

SINOPSIS

Buku ini membahas secara komprehensif mengenai dinamika kewirausahaan modern di Indonesia, mulai dari membangun entrepreneurial mindset, mengenali peluang, mengembangkan ide, hingga mengelola dan mengembangkan bisnis. Disuaun sebagai panduan praktis dan akademis, buku ini mengupas berbagai aspek penting dalam kewirausahaan, seperti lean startup, Business Model Canvas, pemasaran digital, pengelolaan keuangan, inovasi produk, social entrepreneurship, strategi pembiayaan, hingga scaling up bisnis.

Selain itu, buku ini juga membahas kegagalan, resiliensi, learning from failure, pivot, dan pembelajaran sebagai bagian dari perjalanan kewirausahaan. Dengan pendekatan yang aplikatif dan relevan dengan perkembangan zaman, buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, calon wirausahawan, dan pelaku usaha dalam memahami serta mengembangkan bisnis secara berkelanjutan.

KEWIRAUSAHAAN MODERN: *Dari Ide hingga Scaling Up Bisnis*

KEWIRAUSAHAAN MODERN:

Dari Ide hingga Scaling Up Bisnis

Asnawati, S.E., M.M.
Fatmawati, S.E., M.M.
Abdul Somad, S.S., M.Ak.
Lidyasandy Ariviarahman, S.Pd.
Aulia Busono, S.Ak., M.Ak.
Aida Fitri, S.E., M.S.M.
Dr. Harbiyah G., M.Pd.
Dra. Nilazarni, M.Pd.

Editor:
Fitri Arianti Saputri, S.H.



KEWIRAUSAHAAN MODERN: DARI IDE HINGGA *SCALING* *UP* BISNIS

Asnawati, S.E., M.M.

Fatmawati, S.E., M.M.

Abdul Somad, S.S., M.Ak.

Lidyasandy Ariviarahman, S.Pd.

Aulia Busono, S.Ak., M.Ak.

Aida Fitri, S.E., M.S.M.

Dr. Harbiyah G., M.Pd.

Dra. Nilazarni, M.Pd.

Editor:

Fitri Arianti Saputri, S.H.



Penerbit PT Andalas Global Research Center



Judul : **Kewirausahaan Modern: Dari Ide hingga *Scaling Up* Bisnis**

Penulis : Asnawati, S.E., M.M., Fatmawati, S.E., M.M., Abdul Somad, S.S., M.Ak., Lidyasandy Ariviarahman, S.Pd., Aulia Busono, S.Ak., M.Ak., Aida Fitri, S.E., M.S.M., Dr. Harbiyah G., M.Pd., dan Dra. Nilazarni, M.Pd.

Editor : Fitri Arianti Saputri, S.H.

Ilustator : Rahmat Purnomo, S.Kom.

Penerbit : **PT Andalas Global Research Center**
Jl. Mulia 2, No. 52A, Sariharjo, Ngaglik, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta 55581

Telp : +62 811 7488 066

Email : globalpublisherofficial@gmail.com

Website : www.andalaspress.com

ISBN : xxxx

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

***Diterbitkan oleh PT Andalas Global Research Center,
Yogyakarta, 2026***

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Kewirausahaan Modern: Dari Ide hingga Scaling Up Bisnis* dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman mengenai kewirausahaan, mulai dari membangun *entrepreneurial mindset*, mengenali peluang, mengembangkan ide, hingga mengelola dan mengembangkan bisnis.

Pembahasan dalam buku ini mencakup *lean startup*, *Business Model Canvas*, pemasaran digital, pengelolaan keuangan, inovasi produk, *social entrepreneurship*, strategi pembiayaan, hingga *scaling up* bisnis. Buku ini juga membahas kegagalan, resiliensi, *learning from failure*, *pivot*, dan pembelajaran sebagai bagian dari perjalanan kewirausahaan.

Buku ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa, akademisi, calon wirausahawan, dan pelaku usaha dalam memahami serta mengembangkan bisnis secara berkelanjutan. Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, sehingga kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk

penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi setiap pembaca.

Yogyakarta, 2 Oktober 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB I MINDSET ENTREPRENEURIAL: MEMBANGUN MENTAL WIRAUSAHA YANG TANGGUH	1
1. Konsep dan Karakteristik Entrepreneurial Mindset.....	1
2. Kreativitas, Inovasi, dan Keberanian Mengambil Risiko	7
3. Membangun <i>Growth Mindset</i> dan Resiliensi Wirausaha.....	13
BAB II IDENTIFIKASI PELUANG BISNIS DAN VALIDASI IDE MELALUI <i>LEAN STARTUP</i>	21
1. Identifikasi Peluang dan Kebutuhan Pasar	21
2. Konsep <i>Lean Startup</i> dan <i>Minimum Viable Product</i>	28
3. Validasi Ide, <i>Customer Feedback</i> , dan <i>Pivot</i>	35
BAB III <i>BUSINESS MODEL CANVAS</i>: MERANCANG MODEL BISNIS YANG BERKELANJUTAN.....	42
1. Konsep dan Komponen <i>Business Model Canvas</i>	42
2. Perancangan <i>Value Proposition</i> dan Model Bisnis	48

3. Pengembangan Model Bisnis yang Berkelanjutan	54
BAB IV STRATEGI PEMASARAN DIGITAL UNTUK STARTUP DAN UMKM 61	
1. Konsep dan Perkembangan Pemasaran Digital	61
2. Strategi <i>Social Media Marketing</i> dan <i>Content Marketing</i>	67
3. <i>Customer Engagement</i> dan Evaluasi Kinerja Pemasaran Digital	73
BAB V MANAJEMEN KEUANGAN USAHA: PERENCANAAN MODAL DAN ARUS KAS 79	
1. Perencanaan Modal dan Anggaran Usaha	79
2. Pengelolaan Arus Kas dan Pengendalian Biaya	85
3. Analisis Profitabilitas dan Keberlanjutan Keuangan	91
BAB VI INOVASI PRODUK DAN PENGEMBANGAN NILAI TAMBAH BERBASIS TEKNOLOGI 98	
1. Konsep Inovasi dan Pengembangan Produk	98
2. Pemanfaatan Teknologi dalam Menciptakan Nilai Tambah	104
3. Strategi Inovasi untuk Membangun Keunggulan Kompetitif	112
BAB VII SOCIAL ENTREPRENEURSHIP : BISNIS DENGAN DAMPAK SOSIAL 120	

1. Konsep dan Karakteristik <i>Social Entrepreneurship</i>	120
2. Penciptaan Nilai dan Dampak Sosial melalui Bisnis	126
3. Keberlanjutan dan Tantangan <i>Social Entrepreneurship</i>	133
BAB VIII AKSES PEMBIAYAAN: <i>BOOTSTRAPPING</i>, <i>ANGEL INVESTOR</i>, HINGGA <i>VENTURE CAPITAL</i>	141
1. Sumber dan Strategi Pembiayaan Usaha	141
2. <i>Bootstrapping</i> , <i>Angel Investor</i> , dan <i>Venture Capital</i>	146
3. Strategi Menarik Investor dan Pengelolaan Pendanaan.....	152
BAB IX <i>SCALING UP</i> BISNIS: STRATEGI PERTUMBUHAN DAN EKSPANSI PASAR.....	159
1. Konsep dan Kesiapan <i>Scaling Up</i>	159
2. Strategi Pertumbuhan dan Ekspansi Pasar.....	165
3. Digitalisasi, SDM, dan Penguatan Sistem Bisnis.....	171
BAB X KEGAGALAN DAN RESILIENSI DALAM BERWIRAUSAHA: PEMBELAJARAN DARI KASUS NYATA	178

1. Faktor dan Bentuk Kegagalan dalam Berwirausaha	178
2. <i>Entrepreneurial Resilience</i> dan <i>Learning from Failure</i>	184
3. <i>Pivot</i> , Pemulihan, dan Pembelajaran dari Kasus Nyata.....	191
DAFTAR PUSTAKA	199

BAB I

MINDSET ENTREPRENEURIAL: MEMBANGUN MENTAL WIRAUSAHA YANG TANGGUH

1. Konsep dan Karakteristik Entrepreneurial Mindset

Entrepreneurial mindset atau pola pikir kewirausahaan merupakan pola pikir yang memungkinkan individu mengenali, mengevaluasi, dan merespons peluang bisnis dalam kondisi yang penuh ketidakpastian. Pola pikir tersebut berkaitan dengan cara individu memproses informasi, memahami perubahan lingkungan, serta menentukan tindakan berdasarkan peluang yang tersedia. (Pidduck et al., 2021) menjelaskan bahwa *entrepreneurial mindset* berkaitan dengan keyakinan individu terhadap peluang serta kecenderungan untuk mengubah keyakinan tersebut menjadi perilaku kewirausahaan. Pola pikir kewirausahaan juga bersifat dinamis karena dapat berkembang melalui pengalaman dan proses pembelajaran yang berkelanjutan (Lynch & Corbett, 2021). Kemampuan tersebut memungkinkan individu untuk menyesuaikan cara berpikir ketika menghadapi perubahan kondisi dan tuntutan lingkungan. (Caputo

et al., 2024) menunjukkan bahwa *mindset* menjadi salah satu aspek yang berkaitan dengan proses pembentukan niat kewirausahaan dalam menghadapi risiko dan ketidakpastian. Oleh karena itu, *entrepreneurial mindset* dapat menjadi dasar bagi individu dalam mengidentifikasi peluang dan menentukan tindakan yang sesuai dalam aktivitas kewirausahaan.

Secara konseptual, *entrepreneurial mindset* dapat dipahami melalui perspektif kognisi, kerangka berpikir (*frame of mind*), dan kapabilitas. Perspektif kognitif menekankan bagaimana individu memperoleh, mengolah, dan menggunakan informasi ketika menghadapi permasalahan atau peluang. (Larsen, 2022) menjelaskan bahwa literatur mengenai *entrepreneurial mindset* mencakup beberapa konseptualisasi yang menekankan aspek kognitif, pola pikir, dan kemampuan kewirausahaan. Pola pikir tersebut memungkinkan individu menyesuaikan cara berpikir ketika menghadapi perubahan situasi dan tuntutan tugas. Kemampuan beradaptasi menjadi penting karena keputusan kewirausahaan sering kali dibuat berdasarkan informasi yang belum lengkap. (Lynch & Corbett, 2021) menjelaskan bahwa perkembangan *entrepreneurial mindset* berlangsung melalui siklus pembelajaran yang memungkinkan individu mengevaluasi pengalaman dan menyesuaikan tindakannya. Pandangan tersebut diperkuat oleh

(Hattenberg et al., 2021) yang menempatkan *entrepreneurial mindset* sebagai konsep yang memiliki karakteristik berbeda dari pola pikir manajerial konvensional.

Entrepreneurial mindset memiliki dimensi yang mencakup aspek kognitif, afektif, dan perilaku yang saling berhubungan dalam proses kewirausahaan. Aspek kognitif berkaitan dengan kemampuan memahami informasi, mengenali peluang, dan mempertimbangkan berbagai alternatif penyelesaian masalah. Aspek afektif berhubungan dengan emosi, motivasi, keyakinan, serta kesiapan individu ketika menghadapi ketidakpastian. Sementara itu, aspek perilaku berkaitan dengan kemampuan menerjemahkan pemikiran dan motivasi menjadi tindakan nyata. (Cui & Bell, 2022) menunjukkan bahwa aktivitas pendidikan kewirausahaan dapat membentuk *behavioral entrepreneurial mindset* yang berkaitan dengan niat dan perilaku kewirausahaan. (McSweeney et al., 2025) juga menjelaskan bahwa *entrepreneurial mindset* dapat dikaji melalui berbagai komponen yang menggambarkan cara individu berpikir dan bertindak dalam menghadapi peluang. Dengan demikian, *entrepreneurial mindset* tidak hanya menggambarkan kemampuan berpikir, tetapi juga mencakup kondisi psikologis dan kecenderungan individu untuk melakukan tindakan kewirausahaan.

Salah satu karakteristik utama *entrepreneurial mindset* adalah kemampuan individu dalam

mengenali dan mengevaluasi peluang. Kewaspadaan terhadap peluang memungkinkan seseorang mengidentifikasi kebutuhan, permasalahan, atau perubahan lingkungan yang berpotensi dikembangkan menjadi kegiatan bisnis. Kemampuan tersebut membutuhkan kepekaan terhadap kondisi lingkungan serta kemampuan menghubungkan berbagai informasi untuk menemukan kemungkinan penciptaan nilai. (Bernardus et al., 2023) menunjukkan bahwa pola pikir kewirausahaan berkaitan dengan proses individu dalam memahami dan mengembangkan karakteristik yang mendukung seseorang menjadi wirausahawan. Individu yang memiliki kewaspadaan terhadap peluang cenderung lebih terbuka terhadap informasi baru dan perubahan lingkungan. (Parashar, 2023) menjelaskan bahwa *entrepreneurial mindset* berkaitan dengan kemampuan menghasilkan ide dan menciptakan nilai melalui kegiatan kewirausahaan. Oleh karena itu, kemampuan mengenali peluang menjadi salah satu fondasi penting dalam membentuk perilaku kewirausahaan yang berorientasi pada penciptaan nilai.

Selain kewaspadaan terhadap peluang, *entrepreneurial mindset* juga ditandai oleh toleransi terhadap ambiguitas, inovasi, efikasi diri, dan resiliensi. Toleransi terhadap ambiguitas menunjukkan kesiapan individu untuk menghadapi situasi ketika informasi yang tersedia belum lengkap

atau hasil keputusan belum dapat dipastikan. Kondisi tersebut menuntut individu untuk tetap mampu mempertimbangkan berbagai alternatif dan menentukan tindakan yang sesuai. (Caputo et al., 2024) menunjukkan adanya keterkaitan antara pengambilan risiko, pengetahuan, dan *mindset* dalam pembentukan niat kewirausahaan. Inovasi juga menjadi karakteristik penting karena memungkinkan individu menghasilkan pendekatan, produk, atau solusi yang berbeda dari kondisi sebelumnya. Efikasi diri memberikan keyakinan terhadap kemampuan individu dalam menyelesaikan tugas, sedangkan resiliensi membantu individu bertahan ketika menghadapi hambatan atau kegagalan. (Billingsley et al., 2021) menunjukkan bahwa *growth mindset* memiliki hubungan dengan motivasi untuk berkembang dan menghadapi tantangan dalam konteks kewirausahaan.

Pembentukan *entrepreneurial mindset* berlangsung melalui proses yang dapat berkembang seiring dengan pengalaman, pendidikan, dan interaksi individu dengan lingkungan. Pola pikir kewirausahaan tidak harus dipandang sebagai karakteristik yang sepenuhnya melekat sejak lahir karena pengalaman dapat membentuk cara individu memahami peluang dan menghadapi berbagai tantangan. Lingkungan sosial, keluarga, budaya, serta institusi pendidikan dapat memberikan pengalaman yang memengaruhi perkembangan pola pikir kewirausahaan. (Rizvi et al.,

2023) menunjukkan bahwa proses menjadi seorang wirausahawan berkembang melalui pengalaman dan proses pembentukan diri yang berlangsung secara bertahap. Pendidikan berbasis pengalaman (*experiential learning*) memberikan kesempatan kepada individu untuk menghadapi permasalahan nyata dan belajar dari proses penyelesaian masalah tersebut. (Black et al., 2026) menunjukkan bahwa *experiential learning* dapat digunakan sebagai pendekatan untuk mengembangkan *entrepreneurial mindset*. Dengan demikian, pengembangan pola pikir kewirausahaan dapat dilakukan melalui proses pembelajaran yang memberikan kesempatan bagi individu untuk bereksperimen, melakukan refleksi, dan memperbaiki tindakan berdasarkan pengalaman.

Dalam penerapannya, *entrepreneurial mindset* tidak hanya relevan bagi individu yang ingin mendirikan usaha baru, tetapi juga dapat diterapkan dalam organisasi dan berbagai bidang kehidupan. Pola pikir tersebut dapat mendorong individu untuk mencari solusi baru, memanfaatkan sumber daya yang tersedia, serta merespons perubahan secara adaptif. (Lynch & Corbett, 2021) menjelaskan adanya proses pembelajaran yang melibatkan *elaborating mindset* dan *implementing mindset* dalam perkembangan pola pikir kewirausahaan. *Elaborating mindset* berfokus pada proses mengeksplorasi informasi, mempertimbangkan alternatif, dan memahami berbagai kemungkinan sebelum mengambil

keputusan. Sebaliknya, *implementing mindset* menekankan proses menerapkan keputusan dan mengubah gagasan menjadi tindakan nyata. (Kuratko et al., 2021) menunjukkan bahwa *entrepreneurial mindset* juga relevan dalam *corporate entrepreneurship* karena dapat mendukung penciptaan peluang dan inovasi di dalam organisasi. Dengan demikian, *entrepreneurial mindset* dapat dipandang sebagai kemampuan yang mengintegrasikan pemikiran, motivasi, pembelajaran, dan tindakan untuk menciptakan nilai di tengah perubahan dan ketidakpastian.

2. Kreativitas, Inovasi, dan Keberanian Mengambil Risiko

Kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko merupakan tiga unsur penting dalam *entrepreneurial mindset* yang saling berkaitan dalam proses penciptaan nilai. Kreativitas berperan dalam menghasilkan gagasan baru dan berguna yang dapat menjadi dasar munculnya peluang usaha. (Y. Li et al., 2023) menjelaskan bahwa kreativitas memiliki keterkaitan dengan pembentukan niat kewirausahaan melalui proses pengembangan inspirasi, *mindset*, dan efikasi diri. Inovasi kemudian berperan dalam mengubah gagasan kreatif menjadi produk, layanan, proses, atau pendekatan baru yang dapat memberikan manfaat bagi pasar. (Putri, 2022) menjelaskan bahwa kreativitas dan inovasi merupakan bagian penting dari pola pikir seorang wirausahawan dalam

menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, keberanian mengambil risiko berkaitan dengan kesediaan individu untuk bertindak meskipun hasil yang diperoleh belum dapat dipastikan (Bergner et al., 2021). Ketiga unsur tersebut membentuk rangkaian yang memungkinkan individu tidak hanya menghasilkan gagasan, tetapi juga mengimplementasikan gagasan tersebut dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

Kreativitas dalam konteks kewirausahaan dapat dipahami sebagai kemampuan menghasilkan gagasan yang baru sekaligus memiliki kegunaan dalam menyelesaikan permasalahan. Kemampuan kreatif memungkinkan individu melihat suatu permasalahan dari sudut pandang berbeda dan menemukan kemungkinan yang sebelumnya belum terlihat. (Jiatong et al., 2021) menunjukkan bahwa kreativitas memiliki hubungan dengan niat kewirausahaan melalui peran efikasi diri kewirausahaan. Kreativitas juga membantu individu mengenali peluang dengan menghubungkan informasi, kebutuhan, dan perubahan lingkungan menjadi gagasan yang memiliki potensi ekonomi. (Karami et al., 2024) menunjukkan bahwa kreativitas memiliki hubungan dengan kewaspadaan terhadap peluang dan hasil kewirausahaan berdasarkan hasil *meta-analysis*. Kemampuan tersebut menjadi semakin penting ketika individu menghadapi lingkungan yang berubah karena solusi yang sebelumnya digunakan belum

tentu sesuai dengan kondisi baru. Dengan demikian, kreativitas dapat menjadi sumber awal bagi proses pengenalan peluang dan pengembangan gagasan kewirausahaan.

Inovasi memiliki keterkaitan erat dengan kreativitas, tetapi keduanya memiliki penekanan yang berbeda dalam proses kewirausahaan. Kreativitas lebih menitikberatkan pada proses menghasilkan gagasan baru, sedangkan inovasi berfokus pada penerapan gagasan tersebut menjadi sesuatu yang memberikan nilai. (Putri, 2022) menjelaskan bahwa kreativitas dan inovasi menjadi bagian dari pola pikir yang diperlukan seorang wirausahawan untuk menghasilkan pembaruan dalam aktivitas bisnis. Inovasi dapat diwujudkan melalui pengembangan produk baru, peningkatan kualitas layanan, perbaikan proses kerja, atau penciptaan pendekatan baru dalam menjangkau pasar. (Zemlyak et al., 2022) menunjukkan bahwa kemampuan inovatif memiliki hubungan dengan motivasi dan perilaku yang mendorong individu untuk memulai usaha berkelanjutan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan mengimplementasikan gagasan menjadi penting karena gagasan kreatif yang tidak diterapkan belum menghasilkan nilai ekonomi secara langsung. Oleh sebab itu, inovasi menjadi penghubung antara gagasan kreatif dengan penerapan nyata yang dapat menghasilkan nilai bagi konsumen maupun organisasi.

Keberanian mengambil risiko merupakan karakteristik lain yang penting dalam *entrepreneurial mindset* karena kegiatan kewirausahaan selalu berhadapan dengan ketidakpastian. Pengambilan risiko dalam konteks kewirausahaan tidak berarti melakukan tindakan secara sembarangan, tetapi menunjukkan kesediaan individu untuk mengambil keputusan berdasarkan informasi yang tersedia meskipun hasil akhirnya belum dapat diketahui. (Bergner et al., 2021) menjelaskan bahwa pengambilan risiko menjadi salah satu faktor yang berkaitan dengan niat kewirausahaan bersama dengan peluang dan karakteristik kepribadian. Individu yang memiliki keberanian mengambil risiko cenderung lebih siap keluar dari kondisi yang sudah dikenal untuk mengeksplorasi peluang baru. (Adeniyi et al., 2024)) menunjukkan bahwa *risk-taking* merupakan salah satu dimensi orientasi kewirausahaan individual yang berkaitan dengan kesiapan kewirausahaan. Keberanian tersebut juga memungkinkan individu melakukan eksperimen, mencoba strategi baru, dan mengambil keputusan ketika peluang memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. Dengan demikian, keberanian mengambil risiko berfungsi sebagai pendorong yang memungkinkan gagasan dan peluang diterjemahkan menjadi tindakan nyata.

Hubungan antara kreativitas, inovasi, dan pengambilan risiko menunjukkan bahwa ketiganya

tidak selalu bekerja secara terpisah dalam membentuk perilaku kewirausahaan. Kreativitas dapat menghasilkan berbagai alternatif gagasan, sedangkan inovasi membantu memilih dan menerapkan gagasan yang memiliki potensi untuk menciptakan nilai. (Karami et al., 2024) menunjukkan bahwa kreativitas menjadi lebih relevan terhadap hasil kewirausahaan ketika dikaitkan dengan pengenalan peluang dan proses implementasi. Inovasi juga dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan pola pikir kreatif dengan hasil usaha karena gagasan perlu diterjemahkan menjadi produk, layanan, atau proses yang dapat digunakan. (Yodchai et al., 2021) menunjukkan bahwa *creative mindset* dapat mendukung keberhasilan kewirausahaan melalui kemampuan inovasi. Pengambilan risiko kemudian memberikan ruang bagi individu untuk mencoba dan menerapkan gagasan tersebut meskipun hasilnya belum sepenuhnya pasti. Oleh karena itu, kombinasi kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko dapat membentuk proses kewirausahaan yang dimulai dari penciptaan ide hingga penerapan dan evaluasi solusi.

Pengembangan kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko juga dapat dipengaruhi oleh pendidikan dan pengalaman kewirausahaan. Lingkungan pendidikan yang memberikan kesempatan untuk bereksperimen dapat membantu individu mengembangkan kemampuan menghasilkan

gagasan dan mengubahnya menjadi solusi. (Andriyana et al., 2025) menunjukkan bahwa *entrepreneurial mindset* dapat berhubungan dengan kemampuan inovasi mahasiswa melalui kreativitas sebagai variabel yang berperan dalam proses tersebut. Pengalaman dalam menghadapi permasalahan nyata juga dapat membantu individu memahami bahwa kegagalan merupakan bagian dari proses pembelajaran dan pengembangan usaha. (Caputo et al., 2024) menunjukkan bahwa *risk-taking*, pengetahuan, dan *mindset* merupakan aspek yang berkaitan dengan pembentukan niat kewirausahaan. Proses pembelajaran yang memberikan ruang untuk mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki kesalahan dapat meningkatkan kesiapan individu dalam menghadapi ketidakpastian. Dengan demikian, pendidikan dan pengalaman praktis dapat menjadi sarana untuk mengembangkan ketiga unsur tersebut secara terpadu dalam diri calon maupun pelaku wirausaha.

Secara keseluruhan, kreativitas dapat dipandang sebagai kemampuan menghasilkan gagasan baru, inovasi sebagai kemampuan menerapkan gagasan menjadi nilai, dan keberanian mengambil risiko sebagai kesiapan bertindak dalam kondisi yang belum pasti. Ketiga unsur tersebut memiliki fungsi yang berbeda, tetapi saling melengkapi dalam membentuk perilaku kewirausahaan. (Y. Li et al., 2023) menunjukkan pentingnya kreativitas dalam

mendukung proses pembentukan niat kewirausahaan, sedangkan inovasi berperan dalam mengarahkan gagasan menuju penerapan yang menghasilkan nilai. (Zemlyak et al., 2022) menunjukkan bahwa aspek inovasi dan pengambilan risiko dapat berkaitan dengan motivasi serta intensi perilaku untuk memulai usaha. Bukti mengenai pengambilan risiko juga menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak selalu sama pada setiap konteks dan populasi penelitian. (Adeniyi et al., 2024) menemukan bahwa *risk-taking* merupakan bagian dari orientasi kewirausahaan individual, tetapi perannya perlu dipahami bersama dengan dimensi kewirausahaan lainnya. Oleh karena itu, kreativitas, inovasi, dan keberanian mengambil risiko dapat dipahami sebagai komponen yang bersama-sama membantu individu mengubah peluang menjadi tindakan dan menciptakan nilai dalam lingkungan yang dinamis.

3. Membangun *Growth Mindset* dan Resiliensi Wirausaha

Secara Membangun *growth mindset* dan resiliensi wirausaha merupakan proses yang penting dalam membentuk kemampuan individu untuk menghadapi kegagalan dan perubahan lingkungan bisnis. *Growth mindset* mengacu pada keyakinan bahwa kemampuan, pengetahuan, dan kapasitas seseorang dapat dikembangkan melalui usaha, pembelajaran, dan pengalaman. (Billingsley et al., 2021) menjelaskan

bahwa *growth mindset* berkaitan dengan motivasi individu untuk terus berkembang ketika menghadapi tantangan dalam aktivitas kewirausahaan. Pola pikir tersebut membantu individu memandang kegagalan bukan sebagai akhir dari proses, melainkan sebagai informasi yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan. Resiliensi wirausaha kemudian berperan dalam membantu individu mempertahankan kemampuan untuk beradaptasi ketika menghadapi tekanan atau gangguan bisnis. (Hartmann et al., 2022) menjelaskan bahwa resiliensi psikologis merupakan aspek penting yang membantu wirausahawan menghadapi berbagai kondisi sulit dalam proses menjalankan usaha. Oleh karena itu, *growth mindset* dan resiliensi dapat menjadi fondasi psikologis bagi wirausahawan dalam mempertahankan keberlanjutan aktivitas bisnis.

Pembentukan *growth mindset* dapat dilakukan melalui proses pembelajaran yang mendorong individu untuk melakukan refleksi terhadap pengalaman dan mengembangkan kemampuan secara berkelanjutan. Individu dengan pola pikir bertumbuh cenderung melihat kemampuan sebagai sesuatu yang dapat ditingkatkan sehingga lebih terbuka terhadap tantangan dan umpan balik. (Morris et al., 2023) menemukan bahwa pelatihan *growth mindset* pada wirausahawan dapat meningkatkan efikasi diri dan mendorong munculnya tindakan kewirausahaan. Proses tersebut menunjukkan bahwa pola pikir tidak

hanya berkaitan dengan keyakinan internal, tetapi juga dapat memengaruhi perilaku nyata dalam menjalankan usaha. Pengembangan *growth mindset* juga membutuhkan kesempatan untuk mencoba, melakukan kesalahan, mengevaluasi hasil, dan memperbaiki strategi. (Calo et al., 2024) menunjukkan bahwa intervensi yang berkaitan dengan *growth mindset* dan resiliensi dapat memberikan kontribusi terhadap pengembangan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan. Dengan demikian, pembelajaran yang dilakukan secara berkelanjutan dapat menjadi salah satu mekanisme penting dalam membentuk pola pikir bertumbuh pada wirausahawan.

Resiliensi wirausaha tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan, tetapi juga mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri dan mengambil tindakan setelah menghadapi gangguan. Resiliensi dapat berkembang melalui proses ketika individu mengenali ancaman, mengevaluasi kondisi, mengatur respons, dan menentukan strategi yang sesuai. (Bachtiar et al., 2023) menunjukkan bahwa ketahanan bisnis berkaitan dengan kemampuan usaha melakukan transformasi strategi setelah menghadapi krisis. Proses tersebut menunjukkan bahwa resiliensi memiliki dimensi psikologis sekaligus manajerial karena ketahanan individu perlu diterjemahkan ke dalam tindakan bisnis. (Schepers et al., 2021) menjelaskan bahwa usaha yang berorientasi pada

pertumbuhan perlu membangun kapasitas untuk menghadapi krisis dan menyesuaikan strategi bisnis. Kemampuan melakukan penyesuaian tersebut memungkinkan wirausahawan tidak hanya menyerap dampak gangguan, tetapi juga mencari cara untuk melanjutkan aktivitas bisnis. Oleh sebab itu, resiliensi wirausaha dapat dipahami sebagai proses aktif yang menghubungkan kesiapan psikologis dengan kemampuan melakukan adaptasi bisnis.

Pengembangan resiliensi juga membutuhkan kemampuan kognitif untuk memahami situasi dan mengendalikan respons terhadap tekanan yang dihadapi. Salah satu kemampuan yang berperan adalah *entrepreneurial metacognition*, yaitu kemampuan individu untuk menyadari, mengevaluasi, dan mengatur proses berpikir ketika menghadapi permasalahan kewirausahaan. (M. Huang et al., 2025) menunjukkan bahwa metakognisi kewirausahaan dapat membantu wirausahawan menghadapi tantangan dan membentuk resiliensi melalui proses berpikir yang lebih terarah. Selain itu, kemampuan menjaga perhatian dan kesadaran terhadap kondisi yang sedang dihadapi dapat membantu individu mengambil keputusan secara lebih adaptif. (Indrianti et al., 2024) menunjukkan bahwa *entrepreneurial mindfulness* dan kepemimpinan ambidekster memiliki peran dalam mendukung kapasitas pemimpin usaha rintisan ketika menghadapi proses pengembangan bisnis. Kemampuan tersebut memungkinkan

wirausahawan mengelola tekanan tanpa mengabaikan kebutuhan untuk mengevaluasi peluang dan mengambil tindakan. Dengan demikian, pengembangan resiliensi membutuhkan perpaduan antara kesadaran kognitif, pengelolaan emosi, dan kemampuan mengambil keputusan secara adaptif.

Resiliensi psikologis perlu didukung oleh kemampuan usaha dalam mengelola sumber daya dan menyesuaikan kegiatan operasional ketika terjadi perubahan lingkungan. Ketika menghadapi krisis, wirausahawan perlu menentukan sumber daya yang dapat dipertahankan, dialihkan, atau digunakan untuk merespons peluang baru. (Conz et al., 2023) menunjukkan bahwa *slack resources* dan sikap kewirausahaan dapat membantu usaha membangun resiliensi ketika menghadapi krisis yang tidak terduga. Kemampuan melakukan rekonfigurasi sumber daya memungkinkan usaha mempertahankan kegiatan utama sekaligus mencari alternatif untuk mengurangi dampak gangguan. (Purnomo et al., 2021) menjelaskan bahwa resiliensi kewirausahaan dapat membantu usaha menavigasi kondisi krisis melalui strategi bertahan, mempertahankan keberlangsungan, dan mencari pertumbuhan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa resiliensi tidak hanya diarahkan untuk mengembalikan kondisi usaha seperti sebelumnya, tetapi juga dapat digunakan untuk menemukan bentuk kegiatan bisnis yang lebih sesuai dengan kondisi baru. Oleh karena itu, *growth*

mindset perlu diikuti dengan kemampuan manajerial agar ketahanan psikologis dapat diterjemahkan menjadi ketahanan operasional.

Pengembangan *growth mindset* dan resiliensi juga berkaitan dengan kemampuan wirausahawan untuk mengubah tekanan menjadi peluang pembelajaran dan inovasi. Ketika menghadapi perubahan, individu dengan pola pikir bertumbuh dapat mengevaluasi strategi yang kurang efektif dan mencari alternatif yang lebih sesuai. (Antara et al., 2026) menunjukkan bahwa pola pikir memiliki keterkaitan dengan pembentukan resiliensi dan keberlanjutan kewirausahaan. Kemampuan tersebut dapat diperkuat melalui pengembangan keterampilan emosional yang membantu individu mengelola tekanan serta membingkai kembali pengalaman sulit secara konstruktif. (Aly et al., 2021) menjelaskan bahwa keterampilan emosional memiliki relevansi terhadap keberhasilan kewirausahaan dan dapat dikembangkan melalui pendidikan kewirausahaan. Di sisi lain, resiliensi juga dapat mendorong wirausahawan untuk mengembangkan produk dan pendekatan baru ketika kondisi pasar mengalami perubahan. (X.-L. Li et al., 2026) menunjukkan adanya hubungan antara resiliensi kewirausahaan dan inovasi produk melalui perspektif *broaden-and-build*. Dengan demikian, ketahanan terhadap tekanan dapat berkembang menjadi kemampuan untuk melakukan

inovasi apabila didukung oleh pola pikir belajar dan keterampilan pengelolaan emosi.

Secara keseluruhan, membangun *growth mindset* dan resiliensi wirausaha membutuhkan perpaduan antara perubahan cara berpikir, pengalaman belajar, kemampuan mengelola tekanan, dan kesiapan mengadaptasi strategi bisnis. *Growth mindset* membantu individu memandang kemampuan sebagai sesuatu yang dapat dikembangkan, sedangkan resiliensi membantu mempertahankan kemampuan bertindak ketika menghadapi kegagalan atau gangguan. (Morris et al., 2023) menunjukkan bahwa pengembangan *growth mindset* melalui pelatihan dapat memberikan dampak terhadap efikasi diri dan tindakan kewirausahaan. Resiliensi kemudian menjadi lebih efektif ketika didukung oleh kemampuan memahami kondisi bisnis dan mengelola sumber daya secara fleksibel. (Jawo et al., 2026) menunjukkan bahwa *business acumen* dapat menjadi penghubung antara *entrepreneurial mindset* dan resiliensi pada wirausahawan muda. Ketahanan yang terbentuk melalui proses tersebut dapat diarahkan pada inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan usaha ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan. Oleh karena itu, *growth mindset* dan resiliensi wirausaha dapat dipandang sebagai kemampuan yang saling melengkapi dalam membangun wirausahawan yang mampu belajar dari pengalaman, beradaptasi terhadap perubahan, dan menciptakan peluang baru.

BAB II

IDENTIFIKASI PELUANG BISNIS DAN VALIDASI IDE MELALUI *LEAN* *STARTUP*

1. Identifikasi Peluang dan Kebutuhan Pasar

Identifikasi peluang dan kebutuhan pasar merupakan proses sistematis untuk menemukan kesenjangan antara kebutuhan konsumen yang belum terpenuhi (*unmet needs*) dengan solusi yang dapat dikembangkan dan dikomersialisasikan. Proses tersebut tidak hanya berfokus pada keberadaan permintaan pasar, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan teknologi, sumber daya, dan kapabilitas usaha dalam menghasilkan solusi yang relevan. Pemahaman terhadap kebutuhan pelanggan menjadi dasar penting karena peluang bisnis dapat muncul ketika terdapat perbedaan antara kondisi yang diharapkan konsumen dengan produk atau layanan yang tersedia. Dalam proses tersebut, wirausahawan perlu memahami masalah yang dialami pelanggan sekaligus menilai apakah masalah tersebut memiliki nilai ekonomi yang cukup untuk dijadikan peluang usaha (Nijssen, 2021). Analisis terhadap lingkungan eksternal juga diperlukan untuk memahami perubahan teknologi, kondisi persaingan, regulasi,

serta perkembangan perilaku konsumen yang dapat memunculkan kebutuhan baru. Kemampuan menghubungkan informasi mengenai pelanggan dengan perubahan lingkungan memungkinkan wirausahawan mengenali peluang yang memiliki relevansi dengan kondisi pasar (Fan et al., 2023) . Dengan demikian, identifikasi peluang menjadi proses yang menggabungkan pemahaman kebutuhan, analisis lingkungan, serta penilaian terhadap kemampuan usaha dalam menciptakan nilai bagi pasar (Anwar et al., 2021).

Peluang pasar pada dasarnya muncul ketika terdapat kesenjangan antara karakteristik produk yang tersedia dengan ekspektasi atau kebutuhan aktual konsumen. Kesenjangan tersebut dapat berupa masalah yang belum terselesaikan, kualitas produk yang belum sesuai harapan, harga yang tidak terjangkau, ataupun pengalaman penggunaan yang masih kurang optimal. Dalam konteks kewirausahaan, gagasan atau teknologi baru belum secara otomatis menjadi peluang bisnis sebelum dapat dihubungkan dengan kebutuhan kelompok pelanggan tertentu. Aplikasi produk berperan sebagai penghubung antara gagasan, teknologi, dan kebutuhan pasar sehingga teknologi dapat diterjemahkan menjadi solusi yang memiliki nilai komersial (Nijssen, 2021) . Wirausahawan pemula cenderung berfokus pada aplikasi pertama yang muncul dalam pikirannya, sedangkan wirausahawan yang lebih berpengalaman

biasanya mempertimbangkan kelayakan teknis, karakteristik pelanggan, serta potensi monetisasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa pengenalan peluang membutuhkan kemampuan untuk mengevaluasi berbagai kemungkinan penggunaan sebelum menentukan pasar sasaran. Oleh karena itu, proses pengenalan peluang tidak berhenti pada menemukan ide, tetapi mencakup penilaian terhadap kesesuaian antara solusi, masalah pelanggan, dan potensi ekonomi yang dapat dihasilkan (Goldberg, 2023).

Pengetahuan mengenai kebutuhan pelanggan merupakan salah satu sumber utama yang membantu wirausahawan mengenali peluang pasar secara lebih akurat. Pengetahuan tersebut dapat diperoleh melalui interaksi langsung dengan pelanggan, pengamatan terhadap perilaku pengguna, analisis keluhan, maupun pemanfaatan data pasar yang tersedia. Informasi yang diperoleh kemudian perlu diolah melalui kapasitas serap (*absorptive capacity*) agar organisasi mampu mengenali, memahami, dan memanfaatkan pengetahuan eksternal untuk menghasilkan keputusan bisnis. Kapasitas serap memungkinkan informasi mengenai kebutuhan pelanggan dihubungkan dengan pengetahuan yang telah dimiliki organisasi sehingga peluang baru dapat ditemukan secara lebih terarah (Fan et al., 2023). Pengetahuan teknologi juga memiliki peran penting karena kemampuan memahami perkembangan

teknologi dapat menentukan sejauh mana kebutuhan pasar dapat diterjemahkan menjadi solusi yang layak. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan mendorong organisasi untuk lebih aktif mencari perubahan dalam tren pelanggan, ekonomi, dan regulasi yang dapat menghasilkan peluang baru (Anwar et al., 2021) . Kombinasi antara pengetahuan pelanggan, kapasitas serap, dan pengetahuan teknologi pada akhirnya dapat memperkuat kemampuan wirausahawan dalam menemukan celah pasar yang memiliki nilai potensial (Trzecieliński & Pawłowski, 2024).

Identifikasi kebutuhan pasar dapat dilakukan melalui berbagai pendekatan yang membantu wirausahawan memperoleh informasi secara langsung maupun tidak langsung. Riset etnografi, misalnya, dilakukan dengan mengamati perilaku pelanggan dalam lingkungan penggunaan nyata sehingga peneliti dapat memahami masalah yang mungkin tidak disampaikan secara eksplisit oleh konsumen. Pendekatan tersebut memungkinkan wirausahawan memperoleh pemahaman kontekstual mengenai kebiasaan, hambatan, dan kebutuhan pengguna dalam situasi sebenarnya (Palavesh, 2021). Pendekatan *Outcome-Driven Innovation* atau *Job-to-be-Done* kemudian dapat digunakan untuk mengidentifikasi hasil yang ingin dicapai pelanggan dan mengukur tingkat kepentingan serta kepuasan terhadap hasil tersebut (Nam et al., 2021). Selain metode kualitatif, perkembangan teknologi

memungkinkan identifikasi peluang dilakukan melalui *tech mining*, analisis paten, pemodelan topik, dan *scenario analysis*. Metode tersebut membantu menghubungkan perkembangan teknologi dengan kemungkinan kebutuhan pasar yang muncul pada masa mendatang (Motohashi & Zhu, 2023). Dengan memadukan pendekatan kontekstual dan analisis teknologi, wirausahawan dapat memperoleh gambaran peluang yang lebih luas sebelum menentukan solusi dan pasar sasaran.

Perkembangan kecerdasan buatan dan analisis data semakin memperluas metode yang dapat digunakan untuk menemukan kebutuhan pasar yang belum terpenuhi. Data ulasan pelanggan, media sosial, forum daring, dan berbagai bentuk *user-generated content* dapat menjadi sumber informasi untuk memahami pengalaman serta perubahan preferensi konsumen. Melalui *text mining* dan pemrosesan bahasa alami, informasi dalam jumlah besar dapat dianalisis untuk menemukan pola keluhan, kebutuhan, dan perubahan topik yang sulit dikenali melalui pengamatan manual. Pemanfaatan pembelajaran mesin bahkan dapat membantu mengidentifikasi perubahan kebutuhan konsumen sebelum perubahan tersebut menjadi tren yang dominan di pasar (Kilroy et al., 2022). Analisis komputasional juga dapat dikombinasikan dengan simulasi dan pemodelan skenario untuk memahami kemungkinan perkembangan pasar berdasarkan

perubahan teknologi dan lingkungan bisnis. Pendekatan tersebut memungkinkan wirausahawan tidak hanya merespons kebutuhan yang telah terlihat, tetapi juga mengantisipasi kebutuhan yang berpotensi muncul pada masa mendatang (Moon & Lee, 2024). Oleh karena itu, penggunaan teknologi analitik dapat memperkuat proses identifikasi peluang dengan menyediakan informasi yang lebih cepat, luas, dan berbasis pola dari berbagai sumber data (Trzcieliński & Pawłowski, 2024) .

Peluang pasar juga dapat ditemukan melalui eksplorasi segmen yang belum mendapatkan pelayanan secara optimal, termasuk *underserved markets* dan kelompok konsumen pada lapisan dasar piramida ekonomi (*Base of the Pyramid*). Segmen tersebut dapat menawarkan ruang inovasi karena kebutuhan konsumennya belum sepenuhnya dipenuhi oleh produk dan layanan yang tersedia. Selain pasar konsumen, peluang juga dapat muncul melalui perdagangan bilateral, proyek pengadaan, tender lembaga pembangunan, serta jaringan organisasi internasional yang membutuhkan produk atau jasa tertentu (Jackson, 2021). Wirausahawan juga dapat memperoleh informasi melalui jaringan pemangku kepentingan yang melibatkan penyedia layanan, kelompok pengguna, organisasi advokasi, dan regulator. Interaksi dengan berbagai pemangku kepentingan membantu usaha memahami kebutuhan pasar sekaligus persyaratan yang harus dipenuhi agar

solusi dapat diterima oleh lingkungan bisnis (Timmis et al., 2021). Untuk menghindari keputusan yang hanya didasarkan pada satu peluang, wirausahawan dapat menggunakan kerangka seperti *Market Opportunity Navigator* untuk membandingkan berbagai alternatif pasar secara sistematis. Pendekatan tersebut membantu menghubungkan identifikasi peluang dengan proses pemilihan pasar yang memiliki kesesuaian dengan kemampuan usaha dan tujuan pertumbuhan jangka panjang (Gruber & Tal, 2023).

Identifikasi peluang tidak selalu berarti menemukan permintaan yang telah terbentuk, karena wirausahawan juga dapat berperan dalam menciptakan dan membentuk pasar baru. Pendekatan *market-driven* berorientasi pada pemenuhan kebutuhan yang telah terlihat, sedangkan pendekatan *market-driving* berupaya memengaruhi struktur pasar melalui inovasi, pembentukan nilai baru, dan perubahan cara konsumen memahami suatu kategori produk (Day, 2023). Dalam pasar yang belum terdefinisi secara jelas, wirausahawan perlu membangun posisi strategis sekaligus menjelaskan manfaat solusi kepada calon pelanggan. Proses tersebut dapat dilakukan melalui *strategic positioning*, *value framing*, edukasi pelanggan, dan pembentukan jaringan dengan berbagai pihak dalam ekosistem pasar (Rido, 2026). Keberhasilan pembentukan pasar juga bergantung pada kemampuan memahami

kebutuhan laten pelanggan, mengantisipasi perubahan persaingan, serta mengoordinasikan sumber daya dari berbagai pemangku kepentingan. Dengan demikian, identifikasi peluang merupakan proses yang dapat bergerak dari pengenalan kebutuhan yang sudah ada menuju penciptaan nilai dan pembentukan kebutuhan baru. Kemampuan menggabungkan wawasan pelanggan, teknologi, analisis lingkungan, dan koordinasi jejaring menjadi dasar penting bagi wirausahawan dalam mengembangkan peluang menjadi pasar yang memiliki nilai ekonomi dan keberlanjutan (Francioni & Martín, 2024).

2. Konsep *Lean Startup* dan *Minimum Viable Product*

Pendekatan *lean startup* merupakan metode pengembangan usaha yang menggeser perencanaan bisnis konvensional menuju proses eksperimentasi yang sistematis dalam menghadapi ketidakpastian. Pendekatan ini memandang usaha rintisan sebagai kumpulan asumsi dan hipotesis yang perlu diuji sebelum sumber daya dalam jumlah besar dialokasikan. Dengan demikian, keputusan bisnis tidak hanya didasarkan pada perkiraan, tetapi juga pada bukti yang diperoleh melalui interaksi dengan pasar dan pelanggan. *Lean startup* mengintegrasikan proses pencarian peluang, pengembangan model bisnis, pembelajaran tervalidasi, dan pengujian produk secara berulang (Blank & Eckhardt, 2023). Salah satu instrumen utama dalam proses tersebut

adalah *minimum viable product* (MVP), yaitu bentuk awal produk yang dirancang untuk memperoleh pembelajaran penting dengan sumber daya yang relatif terbatas. Penggunaan MVP membantu wirausahawan menguji asumsi mengenai kebutuhan pelanggan sekaligus mengurangi risiko membangun produk yang tidak memiliki permintaan pasar (Stevenson et al., 2024). Oleh karena itu, *lean startup* dapat dipahami sebagai pendekatan pembelajaran yang memungkinkan wirausahawan menyesuaikan produk dan model bisnis berdasarkan bukti empiris yang diperoleh selama proses pengembangan (Philippi et al., 2023).

Kerangka *lean startup* berakar pada filosofi *lean manufacturing* dan pendekatan *customer development* yang menekankan pengurangan pemborosan serta pembelajaran dari pelanggan. Dalam kerangka ini, usaha rintisan tidak dipandang sebagai organisasi yang telah mengetahui seluruh kebutuhan pasar, tetapi sebagai organisasi yang masih mencari dan menguji model bisnis yang tepat. Proses pencarian tersebut dilakukan melalui identifikasi peluang, penyusunan hipotesis, pengembangan solusi awal, dan pengujian terhadap pelanggan sasaran. Pembelajaran tervalidasi (*validated learning*) menjadi bagian penting karena keputusan pengembangan usaha harus didasarkan pada informasi yang diperoleh dari eksperimen nyata. Wirausahawan kemudian dapat menentukan apakah suatu strategi

perlu dipertahankan (*persevere*) atau diubah melalui keputusan *pivot* ketika bukti menunjukkan bahwa asumsi awal tidak sesuai dengan kondisi pasar (Shepherd & Patzelt, 2021). Kerangka tersebut menjadikan proses pengembangan usaha lebih fleksibel karena perubahan strategi dapat dilakukan sebelum organisasi mengeluarkan investasi yang terlalu besar. Dengan demikian, *lean startup* memberikan mekanisme untuk mengelola ketidakpastian melalui pengujian bertahap dan pembelajaran yang terus berlangsung (Gamón-Sanz et al., 2024).

Operasionalisasi *lean startup* terutama dilakukan melalui siklus *Build-Measure-Learn* yang memungkinkan wirausahawan menguji asumsi secara berulang. Tahap *Build* dimulai dengan menerjemahkan hipotesis bisnis ke dalam bentuk solusi paling sederhana yang dapat digunakan untuk memperoleh respons pelanggan. Produk atau layanan awal tersebut tidak harus memiliki seluruh fitur yang direncanakan, selama mampu menguji proposisi nilai yang paling penting. Tahap *Measure* kemudian dilakukan dengan mengumpulkan data mengenai respons pengguna melalui indikator yang relevan dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja eksperimen. Data tersebut dapat berupa tingkat penggunaan, minat pelanggan, tingkat konversi, umpan balik, maupun indikator lain yang sesuai dengan hipotesis yang sedang diuji (Cook et al., 2022).

Tahap *Learn* dilakukan dengan menganalisis hasil pengukuran untuk menentukan apakah asumsi awal dapat dipertahankan, diperbaiki, atau perlu diubah. Siklus ini memungkinkan organisasi melakukan eksperimen secara bertahap sehingga keputusan investasi berikutnya dapat didasarkan pada pembelajaran yang telah diperoleh (Philippi et al., 2023).

Penerapan *lean startup* dapat memberikan dampak terhadap kinerja usaha ketika proses eksperimen disertai dengan kemampuan organisasi untuk belajar dari hasil pengujian. Pembelajaran iteratif memungkinkan perusahaan mengembangkan pengetahuan baru melalui pengulangan proses pengujian, evaluasi, dan perbaikan. Survei terhadap perusahaan rintisan teknologi menunjukkan bahwa penerapan strategi *lean startup* berkaitan dengan kinerja berkelanjutan melalui mekanisme pembelajaran iteratif organisasi (Zhuge et al., 2023). Artinya, manfaat *lean startup* tidak hanya terletak pada penggunaan MVP, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengolah hasil eksperimen menjadi pengetahuan untuk pengambilan keputusan. Kerja sama tim juga menjadi faktor penting karena pengembangan produk membutuhkan koordinasi antara individu dengan keahlian yang berbeda. Penelitian pada perusahaan teknologi menunjukkan bahwa perancangan MVP dan kerja sama tim dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja

organisasi (Reis et al., 2021). Oleh karena itu, keberhasilan *lean startup* membutuhkan kombinasi antara eksperimen produk, pembelajaran organisasi, dan kolaborasi antaranggota tim agar hasil pengujian dapat diterjemahkan menjadi tindakan strategis (Lortie et al., 2021).

Minimum viable product atau MVP merupakan versi awal produk yang memiliki fitur minimum tetapi cukup untuk menghasilkan pembelajaran yang relevan mengenai kebutuhan dan respons pasar. Konsep ini tidak berarti bahwa produk harus dibuat dengan kualitas rendah, melainkan bahwa pengembangan difokuskan pada elemen yang paling penting untuk menguji asumsi utama. Bentuk MVP dapat berupa *landing page*, *mock-up*, prototipe sederhana, layanan manual, maupun produk dengan sejumlah fitur dasar yang dapat digunakan pelanggan. *Landing page* dan *mock-up*, misalnya, dapat digunakan untuk menguji ketertarikan pasar sebelum perusahaan membangun produk secara penuh (Matturro et al., 2021). Bentuk *concierge* dan *Wizard of Oz* memungkinkan proses layanan dijalankan secara manual di balik layar untuk menguji apakah solusi tersebut benar-benar dibutuhkan sebelum otomatisasi dilakukan. Sementara itu, prototipe fungsional terbatas dapat digunakan untuk menguji interaksi pengguna dengan fitur utama dan memperoleh informasi mengenai kecocokan produk dengan kebutuhan pasar (Cook et al., 2022). Dengan

demikian, pemilihan bentuk MVP perlu disesuaikan dengan tujuan eksperimen, tingkat ketidakpastian, karakteristik pengguna, dan sumber daya yang tersedia (Lortie et al., 2021).

Pengujian MVP membutuhkan mekanisme umpan balik yang mampu menghasilkan informasi yang relevan bagi pengembangan produk berikutnya. Umpan balik pelanggan dapat diperoleh melalui observasi penggunaan, wawancara, survei, data perilaku, maupun eksperimen terkontrol terhadap beberapa alternatif produk. Kualitas umpan balik menjadi penting karena keputusan untuk melanjutkan, memperbaiki, atau mengubah produk sangat bergantung pada kualitas informasi yang diperoleh dari eksperimen. Penggunaan *innovation accounting* dapat membantu wirausahawan menghubungkan hasil eksperimen dengan indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi perkembangan produk secara lebih objektif (Gamón-Sanz et al., 2024) . Perkembangan kecerdasan buatan juga membuka peluang untuk melakukan eksperimen yang lebih cepat, termasuk pengujian berbagai variasi fitur dan respons pengguna melalui pendekatan berbasis data (X. Wang & Wu, 2025). Namun, umpan balik tidak selalu harus berasal dari konsumen umum karena masukan dari spesialis teknis dapat memberikan informasi yang lebih mendalam mengenai kelemahan dan kemungkinan kegagalan suatu MVP (Zhu et al., 2026). Oleh sebab itu, proses

pengujian MVP perlu mempertimbangkan siapa sumber informasi yang paling sesuai dengan jenis asumsi yang sedang diuji dan keputusan yang hendak diambil.

Meskipun *lean startup* dan MVP dapat membantu mengurangi risiko penggunaan sumber daya, penerapannya tetap memiliki keterbatasan yang perlu diperhatikan. Peluncuran MVP yang terlalu dini dapat menimbulkan risiko terhadap reputasi merek, membuka peluang peniruan oleh pesaing, dan menimbulkan persoalan regulasi apabila produk berkaitan dengan standar atau ketentuan tertentu. Selain itu, tidak semua pelanggan mampu memberikan informasi yang akurat mengenai inovasi yang belum pernah mereka temui sebelumnya. Pada inovasi yang bersifat radikal, respons pelanggan saat ini bahkan dapat memberikan sinyal yang kurang tepat karena konsumen belum mampu membayangkan manfaat produk masa depan (Felin et al., 2024). Penerapan *lean startup* juga perlu disesuaikan dengan konteks lingkungan bisnis karena kondisi kelembagaan, ketersediaan sumber daya, dan karakteristik pasar dapat berbeda antarwilayah. Dalam konteks dengan keterbatasan sumber daya yang sangat tinggi, beberapa instrumen standar *lean startup* mungkin tidak dapat diterapkan secara langsung tanpa modifikasi tertentu (Bruton et al., 2023). Oleh karena itu, *lean startup* sebaiknya tidak dipahami sebagai formula yang berlaku secara

seragam, tetapi sebagai kerangka eksperimentasi yang perlu disesuaikan dengan karakteristik usaha dan lingkungan pasar. Pada akhirnya, keberhasilan pendekatan ini bergantung pada kemampuan wirausahawan dalam merancang eksperimen yang tepat, membaca bukti secara kritis, serta menggunakan hasil pembelajaran untuk menentukan arah pengembangan usaha berikutnya (Stevenson et al., 2024).

3. Validasi Ide, *Customer Feedback*, dan *Pivot*

Validasi ide dalam pendekatan *lean startup* berangkat dari pemahaman bahwa model bisnis awal merupakan sekumpulan hipotesis yang belum dapat dianggap benar sebelum diuji secara empiris. Wirausahawan perlu menguji asumsi mengenai masalah pelanggan, solusi yang ditawarkan, serta kemungkinan model bisnis melalui eksperimen yang dirancang secara sistematis. Fokus utama proses tersebut adalah *validated learning*, yaitu proses membangun eksperimen, mengukur hasil, dan menggunakan bukti yang diperoleh untuk menentukan arah pengembangan usaha. Hasil eksperimen dapat digunakan untuk mempertahankan arah (*persevere*), merevisi asumsi, melakukan *pivot*, atau menghentikan ide ketika bukti menunjukkan bahwa peluang tersebut tidak cukup menjanjikan (Shepherd & Patzelt, 2021). Pendekatan eksperimental membuat keputusan bisnis tidak hanya bergantung pada intuisi atau keyakinan awal

wirausahawan. Proses tersebut juga membantu mengurangi risiko penggunaan sumber daya untuk mengembangkan solusi yang belum terbukti memiliki kebutuhan pasar (McGrath, 2023). Dengan demikian, validasi ide menjadi proses pembelajaran bertahap yang menghubungkan eksperimen dengan keputusan strategis dalam pengembangan usaha (Sanasi, 2023).

Validasi sebaiknya dilakukan sedini mungkin karena kesalahan yang ditemukan pada tahap akhir biasanya membutuhkan biaya dan sumber daya yang lebih besar untuk diperbaiki. Tahap awal validasi dapat diarahkan untuk menguji *problem-solution fit*, yaitu kesesuaian antara masalah yang dirasakan pelanggan dengan solusi yang ditawarkan. Selain itu, wirausahawan perlu mempertimbangkan *desirability*, *feasibility*, dan *viability* sebelum mengembangkan produk secara lebih luas. Proses tersebut pada akhirnya diarahkan untuk memperoleh *product-market fit*, yaitu kondisi ketika solusi yang ditawarkan memiliki kesesuaian dengan kebutuhan dan respons pasar (Asmar et al., 2021). Validasi tidak seharusnya langsung dimulai dengan membangun produk secara lengkap karena langkah tersebut dapat menyebabkan sumber daya terlanjur digunakan sebelum asumsi utama terbukti. Pertanyaan awal yang perlu dijawab adalah apakah pelanggan benar-benar mengalami masalah, bersedia menggunakan solusi, dan memiliki kemauan untuk membayar solusi tersebut. Oleh karena itu, proses validasi dapat dilakukan melalui

customer discovery, wawancara, observasi, prototipe, eksperimen, dan *preorders* untuk memperoleh bukti mengenai tingkat kebutuhan pasar (Pattyn et al., 2026).

Customer feedback merupakan salah satu sumber informasi penting dalam proses validasi karena memberikan gambaran mengenai pengalaman, kebutuhan, dan respons pengguna terhadap solusi yang sedang dikembangkan. Pelibatan pelanggan sejak tahap awal dapat membantu wirausahawan memahami apakah produk telah memberikan nilai yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Umpan balik juga dapat digunakan untuk menemukan kelemahan produk yang belum terlihat melalui asumsi internal tim. Pengumpulan *preorders* memberikan bentuk bukti yang lebih kuat karena menunjukkan adanya komitmen pelanggan dibandingkan sekadar pernyataan ketertarikan (Welter et al., 2021). Demikian pula, perubahan strategi yang didasarkan pada umpan balik pelanggan dapat membantu usaha menyesuaikan produk dengan kebutuhan pasar yang ditemukan selama proses eksperimen. Namun, *customer feedback* tidak dapat diperlakukan sebagai satu-satunya dasar dalam menentukan arah pengembangan usaha. Oleh karena itu, umpan balik perlu dipadukan dengan bukti eksperimen dan indikator lain agar keputusan yang diambil tidak hanya didasarkan pada opini pelanggan (McGrath, 2023).

Umpan balik pelanggan memiliki keterbatasan karena setiap pelanggan dapat memberikan respons yang berbeda berdasarkan pengalaman, kebutuhan, dan konteks penggunaannya. Perbedaan tersebut menyebabkan wirausahawan perlu membedakan antara sinyal yang benar-benar relevan dengan *noise* yang tidak memiliki implikasi strategis terhadap model bisnis. Tidak semua komentar pelanggan menunjukkan masalah yang harus segera diselesaikan karena sebagian masukan mungkin bersifat idiosinkratik atau hanya berlaku pada kondisi tertentu. Pendekatan ilmiah dalam pengembangan usaha menekankan pentingnya menghubungkan umpan balik dengan hipotesis yang jelas sehingga wirausahawan mengetahui informasi apa yang sedang dicari (Felin et al., 2024). Dengan cara tersebut, wirausahawan dapat menentukan pelanggan mana yang paling relevan untuk didengarkan dan eksperimen apa yang perlu dilakukan untuk menguji asumsi tertentu. Proses ini juga membantu menghindari perubahan produk secara berlebihan hanya karena menerima satu atau beberapa komentar pelanggan. Dengan demikian, *customer feedback* paling bermanfaat ketika ditempatkan sebagai salah satu sumber bukti dalam proses eksperimen yang lebih luas dan terstruktur (Shepherd & Patzelt, 2021).

Bukti hasil eksperimen menjadi dasar penting dalam menentukan apakah sebuah ide perlu dilanjutkan, diubah, atau dihentikan. Sinyal

ketertarikan pelanggan dapat memberikan indikasi awal, tetapi komitmen yang lebih konkret seperti *preorders*, pembayaran, atau komitmen investasi memberikan bukti yang relatif lebih kuat mengenai potensi komersial suatu ide. Literatur mengenai validasi awal menunjukkan bahwa tingkat bukti yang diperoleh sebelum pengembangan MVP perlu diperhatikan karena kualitas bukti tidak hanya ditentukan oleh jumlah respons yang dikumpulkan. Dalam kondisi tertentu, pelanggan yang bersedia memberikan komitmen finansial menunjukkan tingkat validasi yang lebih kuat dibandingkan pelanggan yang hanya menyatakan ketertarikan (Pattyn et al., 2026). Hasil eksperimen kemudian dapat digunakan untuk menentukan apakah asumsi awal masih relevan atau memerlukan perubahan. Jika bukti mendukung hipotesis, wirausahawan dapat melanjutkan pengembangan dengan mempertahankan arah yang telah dipilih. Jika bukti justru menunjukkan adanya ketidaksesuaian mendasar, perubahan arah melalui *pivot* atau penghentian ide dapat menjadi bagian dari proses pembelajaran tervalidasi (Sanasi, 2023).

Pivot merupakan koreksi arah yang direncanakan ketika perubahan kecil terhadap produk atau strategi tidak lagi cukup untuk menyelesaikan masalah yang ditemukan dalam proses validasi. Dalam kerangka *lean startup*, *pivot* dapat mengubah hipotesis mendasar mengenai produk, strategi, segmen

pelanggan, proposisi nilai, atau mekanisme pertumbuhan. Keputusan tersebut biasanya muncul setelah wirausahawan memperoleh informasi mengenai kegagalan atau ancaman kegagalan dari eksperimen yang dilakukan. Setelah *pivot* ditentukan, sumber daya perlu dikonfigurasi kembali dan arah baru harus diuji melalui eksperimen berikutnya (De Vasconcelos Gomes, 2021). Pemicu *pivot* dapat berasal dari model bisnis yang tidak berjalan, *customer feedback*, tantangan teknologi, maupun informasi mengenai peluang yang lebih menarik di tempat lain. Pada usaha berbasis teknologi, perubahan sering diarahkan pada proposisi nilai dan segmen pelanggan untuk menemukan *product-market fit* yang lebih sesuai (Sala et al., 2021). Dengan demikian, *pivot* bukan sekadar perubahan spontan, tetapi merupakan keputusan strategis yang seharusnya memiliki dasar bukti dan hipotesis baru yang dapat diuji.

Meskipun *pivot* dapat membantu usaha memperbaiki arah, frekuensi perubahan yang terlalu tinggi justru dapat menghambat proses pembelajaran. Literatur membedakan *opportunity pivots* yang muncul karena adanya informasi mengenai peluang baru dengan *survival pivots* yang dipicu oleh ancaman terhadap keberlangsungan usaha. *Opportunity pivots* cenderung dilakukan secara lebih bertahap, sedangkan *survival pivots* dapat berlangsung lebih cepat dan menyeluruh ketika tekanan yang dihadapi sangat besar (Allen et al., 2024). Dalam kondisi krisis

ekstrem, keterbatasan waktu dan sumber daya bahkan dapat membuat wirausahawan lebih mengandalkan interaksi dengan pemangku kepentingan untuk melakukan adaptasi secara cepat. Namun, eksperimen dan perubahan yang dilakukan terlalu sering pada tahap awal dapat mengurangi kesempatan untuk memperoleh pembelajaran yang mendalam dari setiap pengujian (J. Chen et al., 2022). Oleh karena itu, wirausahawan perlu menguji asumsi yang paling berisiko terlebih dahulu, mencari bukti kuat seperti pembayaran atau *preorders*, dan menggunakan umpan balik untuk mengubah inti ide ketika memang diperlukan. Validasi yang baik pada akhirnya merupakan proses eksperimental dan bertahap, sedangkan *customer feedback* berfungsi sebagai salah satu sumber bukti dan *pivot* menjadi alat koreksi arah yang digunakan secara selektif berdasarkan informasi yang cukup kuat (Camuffo et al., 2024).

BAB III

***BUSINESS MODEL CANVAS:* MERANCANG MODEL BISNIS YANG BERKELANJUTAN**

1. Konsep dan Komponen *Business Model Canvas*

Business Model Canvas (BMC) merupakan kerangka kerja manajemen strategis yang digunakan untuk memvisualisasikan bagaimana suatu organisasi menciptakan, menghantarkan, dan menangkap nilai dalam satu lembar yang ringkas. Kerangka ini dikembangkan oleh Alexander Osterwalder dan Yves Pigneur untuk menyederhanakan proses perumusan strategi bisnis yang kompleks menjadi bentuk visual yang sistematis. BMC membantu menghubungkan berbagai faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bagaimana suatu bisnis menjalankan aktivitasnya. Penggunaan kanvas memungkinkan wirausahawan melihat hubungan antarkomponen bisnis secara lebih menyeluruh daripada menganalisis setiap aspek secara terpisah (Rinawati & Khusnudin, 2025). BMC juga dapat digunakan untuk mendeskripsikan, merancang, menguji, dan mengevaluasi logika komersial suatu usaha melalui bahasa bersama atau *common language*. Bagi wirausahawan pemula, kerangka tersebut membantu

mengubah gagasan awal menjadi struktur hipotesis yang dapat diuji sebelum sumber daya dalam jumlah besar dialokasikan (Ong, 2023). Dengan demikian, BMC dapat dipahami sebagai alat untuk menyusun gambaran menyeluruh mengenai cara sebuah usaha menghasilkan dan mempertahankan nilai dalam lingkungan bisnis (Macha-Huamán et al., 2023).

Secara konseptual, BMC berfungsi sebagai bahasa bersama yang memudahkan berbagai pihak dalam memahami logika suatu model bisnis. Penyusunan kerangka tersebut berangkat dari pemikiran kolektif 470 praktisi dari 45 negara untuk menghasilkan representasi visual yang mudah digunakan dalam pembahasan model bisnis. Pendekatan visual tersebut memungkinkan gagasan bisnis yang kompleks disajikan dalam bentuk yang lebih ringkas sehingga hubungan antarelemen dapat diamati secara langsung. Bagi wirausahawan, manfaat tersebut penting karena model bisnis pada dasarnya terdiri atas berbagai asumsi yang perlu diuji sebelum digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan investasi. BMC membantu mengorganisasi asumsi tersebut ke dalam struktur yang dapat dikaji dan disesuaikan berdasarkan perubahan kondisi pasar (Hartono et al., 2023). Penggunaan kerangka ini juga memberikan ruang bagi wirausahawan untuk mengidentifikasi hubungan antara kebutuhan pelanggan, aktivitas operasional, sumber daya, dan aspek keuangan. Oleh karena itu, BMC tidak hanya

berfungsi sebagai alat dokumentasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk menyusun dan menguji logika bisnis secara sistematis (Ong, 2023).

Arsitektur BMC menggunakan pendekatan holistik yang membagi model bisnis ke dalam beberapa bagian yang saling berhubungan dan bertemu pada proposisi nilai. Sisi kanan kanvas menggambarkan antarmuka pasar yang berkaitan dengan pelanggan dan kebutuhan eksternal. Sementara itu, sisi kiri menggambarkan infrastruktur internal yang diperlukan untuk mendukung penyampaian produk atau layanan kepada pelanggan. Pembagian tersebut membantu wirausahawan memahami hubungan antara apa yang dibutuhkan pasar dan bagaimana organisasi menyediakan solusi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Kesembilan elemen BMC secara konseptual dapat dikelompokkan ke dalam empat domain utama, yaitu antarmuka pelanggan atau *customer interface*, produk atau *product*, manajemen infrastruktur atau *infrastructure management*, serta aspek finansial atau *financial aspects* (Macha-Huamán et al., 2023). Keempat domain tersebut membentuk suatu sistem yang menunjukkan bagaimana komponen bisnis saling mendukung dalam menciptakan nilai. Dengan pendekatan tersebut, perubahan pada satu elemen dapat dipertimbangkan dampaknya terhadap elemen lain sehingga perancangan model bisnis menjadi lebih terintegrasi (Fakieh & Ragab, 2022).

Elemen pertama adalah *value propositions*, yaitu nilai yang ditawarkan perusahaan kepada pelanggan melalui solusi, keunikan, dan keunggulan produk atau layanan. Elemen kedua adalah *customer segments*, yaitu kelompok pelanggan yang memiliki kebutuhan atau karakteristik tertentu dan menjadi sasaran pelayanan perusahaan. Elemen ketiga adalah *channels*, yaitu sarana interaksi dan media distribusi yang digunakan untuk menyampaikan produk serta komunikasi kepada pelanggan sasaran (Sukendri, 2024). Elemen keempat adalah *customer relationships*, yaitu bentuk hubungan dan interaksi yang dibangun perusahaan untuk mempertahankan keterikatan serta loyalitas pelanggan. Keempat elemen tersebut terutama menggambarkan bagaimana perusahaan memahami pasar dan menyampaikan nilai kepada pelanggan. Hubungan antara proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran, dan relasi pelanggan menjadi dasar penting dalam membangun pengalaman pelanggan yang sesuai dengan kebutuhan pasar (Sukarno & Ahsan, 2021). Dengan demikian, sisi pelanggan dalam BMC membantu perusahaan menghubungkan penawaran bisnis dengan kelompok pasar yang dituju secara lebih terarah (Rinawati & Khusnudin, 2025).

Elemen berikutnya berkaitan dengan infrastruktur operasional yang menopang pelaksanaan model bisnis. *Key activities* menggambarkan berbagai aktivitas utama yang harus

dilakukan agar proses bisnis dapat berjalan secara efektif. *Key resources* mencakup aset penting yang dimiliki atau dikendalikan perusahaan, baik berupa sumber daya fisik, finansial, intelektual, maupun manusia. Sementara itu, *key partnerships* menggambarkan jaringan mitra strategis, pemasok, dan kolaborator eksternal yang dibutuhkan untuk mendukung operasi perusahaan (Sukendri, 2024). Ketiga elemen tersebut menunjukkan bagaimana perusahaan membangun kemampuan internal dan eksternal untuk menghasilkan serta menyampaikan nilai kepada pelanggan. Keberadaan sumber daya yang memadai perlu disertai aktivitas utama yang tepat agar model bisnis dapat dijalankan secara konsisten. Kemitraan strategis juga dapat membantu perusahaan memperoleh sumber daya atau kemampuan yang tidak tersedia secara internal sehingga kegiatan usaha dapat berlangsung lebih efisien (Sukarno & Ahsan, 2021).

Dua elemen terakhir berkaitan dengan aspek finansial, yaitu *revenue streams* dan *cost structure*. *Revenue streams* menggambarkan seluruh aliran penerimaan dan pendapatan yang diperoleh perusahaan dari segmen pelanggan yang dilayani. Elemen ini membantu perusahaan memahami bagaimana proposisi nilai yang ditawarkan diterjemahkan menjadi sumber penerimaan ekonomi (Aini, 2025). Sementara itu, *cost structure* menggambarkan keseluruhan biaya yang muncul

dalam menjalankan aktivitas dan rantai operasi bisnis. Pemahaman terhadap kedua elemen tersebut penting karena model bisnis tidak hanya harus mampu menciptakan nilai bagi pelanggan, tetapi juga perlu memiliki mekanisme untuk menghasilkan pendapatan dan mengendalikan biaya. Integrasi aspek pendapatan dan biaya dengan elemen lain memungkinkan perusahaan menilai kelayakan finansial dari keseluruhan model bisnis (Sukarno & Ahsan, 2021). Dengan demikian, BMC memberikan gambaran mengenai hubungan antara penciptaan nilai, penyampaian nilai, dan kemampuan perusahaan dalam menangkap nilai secara ekonomi.

Penerapan BMC memiliki fungsi strategis karena membantu perusahaan mengevaluasi model bisnis secara terpadu dan menyesuaikannya dengan perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Pemetaan seluruh elemen dapat membantu mengidentifikasi kesenjangan pelaksanaan dan kesalahan konsep bisnis yang perlu segera diperbaiki (Hartono et al., 2023). Bentuk visual BMC juga mempermudah komunikasi rancangan usaha sehingga berbagai pihak dapat memberikan umpan balik terhadap model yang sedang dikembangkan. Integrasi antarelelemen dapat digunakan untuk mempertimbangkan target ekspansi, pengembangan pemesanan digital, serta perluasan saluran distribusi. Dalam lingkungan pendidikan, penggunaan BMC juga dapat meningkatkan keterlibatan mahasiswa dalam

pembelajaran bisnis serta membantu mengembangkan kemampuan analisis pasar. Meskipun demikian, BMC memiliki keterbatasan karena model dasarnya belum secara mendalam menggambarkan intensitas persaingan dan keberlanjutan jangka panjang (Owolabi, 2025). Oleh sebab itu, BMC dapat dimodifikasi melalui perubahan isi blok, pemecahan blok, perubahan susunan, penghubungan elemen, atau penambahan blok baru sesuai kebutuhan konteks bisnis (Pepin et al., 2023).

2. Perancangan *Value Proposition* dan Model Bisnis

Perancangan *value proposition* merupakan proses strategis untuk menyelaraskan solusi yang ditawarkan dengan kebutuhan nyata pelanggan. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan produk atau jasa, tetapi juga mencakup bagaimana bisnis menciptakan, menyampaikan, dan memperoleh nilai secara berkelanjutan. *Value proposition* menjadi penghubung antara permasalahan pelanggan dengan konfigurasi model bisnis yang digunakan oleh perusahaan. Perancangan tersebut perlu mempertimbangkan hubungan antara aspek operasional, pasar, dan keuangan dalam membentuk sistem bisnis yang terpadu. (Umam, 2026) menjelaskan bahwa *value proposition* berperan dalam menghubungkan kebutuhan pelanggan dengan rancangan penciptaan nilai dalam bisnis. (Surya & Putra, 2023) menempatkan penyelarasan antara kebutuhan pelanggan dan rancangan bisnis sebagai

bagian penting dalam membangun nilai yang relevan. Oleh karena itu, perancangan *value proposition* perlu ditempatkan sebagai bagian dari keseluruhan arsitektur model bisnis agar nilai yang ditawarkan memiliki dukungan operasional yang jelas.

Langkah awal dalam merancang *value proposition* adalah memahami karakteristik dan kebutuhan segmen pelanggan yang dituju. Pemahaman tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan *Value Proposition Canvas* (VPC) yang membantu memetakan kondisi pelanggan secara lebih terstruktur. VPC terdiri atas *customer profile* yang mencakup *customer jobs*, *pains*, dan *gains*, serta *value map* yang mencakup produk atau jasa, *pain relievers*, dan *gain creators*. Pemetaan tersebut memungkinkan wirausahawan menghubungkan masalah pelanggan dengan solusi yang secara spesifik dirancang untuk memberikan manfaat. (Umam, 2026) menjelaskan bahwa pemetaan kebutuhan pelanggan dapat menjadi dasar dalam merumuskan nilai yang sesuai dengan karakteristik pasar. (Surya & Putra, 2023) menekankan pentingnya memahami kebutuhan pelanggan dalam proses penyusunan proposisi nilai. (Musulin & Strahonja, 2021) juga mengaitkan perancangan nilai dengan upaya menciptakan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan.

Value proposition selanjutnya perlu diintegrasikan dengan *Business Model Canvas* (BMC) agar nilai yang

dirancang dapat diterjemahkan ke dalam sistem bisnis yang lebih menyeluruh. BMC membantu menghubungkan proposisi nilai dengan segmen pelanggan, saluran, hubungan pelanggan, aktivitas utama, sumber daya, kemitraan, pendapatan, dan struktur biaya. Integrasi tersebut membuat rancangan bisnis tidak berhenti pada penentuan produk atau jasa, tetapi juga memperhatikan bagaimana nilai tersebut diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan. (Surya & Putra, 2023) menjelaskan bahwa keterkaitan antara proposisi nilai dan komponen model bisnis diperlukan untuk membentuk rancangan bisnis yang selaras. (Musulin & Strahonja, 2021) menunjukkan bahwa perancangan nilai perlu memperhatikan hubungan antara strategi bisnis dan pengalaman pelanggan. (Jonker & Faber, 2021) menekankan bahwa model bisnis juga perlu diarahkan pada penciptaan nilai yang mempertimbangkan keberlanjutan. Dengan demikian, perubahan pada kebutuhan pelanggan dapat menjadi dasar bagi wirausahawan untuk menyesuaikan elemen-elemen model bisnis secara dinamis.

Dalam model bisnis, penciptaan nilai berkaitan dengan bagaimana sumber daya dan kemampuan organisasi digunakan untuk menghasilkan penawaran yang bermanfaat bagi pelanggan. Penyampaian nilai berkaitan dengan bagaimana solusi tersebut dijangkau, diterima, dan dialami oleh pelanggan melalui saluran serta hubungan yang sesuai.

Sementara itu, penangkapan nilai berkaitan dengan bagaimana bisnis memperoleh pendapatan dan menjaga keseimbangan antara harga, biaya, serta keberlanjutan kegiatan usaha. (Schmuck, 2021) menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya dan proses internal menjadi bagian penting dalam penciptaan nilai bisnis. (Salfore et al., 2023) menghubungkan konfigurasi model bisnis dengan proses penciptaan dan penangkapan nilai yang mendukung keberlangsungan usaha. (Turulja et al., 2025) menempatkan penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai sebagai bagian yang saling berkaitan dalam pengembangan model bisnis. Ketiga aspek tersebut perlu dirancang secara terpadu agar *value proposition* memiliki dukungan operasional dan mekanisme ekonomi yang jelas.

Perancangan model bisnis juga perlu memperhatikan perkembangan teknologi dan perubahan cara pelanggan berinteraksi dengan bisnis. Pemanfaatan teknologi dapat membantu wirausahawan memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai kebutuhan pasar serta merancang proposisi nilai yang lebih relevan. Teknologi berbasis kecerdasan buatan, misalnya, dapat digunakan untuk membantu menganalisis informasi pasar dan lingkungan sebagai bahan dalam merumuskan proposisi nilai. (Atl Rodríguez & Calvario, 2024) menjelaskan bahwa *text mining* berbasis kecerdasan buatan dapat digunakan untuk mendukung

perumusan proposisi nilai strategis. Selain teknologi, pengalaman pengguna atau *user experience* (UX) perlu dipertimbangkan karena pelanggan tidak hanya menilai manfaat fungsional dari suatu produk atau jasa. (Musulin & Strahonja, 2021) mengaitkan UX dengan pembentukan nilai yang dirasakan secara personal oleh pelanggan. (Musulin & Strahonja, 2021) juga menempatkan pengalaman pelanggan sebagai bagian yang penting dalam menghubungkan keputusan strategis dengan rancangan nilai bisnis.

Perancangan *value proposition* modern juga perlu mempertimbangkan aspek sosial dan lingkungan sebagai bagian dari nilai yang ditawarkan. Pendekatan *triple bottom line* mengarahkan bisnis untuk mempertimbangkan keseimbangan antara nilai ekonomi, dampak sosial, dan keberlanjutan lingkungan. (Laukkanen & Tura, 2022) menjelaskan bahwa keberlanjutan dapat diintegrasikan ke dalam perancangan model bisnis melalui perhatian terhadap berbagai dimensi penciptaan nilai. Selain keberlanjutan, komunikasi mengenai nilai produk juga dapat dibangun melalui *slow storytelling* yang menekankan hubungan emosional dan makna di balik suatu penawaran. (Gasparin et al., 2022) menjelaskan bahwa pendekatan *slow storytelling* dapat memperkuat keterlibatan pelanggan terhadap penawaran yang memiliki nilai etis. (Zang et al., 2024) menekankan pentingnya memperhatikan *product lifetime value* melalui layanan setelah penjualan dan

pengelolaan produk sepanjang siklus hidupnya. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa nilai bisnis dapat dibangun tidak hanya melalui transaksi, tetapi juga melalui hubungan jangka panjang, keberlanjutan, dan pengalaman pelanggan.

Pada akhirnya, perancangan *value proposition* dan model bisnis merupakan proses untuk memastikan adanya kesesuaian antara masalah pelanggan, solusi yang ditawarkan, serta mekanisme bisnis yang mendukungnya. Wirausahawan perlu memahami pelanggan sebelum menentukan nilai yang hendak ditawarkan kepada pasar. Nilai tersebut kemudian perlu diterjemahkan ke dalam konfigurasi model bisnis yang mencakup penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai. (Umam, 2026) menempatkan keselarasan antara kebutuhan pelanggan dan konfigurasi bisnis sebagai bagian penting dalam perancangan nilai. Penggunaan VPC dan BMC dapat membantu wirausahawan memvisualisasikan hubungan antara kebutuhan pelanggan dengan berbagai aktivitas dan sumber daya yang diperlukan bisnis. (Jonker & Faber, 2021) menekankan pentingnya mempertimbangkan keberlanjutan dalam membangun model bisnis yang mampu menciptakan nilai secara lebih luas. (Turulja et al., 2025) menempatkan kemampuan menyesuaikan konfigurasi model bisnis sebagai bagian penting dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, *value proposition*

yang dirancang secara tepat dapat menjadi dasar bagi pembentukan model bisnis yang relevan, adaptif, dan berorientasi pada keberlanjutan.

3. Pengembangan Model Bisnis yang Berkelanjutan

Pengembangan model bisnis berkelanjutan atau *Sustainable Business Models* (SBM) merupakan pendekatan yang memperluas orientasi bisnis dari pencapaian keuntungan ekonomi menuju penciptaan nilai yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Model ini menempatkan penciptaan, penyampaian, dan penangkapan nilai sebagai proses yang perlu berjalan secara terpadu dalam kegiatan bisnis. (Ringvold et al., 2022) menjelaskan bahwa model bisnis berkelanjutan perlu memperhatikan keberlanjutan berbagai bentuk modal yang mendukung aktivitas organisasi. Pendekatan tersebut tidak hanya berorientasi pada kepentingan internal perusahaan, tetapi juga mempertimbangkan dampak aktivitas bisnis terhadap masyarakat dan lingkungan. (Rosati et al., 2022) menghubungkan inovasi model bisnis dengan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan melalui perubahan terhadap cara organisasi menciptakan dan menangkap nilai. Oleh karena itu, keberlanjutan perlu ditempatkan sebagai bagian dari logika utama model bisnis, bukan sekadar kegiatan tambahan di luar aktivitas inti perusahaan. (Ademi et al., 2024) menekankan bahwa integrasi keberlanjutan dalam model bisnis dapat dilakukan melalui penyesuaian berbagai elemen yang

membentuk cara perusahaan menjalankan kegiatan usahanya.

Landasan utama model bisnis berkelanjutan dapat dikaitkan dengan konsep *Triple Bottom Line* yang menyeimbangkan keuntungan ekonomi, keadilan sosial, dan integritas ekologis. Pendekatan ini menuntut perusahaan untuk mempertimbangkan kepentingan berbagai pemangku kepentingan dalam proses pengambilan keputusan bisnis. (Mignon & Bankel, 2022) menjelaskan bahwa pengembangan model bisnis berkelanjutan berkaitan erat dengan strategi inovasi yang memungkinkan organisasi merespons tuntutan keberlanjutan. Dalam konteks tersebut, perubahan model bisnis tidak hanya berarti mengganti produk atau proses tertentu, tetapi juga mengubah cara organisasi memahami dan menciptakan nilai. (Chabowski et al., 2023) menempatkan inovasi model bisnis sebagai bagian penting dalam mendukung perkembangan ekonomi sirkular dan keberlanjutan. Perubahan tersebut dapat dilakukan melalui pengembangan proposisi nilai yang lebih ramah lingkungan dan memiliki manfaat sosial yang lebih luas. (Hernández-Chea et al., 2021) menjelaskan bahwa transisi keberlanjutan membutuhkan perubahan terhadap logika model bisnis agar aspek lingkungan dan sosial dapat terintegrasi dengan penciptaan nilai ekonomi.

Salah satu bentuk pengembangan model bisnis berkelanjutan adalah penerapan prinsip *Circular*

Economy yang berupaya mempertahankan sumber daya agar tetap digunakan dalam siklus ekonomi selama mungkin. Pendekatan tersebut dapat dilakukan melalui pengurangan limbah, penggunaan kembali material, perbaikan produk, serta perpanjangan umur pakai produk. (Sinkovics et al., 2021) menjelaskan bahwa inovasi model bisnis berkelanjutan dapat diarahkan pada pembentukan sistem yang lebih sirkular dalam penggunaan sumber daya. Bentuk lainnya adalah *Product-Service Systems* yang menekankan penyediaan fungsi atau manfaat produk melalui layanan daripada hanya menjual kepemilikan atas aset fisik. (Kurek et al., 2023) mengaitkan pendekatan tersebut dengan upaya mengembangkan model bisnis yang lebih berorientasi pada efisiensi sumber daya dan keberlanjutan. Selain itu, model bisnis dapat dikembangkan melalui *Digital Platforms & Solutions* yang memanfaatkan teknologi digital, analitik data, kecerdasan buatan, dan *Internet of Things* untuk mendukung pengelolaan keberlanjutan. (Böttcher et al., 2023) menjelaskan bahwa teknologi digital dapat diintegrasikan ke dalam model bisnis untuk menjadikan keberlanjutan ekologis sebagai bagian dari inti kegiatan bisnis.

Model bisnis berkelanjutan juga dapat diarahkan pada penciptaan nilai sosial dan peningkatan inklusivitas dalam aktivitas ekonomi. Pendekatan *Social & Inclusive Value* menempatkan kesejahteraan mitra, masyarakat, dan kelompok yang kurang

terlayani sebagai bagian dari penciptaan nilai bisnis. (Sinkovics et al., 2021) menjelaskan bahwa inovasi model bisnis berkelanjutan dapat mencakup penciptaan manfaat bagi kelompok masyarakat yang berada di luar pasar konvensional. Nilai sosial tersebut dapat diwujudkan melalui penciptaan kesempatan ekonomi, peningkatan kesejahteraan, praktik kerja yang lebih layak, serta hubungan yang lebih inklusif dengan berbagai pemangku kepentingan. (Chabowski et al., 2023) menunjukkan bahwa dimensi sosial merupakan bagian penting dalam pengembangan model bisnis yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, keberhasilan model bisnis tidak hanya dilihat dari kemampuan menghasilkan pendapatan, tetapi juga dari kontribusinya terhadap masyarakat dan lingkungan. (Oliveira-Dias et al., 2022) menempatkan kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan menyesuaikan model bisnis sebagai bagian penting dalam mendorong inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Pengembangan model bisnis berkelanjutan membutuhkan proses perancangan yang bersifat iteratif karena setiap organisasi memiliki kondisi, sumber daya, dan kebutuhan pemangku kepentingan yang berbeda. Pendekatan *Design Thinking* dapat digunakan untuk membantu organisasi memahami kebutuhan pemangku kepentingan, menetapkan nilai, mengembangkan alternatif solusi, dan menguji

rancangan yang telah dibuat. (J.-T. He & Ortiz, 2021) menjelaskan bahwa *Design Thinking* dapat mendukung proses perancangan model bisnis berkelanjutan melalui pendekatan inovatif yang berorientasi pada kebutuhan dan konteks organisasi. Proses tersebut memungkinkan organisasi melakukan pembelajaran secara bertahap sebelum menerapkan perubahan secara lebih luas. (Kurek et al., 2023) menempatkan pemetaan nilai dan pengembangan prototipe sebagai bagian dari pendekatan yang dapat mendukung inovasi model bisnis berkelanjutan. Organisasi juga dapat menggunakan perangkat perancangan dan evaluasi untuk membantu menghubungkan tujuan keberlanjutan dengan konfigurasi model bisnis. (Coffay & Bocken, 2023) menjelaskan bahwa perangkat *Sustainable By Design* dapat membantu organisasi memasukkan pertimbangan keberlanjutan ke dalam proses perancangan organisasi dan model bisnis.

Pengembangan model bisnis berkelanjutan juga membutuhkan keterbukaan terhadap kerja sama dengan pihak di luar organisasi. Konsep *Open Business Models* memungkinkan perusahaan memperluas batas internal dengan melibatkan komunitas, pemerintah, lembaga penelitian, mitra usaha, dan berbagai pihak dalam ekosistem bisnis. (Mais & Bauernhansl, 2024) menjelaskan bahwa model bisnis terbuka dapat menyediakan berbagai alternatif desain untuk mendukung keberlanjutan dan kolaborasi.

Keterbukaan tersebut memungkinkan organisasi memperoleh pengetahuan, teknologi, sumber daya, dan kemampuan yang tidak sepenuhnya tersedia di dalam perusahaan. (Lee & Fu, 2024) menempatkan kolaborasi dan keterhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan sebagai bagian penting dalam penyelarasan model bisnis dengan tanggung jawab keberlanjutan. Pada saat yang sama, organisasi perlu mengembangkan kapabilitas dinamis berupa kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* agar mampu mengenali perubahan, memanfaatkan peluang, dan menyesuaikan sumber daya. (Ringvold et al., 2022) menjelaskan bahwa kapabilitas tersebut menjadi bagian penting dalam membangun dan mengembangkan model bisnis berkelanjutan.

Pada akhirnya, pengembangan model bisnis berkelanjutan merupakan proses untuk menyatukan tujuan ekonomi dengan tanggung jawab sosial dan kelestarian lingkungan. Model bisnis yang berkelanjutan perlu mampu menciptakan nilai bagi pelanggan sekaligus mempertimbangkan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas. (Ademi et al., 2024) menempatkan keberlanjutan sebagai bagian yang dapat diintegrasikan ke dalam berbagai komponen model bisnis perusahaan. Penerapan prinsip ekonomi sirkular, sistem berbasis layanan, teknologi digital, serta penciptaan nilai sosial dapat menjadi pilihan dalam mengembangkan model bisnis yang lebih berkelanjutan. (Oliveira-Dias et al., 2022)

menekankan pentingnya kapabilitas dinamis dalam memungkinkan organisasi melakukan perubahan dan inovasi terhadap model bisnisnya. Pengembangan tersebut juga membutuhkan kemampuan mengelola *trade-offs* antara kepentingan ekonomi jangka pendek dengan investasi pada manfaat sosial dan ekologis jangka panjang. (Lee & Fu, 2024) menegaskan bahwa penyelarasan model bisnis dengan tanggung jawab keberlanjutan membutuhkan perhatian terhadap hubungan antara organisasi, pemangku kepentingan, dan lingkungan bisnisnya.

BAB IV

STRATEGI PEMASARAN DIGITAL UNTUK *STARTUP* DAN UMKM

1. Konsep dan Perkembangan Pemasaran Digital

Pemasaran digital merupakan perkembangan konsep pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital, perangkat seluler, dan internet dalam proses menciptakan serta menyampaikan nilai kepada pelanggan. Perkembangan tersebut mengubah cara organisasi berinteraksi dengan konsumen melalui komunikasi yang lebih cepat, interaktif, dan terukur. (Mushka et al., 2021) menjelaskan bahwa pemasaran digital berkembang sebagai bagian dari perubahan lingkungan bisnis dan teknologi yang memengaruhi aktivitas pemasaran. Pemasaran digital tidak lagi hanya digunakan sebagai sarana promosi, tetapi berkembang menjadi bagian dari pengelolaan hubungan antara organisasi dengan pelanggan. (Demchuk, 2026) menempatkan pemasaran digital sebagai bagian dari strategi manajemen yang membutuhkan perencanaan dan pengelolaan secara sistematis. Dengan dukungan data dan analitik, organisasi dapat memahami perilaku pelanggan serta menyesuaikan aktivitas pemasaran dengan perubahan kebutuhan pasar. (Gryshchenko & Shkoda,

2023) menjelaskan bahwa pengelolaan pemasaran digital membutuhkan kerangka yang menghubungkan teknologi, strategi, dan aktivitas pemasaran organisasi.

Secara konseptual, pemasaran digital merupakan fenomena multidimensi yang mencakup proses penciptaan, komunikasi, dan penghantaran nilai melalui pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi. Konsep ini memiliki cakupan yang lebih luas daripada pemasaran melalui internet karena melibatkan berbagai perangkat, jaringan, dan media digital yang digunakan dalam interaksi pemasaran. (Kolodnik, 2021) menjelaskan bahwa perkembangan teori pemasaran digital berkaitan dengan perubahan teknologi dan cara organisasi menjalankan aktivitas pemasaran. Pemanfaatan perangkat seluler, jaringan digital, dan berbagai media elektronik memungkinkan organisasi membangun komunikasi dengan pelanggan melalui lebih banyak titik interaksi. (Belostecinic & Jomir, 2023) menjelaskan bahwa pemasaran digital merupakan tahap perkembangan konsep pemasaran modern yang mengintegrasikan teknologi digital ke dalam aktivitas pemasaran. Meskipun menggunakan teknologi yang berbeda, pemasaran digital tetap berlandaskan prinsip dasar pemasaran seperti pemenuhan kebutuhan konsumen dan penciptaan keunggulan bersaing. (AlAbabneh, 2022) menempatkan kemampuan memanfaatkan

berbagai saluran digital sebagai bagian penting dalam perkembangan praktik pemasaran modern.

Dalam perspektif manajemen strategis, pemasaran digital berkembang dari sekadar saluran komunikasi menjadi bagian dari pengelolaan hubungan pelanggan secara berkelanjutan. Perubahan tersebut membuat organisasi perlu mengintegrasikan aktivitas digital dengan tujuan pemasaran dan strategi bisnis secara keseluruhan. (Tan, 2023) menjelaskan bahwa pemasaran digital memiliki hubungan dengan logika, mekanisme, strategi, dan evaluasi yang digunakan dalam pengelolaan aktivitas pemasaran. Bauran pemasaran klasik juga mengalami penyesuaian karena teknologi digital memungkinkan pelanggan berinteraksi dengan organisasi melalui berbagai saluran secara lebih langsung. (Akgün, 2022) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan terhadap cara organisasi menjalankan pemasaran pada era modern. Saluran digital memungkinkan organisasi menyampaikan informasi, menerima tanggapan, dan membangun hubungan dengan pelanggan dalam proses yang lebih interaktif. (Gryshchenko & Shkoda, 2023) menempatkan pengelolaan saluran digital sebagai bagian dari kerangka manajemen pemasaran yang perlu diselaraskan dengan tujuan organisasi.

Perkembangan pemasaran digital dapat dilihat melalui beberapa tahapan yang mengikuti perubahan

teknologi dan perilaku pengguna. Pada tahap awal, internet digunakan terutama untuk menyediakan informasi melalui situs web, iklan digital, surat elektronik, dan berbagai bentuk komunikasi sederhana. Seiring berkembangnya teknologi web, pemasaran menjadi lebih interaktif melalui mesin pencari, pemasaran konten, media sosial, dan berbagai bentuk periklanan digital. (Azhazha et al., 2023) menjelaskan bahwa perkembangan pemasaran digital menunjukkan perubahan dari penggunaan teknologi sederhana menuju integrasi berbagai saluran digital. Perkembangan selanjutnya ditandai dengan semakin pentingnya perangkat seluler dan integrasi berbagai saluran dalam memberikan pengalaman yang lebih terpadu kepada pelanggan. (Faruk et al., 2021) menggambarkan evolusi pemasaran digital sebagai proses yang mengikuti perkembangan teknologi dan perubahan cara konsumen berinteraksi dengan organisasi. Pada tahap yang lebih maju, kecerdasan buatan, analitik data, dan otomatisasi mulai digunakan untuk mendukung proses pemasaran yang lebih terarah. (Zahay, 2021) menempatkan perkembangan teknologi digital dan media sosial sebagai bagian penting dalam perubahan pendekatan pemasaran kontemporer.

Perubahan teknologi juga mendorong pemasaran digital menuju pendekatan yang semakin berbasis data dan personalisasi. Organisasi dapat memanfaatkan data pelanggan untuk memahami

karakteristik audiens, mengevaluasi aktivitas pemasaran, dan menyesuaikan pesan dengan kebutuhan tertentu. (Plangger et al., 2022) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi digital memberikan peluang baru bagi pemasaran melalui pemanfaatan data dan teknologi dalam proses pengambilan keputusan. Kecerdasan buatan dapat digunakan untuk mendukung otomatisasi berbagai aktivitas pemasaran, termasuk analisis informasi, komunikasi pelanggan, dan pengembangan pengalaman yang lebih personal. (Babics & Jermolajeva, 2024) menjelaskan bahwa perkembangan platform sosial digital membuka peluang baru bagi organisasi dalam menjalankan aktivitas pemasaran. Pemanfaatan *chatbot*, analitik pembelajaran mesin, dan teknologi digital lainnya juga memperluas kemampuan organisasi dalam mengelola interaksi dengan pelanggan. (Buddha & Dr.T.Venkateswarlu,2025)mengaitkanperkembangan pemasaran digital dengan semakin luasnya pemanfaatan teknologi berbasis kecerdasan buatan dalam aktivitas pemasaran.

Pemasaran digital juga mengalami perubahan dari komunikasi satu arah menuju hubungan yang lebih interaktif dan partisipatif dengan pelanggan. Media sosial, platform digital, dan berbagai saluran komunikasi memungkinkan pelanggan tidak hanya menerima informasi, tetapi juga memberikan tanggapan dan membentuk percakapan mengenai

suatu merek. (Durmaz & Akan, 2023) menjelaskan bahwa strategi pemasaran digital perlu memperhatikan perubahan perilaku konsumen serta karakteristik lingkungan digital yang semakin interaktif. Organisasi juga mulai mengembangkan pendekatan seperti *native advertising*, *earned media*, dan pemasaran afiliasi untuk membangun hubungan yang lebih relevan dengan audiens. (AlAbabneh, 2022) menunjukkan bahwa perkembangan saluran digital memberikan berbagai alternatif bagi organisasi dalam mengembangkan aktivitas pemasaran dan komunikasi dengan pasar. Integrasi berbagai saluran tersebut mendorong munculnya pendekatan *omnichannel* yang berusaha memberikan pengalaman pelanggan secara konsisten di berbagai titik interaksi. (Demchuk, 2026) menempatkan integrasi aktivitas digital sebagai bagian penting dalam pembentukan strategi pemasaran yang mampu mengikuti perubahan lingkungan bisnis.

Pada akhirnya, pemasaran digital merupakan perkembangan strategis dalam praktik pemasaran yang menggabungkan prinsip pemasaran dengan kemampuan teknologi digital. Perubahan tersebut membuat pemasaran tidak lagi hanya berfokus pada penyampaian pesan kepada pelanggan, tetapi juga pada penciptaan interaksi, pengalaman, dan hubungan yang berkelanjutan. (Diachkov et al., 2023) menjelaskan bahwa konsep pemasaran digital berkembang seiring perubahan teknologi dan

kebutuhan organisasi dalam menciptakan nilai melalui lingkungan digital. Perkembangan teknologi seperti perangkat seluler, media sosial, analitik data, dan kecerdasan buatan semakin memperluas pilihan organisasi dalam merancang aktivitas pemasaran. (Tan, 2023) menempatkan perkembangan tersebut sebagai bagian dari perubahan logika dan mekanisme pemasaran dalam lingkungan digital. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami perkembangan teknologi sekaligus tetap berpegang pada prinsip dasar pemasaran, yaitu memahami kebutuhan pelanggan dan menciptakan nilai yang relevan. (Belostecinic & Jomir, 2023) menegaskan bahwa pemasaran digital merupakan tahap perkembangan konsep pemasaran modern yang semakin terintegrasi dengan teknologi dan perubahan perilaku konsumen.

2. Strategi *Social Media Marketing* dan *Content Marketing*

Strategi pemasaran media sosial atau *Social Media Marketing* (SMM) dan pemasaran konten merupakan dua pendekatan yang saling melengkapi dalam membangun hubungan dengan konsumen. Pemasaran konten berperan dalam menyediakan informasi yang relevan, sedangkan media sosial menjadi sarana untuk menyebarkan dan mengomunikasikan informasi tersebut kepada audiens. (Ahmad & Rosli, 2023) menjelaskan bahwa *Social Media Content Marketing* (SMCM) dapat digunakan sebagai bagian dari strategi pemasaran digital untuk membangun keterlibatan

konsumen. Integrasi keduanya memungkinkan organisasi tidak hanya menyampaikan pesan pemasaran, tetapi juga membuka ruang interaksi dengan pelanggan. Jafarova dan Tolon (2022) mengaitkan pemasaran konten di media sosial dengan pembentukan loyalitas merek dan niat pembelian konsumen. Konten yang disampaikan melalui media sosial perlu memiliki relevansi dengan kebutuhan dan karakteristik audiens agar komunikasi dapat berlangsung secara efektif. (Descanandha & Wahidah, 2025) menempatkan keterlibatan audiens sebagai salah satu aspek penting dalam penerapan strategi pemasaran berbasis media sosial.

Pemasaran konten dapat diposisikan sebagai fondasi pesan yang memberikan informasi, pengetahuan, atau hiburan kepada audiens. Sementara itu, media sosial menyediakan ruang interaksi yang memungkinkan organisasi dan konsumen berkomunikasi secara lebih langsung. (S Ms. Sowmya, 2023) menjelaskan bahwa perancangan konten yang menarik menjadi bagian penting dalam membangun komunikasi melalui media sosial. Integrasi antara konten dan media sosial kemudian membentuk pendekatan SMCM yang menggabungkan kualitas pesan dengan kemampuan distribusi platform digital. (Bachmann et al., 2025) menjelaskan bahwa media sosial memungkinkan organisasi membangun komunikasi dan interaksi dengan audiens melalui berbagai bentuk konten. Efektivitas

strategi tersebut juga dipengaruhi oleh konsistensi identitas merek dan relevansi informasi yang diberikan kepada konsumen. (Razak, 2024) menekankan pentingnya strategi konten yang mampu mendorong interaksi konsumen dalam lingkungan media sosial.

Keberhasilan strategi SMCM tidak hanya ditentukan oleh frekuensi publikasi, tetapi juga oleh kualitas pesan yang disampaikan kepada audiens. Konten perlu memiliki unsur edukatif, informatif, atau menghibur agar dapat memberikan alasan bagi pengguna untuk memperhatikan dan berinteraksi dengan pesan tersebut. (Drossos et al., 2023) menjelaskan bahwa strategi konten media sosial perlu mempertimbangkan karakteristik pesan dan kebutuhan audiens dalam membangun keterlibatan. Interaksi melalui komentar, tanggapan, dan percakapan juga dapat memperkuat hubungan antara konsumen dan merek. (Razak, 2024) menempatkan interaksi konsumen sebagai bagian penting dalam pengembangan strategi konten di media sosial. Respons organisasi terhadap pengguna dapat menciptakan kesan komunikasi yang lebih terbuka dan membangun persepsi positif terhadap merek. (Jafarova & Tolon, 2022) menjelaskan bahwa interaksi dan kualitas konten dapat berperan dalam membangun hubungan konsumen dengan merek.

Pemilihan format dan sumber pesan merupakan bagian penting dalam merancang konten yang sesuai

dengan karakteristik media sosial. Konten visual, video pendek, gambar, teks, maupun kombinasi berbagai format dapat digunakan sesuai dengan tujuan komunikasi dan karakteristik audiens. (Liu et al., 2025) menunjukkan pentingnya hubungan antara unsur verbal dan visual dalam membentuk keterlibatan konsumen terhadap konten media sosial. Sumber pesan juga perlu diperhatikan karena konten yang disampaikan oleh pihak tertentu dapat memiliki persepsi kredibilitas yang berbeda bagi audiens. (Balaji et al., 2023) menjelaskan bahwa sumber pesan dan karakteristik isi konten dapat memengaruhi keterlibatan audiens dalam pemasaran media sosial. Selain format dan sumber pesan, pemilihan platform perlu disesuaikan dengan karakteristik pengguna dan tujuan komunikasi yang ingin dicapai. (Shen, 2023) menekankan bahwa karakteristik platform media sosial dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan strategi konten dan keterlibatan audiens.

User-Generated Content (UGC) merupakan bentuk konten yang berasal dari pengguna dan dapat digunakan sebagai bagian dari strategi komunikasi merek. UGC memberikan kesempatan kepada konsumen untuk berpartisipasi dalam proses pembentukan dan penyebaran informasi mengenai suatu produk atau merek. (Mudrova & Shishlyannikova, 2024) menjelaskan bahwa UGC dapat menjadi bagian dari strategi pemasaran media sosial dalam membangun komunikasi antara

konsumen dan merek. Penggunaan konten dari pengguna juga dapat melengkapi konten resmi yang dibuat oleh perusahaan sehingga komunikasi merek menjadi lebih beragam. (Konak, 2024) mengaitkan UGC dengan efektivitas pemasaran media sosial karena konsumen dapat berperan dalam menghasilkan dan menyebarkan informasi. Selain UGC, *brand storytelling* dapat digunakan untuk membangun narasi yang menghubungkan pesan merek dengan pengalaman dan emosi konsumen. (Saffarimanesh & Korpess, 2026) menjelaskan bahwa *brand storytelling* dapat digunakan dalam pemasaran media sosial untuk membangun hubungan emosional melalui penyampaian cerita yang relevan.

Strategi konten juga perlu diarahkan pada pembentukan komunikasi yang mendorong partisipasi konsumen. Konten yang memberikan ruang bagi konsumen untuk memberikan pendapat, berbagi pengalaman, atau mengekspresikan diri dapat memperkuat hubungan antara konsumen dan merek (A.-Z. He et al., 2021) menjelaskan bahwa percakapan, *storytelling*, interaksi, dan partisipasi konsumen dapat memengaruhi persepsi serta sikap terhadap merek. Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan konten yang bersifat informatif dengan konten yang memberikan kesempatan kepada audiens untuk berinteraksi. (Al-Abdallah et al., 2024) menempatkan konten yang dibuat oleh perusahaan sebagai salah satu instrumen yang dapat digunakan untuk

membangun ekuitas merek berbasis pelanggan. Penyusunan kalender konten juga diperlukan agar aktivitas publikasi memiliki arah, konsistensi, dan keteraturan. (Chemorda & Vasiutkina, 2021) menekankan pentingnya pendekatan strategis dalam membentuk aktivitas pemasaran media sosial yang terarah.

Pada akhirnya, integrasi SMM dan pemasaran konten membutuhkan keselarasan antara kualitas pesan, karakteristik audiens, platform, dan tujuan pemasaran. Organisasi perlu menentukan jenis konten yang relevan dengan kebutuhan konsumen sekaligus memilih media yang sesuai untuk menyampaikan pesan tersebut. (Drossos et al., 2023) menempatkan strategi konten sebagai bagian penting dalam membangun keterlibatan audiens melalui media sosial. Pemanfaatan data dan perangkat analitik dapat membantu organisasi mengevaluasi respons konsumen terhadap berbagai bentuk konten yang digunakan. (Razak, 2024) menjelaskan bahwa evaluasi interaksi melalui media sosial dapat menjadi bagian dari pengembangan strategi konten. Kecerdasan buatan juga dapat dimanfaatkan untuk membantu menganalisis sentimen, memahami pola interaksi, dan mendukung pengembangan pesan yang lebih relevan. (Descanandha & Wahidah, 2025) menempatkan pemanfaatan strategi berbasis media sosial sebagai bagian dari upaya membangun keterlibatan merek dalam lingkungan digital.

3. *Customer Engagement* dan Evaluasi Kinerja Pemasaran Digital

Customer engagement merupakan konsep penting dalam pemasaran digital yang menggambarkan keterlibatan pelanggan di luar aktivitas transaksi pembelian. Keterlibatan tersebut dapat terlihat melalui respons, perhatian, interaksi, serta partisipasi pelanggan terhadap aktivitas dan komunikasi merek. (Srivastava et al., 2023)) menjelaskan bahwa *customer engagement* merupakan konstruk yang memiliki dimensi perilaku, kognitif, dan afektif. Konsep ini menunjukkan bahwa hubungan pelanggan dengan merek tidak hanya terbentuk melalui kegiatan pembelian, tetapi juga melalui pengalaman dan interaksi yang berlangsung secara berkelanjutan. Keterlibatan pelanggan menjadi bagian penting dalam menilai bagaimana strategi pemasaran digital mampu membangun hubungan dengan audiens. (Kaur, 2023) menempatkan pengukuran *customer engagement* sebagai bagian penting dalam evaluasi aktivitas pemasaran digital. Dengan demikian, *customer engagement* dapat digunakan untuk memahami kualitas hubungan yang terbentuk antara pelanggan dan merek dalam lingkungan digital.

Customer engagement memiliki sifat multidimensional karena mencakup aspek kognitif, emosional, dan perilaku pelanggan. Dimensi kognitif berkaitan dengan perhatian dan pemikiran pelanggan terhadap merek atau konten yang diterimanya.

Dimensi afektif berkaitan dengan perasaan, ketertarikan, dan ikatan emosional yang muncul selama interaksi dengan merek. Sementara itu, dimensi perilaku dapat terlihat melalui tindakan pelanggan seperti memberikan ulasan, membagikan konten, memberikan komentar, atau berpartisipasi dalam aktivitas merek. (Vinerean & Opreana, 2021) menjelaskan bahwa keterlibatan pelanggan dalam media sosial dapat dipahami melalui model yang mencakup berbagai tingkat keterlibatan. Keterlibatan tersebut dapat berkembang menjadi hubungan yang lebih kuat ketika pelanggan memiliki keterikatan dengan identitas dan nilai suatu merek. (Bowden & Mirzaei, 2021) mengaitkan keterlibatan emosional dan kognitif dengan pembentukan hubungan pelanggan yang lebih kuat dalam komunitas merek daring.

Dalam pemasaran digital, *customer engagement* juga berperan sebagai penghubung antara penggunaan teknologi pemasaran dan hasil yang diharapkan organisasi. Pemanfaatan media sosial, mesin pencari, perangkat seluler, dan berbagai saluran digital tidak hanya bertujuan meningkatkan jangkauan komunikasi, tetapi juga mendorong interaksi pelanggan. Keterlibatan yang terbentuk melalui interaksi tersebut dapat membantu organisasi membangun hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. (Muhammad, 2026) menempatkan *customer engagement* sebagai mekanisme yang

menghubungkan adopsi pemasaran digital dengan kinerja usaha. Kepercayaan pelanggan juga dapat berkembang melalui komunikasi yang transparan dan interaksi dua arah dalam lingkungan digital. (Suleman et al., 2026) menjelaskan bahwa *customer engagement* dan kepercayaan memiliki hubungan dengan kinerja pemasaran melalui kemampuan organisasi dalam mengelola media sosial. Oleh karena itu, organisasi perlu memandang keterlibatan pelanggan sebagai proses yang perlu dikelola secara berkelanjutan, bukan sekadar sebagai respons sesaat terhadap suatu konten.

Evaluasi kinerja pemasaran digital membutuhkan penggunaan metrik yang dapat menggambarkan berbagai tingkat keterlibatan pelanggan. Metrik interaksi permukaan seperti *click-through rate* (CTR), *likes*, *shares*, dan *page views* dapat memberikan gambaran awal mengenai daya tarik suatu konten. Namun, evaluasi tidak seharusnya berhenti pada jumlah interaksi karena metrik tersebut belum sepenuhnya menggambarkan kedalaman hubungan pelanggan dengan merek. (Mou et al., 2025) menjelaskan bahwa metrik keterlibatan dapat digunakan untuk memahami respons pelanggan sekaligus mengevaluasi efektivitas aktivitas pemasaran digital. Metrik seperti waktu kunjungan, jumlah halaman yang dilihat, dan durasi sesi dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam mengenai perilaku pengguna. (S. Li, 2025)

menempatkan metrik keterlibatan sebagai bagian dari pendekatan analitik untuk memahami kemungkinan terjadinya konversi pelanggan. Dengan demikian, evaluasi kinerja perlu menggunakan kombinasi indikator agar organisasi memperoleh gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efektivitas strategi digital.

Selain metrik kuantitatif, evaluasi pemasaran digital juga dapat dilakukan melalui analisis terhadap sentimen dan persepsi pelanggan. Komentar, ulasan, serta percakapan pelanggan dapat menjadi sumber informasi mengenai bagaimana merek dipersepsikan oleh audiens. Analisis bahasa alami atau *Natural Language Processing* (NLP) dapat digunakan untuk membantu mengidentifikasi pola sentimen dan emosi dalam berbagai bentuk komunikasi pelanggan. Kaur (2023) menjelaskan bahwa pengukuran *customer engagement* dapat dilakukan dengan memperhatikan berbagai bentuk interaksi dan respons pelanggan terhadap aktivitas digital. Analisis sentimen juga dapat membantu organisasi memahami reputasi dan resonansi suatu merek dalam lingkungan digital. (Emereonye, 2025) mengaitkan analisis keterlibatan dengan pengukuran dampak media sosial terhadap kinerja bisnis dan pengembalian investasi. Oleh karena itu, evaluasi kinerja digital perlu menggabungkan informasi kuantitatif mengenai perilaku pelanggan dengan informasi kualitatif mengenai persepsi dan pengalaman mereka.

Evaluasi kinerja pemasaran digital juga perlu memperhatikan nilai pelanggan dalam jangka panjang, bukan hanya hasil interaksi dalam satu periode. *Customer Lifetime Value* (CLV) dapat digunakan untuk memahami nilai ekonomi pelanggan berdasarkan hubungan dan aktivitas pembelian yang berlangsung sepanjang masa hubungan dengan perusahaan. Retensi pelanggan menjadi bagian penting karena pelanggan yang tetap berinteraksi dan melakukan pembelian dapat memberikan nilai yang berkelanjutan bagi organisasi. (Sampath, 2024) menjelaskan bahwa metrik pemasaran digital dan analisis *return on investment* (ROI) dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas serta nilai aktivitas pemasaran. Selain itu, organisasi perlu memahami kontribusi berbagai titik kontak dalam perjalanan pelanggan sebelum terjadinya konversi. (Mou et al., 2025) menjelaskan bahwa pendekatan *multi-touch attribution* dapat membantu organisasi memahami kontribusi berbagai saluran terhadap proses konversi. Penggunaan berbagai indikator tersebut membantu organisasi mengevaluasi kinerja pemasaran secara lebih komprehensif dari interaksi awal hingga terbentuknya nilai pelanggan jangka panjang.

Pada akhirnya, *customer engagement* dan evaluasi kinerja merupakan dua bagian yang saling berkaitan dalam pengelolaan pemasaran digital. *Customer engagement* membantu organisasi memahami kualitas hubungan dan tingkat partisipasi pelanggan,

sedangkan evaluasi kinerja membantu menilai efektivitas strategi yang digunakan. Pengukuran yang baik perlu mencakup interaksi pelanggan, kedalaman keterlibatan, persepsi, konversi, retensi, dan nilai ekonomi pelanggan. (Srivastava et al., 2023) menempatkan *customer engagement* sebagai konstruk penting dalam memahami hubungan pelanggan dengan merek di lingkungan digital. Organisasi juga dapat memanfaatkan analitik prediktif dan teknologi kecerdasan buatan untuk memahami pola perilaku pelanggan serta mengembangkan pengalaman yang lebih relevan. (Srivastava et al., 2023) menjelaskan bahwa pemahaman terhadap keterlibatan pelanggan perlu disesuaikan dengan karakteristik hubungan dan konteks pasar yang dihadapi organisasi. Dengan demikian, pengelolaan *customer engagement* yang didukung evaluasi kinerja secara terpadu dapat membantu organisasi membangun hubungan pelanggan yang lebih kuat sekaligus meningkatkan efektivitas strategi pemasaran digital.

BAB V

MANAJEMEN KEUANGAN USAHA: PERENCANAAN MODAL DAN ARUS KAS

1. Perencanaan Modal dan Anggaran Usaha

Perencanaan modal dan penganggaran usaha (*capital budgeting*) merupakan proses strategis untuk menentukan penggunaan sumber daya keuangan dalam investasi jangka panjang. Keputusan tersebut berkaitan dengan pemilihan aktiva tetap yang dapat mendukung kegiatan operasional dan penciptaan nilai perusahaan. Penganggaran modal membantu perusahaan menghubungkan kebutuhan investasi dengan tujuan bisnis yang ingin dicapai dalam jangka panjang. (Shah Dhanik Ashwinbhai, 2025) menjelaskan bahwa penganggaran modal menjadi bagian penting dalam perencanaan bisnis strategis karena keputusan investasi memiliki konsekuensi finansial yang panjang. Proses tersebut tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan dana awal, tetapi juga memperhatikan manfaat ekonomi yang diharapkan dari suatu investasi. Ganesh et al. (2026) menempatkan penganggaran modal sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan keuangan yang mendukung pertumbuhan usaha secara

berkelanjutan. Dengan demikian, perencanaan modal perlu dilakukan secara sistematis agar sumber daya yang terbatas dapat diarahkan pada investasi yang selaras dengan tujuan usaha.

Penganggaran modal pada dasarnya menjembatani strategi perusahaan dengan keputusan pengeluaran untuk aktiva yang memiliki manfaat dalam jangka panjang. Keputusan tersebut dapat mencakup pembelian peralatan, perluasan fasilitas, modernisasi mesin, penggantian aset, maupun kebutuhan modal kerja yang berkaitan dengan investasi baru. Karena sebagian keputusan investasi sulit dibatalkan tanpa menimbulkan konsekuensi finansial, proses perencanaannya membutuhkan pertimbangan yang matang. (Zuzi, 2024) menjelaskan bahwa penganggaran modal digunakan untuk mengevaluasi keputusan investasi dengan mempertimbangkan arus kas dan manfaat ekonomi yang dihasilkan oleh proyek. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan kondisi pembiayaan dan kemampuan keuangan sebelum menetapkan komitmen investasi. (Pavithra & Latha, 2025) menunjukkan bahwa teknik penganggaran modal membantu organisasi menilai berbagai alternatif investasi secara lebih terstruktur. Oleh karena itu, penganggaran modal tidak sekadar menjadi kegiatan penyusunan anggaran, tetapi merupakan instrumen yang menghubungkan keputusan investasi dengan arah strategis perusahaan.

Ketidakpastian lingkungan bisnis membuat perencanaan investasi perlu mempertimbangkan berbagai kemungkinan yang dapat memengaruhi pelaksanaan proyek. Perubahan permintaan pasar, biaya produksi, kondisi pembiayaan, maupun keterlambatan pelaksanaan dapat mengubah manfaat ekonomi yang sebelumnya diperkirakan. (Charoenwong et al., 2024) menempatkan ketidakpastian dan friksi waktu pelaksanaan sebagai aspek yang perlu diperhatikan dalam keputusan penganggaran modal. Perencanaan berbasis skenario dapat digunakan untuk mempersiapkan perusahaan menghadapi perubahan kondisi yang mungkin muncul selama investasi berlangsung. Pendekatan tersebut memungkinkan manajemen mempertimbangkan alternatif keputusan sebelum melakukan komitmen sumber daya dalam jumlah besar. (Jimenez et al., 2024) menekankan pentingnya pengelolaan anggaran dalam mendukung kemampuan usaha menghadapi kondisi operasional yang berubah. Dengan demikian, perencanaan modal yang baik perlu memasukkan unsur fleksibilitas agar keputusan investasi tidak hanya sesuai dengan kondisi saat ini, tetapi juga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan usaha.

Aspek perpajakan juga dapat menjadi bagian dari pertimbangan dalam perencanaan modal karena keputusan investasi berhubungan dengan struktur biaya dan arus kas perusahaan. Perencanaan pajak

dapat membantu perusahaan memahami konsekuensi fiskal dari keputusan pembelian aset, penyusutan, maupun pemanfaatan insentif yang tersedia. (Adetola & Akintoye, 2021) menjelaskan bahwa perencanaan pajak memiliki keterkaitan dengan keputusan penganggaran modal karena dapat memengaruhi sumber daya keuangan yang tersedia untuk investasi. Pertimbangan pajak perlu ditempatkan sebagai bagian dari analisis keuangan secara keseluruhan, bukan sebagai satu-satunya dasar dalam menentukan proyek. Manajemen tetap perlu memperhatikan manfaat ekonomi, risiko, kebutuhan operasional, serta kesesuaian investasi dengan strategi perusahaan. (Lavanya et al., 2024) menekankan bahwa optimalisasi investasi melalui penganggaran modal membutuhkan evaluasi terhadap berbagai aspek keuangan sebelum keputusan dibuat. Oleh sebab itu, integrasi antara perencanaan modal, perpajakan, dan pengelolaan risiko dapat membantu perusahaan membangun dasar keputusan investasi yang lebih komprehensif.

Penilaian kelayakan investasi dilakukan dengan menggunakan berbagai metode yang membantu manajemen memahami manfaat dan konsekuensi finansial suatu proyek. Salah satu pendekatan utama adalah *Net Present Value* (NPV), yaitu metode yang mempertimbangkan nilai sekarang dari arus kas masa depan setelah memperhitungkan investasi awal. (Ganesh et al., 2026) menjelaskan bahwa NPV dapat

digunakan untuk menilai kontribusi suatu proyek terhadap penciptaan nilai berdasarkan arus kas yang diharapkan. Metode lain adalah *Internal Rate of Return* (IRR), yang menunjukkan tingkat pengembalian yang membuat nilai NPV suatu investasi berada pada titik impas. (Shah Dhanik Ashwinbhai, 2025) menempatkan IRR sebagai salah satu teknik penting dalam mengevaluasi tingkat pengembalian suatu proyek dibandingkan dengan biaya dana yang digunakan. Selain itu, *Profitability Index* dapat membantu membandingkan nilai manfaat investasi dengan dana yang harus dikeluarkan, sedangkan *Payback Period* berfokus pada kecepatan pemulihan investasi awal. Penggunaan beberapa metode secara bersamaan dapat memberikan sudut pandang yang lebih lengkap karena setiap metode memiliki fokus dan karakteristik analisis yang berbeda.

Metode penganggaran modal juga mencakup *Accounting Rate of Return* (ARR) yang menggunakan informasi laba akuntansi untuk menggambarkan tingkat pengembalian investasi. Metode ini dapat memberikan perspektif mengenai hubungan antara laba akuntansi dan aset yang digunakan dalam kegiatan investasi. (Pavithra & Latha, 2025) menjelaskan bahwa ARR termasuk teknik yang dapat digunakan dalam proses evaluasi investasi bersama dengan metode penganggaran modal lainnya. *Payback Period* juga memiliki kegunaan dalam menilai seberapa cepat dana awal dapat kembali melalui arus

kas yang dihasilkan oleh proyek. (Zuzi, 2024) menjelaskan bahwa metode tersebut memberikan perhatian pada periode pemulihan investasi, meskipun tidak sepenuhnya memperhitungkan nilai waktu uang. Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat satu metode yang selalu mampu menggambarkan seluruh aspek keputusan investasi secara bersamaan. Karena itu, perusahaan dapat mengombinasikan metode berbasis nilai waktu uang dengan metode lain untuk memperoleh gambaran mengenai nilai, tingkat pengembalian, dan pemulihan modal. Pendekatan tersebut membantu manajemen menilai proyek dari beberapa perspektif sebelum menetapkan keputusan investasi.

Penerapan penganggaran modal menghadapi tantangan yang berbeda antara perusahaan besar dan usaha mikro, kecil, dan menengah karena adanya perbedaan kemampuan sumber daya serta kapasitas manajerial. Keterbatasan pengetahuan akuntansi, keterampilan pengelolaan keuangan, dan kemampuan menggunakan perangkat teknologi dapat menyebabkan proses perencanaan investasi dilakukan secara sederhana. (Nunden et al., 2022) menunjukkan bahwa kemampuan manajerial memiliki peran dalam penerapan perencanaan dan praktik penganggaran modal pada usaha kecil dan menengah. Sebagian usaha juga lebih terbiasa mengawasi arus kas sehari-hari daripada menyusun

proyeksi investasi secara formal untuk jangka panjang. (Jimenez et al., 2024) menekankan bahwa pengelolaan anggaran menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung keberlangsungan dan keberhasilan usaha kecil dan menengah. Keterlibatan staf operasional dalam penyusunan anggaran dapat membantu memperkaya informasi mengenai kebutuhan sumber daya dan kondisi aktual kegiatan usaha. Dengan demikian, penganggaran modal perlu disesuaikan dengan kapasitas organisasi, tetapi tetap diarahkan pada proses pengambilan keputusan yang sistematis, transparan, dan berbasis informasi.

2. Pengelolaan Arus Kas dan Pengendalian Biaya

Pengelolaan arus kas merupakan bagian penting dalam manajemen keuangan karena berkaitan langsung dengan kemampuan usaha memenuhi kebutuhan operasional. Arus kas menggambarkan pergerakan penerimaan dan pengeluaran dana yang terjadi dalam kegiatan bisnis. (D. Wang, 2024) menjelaskan bahwa pengelolaan arus kas berperan penting dalam menjaga keberlangsungan aktivitas perusahaan dan mengurangi risiko gangguan likuiditas. Perusahaan perlu memastikan bahwa penerimaan kas dapat tersedia pada waktu yang sesuai dengan kebutuhan pembayaran. Pengendalian arus kas juga membantu manajemen memahami kondisi keuangan usaha secara lebih aktual dibandingkan hanya melihat laba akuntansi. (Abbasov, 2021) menekankan pentingnya pengelolaan arus kas

dalam menjaga keseimbangan antara penerimaan dan pengeluaran perusahaan. Dengan demikian, pengelolaan arus kas menjadi dasar bagi perusahaan untuk mempertahankan kelancaran operasi sekaligus menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang.

Pengelolaan arus kas pada dasarnya berfokus pada upaya menyelaraskan waktu penerimaan dengan waktu pengeluaran dana. Ketidakseimbangan antara kedua komponen tersebut dapat menyebabkan kekurangan kas meskipun perusahaan memiliki aktivitas penjualan yang berjalan. (Варченко et al., 2025) menjelaskan bahwa manajemen arus kas perlu memperhatikan hubungan antara sumber penerimaan, kebutuhan pembayaran, serta perubahan kondisi operasional perusahaan. Perusahaan dapat menggunakan peramalan arus kas untuk memperkirakan kebutuhan dana dan mengantisipasi kemungkinan terjadinya defisit. Pemodelan arus kas juga dapat mempertimbangkan hubungan antara penjualan, modal kerja, dan kondisi eksternal yang memengaruhi kegiatan usaha. (Arora & Gaur, 2025) menunjukkan bahwa pemodelan struktural dapat digunakan untuk memahami dinamika arus kas operasi dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan kas yang efektif membutuhkan perencanaan yang berkelanjutan agar keputusan pembayaran, penerimaan, dan pembiayaan dapat dilakukan secara lebih terkoordinasi.

Pengendalian likuiditas merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengelolaan arus kas karena perusahaan perlu mempertahankan jumlah kas yang cukup tanpa menahan dana secara berlebihan. Kas yang terlalu rendah dapat meningkatkan risiko kesulitan pembayaran, sedangkan kas yang terlalu tinggi dapat menunjukkan bahwa sebagian sumber daya belum dimanfaatkan secara produktif. (D. Wang, 2024) menjelaskan bahwa pengelolaan kas perlu mempertimbangkan tingkat likuiditas yang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi perusahaan. Pemantauan rasio keuangan seperti *current ratio* dan *quick ratio* dapat membantu manajemen mengevaluasi kemampuan usaha memenuhi kewajiban jangka pendek. (Przychocka et al., 2024) menempatkan pengelolaan likuiditas sebagai aspek penting bagi usaha dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Selain itu, pengelolaan piutang dan utang usaha perlu dilakukan secara terencana agar arus dana masuk dan keluar dapat dikendalikan. (Karaaslan, 2023) menekankan bahwa pengelolaan arus kas yang baik membutuhkan perhatian terhadap berbagai komponen modal kerja yang memengaruhi ketersediaan dana.

Pengendalian biaya bertujuan memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan manfaat yang sesuai dengan kebutuhan operasional dan tujuan usaha. Pengendalian biaya tidak berarti mengurangi seluruh pengeluaran, tetapi mengidentifikasi biaya

yang tidak efisien dan mengarahkan sumber daya pada aktivitas yang memiliki nilai bagi perusahaan. (Lytvynchuk et al., 2024) menjelaskan bahwa proses pengendalian dan perencanaan arus kas perlu didukung oleh sistem pengawasan keuangan yang memungkinkan perusahaan mengendalikan penggunaan dana. Analisis biaya dapat dilakukan melalui pengelompokan pengeluaran, analisis titik impas, serta evaluasi hubungan antara biaya dan aktivitas usaha. (Koopman & Cumberlege, 2021) menunjukkan bahwa pengelolaan arus kas berkaitan dengan kebutuhan untuk mengawasi perencanaan dan penggunaan dana dalam kegiatan operasional. Pengendalian biaya juga perlu mempertimbangkan dampaknya terhadap kualitas produk, pelayanan, dan kemampuan perusahaan menghasilkan pendapatan. Dengan demikian, efisiensi biaya seharusnya diarahkan pada pengurangan pemborosan tanpa mengurangi kemampuan usaha dalam memberikan nilai kepada pelanggan.

Pengelolaan modal kerja menjadi salah satu pendekatan penting dalam menghubungkan pengendalian biaya dengan pengelolaan arus kas. Persediaan perlu dikelola sesuai kebutuhan agar perusahaan tidak menanggung biaya penyimpanan yang berlebihan sekaligus tetap mampu memenuhi permintaan pelanggan. (Alex et al., 2024) menjelaskan bahwa keseimbangan antara profitabilitas dan arus kas membutuhkan pengelolaan

berbagai komponen operasional secara terintegrasi. Pengelolaan piutang juga perlu diarahkan pada percepatan penagihan dengan tetap mempertahankan hubungan yang baik dengan pelanggan. (Laghari & Ahmed, 2023) menunjukkan bahwa pengelolaan arus kas memiliki hubungan dengan pengelolaan modal kerja dan kinerja perusahaan. Di sisi lain, perusahaan dapat mengelola utang usaha melalui pengaturan termin pembayaran yang sesuai dengan kemampuan kas dan hubungan dengan pemasok. Strategi tersebut membantu perusahaan mempertahankan ketersediaan kas tanpa mengabaikan kewajiban kepada pihak lain.

Penganggaran yang fleksibel dapat digunakan untuk menghadapi perubahan penerimaan dan pengeluaran yang terjadi selama kegiatan usaha. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah *rolling forecast*, yaitu pembaruan proyeksi keuangan secara berkala berdasarkan kondisi terbaru. (Tartan, 2026) menempatkan pengendalian arus kas dan peramalan sebagai bagian penting dalam menjaga keberhasilan keuangan perusahaan. Pendekatan tersebut memungkinkan perusahaan menyesuaikan rencana pengeluaran ketika terjadi perubahan penjualan, biaya, atau kebutuhan operasional. Pada usaha yang memiliki pola penerimaan musiman, perencanaan kas juga perlu mempertimbangkan periode ketika penjualan mengalami peningkatan maupun penurunan. (Busila, 2025) menjelaskan bahwa usaha

dengan karakteristik musiman membutuhkan strategi khusus untuk menghadapi perubahan arus kas sepanjang periode operasional. Pemanfaatan teknologi analitik dan kecerdasan buatan juga dapat mendukung proses peramalan dengan mengolah informasi keuangan secara lebih sistematis. Dengan demikian, penganggaran yang dinamis dapat membantu perusahaan mengambil tindakan lebih awal sebelum perubahan arus kas berkembang menjadi masalah likuiditas.

Pengelolaan arus kas dan pengendalian biaya perlu diterapkan sebagai sistem yang saling terintegrasi dalam manajemen keuangan usaha. Perusahaan dapat memulai dengan menetapkan prioritas pengeluaran, menyusun proyeksi kas, mengawasi realisasi anggaran, dan mengevaluasi penyimpangan secara berkala. (Przychocka et al., 2024) menekankan pentingnya pengelolaan kas bagi usaha dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi dan menjaga keberlangsungan kegiatan bisnis. Ketika terjadi penurunan pendapatan, perusahaan perlu memiliki rencana untuk membedakan biaya yang bersifat wajib, penting, dan dapat ditunda. Pengelolaan hubungan dengan pemasok juga dapat digunakan untuk menjaga kelancaran rantai pasok sekaligus menyesuaikan jadwal pembayaran dengan kemampuan kas. (Levchenko, 2025) menjelaskan bahwa teknologi dan pendekatan manajemen keuangan dapat mendukung pengelolaan arus kas

yang lebih efektif. Pada akhirnya, disiplin dalam mengendalikan biaya dan kemampuan memperkirakan arus kas akan membantu perusahaan menjaga likuiditas, mengurangi pemborosan, serta mempertahankan keberlanjutan usaha.

3. Analisis Profitabilitas dan Keberlanjutan Keuangan

Analisis profitabilitas merupakan proses untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari sumber daya yang digunakan dalam kegiatan usaha. Profitabilitas menunjukkan sejauh mana aset, modal, dan aktivitas operasional mampu menghasilkan nilai ekonomi bagi perusahaan. (Gleißner et al., 2022) menjelaskan bahwa profitabilitas menjadi salah satu aspek yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan mempertahankan keberlanjutan keuangan. Tingkat profitabilitas yang memadai dapat memberikan ruang bagi perusahaan untuk membangun cadangan keuangan dan membiayai kebutuhan usaha secara lebih mandiri. (Wati & Suartana, 2026) menempatkan profitabilitas sebagai salah satu faktor yang berperan dalam mendukung keberlanjutan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, analisis profitabilitas tidak hanya digunakan untuk melihat pencapaian laba pada suatu periode, tetapi juga untuk memahami kemampuan perusahaan mempertahankan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Hubungan tersebut menjadikan profitabilitas sebagai salah satu dasar

penting dalam mengevaluasi kondisi dan keberlanjutan suatu usaha.

Pengukuran profitabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai rasio keuangan yang menggambarkan hubungan antara laba dan sumber daya yang digunakan perusahaan. Beberapa indikator yang umum digunakan adalah *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Net Profit Margin* (NPM). (Sawitri & Eprianto, 2025) menjelaskan bahwa rasio profitabilitas dapat digunakan untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menghasilkan keuntungan. ROA berfokus pada kemampuan aset menghasilkan laba, sedangkan ROE menunjukkan kemampuan modal sendiri menghasilkan pengembalian bagi pemilik. NPM memberikan gambaran mengenai kemampuan perusahaan mempertahankan laba dari pendapatan yang diperoleh setelah memperhitungkan berbagai beban. (Banu & Banu, 2026) menempatkan indikator keuangan sebagai alat untuk memahami hubungan antara profitabilitas, nilai perusahaan, dan keberlanjutan. Penggunaan beberapa indikator secara bersamaan dapat memberikan gambaran yang lebih menyeluruh mengenai efisiensi dan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba.

Keberlanjutan keuangan memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar kemampuan menghasilkan laba dalam satu periode. Konsep tersebut berkaitan dengan kemampuan perusahaan

mempertahankan solvabilitas, memenuhi kewajiban, menjaga kelangsungan operasi, dan menghadapi perubahan kondisi ekonomi. (Gleißner et al., 2022) menjelaskan bahwa keberlanjutan keuangan dapat dipahami melalui keterkaitan antara kinerja keuangan, risiko, dan kemampuan perusahaan bertahan dalam jangka panjang. Analisis keberlanjutan perlu memperhatikan struktur utang, likuiditas, arus kas, serta kemampuan menghasilkan pendapatan yang stabil. (Soleha & Purdianto, 2026) menempatkan profitabilitas, solvabilitas, dan arus kas operasi sebagai bagian yang saling berkaitan dalam menilai kondisi keberlanjutan keuangan. Perusahaan yang memiliki laba tetapi tidak mampu mengelola kewajiban dan arus kas tetap dapat menghadapi tekanan keuangan. Dengan demikian, keberlanjutan keuangan perlu dianalisis melalui kombinasi berbagai indikator agar kondisi perusahaan dapat dipahami secara lebih komprehensif.

Pengelolaan modal kerja menjadi salah satu faktor yang mendukung hubungan antara profitabilitas dan keberlanjutan keuangan. Modal kerja yang dikelola secara efisien membantu perusahaan menjaga kelancaran aktivitas operasional sekaligus mengurangi tekanan terhadap kebutuhan pembiayaan. (Rahmiyati et al., 2024) menunjukkan bahwa pengelolaan modal kerja dan efisiensi operasional memiliki keterkaitan dengan profitabilitas serta keberlanjutan keuangan usaha.

Pengelolaan piutang, persediaan, dan kewajiban jangka pendek perlu dilakukan secara seimbang agar sumber daya perusahaan tidak terlalu banyak tertahan dalam kegiatan operasional. Efisiensi penggunaan aset juga dapat membantu perusahaan menghasilkan pendapatan tanpa meningkatkan kebutuhan sumber daya secara tidak proporsional. (Yitayaw, 2021) menjelaskan bahwa kemampuan menghasilkan pendapatan yang memadai menjadi bagian penting dalam mempertahankan kemandirian dan keberlanjutan keuangan. Oleh sebab itu, perusahaan perlu menjaga keseimbangan antara pencapaian laba, penggunaan modal kerja, dan kemampuan memenuhi kewajiban keuangan.

Keberlanjutan keuangan juga dipengaruhi oleh keputusan mengenai penggunaan laba dan struktur pembiayaan perusahaan. Laba yang diperoleh dapat digunakan untuk membiayai ekspansi, memperkuat cadangan, meningkatkan kapasitas operasional, atau dibagikan kepada pemilik sesuai kebijakan perusahaan. (Sawitri & Eprianto, 2025) menjelaskan bahwa kebijakan dividen, struktur modal, likuiditas, dan profitabilitas dapat berkaitan dengan kemampuan perusahaan mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan. Penggunaan utang secara berlebihan dapat meningkatkan beban keuangan dan memperbesar tekanan ketika kondisi pendapatan mengalami penurunan. Sebaliknya, penggunaan modal internal secara proporsional dapat

memberikan ruang yang lebih besar bagi perusahaan untuk membiayai pertumbuhan tanpa terlalu bergantung pada sumber pembiayaan eksternal. (Banu & Banu, 2026) menekankan pentingnya indikator keuangan dalam memahami hubungan antara profitabilitas, struktur keuangan, dan keberlanjutan perusahaan. Dengan demikian, keputusan mengenai laba ditahan, dividen, dan pembiayaan perlu disesuaikan dengan kemampuan keuangan serta kebutuhan pertumbuhan perusahaan.

Keberlanjutan keuangan pada kondisi bisnis modern juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan merespons perubahan lingkungan eksternal dan kebutuhan transformasi usaha. Investasi pada teknologi, peningkatan kompetensi tenaga kerja, dan pengembangan proses yang lebih efisien dapat mendukung kemampuan perusahaan mempertahankan profitabilitas. (Lulaj et al., 2023) (Cuéllar, 2023) menjelaskan bahwa kualitas sumber daya manusia dan investasi teknologi dapat mendukung penciptaan keuntungan yang berkelanjutan dalam konteks perubahan model bisnis. Perusahaan juga perlu memperhatikan kebutuhan untuk mengintegrasikan pertimbangan ekonomi dengan aspek sosial dan lingkungan dalam pengembangan usaha. mengaitkan profitabilitas keuangan dengan kebutuhan membangun model usaha yang mendukung keberlanjutan dalam ekonomi sirkular. Proses transisi tersebut dapat membutuhkan

investasi dan penyesuaian strategi sebelum manfaat finansialnya dapat dirasakan secara optimal. Karena itu, keberlanjutan keuangan membutuhkan perspektif jangka panjang yang mempertimbangkan kemampuan perusahaan menciptakan nilai sekaligus beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Pada akhirnya, analisis profitabilitas dan keberlanjutan keuangan perlu dilakukan secara terpadu karena laba dan keberlangsungan usaha merupakan dua aspek yang saling berkaitan. Profitabilitas menyediakan sumber daya internal yang dapat digunakan untuk memperkuat likuiditas, membiayai investasi, dan menghadapi risiko keuangan. (Neacșu & Georgescu, 2023) menjelaskan bahwa hubungan antara kinerja keuangan dan keberlanjutan organisasi perlu dipahami sebagai hubungan yang saling mendukung dalam jangka panjang. Manajemen perlu memantau rasio profitabilitas sekaligus memperhatikan solvabilitas, likuiditas, arus kas, modal kerja, dan struktur pembiayaan. Pengambilan keputusan keuangan yang hanya berorientasi pada laba jangka pendek dapat mengabaikan kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kapasitas operasional di masa mendatang. (Rekoria, 2025) menempatkan indikator profitabilitas sebagai bagian penting dalam memahami keberlanjutan perusahaan dari perspektif kinerja keuangan. Dengan mengintegrasikan pengukuran profitabilitas, pengelolaan risiko,

pengendalian keuangan, dan perencanaan jangka panjang, perusahaan dapat membangun dasar keuangan yang lebih kuat untuk mempertahankan keberlangsungan dan daya saing usaha.

BAB VI

INOVASI PRODUK DAN PENGEMBANGAN NILAI TAMBAH BERBASIS TEKNOLOGI

1. Konsep Inovasi dan Pengembangan Produk

Pada Inovasi dan pengembangan produk (*new product development* atau NPD) merupakan proses mengubah gagasan menjadi produk atau layanan yang memiliki nilai bagi konsumen dan organisasi. Proses tersebut mencakup kegiatan menemukan ide, merancang solusi, mengembangkan produk, melakukan pengujian, hingga menyiapkan produk untuk dipasarkan. (Kochetkov, 2023) menjelaskan bahwa inovasi tidak hanya berkaitan dengan penemuan baru, tetapi juga dengan proses mengombinasikan kreativitas dan penerapan komersial. Pengembangan produk juga perlu berangkat dari pemahaman terhadap kebutuhan dan permasalahan konsumen agar solusi yang dihasilkan memiliki relevansi pasar. (Purba & Rizqi, 2022) menempatkan kebutuhan pelanggan sebagai dasar penting dalam pengembangan produk dan layanan inovatif. Dalam praktiknya, proses inovasi melibatkan keterkaitan antara pengetahuan pasar, kemampuan organisasi, sumber daya, dan teknologi yang tersedia.

Oleh karena itu, inovasi dan pengembangan produk perlu dipandang sebagai proses strategis yang menghubungkan kreativitas dengan penciptaan nilai bagi pasar.

Secara konseptual, inovasi memiliki keterkaitan erat dengan perubahan ekonomi, kewirausahaan, dan dinamika persaingan pasar. Pemikiran mengenai inovasi berkembang dari gagasan bahwa perubahan dalam produk, proses, maupun cara berbisnis dapat menciptakan dinamika baru dalam kegiatan ekonomi. (Kochetkov, 2023) menguraikan perkembangan pemikiran inovasi melalui berbagai perspektif yang menempatkan kreativitas dan perubahan sebagai bagian penting dalam perkembangan ekonomi. Dalam konteks bisnis modern, inovasi tidak terbatas pada penciptaan teknologi baru, tetapi juga dapat berupa penyempurnaan produk, perubahan desain, pengembangan proses, dan pembaruan model penciptaan nilai. (Primadhani & Susilawati, 2023) menjelaskan bahwa inovasi produk dapat diklasifikasikan berdasarkan bentuk perubahan dan tingkat pembaruan yang dilakukan terhadap produk. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dapat memilih bentuk inovasi sesuai dengan kebutuhan pasar dan kemampuan organisasi. Dengan demikian, pemahaman terhadap tipologi inovasi membantu perusahaan menentukan arah pengembangan produk secara lebih terstruktur.

Inovasi inkremental merupakan bentuk pembaruan yang dilakukan secara bertahap melalui penyempurnaan fitur, kualitas, fungsi, atau efisiensi produk yang telah tersedia. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan melakukan perbaikan tanpa harus mengubah keseluruhan struktur produk atau sistem yang telah berjalan. (Primadhani & Susilawati, 2023) menempatkan inovasi inkremental sebagai salah satu bentuk pengembangan produk yang berorientasi pada perbaikan berkelanjutan. Berbeda dengan pendekatan tersebut, inovasi radikal dapat menghasilkan perubahan yang lebih mendasar melalui penciptaan teknologi, arsitektur produk, atau pasar yang sebelumnya belum tersedia. (Knudsen et al., 2023) menunjukkan bahwa inovasi dapat memiliki tingkat perubahan yang berbeda dan membutuhkan pendekatan pengembangan yang disesuaikan dengan karakteristik inovasinya. Inovasi juga dapat diarahkan pada aspek desain, pengalaman pengguna, serta keberlanjutan melalui perubahan material dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien. (Leal et al., 2024) menempatkan inovasi berkelanjutan sebagai bagian dari pengembangan produk yang mengintegrasikan tujuan inovasi dengan pertimbangan lingkungan.

Selain inovasi internal, perusahaan dapat mengembangkan produk melalui pendekatan inovasi terbuka yang melibatkan pengetahuan dan sumber daya dari luar organisasi. Inovasi terbuka

memungkinkan perusahaan memperoleh gagasan, teknologi, kompetensi, atau peluang komersialisasi melalui kerja sama dengan pihak eksternal. (Rautela, 2024) menjelaskan bahwa inovasi terbuka menjadi salah satu pendekatan penting dalam pengembangan produk karena memperluas sumber pengetahuan yang dapat dimanfaatkan organisasi. Kolaborasi dapat dilakukan dengan pelanggan, pemasok, lembaga penelitian, perusahaan lain, komunitas, maupun pihak yang memiliki kompetensi tertentu. (Dabic et al., 2023) menunjukkan bahwa inovasi terbuka dapat dikombinasikan dengan transformasi digital dan kemampuan menyerap pengetahuan untuk mendukung kinerja pengembangan produk. Pendekatan tersebut membuat proses inovasi tidak sepenuhnya bergantung pada sumber daya internal perusahaan. Dengan demikian, inovasi terbuka dapat memperluas kemampuan organisasi dalam menemukan, mengembangkan, dan mengomersialisasikan gagasan baru.

Pengembangan produk pada dasarnya membutuhkan tahapan yang memungkinkan perusahaan mengurangi ketidakpastian sebelum melakukan komersialisasi secara penuh. Tahapan tersebut dapat dimulai dari identifikasi kebutuhan konsumen, pembangkitan ide, pengembangan konsep, perancangan teknis, pembuatan prototipe, pengujian, hingga peluncuran produk. (Purba & Rizqi, 2022) menekankan pentingnya pengembangan produk

berdasarkan kebutuhan pelanggan agar produk yang dihasilkan memiliki kesesuaian dengan kebutuhan pasar. Dalam proses tersebut, prototipe dapat digunakan untuk memperoleh pembelajaran awal sebelum perusahaan melakukan pengembangan dalam skala yang lebih besar. (Cubric & Li, 2024) menyoroti pentingnya menjembatani kesenjangan antara konsep awal dan produk yang siap digunakan atau dipasarkan. Proses pengembangan juga dapat dilakukan secara bertahap melalui evaluasi pada setiap fase untuk memastikan bahwa produk tetap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, struktur pengembangan produk berfungsi sebagai mekanisme untuk mengurangi ketidakpastian sekaligus meningkatkan kesiapan produk sebelum memasuki pasar.

Metode pengembangan produk terus berkembang dari pendekatan bertahap menuju pendekatan yang lebih fleksibel, iteratif, dan kolaboratif. Model *stage-gate* memberikan struktur melalui tahapan dan titik evaluasi, sedangkan pendekatan *agile* memungkinkan penyesuaian yang lebih cepat berdasarkan pembelajaran selama proses pengembangan. (Guzik, 2023) menjelaskan bahwa terdapat berbagai strategi dan model pengembangan produk yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Pendekatan *design thinking* juga dapat digunakan untuk memahami kebutuhan pengguna melalui proses eksplorasi masalah, penciptaan ide,

pembuatan solusi, dan pengujian secara berulang. (Knudsen et al., 2023) menekankan pentingnya praktik pengembangan produk yang mampu mengintegrasikan proses inovasi dengan kebutuhan organisasi dan pasar. Perkembangan teknologi digital dan kecerdasan buatan semakin membuka peluang untuk membantu analisis ide, pengujian konsep, dan pengambilan keputusan dalam proses pengembangan. (Cooper, 2024) menjelaskan bahwa kecerdasan buatan berpotensi mengubah proses inovasi produk melalui dukungan terhadap berbagai aktivitas pengembangan dan pengambilan keputusan.

Keberhasilan inovasi dan pengembangan produk pada akhirnya tidak hanya ditentukan oleh kualitas gagasan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi mengelola proses inovasi secara keseluruhan. Organisasi membutuhkan kemampuan menyerap pengetahuan, mengelola proyek, mengoordinasikan fungsi, serta menghubungkan pengembangan produk dengan kebutuhan pasar. (Dabić et al., 2023) menempatkan *absorptive capacity*, inovasi terbuka, dan transformasi digital sebagai aspek yang dapat mendukung kinerja pengembangan produk. Kemampuan tersebut perlu didukung oleh kolaborasi lintas fungsi agar aspek pemasaran, teknis, operasional, keuangan, dan pengalaman pengguna dapat dipertimbangkan secara bersama. (Mandal, 2024) menjelaskan bahwa inovasi dan pengembangan produk memberikan peluang

sekaligus tantangan yang membutuhkan kesiapan organisasi dalam mengelola perubahan. Produk yang berhasil dikembangkan juga perlu memiliki nilai yang jelas bagi konsumen dan mampu mendukung posisi perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan demikian, inovasi dan pengembangan produk merupakan proses berkelanjutan yang menggabungkan kreativitas, pemahaman pelanggan, kemampuan organisasi, teknologi, dan strategi komersialisasi untuk menciptakan nilai yang relevan bagi pasar.

2. Pemanfaatan Teknologi dalam Menciptakan Nilai Tambah

Keberhasilan Teknologi memiliki peran penting dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi melalui peningkatan efisiensi, diferensiasi produk, dan pengembangan model bisnis baru. Pemanfaatan teknologi tidak lagi terbatas pada penggunaan perangkat sebagai alat bantu operasional, tetapi telah berkembang menjadi bagian dari strategi penciptaan nilai. Teknologi digital dapat membantu organisasi mengubah proses kerja menjadi lebih terintegrasi, cepat, dan responsif terhadap perubahan kebutuhan pasar. Integrasi antara teknologi digital, sistem cerdas, dan kapabilitas manusia memungkinkan organisasi membangun proses bisnis yang lebih adaptif. Dalam konteks tersebut, teknologi dapat menjadi sumber keunggulan ketika digunakan untuk memperbaiki cara organisasi menciptakan dan menyampaikan nilai

kepada pelanggan (Aithal, 2023) . Penggunaan teknologi juga perlu diselaraskan dengan kemampuan organisasi agar investasi teknologi dapat menghasilkan manfaat yang relevan bagi kegiatan bisnis (Petersen & Scedrova, 2022) . Dengan demikian, penciptaan nilai melalui teknologi tidak hanya bergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikannya ke dalam proses bisnis (Duarte Alonso et al., 2025) .

Teknologi menciptakan nilai tambah melalui perubahan terhadap cara organisasi menggunakan sumber daya dan menjalankan proses operasional. Penggunaan teknologi dapat meningkatkan efisiensi teknis dengan membantu organisasi menghasilkan keluaran yang lebih baik dari sumber daya yang tersedia. Perangkat keras, perangkat lunak, dan tenaga kerja terampil memiliki peran yang saling melengkapi dalam meningkatkan kemampuan produksi organisasi. Teknologi juga dapat menggeser batas kemampuan produksi melalui penerapan sistem yang memungkinkan proses dilakukan secara lebih efektif. Dalam perspektif ini, investasi teknologi perlu dipahami sebagai bagian dari upaya memperkuat kemampuan organisasi dalam menghasilkan nilai (Petersen & Scedrova, 2022) . Pemanfaatan kecerdasan buatan (*Artificial Intelligence*) juga dapat memperkuat hubungan antara teknologi dan sumber daya manusia dalam menciptakan nilai baru,

termasuk nilai yang berorientasi pada keberlanjutan (J. Huang et al., 2026) . Oleh karena itu, mekanisme penciptaan nilai berbasis teknologi berlangsung melalui kombinasi antara kemampuan teknologi, sumber daya manusia, dan proses organisasi yang saling mendukung (Petersen & Scedrova, 2022) .

Nilai tambah juga dapat terbentuk ketika teknologi digunakan untuk melakukan restrukturisasi proses dan menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan kontribusi terhadap penciptaan nilai. Digitalisasi memungkinkan organisasi mengintegrasikan berbagai aktivitas sehingga aliran informasi dan pekerjaan dapat berlangsung secara lebih terkoordinasi. Penggunaan teknologi digital dalam proses bisnis dapat membantu organisasi mengendalikan biaya, meningkatkan produktivitas, serta memperluas kemampuan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Teknologi otomasi dan robotika juga dapat digunakan untuk mengurangi pekerjaan yang bersifat repetitif sekaligus meningkatkan konsistensi dalam pelaksanaan proses. Konsep penciptaan nilai melalui teknologi pada dasarnya menekankan kemampuan teknologi dalam menghasilkan perubahan yang memberikan manfaat bagi organisasi dan pemangku kepentingannya (Berawi, 2021) . Pada sektor manufaktur, penerapan teknologi digital dan robotika dapat mendukung pengurangan kesalahan, efisiensi tenaga kerja, serta pengembangan produk yang lebih sesuai dengan

kebutuhan pelanggan (Pshychenko, 2025) . Dengan demikian, teknologi menjadi sumber nilai ketika penerapannya mampu menghubungkan efisiensi proses dengan peningkatan manfaat yang diterima organisasi dan pelanggan (Aithal, 2023) .

Berbagai teknologi memiliki mekanisme yang berbeda dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Kecerdasan buatan dan otomasi dapat digunakan untuk menjalankan tugas repetitif, melakukan pemeliharaan prediktif, serta mendukung pengendalian mutu secara lebih mandiri. Analisis data dan *process mining* memungkinkan organisasi memanfaatkan jejak digital untuk memahami alur kerja dan mendukung pengambilan keputusan berbasis informasi. Teknologi *blockchain* memberikan peluang untuk meningkatkan transparansi transaksi, pelacakan informasi, dan kepercayaan melalui mekanisme yang terdesentralisasi. *Internet of Things (IoT)* memungkinkan pemantauan aset secara *real-time*, sedangkan teknologi spasial seperti *Geographic Information System (GIS)* dan *Building Information Modeling (BIM)* dapat membantu simulasi serta perencanaan sumber daya. Pemanfaatan kecerdasan buatan dan teknologi digital dapat memperkuat efisiensi serta kemampuan organisasi dalam menghasilkan nilai bisnis (Enholm et al., 2021). Sementara itu, *process mining* membantu organisasi menemukan peluang perbaikan melalui analisis terhadap proses yang berlangsung berdasarkan data

aktivitas digital (Badakhshan et al., 2022) . Dengan berbagai kemampuan tersebut, pemilihan teknologi perlu disesuaikan dengan kebutuhan proses, karakteristik organisasi, serta bentuk nilai yang ingin diciptakan (Aithal, 2023) .

Rantai nilai digital global juga menjadi bagian penting dalam pemanfaatan teknologi untuk memperluas penciptaan nilai. Platform digital memungkinkan organisasi menghubungkan berbagai pelaku ekonomi tanpa harus bergantung sepenuhnya pada batas geografis. Integrasi data dan jaringan digital dapat memperkuat koordinasi antara pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan dalam rantai nilai. Kondisi tersebut memungkinkan organisasi memperoleh akses terhadap pasar yang lebih luas sekaligus meningkatkan konektivitas dengan mitra bisnis. Teknologi digital juga dapat membantu organisasi mengembangkan bentuk layanan baru yang sebelumnya sulit dilakukan melalui sistem konvensional. Perkembangan rantai nilai digital menunjukkan bahwa teknologi dapat mengubah struktur hubungan antarorganisasi sekaligus menciptakan pola baru dalam proses penciptaan nilai (Gao et al., 2024) . Pada saat yang sama, inovasi teknologi digital dapat berkontribusi terhadap penciptaan nilai pasar ketika organisasi mampu mengintegrasikannya dengan strategi dan kemampuan internal (Ran et al., 2024) . Oleh karena itu, pemanfaatan teknologi dalam rantai nilai perlu

dipandang sebagai proses strategis yang menghubungkan kemampuan digital dengan peluang pasar (Gao et al., 2024) .

Penciptaan nilai melalui teknologi modern semakin bergeser dari pendekatan yang berpusat pada produk menuju ekosistem yang melibatkan berbagai pihak. Organisasi dapat bekerja sama dengan pemasok, pelanggan, pengembang teknologi, dan mitra lainnya dalam menciptakan solusi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pengguna. Hubungan tersebut menghasilkan proses *value co-creation* atau ko-kreasi nilai yang menempatkan berbagai pemangku kepentingan sebagai bagian dari penciptaan manfaat. Dalam pemasaran *business-to-business* (B2B), teknologi dapat menjadi penghubung antara pemasok, pelanggan, dan penyedia teknologi dalam mengembangkan pengalaman yang lebih relevan. Kapabilitas dinamis diperlukan agar organisasi mampu menyesuaikan sumber daya dan hubungan antaraktor ketika lingkungan bisnis mengalami perubahan (S. Li, 2025) . Nilai juga dapat muncul ketika teknologi digunakan dalam konteks penggunaannya dan disesuaikan dengan kebutuhan nyata dalam proses pelayanan (Tiitola et al., 2022) . Dengan demikian, penciptaan nilai berbasis teknologi tidak hanya berlangsung di dalam organisasi, tetapi juga melalui interaksi antara organisasi dengan berbagai aktor dalam ekosistem bisnis (Yrjölä et al., 2022) .

Ko-kreasi nilai melalui teknologi juga memiliki batasan yang perlu diperhatikan oleh organisasi. Teknologi yang kompleks tidak selalu menghasilkan nilai apabila pengguna tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menggunakannya secara efektif. Ketidaksesuaian antara teknologi, pengguna, dan proses kerja dapat menimbulkan beban tambahan dalam pelaksanaan aktivitas organisasi. Kondisi tersebut dapat menyebabkan terjadinya *value co-destruction*, yaitu keadaan ketika integrasi sumber daya justru mengurangi nilai yang diharapkan oleh pihak-pihak yang terlibat. Perancangan antarmuka yang mudah dipahami dan dukungan terhadap pengguna menjadi bagian penting dalam memastikan teknologi memberikan manfaat yang diharapkan. Interaksi sosial dan integrasi sumber daya dapat menentukan apakah teknologi menghasilkan penciptaan nilai atau justru menimbulkan penghancuran nilai dalam sistem layana (M. Li & Tuunanen, 2022). Oleh sebab itu, keberhasilan teknologi perlu dilihat tidak hanya dari kemampuan teknisnya, tetapi juga dari pengalaman dan kesiapan pengguna dalam memanfaatkannya (M. Li & Tuunanen, 2022).

Kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai dari teknologi sangat berkaitan dengan *absorptive capacity* atau kapasitas penyerapan pengetahuan. Kapasitas tersebut menggambarkan kemampuan organisasi untuk memperoleh, memahami,

mengintegrasikan, dan memanfaatkan pengetahuan atau teknologi dari lingkungan eksternal. Kepemilikan teknologi atau paten tidak secara otomatis menghasilkan manfaat apabila organisasi tidak mampu mengubahnya menjadi aplikasi yang relevan. Organisasi perlu memiliki proses internal yang memungkinkan pengetahuan baru diterjemahkan menjadi produk, layanan, atau perbaikan proses yang dapat digunakan. Kemampuan tersebut menjadi penting karena teknologi yang tersedia di pasar memiliki manfaat yang berbeda bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikannya. Kapasitas penyerapan memungkinkan organisasi mengubah pengetahuan dan teknologi eksternal menjadi sumber penciptaan nilai yang lebih konkret (P. Zhang et al., 2021) . Dengan demikian, investasi teknologi perlu diikuti dengan pengembangan kemampuan organisasi agar teknologi tidak berhenti sebagai aset, tetapi dapat digunakan untuk menghasilkan manfaat bisnis (P. Zhang et al., 2021) .

Pemanfaatan teknologi juga membutuhkan keseimbangan antara aspek teknis, manusia, regulasi, dan kepentingan ekonomi. Dalam lingkungan *Industry 4.0*, penerapan teknologi tidak dapat dipisahkan dari kemampuan manusia yang menjalankan sistem serta aturan yang mengatur penggunaannya. Perlindungan terhadap hak kekayaan intelektual menjadi salah satu aspek yang perlu diperhatikan agar inovasi teknologi dapat memberikan manfaat secara berkelanjutan.

Pembagian manfaat dan insentif yang adil juga diperlukan ketika penciptaan nilai melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan sosio-teknikal menempatkan teknologi dan manusia sebagai bagian yang saling berhubungan dalam proses penciptaan nilai. Integrasi teknologi, sumber daya manusia, dan pengaturan kelembagaan dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam menangkap manfaat dari inovasi teknologi (Duarte Alonso et al., 2025) . Oleh karena itu, penciptaan nilai berbasis teknologi membutuhkan pengelolaan yang menyeluruh agar perkembangan teknologi dapat diterjemahkan menjadi manfaat ekonomi dan organisasi secara berkelanjutan (Yrjölä et al., 2022) .

3. Strategi Inovasi untuk Membangun Keunggulan Kompetitif

Strategi inovasi berperan penting dalam membangun *keunggulan kompetitif berkelanjutan* dengan mengubah sumber daya internal menjadi nilai yang dapat membedakan perusahaan di pasar. Inovasi tidak hanya berkaitan dengan penciptaan produk baru, tetapi juga mencakup pembaruan proses, sistem, dan cara perusahaan menjalankan kegiatan bisnis. Strategi inovasi memungkinkan perusahaan merespons perubahan kebutuhan pelanggan sekaligus menyesuaikan diri terhadap dinamika persaingan. Hubungan antara strategi bisnis dan inovasi menjadi penting karena inovasi dapat menjadi mekanisme yang menghubungkan arah strategis

perusahaan dengan pencapaian kinerja pasar. Dalam konteks tersebut, inovasi dapat berfungsi sebagai bagian penting dari strategi perusahaan dalam membangun posisi kompetitif yang berkelanjutan (Farida & Setiawan, 2022) . Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan inovasi juga dapat memperkuat daya saing ketika inovasi tersebut diarahkan pada kebutuhan pasar dan didukung oleh strategi yang sesuai (Agazu & Kero, 2024) . Dengan demikian, strategi inovasi perlu ditempatkan sebagai bagian dari proses strategis yang menghubungkan sumber daya, kemampuan organisasi, kebutuhan pasar, dan penciptaan nilai (Thi, 2024).

Perusahaan dapat menerapkan berbagai strategi inovasi sesuai dengan karakteristik lingkungan bisnis, sumber daya, dan tujuan yang ingin dicapai. Salah satu pendekatan membedakan inovasi berdasarkan orientasi eksplorasi dan eksploitasi yang menekankan keseimbangan antara pencarian peluang baru dan pemanfaatan pengetahuan yang telah dimiliki. Eksplorasi memungkinkan perusahaan mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan peluang baru, sedangkan eksploitasi berfokus pada optimalisasi sumber daya dan kemampuan yang sudah tersedia. Keseimbangan kedua orientasi tersebut membantu perusahaan menghadapi kebutuhan untuk terus beradaptasi tanpa meninggalkan kemampuan yang telah mendukung kegiatan bisnis berjalan. Pendekatan eksplorasi dan

eksploitasi menunjukkan bahwa strategi inovasi perlu disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan mempertahankan daya saing (Ionita, 2022) . Selain itu, strategi inovasi juga dapat diarahkan melalui kombinasi inovasi radikal dan inkremental sesuai dengan tingkat perubahan yang ingin dicapai perusahaan (X. Chen et al., 2024) . Pilihan strategi tersebut pada akhirnya perlu mempertimbangkan kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan, mengalokasikan sumber daya, dan menerjemahkan inovasi menjadi nilai bagi pasar (Celić, 2025) .

Strategi inovasi juga dapat diwujudkan melalui pengembangan produk dan perbaikan proses secara terpadu. Inovasi produk berfokus pada penciptaan atau penyempurnaan atribut produk dan layanan, sedangkan inovasi proses berkaitan dengan perubahan terhadap cara produk atau layanan tersebut dihasilkan dan disampaikan. Penggabungan kedua bentuk inovasi memungkinkan perusahaan tidak hanya menawarkan nilai baru kepada pelanggan, tetapi juga memperbaiki efisiensi kegiatan internal. Penyelarasan inovasi produk dengan proses dapat menciptakan hubungan yang lebih kuat antara penciptaan nilai bagi pelanggan dan kemampuan perusahaan dalam menjalankan operasional. Strategi inovasi produk dan proses dapat menjadi bagian dari upaya perusahaan dalam membangun keunggulan

melalui pembaruan yang saling melengkapi (Timotius, 2023) . Penerapan berbagai bentuk inovasi secara terpadu juga dapat membantu perusahaan menyesuaikan strategi dengan perubahan kebutuhan pasar dan kondisi persaingan (Nuragita & Nursyamsiah, 2024) . Oleh karena itu, strategi inovasi tidak seharusnya dipahami sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi sebagai rangkaian keputusan yang menghubungkan produk, proses, sumber daya, dan tujuan perusahaan (Bogetoft et al., 2024)

Keunggulan kompetitif melalui inovasi juga dapat dibangun dengan memperhatikan aspek keberlanjutan dan lingkungan. Strategi inovasi berkelanjutan mengintegrasikan efisiensi penggunaan sumber daya, pengelolaan bahan, dan perhatian terhadap dampak lingkungan ke dalam proses penciptaan nilai. Pendekatan tersebut memungkinkan perusahaan mengembangkan produk maupun proses yang tidak hanya mempertimbangkan kepentingan ekonomi, tetapi juga tanggung jawab terhadap lingkungan. Prinsip sirkularitas dapat diterapkan melalui upaya mengurangi penggunaan sumber daya yang tidak efisien serta mengembangkan pola produksi dan konsumsi yang lebih berkelanjutan. Strategi inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan dapat menjadi bagian dari upaya perusahaan membangun posisi kompetitif melalui penciptaan nilai yang lebih bertanggung jawab (Lopes & Rodríguez-López, 2021) . Pengembangan kapabilitas

dinamis juga dapat mendukung inovasi digital yang mengintegrasikan aspek tanggung jawab dalam penciptaan keunggulan kompetitif (De La Torre & De La Vega, 2025) . Dengan demikian, inovasi berkelanjutan tidak hanya berkaitan dengan pemenuhan tuntutan lingkungan, tetapi juga dapat menjadi bagian dari strategi perusahaan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan pasar dan lingkungan bisnis (Wahyudi & Manfaluthi, 2025) .

Strategi inovasi juga dapat dilakukan melalui kemampuan perusahaan dalam mengadopsi dan menyesuaikan pengetahuan yang berasal dari lingkungan eksternal. Imitasi adaptif memungkinkan perusahaan mempelajari keberhasilan yang telah berkembang di pasar kemudian menyesuaikannya dengan sumber daya, kemampuan, dan kebutuhan perusahaan sendiri. Pendekatan tersebut berbeda dari peniruan secara langsung karena perusahaan perlu melakukan proses pembelajaran dan modifikasi agar pengetahuan eksternal dapat digunakan dalam konteks yang berbeda. Kemampuan menyerap pengetahuan menjadi penting karena perusahaan perlu memahami informasi eksternal sebelum mengubahnya menjadi inovasi atau strategi yang dapat diterapkan. Kapasitas penyerapan yang baik dapat membantu perusahaan menentukan kapan pengetahuan eksternal digunakan untuk mendukung imitasi dan kapan dikembangkan menjadi inovasi

baru (Algarni et al., 2023) . Dalam kondisi tertentu, strategi imitasi adaptif dapat menjadi bagian dari portofolio inovasi yang berjalan berdampingan dengan pengembangan inovasi orisinal (Celić, 2025) . Dengan demikian, strategi inovasi dapat mencakup kombinasi antara penciptaan pengetahuan baru, pengembangan kemampuan internal, dan pemanfaatan pengetahuan eksternal secara selektif (Agazu & Kero, 2024) .

Keberhasilan strategi inovasi membutuhkan kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan mengubah sumber daya menjadi kemampuan yang dapat menghasilkan nilai. Kapabilitas dinamis membantu perusahaan menyesuaikan sumber daya, proses, dan struktur ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis. Sementara itu, sumber daya yang memiliki nilai, kelangkaan, sulit ditiru, dan sulit digantikan dapat menjadi dasar penting dalam membangun posisi kompetitif. Perusahaan juga membutuhkan pola pikir kewirausahaan agar peluang inovasi dapat dikenali, dikembangkan, dan diterjemahkan ke dalam tindakan strategis. Hubungan antara inovasi kewirausahaan dan keunggulan kompetitif dapat diperkuat melalui kemampuan organisasi dalam mengembangkan pemikiran kewirausahaan sebagai bagian dari proses inovasi (Alsafadi & Aljuhmani, 2023) . Pendekatan *ambidextrous innovation* juga memungkinkan perusahaan menggabungkan eksplorasi dan

eksploitasi melalui pengelolaan pengetahuan serta kemampuan organisasi secara bersamaan (Van Lieshout et al., 2021) . Oleh karena itu, strategi inovasi memerlukan dukungan kapabilitas internal yang mampu menjaga keseimbangan antara pencarian peluang baru dan pemanfaatan kemampuan yang telah tersedia (Z.-G. Zhang et al., 2022) .

Realisasi strategi inovasi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, pengelolaan sumber daya, dan kondisi lingkungan eksternal. Budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat memberikan ruang bagi karyawan untuk mengembangkan gagasan, melakukan pembelajaran, dan menyesuaikan cara kerja dengan perubahan kebutuhan bisnis. Alokasi sumber daya yang memadai juga diperlukan agar kegiatan inovasi dapat berlangsung secara konsisten dan tidak berhenti pada tahap pengembangan gagasan. Kerja sama lintas fungsi dapat membantu menghubungkan pengetahuan dari berbagai bagian organisasi sehingga proses inovasi menjadi lebih terintegrasi. Selain faktor internal, kebijakan pemerintah dan regulasi industri dapat memengaruhi ruang gerak perusahaan dalam mengembangkan serta menerapkan inovasi. Faktor organisasi dan lingkungan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan inovasi tidak hanya bergantung pada kualitas gagasan, tetapi juga pada kondisi yang mendukung pelaksanaan strategi inovasi (Kisuya et al., 2023) . Dengan demikian, perusahaan perlu

mengembangkan tata kelola inovasi yang menghubungkan budaya, sumber daya, kolaborasi, kapabilitas, dan lingkungan regulasi agar strategi inovasi dapat mendukung penciptaan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (Mulyono & Septyarini, 2026).

BAB VII

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP : BISNIS DENGAN DAMPAK SOSIAL

1. Konsep dan Karakteristik *Social Entrepreneurship*

Kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) merupakan proses pemanfaatan prinsip bisnis dan solusi inovatif untuk menciptakan nilai sosial yang berkelanjutan. Konsep ini menggabungkan orientasi kewirausahaan dengan perhatian terhadap persoalan sosial yang muncul di masyarakat. Berbeda dengan organisasi amal konvensional, kewirausahaan sosial berupaya membangun mekanisme yang memungkinkan misi sosial berjalan secara berkelanjutan. Pada saat yang sama, kegiatan tersebut tidak sepenuhnya berorientasi pada maksimalisasi keuntungan sebagaimana entitas komersial murni. Orientasi terhadap penciptaan nilai sosial menjadi karakter utama yang membedakan kewirausahaan sosial dari bentuk kewirausahaan lainnya (García-Jurado et al., 2021). Keberlanjutan finansial tetap diperlukan agar organisasi mampu mempertahankan aktivitas dan memperluas manfaat yang diberikan kepada masyarakat (Hietschold et al., 2022). Dengan demikian, kewirausahaan sosial dapat dipahami sebagai pendekatan yang mengintegrasikan misi

sosial, aktivitas ekonomi, dan inovasi dalam satu model organisasi (Mohammadi et al., 2024) .

Perkembangan kewirausahaan sosial memiliki hubungan dengan berbagai bentuk inisiatif yang menempatkan perubahan sosial sebagai bagian dari aktivitas organisasi. Perkembangannya dipengaruhi oleh tradisi organisasi nonpemerintah yang berupaya mempertahankan keberlanjutan sumber daya serta perkembangan etika bisnis dan *corporate social responsibility* (CSR). Dalam perkembangannya, wirausahawan sosial dipandang sebagai pihak yang dapat mendorong perubahan terhadap persoalan sosial melalui pendekatan kewirausahaan. Konsep ini kemudian berkembang menjadi payung yang mencakup berbagai aktor, bentuk organisasi, orientasi pasar, dan inovasi sosial. Perkembangan tersebut menunjukkan bahwa kewirausahaan sosial tidak memiliki satu bentuk organisasi yang bersifat seragam (García-Jurado et al., 2021). Organisasi dengan misi sosial dapat memiliki tingkat orientasi pasar dan mekanisme pembiayaan yang berbeda sesuai dengan konteks kegiatan yang dijalankan (Shavyrina, 2021) . Oleh karena itu, kewirausahaan sosial dapat ditempatkan dalam suatu spektrum yang menghubungkan orientasi sosial dengan aktivitas ekonomi dan mekanisme penciptaan nilai (Cardella et al., 2021) .

Karakteristik utama kewirausahaan sosial dapat dilihat dari prioritas terhadap misi sosial, inovasi,

kemandirian finansial, tata kelola partisipatif, serta kemampuan menghasilkan dampak yang berkelanjutan. Misi sosial menjadi dasar utama dalam menentukan arah kegiatan organisasi sehingga keputusan bisnis tidak hanya mempertimbangkan kepentingan ekonomi. Keuntungan yang diperoleh dapat diarahkan kembali untuk mendukung pencapaian tujuan sosial dan memperluas manfaat bagi penerima manfaat. Inovasi sosial juga menjadi bagian penting karena memungkinkan organisasi mengembangkan cara baru dalam menangani persoalan masyarakat. Kewirausahaan sosial menempatkan penyelesaian persoalan publik sebagai orientasi utama yang membedakannya dari organisasi yang hanya berorientasi pada keuntungan (García-Jurado et al., 2021) . Kemandirian finansial diperlukan agar organisasi tidak sepenuhnya bergantung pada donasi atau sumber pendanaan eksternal dalam menjalankan misinya (Hietschold et al., 2022) . Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan kewirausahaan sosial berkaitan dengan kemampuan menjaga keseimbangan antara keberlanjutan organisasi dan pencapaian tujuan sosial (Monteiro et al., 2022) .

Kewirausahaan sosial juga menekankan pentingnya keterlibatan komunitas dan pemangku kepentingan dalam proses penciptaan nilai. Tata kelola partisipatif memungkinkan masyarakat yang terdampak oleh suatu persoalan ikut terlibat dalam

menentukan arah solusi yang dikembangkan. Keterlibatan tersebut dapat menghasilkan proses *ko-kreasi* yang memanfaatkan pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya dari berbagai pihak. Hubungan yang terbentuk melalui proses tersebut dapat memperkuat kepercayaan dan menciptakan dasar kerja sama untuk menyelesaikan persoalan sosial. Modal sosial berperan dalam membangun hubungan antara penggagas kewirausahaan sosial, komunitas lokal, dan institusi yang terlibat dalam penciptaan perubahan (Praszkier & Munnik, 2021). Kolaborasi terbuka juga memungkinkan berbagai sumber daya dan pengetahuan digunakan secara bersama untuk menangani persoalan yang belum tertangani secara optimal oleh lembaga formal (Nagy & Krátki, 2024). Dengan demikian, keterlibatan pemangku kepentingan menjadi bagian penting dalam membangun kapasitas organisasi untuk menghasilkan nilai sosial yang lebih luas (Hidalgo & Monticelli, 2021).

Penciptaan nilai dalam kewirausahaan sosial dapat dipahami melalui hubungan antara manfaat yang diterima secara langsung oleh masyarakat dan perubahan sosial yang lebih luas. Nilai sosial dapat muncul melalui penyediaan produk, layanan, kesempatan kerja, maupun berbagai bentuk dukungan yang meningkatkan kemampuan masyarakat dalam menghadapi persoalan yang dihadapi. Sementara itu, perubahan sosial berkaitan

dengan upaya memengaruhi kondisi atau struktur yang menjadi penyebab munculnya persoalan tersebut. Dengan demikian, kewirausahaan sosial tidak hanya berorientasi pada pemberian bantuan dalam jangka pendek, tetapi juga pada peningkatan kapasitas dan pemberdayaan penerima manfaat. Literatur kewirausahaan sosial membedakan penciptaan nilai sosial dengan perubahan sosial sebagai dua bentuk luaran yang saling berkaitan dalam proses kewirausahaan sosial (Hietschold et al., 2022) . Pemberdayaan kelompok yang mengalami keterbatasan akses dapat menjadi bagian dari proses penciptaan nilai melalui pengembangan kemampuan dan kesempatan ekonomi (Lorenzo-Afable et al., 2023). Inovasi kemudian dapat mendukung hubungan antara orientasi kewirausahaan sosial, penciptaan nilai, dan perubahan ekonomi yang lebih berkelanjutan (W. Wang, 2022) .

Keberlanjutan kewirausahaan sosial juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam membangun jejaring dan mengelola berbagai sumber daya yang tersedia di lingkungan sosialnya. Modal sosial dapat menciptakan hubungan kepercayaan yang membantu organisasi memperoleh dukungan, pengetahuan, dan sumber daya dari berbagai pihak. Jejaring tersebut memungkinkan wirausahawan sosial membentuk kelompok aksi bersama yang memiliki tujuan dan kepentingan yang saling berkaitan. Kolaborasi dapat diperluas melalui

hubungan dengan komunitas, lembaga formal, organisasi lain, maupun pemangku kepentingan yang memiliki sumber daya relevan. Kapabilitas relasional menjadi penting karena penciptaan nilai sosial sering kali membutuhkan kerja sama yang melampaui batas organisasi (Hidalgo & Monticelli, 2021). Struktur kolaborasi terbuka dapat memperluas akses terhadap sumber daya komunal sekaligus mendukung proses penciptaan nilai untuk kepentingan bersama (Nagy & Krátki, 2024) . Pengelolaan berbagai faktor internal dan eksternal secara terpadu membantu organisasi menjaga keseimbangan antara tujuan sosial dan keberlanjutan kegiatan kewirausahaan (Singh & Singh, 2023).

Meskipun memiliki orientasi terhadap penyelesaian persoalan sosial, kewirausahaan sosial menghadapi tantangan dalam menentukan batasan konsep dan mengukur dampaknya secara tepat. Keragaman bentuk organisasi dan tujuan yang digunakan dalam kewirausahaan sosial menyebabkan konsep ini dapat dipahami melalui berbagai perspektif. Perbedaan tersebut dapat menimbulkan ketidakjelasan konseptual ketika batas antara kewirausahaan sosial, organisasi nirlaba, tanggung jawab sosial perusahaan, dan kegiatan komersial tidak dirumuskan secara jelas. Wirausahawan sosial juga menghadapi kebutuhan untuk menyeimbangkan tujuan ekonomi dengan nilai etis dan kepentingan komunitas. Literatur menunjukkan adanya

perdebatan mengenai batasan konsep kewirausahaan sosial dan cara terbaik dalam mengidentifikasi karakteristik serta dampaknya (García-Jurado et al., 2021) . Ketergantungan terhadap mekanisme pasar juga dapat menimbulkan pertanyaan mengenai kemampuan kewirausahaan sosial dalam menghasilkan perubahan struktural yang berkelanjutan (Teasdale et al., 2022). Oleh karena itu, kewirausahaan sosial perlu dipahami sebagai pendekatan yang terus berkembang dengan menempatkan misi sosial, keberlanjutan finansial, inovasi, kolaborasi, dan penciptaan nilai sebagai unsur yang saling berkaitan (Mohammadi et al., 2024).

2. Penciptaan Nilai dan Dampak Sosial melalui Bisnis

Penciptaan nilai dan dampak sosial melalui bisnis menunjukkan perubahan orientasi dari pencapaian laba semata menuju integrasi misi sosial dalam kegiatan bisnis. Pendekatan ini menempatkan aktivitas komersial sebagai sarana untuk menghasilkan manfaat ekonomi sekaligus memberikan kontribusi terhadap penyelesaian persoalan sosial. Nilai sosial dapat diciptakan ketika produk, layanan, dan aktivitas bisnis diarahkan untuk memenuhi kebutuhan kelompok masyarakat yang menghadapi keterbatasan akses. Dalam konteks tersebut, keberlanjutan bisnis tetap menjadi bagian penting karena misi sosial membutuhkan sumber daya yang dapat dipertahankan dalam jangka panjang.

Kewirausahaan sosial membedakan penciptaan nilai sosial sebagai manfaat yang dihasilkan bagi penerima manfaat dengan perubahan sosial yang memiliki cakupan lebih luas dan bersifat transformatif (Hietschold et al., 2022) . Pendekatan *shared value* juga memungkinkan kegiatan ekonomi dikembangkan bersamaan dengan upaya menciptakan manfaat bagi masyarakat dan lingkungan ((Neessen et al., 2021). Dengan demikian, bisnis dapat berperan sebagai mekanisme penciptaan nilai yang menghubungkan keberlanjutan finansial dengan tujuan sosial secara terpadu (Robb et al., 2024) .

Penciptaan nilai sosial dapat dilakukan melalui berbagai jalur bisnis yang disesuaikan dengan karakteristik kebutuhan masyarakat dan sumber daya organisasi. Salah satu jalur tersebut adalah inovasi produk yang dirancang agar barang atau jasa dapat diakses oleh masyarakat dengan keterbatasan daya beli. Penyesuaian harga, penyederhanaan produk, dan efisiensi proses dapat membantu mengurangi hambatan akses terhadap kebutuhan dasar. Jalur lainnya adalah integrasi tenaga kerja melalui pelatihan dan penyediaan kesempatan kerja bagi kelompok yang menghadapi hambatan dalam memasuki pasar tenaga kerja. Model bisnis sosial juga dapat diarahkan kepada kelompok yang berada pada *base of the pyramid* melalui pengembangan layanan keuangan, teknologi, dan mekanisme *ko-kreasi* lokal (Lashitew et al., 2021) . Pendekatan ekonomi sirkular

dapat digunakan untuk mengubah limbah dan sumber daya yang kurang dimanfaatkan menjadi bagian dari proses penciptaan nilai baru (De Angelis & Vesci, 2024). Berbagai jalur tersebut menunjukkan bahwa penciptaan nilai sosial dapat diwujudkan melalui inovasi produk, pemberdayaan tenaga kerja, inklusi ekonomi, dan pengelolaan sumber daya secara lebih berkelanjutan (Green et al., 2024) .

Integrasi antara tujuan bisnis dan misi sosial membutuhkan perubahan dalam cara organisasi merancang model bisnis dan menjalankan kegiatan operasionalnya. Perusahaan hibrida perlu menyelaraskan strategi, struktur organisasi, pemasaran, dan tata kelola dengan tujuan sosial yang menjadi bagian dari identitas bisnis. Surplus ekonomi yang dihasilkan tidak hanya dipandang sebagai keuntungan akhir, tetapi juga sebagai sumber daya untuk mempertahankan dan memperluas misi sosial. Prinsip tersebut memungkinkan kegiatan komersial tetap berjalan tanpa menghilangkan orientasi terhadap penciptaan manfaat bagi masyarakat. Model bisnis perusahaan sosial perlu menghubungkan komponen-komponen utama organisasi dengan mekanisme penciptaan nilai yang sesuai dengan misi sosialnya (Neessen et al., 2021) . Dalam proses tersebut, inovasi sosial dapat membantu perusahaan mengembangkan cara baru dalam menghasilkan manfaat bersama bagi perusahaan dan pemangku kepentingan (Bitencourt et al., 2024). Kemampuan

organisasi dalam menghasilkan manfaat publik melalui pemanfaatan sumber daya menjadi dasar penting dalam memahami kontribusi bisnis terhadap penciptaan nilai sosial (Robb et al., 2024).

Perancangan bisnis yang berorientasi sosial juga perlu mempertimbangkan hubungan antara sumber daya, risiko, manfaat, dan kepentingan berbagai pemangku kepentingan. Konsep *social value equation* dapat digunakan untuk melihat hubungan antara manfaat yang dihasilkan bagi penerima manfaat dengan risiko serta sumber daya yang diperlukan dalam menjalankan suatu program. Pendekatan tersebut membantu organisasi melihat penciptaan nilai sosial tidak hanya dari jumlah aktivitas yang dilakukan, tetapi dari manfaat yang dihasilkan melalui aktivitas tersebut. Kemitraan dengan berbagai pihak dapat memperkuat proses penciptaan nilai karena organisasi tidak selalu memiliki seluruh sumber daya yang diperlukan untuk menyelesaikan persoalan sosial secara mandiri. Modal sosial dan pembelajaran bersama dapat mendukung proses pertukaran pengetahuan serta memperkuat hubungan antaraktor dalam penciptaan nilai sosial (Daskalopoulou et al., 2023). Proses *value co-creation* juga memungkinkan penerima manfaat dan pemangku kepentingan berpartisipasi dalam pembentukan nilai yang dihasilkan oleh organisasi (Haase, 2021). Oleh karena itu, perancangan bisnis sosial perlu memperhatikan keterhubungan antara model bisnis, sumber daya,

hubungan kolaboratif, dan kebutuhan penerima manfaat agar penciptaan nilai dapat berlangsung secara berkelanjutan (Aray et al., 2026) .

Pengukuran dampak sosial menjadi bagian penting dalam memastikan bahwa aktivitas bisnis benar-benar menghasilkan manfaat sesuai dengan misi yang ditetapkan. Pengukuran tersebut perlu melampaui indikator finansial karena keberhasilan bisnis sosial juga berkaitan dengan perubahan yang dialami penerima manfaat dan lingkungan sosialnya. Indikator nonfinansial dapat digunakan untuk menggambarkan perubahan dalam kapasitas, akses, kesejahteraan, maupun kondisi sosial kelompok yang menjadi sasaran kegiatan. Penilaian dampak juga perlu dilakukan secara sistematis agar organisasi dapat mengetahui hubungan antara kegiatan yang dilakukan dengan nilai yang dihasilkan. Proses evaluasi dapat membantu organisasi mengembangkan pemahaman mengenai nilai sosial yang dihasilkan sekaligus memperkuat akuntabilitas kepada pemangku kepentingan (Barinaga, 2023) . Pengukuran keberlanjutan juga dapat membantu menunjukkan hubungan antara kegiatan organisasi dan nilai sosial yang dihasilkan melalui aktivitas bisnis (Kusumawardani et al., 2024) . Dengan demikian, pengukuran dampak sosial berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi pencapaian misi, memperbaiki kegiatan, dan mempertanggungjawabkan manfaat

yang dihasilkan kepada penerima manfaat (Lorenzo-Afable et al., 2023) .

Dalam pelaksanaannya, bisnis yang berorientasi sosial menghadapi tantangan dalam mempertahankan keseimbangan antara tujuan ekonomi dan tujuan sosial. Tekanan untuk meningkatkan pendapatan dan efisiensi dapat memengaruhi perhatian organisasi terhadap kelompok penerima manfaat apabila tidak dikendalikan melalui tata kelola yang sesuai. Kondisi tersebut dapat menimbulkan risiko *mission drift*, yaitu perubahan orientasi organisasi yang secara bertahap menjauh dari misi sosial awal. Penguatan identitas organisasi berbasis misi menjadi salah satu cara untuk menjaga agar keputusan bisnis tetap terhubung dengan tujuan sosial yang telah ditetapkan. Model bisnis hibrida membutuhkan keseimbangan antara logika komersial dan logika sosial agar keberlanjutan finansial tidak menghilangkan tujuan sosial organisasi (Nair, 2022) . Pemantauan terhadap rantai nilai juga diperlukan agar penciptaan manfaat pada satu bagian kegiatan tidak menghasilkan dampak negatif pada kelompok lain (Lashitew et al., 2021) . Oleh karena itu, keberhasilan bisnis dalam menciptakan nilai sosial tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan pendapatan, tetapi juga oleh kemampuan menjaga konsistensi misi dan mengelola konsekuensi sosial dari seluruh aktivitas bisnis (Hietschold et al., 2022) .

Pada akhirnya, penciptaan nilai dan dampak sosial membutuhkan pendekatan bisnis yang mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial, dan keberlanjutan dalam satu kerangka yang saling mendukung. Bisnis dapat menciptakan nilai sosial melalui inovasi produk, pemberdayaan tenaga kerja, inklusi kelompok rentan, ekonomi sirkular, dan penyediaan layanan yang menanggapi kebutuhan masyarakat. Setiap bentuk penciptaan nilai perlu disesuaikan dengan karakteristik penerima manfaat serta kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan. Kolaborasi dengan komunitas dan pemangku kepentingan dapat memperluas kapasitas organisasi dalam menciptakan manfaat serta meningkatkan relevansi solusi yang dikembangkan. Pendekatan penciptaan nilai bersama menempatkan hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan sebagai bagian penting dalam menghasilkan manfaat yang lebih luas (Bitencourt et al., 2024) . Pengelolaan dampak secara sistematis juga membantu organisasi mempertahankan akuntabilitas dan memastikan bahwa aktivitas bisnis tetap menghasilkan manfaat sosial yang sesuai dengan misi (Barinaga, 2023) . Dengan demikian, bisnis yang mampu mengintegrasikan penciptaan nilai ekonomi dan sosial memiliki dasar yang lebih kuat untuk membangun model usaha yang berorientasi pada keberlanjutan dan memberikan kontribusi terhadap perubahan sosial (Neessen et al., 2021).

3. Keberlanjutan dan Tantangan *Social Entrepreneurship*

Keberlanjutan dalam kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) berkaitan dengan kemampuan organisasi merancang solusi yang mampu bertahan dalam jangka panjang untuk menangani persoalan sosial, ekonomi, dan lingkungan. Orientasi keberlanjutan menuntut organisasi tidak hanya menghasilkan manfaat sosial, tetapi juga membangun sistem operasional yang mampu mempertahankan aktivitasnya secara berkelanjutan. Kewirausahaan sosial pada dasarnya menggabungkan tujuan sosial dengan mekanisme ekonomi agar misi yang dijalankan tidak sepenuhnya bergantung pada sumber pendanaan eksternal. Pendekatan tersebut menjadikan keberlanjutan sebagai bagian dari proses perencanaan, pengelolaan sumber daya, dan penciptaan nilai organisasi. Keberlanjutan sosial dalam kewirausahaan sosial berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan kontribusi terhadap masyarakat melalui model yang dapat berlangsung dalam jangka panjang (Kamaludin, 2023). Hubungan antara aktivitas sosial, ekonomi, dan lingkungan juga menjadi dasar bagi organisasi untuk mengembangkan solusi yang dapat memberikan manfaat secara berkelanjutan (Bataineh et al., 2023). Dengan demikian, keberlanjutan kewirausahaan sosial tidak hanya berkaitan dengan kemampuan bertahan sebagai organisasi, tetapi juga dengan

kemampuan mempertahankan misi dan manfaat sosial yang dihasilkan (Arbulú Ballesteros et al., 2025)

Keberlanjutan kewirausahaan sosial memiliki dimensi yang saling berkaitan antara aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Dimensi sosial berfokus pada pemberdayaan masyarakat, peningkatan kapasitas komunitas, serta penyelesaian persoalan yang menjadi dasar pembentukan organisasi. Dimensi ekonomi menekankan kemampuan menghasilkan pendapatan dan mengelola sumber daya agar kegiatan sosial dapat dibiayai secara mandiri. Dimensi lingkungan berkaitan dengan penggunaan sumber daya secara bertanggung jawab, penerapan prinsip ekonomi sirkular, dan pengembangan solusi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Ketiga dimensi tersebut membentuk pendekatan *triple bottom line* yang menempatkan manfaat sosial, keberlanjutan ekonomi, dan tanggung jawab lingkungan sebagai bagian dari penciptaan nilai organisasi. Kerangka keberlanjutan kewirausahaan sosial menunjukkan bahwa ketiga dimensi tersebut perlu dikelola secara terpadu agar tujuan sosial tidak terpisah dari keberlanjutan organisasi (Kamaludin, 2023). Pengembangan usaha yang memanfaatkan energi terbarukan juga menunjukkan bagaimana tujuan sosial dan ekonomi dapat dikombinasikan dengan pemanfaatan sumber daya lingkungan secara berkelanjutan (Bataineh et al., 2023). Oleh karena itu,

pengelolaan keberlanjutan membutuhkan kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan kepentingan sosial, ekonomi, dan lingkungan dalam setiap keputusan strategis (Kamaludin, 2023).

Kemandirian finansial menjadi salah satu unsur penting dalam menjaga keberlanjutan kewirausahaan sosial. Organisasi perlu mengembangkan sumber pendapatan yang memungkinkan kegiatan sosial terus berjalan tanpa ketergantungan berlebihan terhadap donasi atau bantuan eksternal. Diversifikasi pendapatan dapat dilakukan melalui pengembangan produk dan jasa, kemitraan, serta inovasi model bisnis yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan misi sosial. Efisiensi operasional juga diperlukan agar sumber daya yang tersedia dapat digunakan secara optimal untuk mempertahankan kegiatan organisasi. Kemampuan menghasilkan nilai ekonomi dapat mendukung keberlangsungan misi sosial karena pendapatan yang diperoleh dapat digunakan kembali untuk menjalankan dan mengembangkan kegiatan organisasi (Arbulú Ballesteros et al., 2025) . Inovasi yang menekankan efisiensi sumber daya juga dapat membantu organisasi mengurangi biaya sekaligus memperluas akses terhadap produk atau layanan sosial (Mallikarjun, 2025) . Dengan demikian, kemandirian finansial tidak berarti mengutamakan keuntungan di atas misi sosial, tetapi membangun kapasitas ekonomi yang memungkinkan misi tersebut

bertahan dalam jangka panjang (Bataineh et al., 2023)

Selain aspek finansial, keberlanjutan kewirausahaan sosial bergantung pada kemampuan organisasi mempertahankan keseimbangan antara misi sosial dan tuntutan operasional bisnis. Ketegangan dapat muncul ketika organisasi menghadapi kebutuhan untuk meningkatkan pendapatan, memperluas pasar, atau meningkatkan efisiensi sementara misi sosial tetap harus dipertahankan. Kondisi tersebut dapat menimbulkan risiko *mission drift* apabila keputusan bisnis secara bertahap menjauh dari tujuan sosial yang menjadi dasar organisasi. Tata kelola yang etis diperlukan untuk memastikan bahwa keputusan strategis tetap mempertimbangkan kepentingan penerima manfaat dan tujuan sosial. Pengelolaan identitas serta misi organisasi menjadi penting dalam menjaga konsistensi antara tujuan sosial dan aktivitas bisnis di tengah perubahan lingkungan (Pérez-Barea, 2025) . Tantangan dalam menjaga keseimbangan antara keberlanjutan finansial dan penciptaan dampak sosial juga menunjukkan pentingnya pengelolaan model bisnis yang mampu mengakomodasi kedua kepentingan tersebut (Brown et al., 2026) . Dengan demikian, keberlanjutan kewirausahaan sosial membutuhkan mekanisme tata kelola yang mampu menjaga integrasi antara tujuan ekonomi dan misi sosial secara konsisten (Prasad, 2026) .

Ketahanan organisasi menjadi aspek penting lainnya dalam menghadapi perubahan lingkungan, krisis, dan ketidakpastian pasar. Organisasi sosial perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan model bisnis, proses operasional, dan pola hubungan dengan pemangku kepentingan ketika kondisi eksternal mengalami perubahan. Pemanfaatan teknologi digital dapat mendukung kemampuan tersebut melalui peningkatan koordinasi, komunikasi, pengelolaan informasi, dan pengembangan layanan. Kemitraan strategis juga dapat memperluas akses terhadap sumber daya yang tidak dimiliki organisasi secara internal. Modal sosial dapat membantu organisasi membangun hubungan yang memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan, dukungan sumber daya, dan kerja sama dalam menghadapi tantangan. Penguatan jejaring dan hubungan antarpelaku menjadi bagian penting dalam meningkatkan kemampuan kewirausahaan sosial untuk berkontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (Shabbir & Batool, 2025) . Sebaliknya, keterbatasan jejaring dapat menghambat pertukaran pengetahuan dan membatasi kemampuan organisasi dalam mengembangkan kegiatan secara berkelanjutan (Lekhanya, 2022) . Oleh karena itu, ketahanan organisasi perlu dibangun melalui kombinasi antara kemampuan adaptasi internal, pemanfaatan teknologi, dan penguatan hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan.

Kewirausahaan sosial juga menghadapi berbagai hambatan struktural yang dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam mempertahankan keberlanjutan. Keterbatasan akses terhadap modal dapat menghambat pengembangan usaha, terutama ketika organisasi membutuhkan sumber daya untuk memperluas kegiatan dan meningkatkan kapasitas operasional. Selain itu, kesulitan dalam mengukur dampak sosial dapat menyebabkan organisasi mengalami kendala dalam menunjukkan nilai yang dihasilkan kepada investor, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya. Ketidakjelasan indikator juga dapat menyulitkan proses evaluasi karena manfaat sosial sering kali memiliki karakter yang tidak mudah diukur dengan ukuran finansial. Hambatan regulasi dan kebijakan yang kurang mendukung juga dapat membatasi kemampuan organisasi dalam menciptakan pasar bagi produk atau layanan yang berorientasi pada keberlanjutan. Literatur mengenai kewirausahaan sosial menunjukkan bahwa keterbatasan modal, regulasi, dan kemampuan organisasi merupakan bagian dari tantangan yang perlu dikelola untuk menjaga keberlanjutan usaha (Arbulú Ballesteros et al., 2025). Keterbatasan akses terhadap sumber daya dan jaringan juga dapat mengurangi kemampuan organisasi dalam mengembangkan kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan (Turyakira et al., 2024). Dengan demikian, tantangan keberlanjutan tidak hanya

berasal dari kondisi internal organisasi, tetapi juga dipengaruhi oleh ekosistem ekonomi, kelembagaan, dan sosial tempat organisasi beroperasi (Shinde, 2025).

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, keberlanjutan kewirausahaan sosial membutuhkan ekosistem pendukung yang mampu memperkuat kapasitas organisasi dan menjaga konsistensi misi sosial. Investasi yang berorientasi pada dampak dapat membantu menyediakan sumber daya bagi organisasi yang memiliki tujuan sosial sekaligus membutuhkan keberlanjutan finansial. Peningkatan kemampuan manajemen strategis juga diperlukan agar organisasi mampu mengembangkan model bisnis, mengelola sumber daya, dan menyesuaikan strategi dengan perubahan lingkungan. Kemitraan lintas sektor dapat memperluas akses terhadap pengetahuan, teknologi, modal, jaringan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan dalam menjalankan misi sosial. Pengukuran dampak secara berkala dapat memperkuat transparansi dan membantu organisasi memastikan bahwa kegiatan yang dijalankan tetap sesuai dengan tujuan sosialnya. Pengembangan kerangka keberlanjutan yang mengintegrasikan dimensi sosial, ekonomi, lingkungan, dan tata kelola dapat membantu organisasi membangun kapasitas untuk menghadapi perubahan secara lebih adaptif (Kamaludin et al., 2021). Pada akhirnya, keberlanjutan kewirausahaan sosial bergantung pada

kemampuan organisasi menjaga keseimbangan antara kemandirian ekonomi, pencapaian misi sosial, ketahanan organisasi, dan tanggung jawab lingkungan secara berkelanjutan (Arbulú Ballesteros et al., 2025).

BAB VIII

AKSES PEMBIAYAAN: *BOOTSTRAPPING, ANGEL INVESTOR, HINGGA VENTURE CAPITAL*

1. Sumber dan Strategi Pembiayaan Usaha

Sumber pembiayaan usaha merupakan salah satu aspek penting dalam mendukung keberlangsungan dan perkembangan kegiatan bisnis. Pembiayaan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal yang dipilih sesuai dengan kebutuhan dan kondisi usaha. Efektivitas pembiayaan dipengaruhi oleh kesesuaian antara struktur modal, skala usaha, dan tahapan siklus hidup bisnis (Novitskaya & Alimuradov, 2023). Sumber pembiayaan yang tepat dapat membantu perusahaan menjaga kelancaran arus kas dan mendukung pelaksanaan kegiatan operasional. Pemilihan pembiayaan juga perlu mempertimbangkan risiko yang muncul dari setiap alternatif sumber dana. (Kondratkova, 2023) menjelaskan bahwa sumber pembiayaan memiliki peran dalam mendukung aktivitas operasional perusahaan sesuai dengan karakteristik dan kebutuhannya. Dengan demikian, strategi pembiayaan

perlu ditempatkan sebagai bagian dari perencanaan bisnis agar penggunaan modal dapat dilakukan secara terarah.

Berdasarkan asalnya, sumber pembiayaan dapat diklasifikasikan menjadi pendanaan internal dan pendanaan eksternal. Pendanaan internal (*own funds*) berasal dari sumber yang berada dalam kendali pemilik atau perusahaan, seperti modal pemilik dan laba ditahan. Sumber internal memberikan keleluasaan karena penggunaannya tidak secara langsung menimbulkan kewajiban pembayaran bunga (Rybacka, 2026) . Meskipun demikian, kemampuan pendanaan internal dapat terbatas ketika perusahaan membutuhkan modal dalam jumlah besar untuk melakukan ekspansi. Pendanaan eksternal diperoleh dari pihak di luar perusahaan melalui berbagai instrumen pembiayaan yang tersedia di pasar keuangan. (Kondratkova, 2023) menjelaskan bahwa sumber eksternal dapat digunakan untuk melengkapi keterbatasan sumber dana internal dalam mendukung aktivitas usaha. Pemilihan antara sumber internal dan eksternal perlu disesuaikan dengan kebutuhan modal, kemampuan pembayaran, serta tujuan pengembangan usaha.

Sumber pembiayaan internal dapat berupa laba ditahan, akumulasi depresiasi, dan modal awal pemilik. Keunggulan utama sumber internal adalah tidak adanya kewajiban bunga sehingga perusahaan memiliki ruang yang lebih besar dalam mengelola

arus kas. (Cowling et al., 2025) menunjukkan bahwa dana internal memiliki posisi penting dalam keputusan pembiayaan investasi perusahaan. Namun, ketergantungan terhadap modal internal dapat membatasi kemampuan perusahaan dalam melakukan ekspansi atau membiayai inovasi berskala besar. Kondisi tersebut mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan sumber pembiayaan eksternal ketika kebutuhan dana melebihi kapasitas internal. (Seňová et al., 2023) menjelaskan bahwa karakteristik pembiayaan perusahaan dapat berbeda sesuai dengan kondisi usaha dan kemampuan perusahaan dalam memperoleh sumber dana. Oleh karena itu, modal internal dapat menjadi dasar pembiayaan, tetapi penggunaannya tetap perlu dipertimbangkan bersama kebutuhan pertumbuhan dan kapasitas usaha.

Pembiayaan eksternal mencakup berbagai instrumen seperti pinjaman bank, jalur kredit (*credit lines*), cerukan (*overdraft*), modal ventura, investor malaikat (*business angels*), dan ekuitas eksternal. Instrumen berbasis aset seperti *leasing* dan *factoring* juga dapat digunakan untuk membantu memenuhi kebutuhan modal kerja perusahaan. (Kondratkova, 2023) menjelaskan bahwa utang merupakan salah satu sumber pembiayaan eksternal yang dapat digunakan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan. Modal ventura dan investor malaikat dapat menjadi alternatif bagi usaha yang memiliki

tingkat risiko tinggi serta peluang pertumbuhan yang cepat. (Mulyani et al., 2024) mengidentifikasi pinjaman bank, investasi malaikat, dan *crowdfunding* sebagai beberapa alternatif sumber pembiayaan yang dapat dipertimbangkan oleh pelaku usaha. Selain itu, perkembangan teknologi keuangan membuka peluang penggunaan platform digital sebagai sarana memperoleh pendanaan. (Elgammal et al., 2023) menunjukkan bahwa sumber pembiayaan baru dan tradisional dapat digunakan sesuai dengan karakteristik serta kebutuhan bisnis.

Pemilihan sumber pembiayaan juga dapat dipahami melalui *pecking order theory* yang menjelaskan kecenderungan perusahaan dalam menentukan urutan sumber dana. Dalam kerangka tersebut, perusahaan pada umumnya menggunakan sumber dana internal sebelum mempertimbangkan utang eksternal dan kemudian ekuitas eksternal sebagai alternatif berikutnya. (Cowling et al., 2025) menjelaskan bahwa sumber dana internal memiliki peran penting dalam pembiayaan investasi baru. Ketika kapasitas internal tidak lagi mencukupi, perusahaan dapat melakukan diversifikasi melalui berbagai saluran pembiayaan eksternal. (Chit & Rizov, 2023) menjelaskan bahwa kebutuhan diversifikasi pembiayaan berkaitan dengan tingkat keterbatasan finansial yang dihadapi usaha. Strategi tersebut memungkinkan perusahaan menyesuaikan struktur pendanaannya dengan kebutuhan modal dan kondisi

keuangan yang dihadapi. (Eniola, 2021) juga menunjukkan bahwa kebutuhan pembiayaan dapat berbeda antara kebutuhan modal kerja, investasi peralatan, inovasi, ekspansi pasar, dan pengembangan produk.

Strategi pembiayaan perlu disusun berdasarkan konteks bisnis, tujuan pertumbuhan, biaya modal, serta risiko yang dapat ditanggung perusahaan. Strategi pembiayaan campuran (*mixed financing strategy*) dapat digunakan dengan mengombinasikan sumber utang dan ekuitas secara proporsional sesuai kebutuhan perusahaan. (Fidiantowi & Sukarno, 2023) menjelaskan bahwa kombinasi struktur utang dan ekuitas dapat digunakan untuk mendukung kebutuhan pertumbuhan usaha. Pada kondisi tertentu, perusahaan juga dapat menerapkan strategi konservatif dengan mempertahankan tingkat solvabilitas yang kuat untuk menghadapi ketidakpastian likuiditas. (Mishchenko & Matveeva, 2026)) menempatkan pemilihan sumber pembiayaan sebagai bagian dari strategi adaptasi perusahaan terhadap perubahan kondisi pasar. Pembiayaan untuk inovasi teknologi dan kegiatan riset juga membutuhkan pertimbangan khusus karena arus kas pada tahap awal dapat memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi. (Eniola, 2021) menunjukkan bahwa karakteristik kebutuhan modal dan motivasi wirausaha dapat memengaruhi pilihan sumber pembiayaan yang digunakan.

Penggunaan strategi pembiayaan pada akhirnya perlu diarahkan untuk mendukung pertumbuhan sekaligus menjaga keberlanjutan usaha. Setiap instrumen pembiayaan memiliki karakteristik yang berbeda sehingga dampaknya terhadap kegiatan operasional, pertumbuhan aset, dan perkembangan bisnis juga dapat berbeda. (Santos et al., 2024) menjelaskan bahwa sumber pembiayaan tertentu dapat memberikan dukungan yang berbeda terhadap hubungan antara inovasi dan pertumbuhan usaha. Perusahaan juga perlu memperhatikan hubungan dengan lembaga keuangan, ketersediaan agunan, serta kemampuan mengelola informasi dalam memperoleh pembiayaan eksternal. (Worakantak et al., 2024) menunjukkan bahwa pembiayaan kewirausahaan dalam konteks ekonomi berkembang berkaitan dengan hubungan institusional dan logika yang digunakan antara pelaku usaha dan penyedia modal. Perkembangan *fintech*, *crowdfunding*, dan bentuk pembiayaan digital lainnya memberikan alternatif baru yang dapat melengkapi sumber pembiayaan tradisional. Dengan demikian, strategi pembiayaan yang efektif bukan hanya mengenai memperoleh dana, tetapi juga memastikan bahwa struktur pendanaan sesuai dengan kemampuan usaha, tujuan pertumbuhan, dan keberlanjutan bisnis.

2. *Bootstrapping*, *Angel Investor*, dan *Venture Capital*

Pembiayaan usaha rintisan merupakan bagian penting dalam mendukung proses pembentukan dan

pengembangan bisnis sejak tahap awal. *Bootstrapping*, *angel investor*, dan *venture capital* merupakan tiga mekanisme pembiayaan yang dapat digunakan sesuai dengan kebutuhan modal dan tahap perkembangan usaha. (Dyba, 2024) menjelaskan bahwa instrumen pembiayaan dapat berkembang mengikuti kebutuhan perusahaan dalam setiap tahapan pendanaan. Pemilihan sumber pembiayaan juga berkaitan dengan tingkat kendali yang ingin dipertahankan oleh pendiri terhadap kegiatan bisnis. (Rutherford & Phillips, 2021) menjelaskan bahwa keputusan pembiayaan dapat memengaruhi hubungan antara pendiri dan penyedia modal. Asimetri informasi juga menjadi pertimbangan karena investor membutuhkan informasi yang memadai untuk menilai kondisi dan prospek usaha. Dengan demikian, strategi pembiayaan perlu disesuaikan dengan karakteristik usaha, kebutuhan modal, dan kesiapan pendiri dalam menerima keterlibatan pihak eksternal.

Bootstrapping merupakan pendekatan pembiayaan yang mengutamakan pemanfaatan sumber daya internal pendiri dan kemampuan usaha dalam menghasilkan arus kas. Sumber dana dapat berasal dari tabungan pribadi, pendapatan operasional, maupun kontribusi tenaga dan keahlian pendiri melalui konsep *sweat equity*. Pendekatan ini memungkinkan pendiri mempertahankan kendali yang lebih besar terhadap keputusan operasional

perusahaan. (Rutherford & Phillips, 2021) menjelaskan bahwa *bootstrapping* berkaitan erat dengan upaya mempertahankan otonomi dan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui pengendalian pengeluaran, percepatan penerimaan kas, serta pengaturan penggunaan sumber daya secara hati-hati. (Block et al., 2021) menjelaskan bahwa strategi *bootstrapping* dapat menjadi pendekatan penting ketika perusahaan menghadapi keterbatasan akses terhadap sumber pembiayaan eksternal. Oleh karena itu, *bootstrapping* tidak hanya dipahami sebagai keterbatasan modal, tetapi juga sebagai strategi pengelolaan sumber daya untuk menjaga ketahanan likuiditas usaha.

Angel investor merupakan individu yang menyediakan modal kepada usaha rintisan sekaligus dapat memberikan pendampingan dalam proses pengembangan bisnis. Berbeda dengan pembiayaan mandiri, masuknya *angel investor* biasanya disertai dengan kepemilikan ekuitas dan hubungan yang lebih dekat antara investor dengan pendiri. Kontribusi investor tidak hanya berupa dana, tetapi juga dapat mencakup pengalaman industri, pengetahuan bisnis, serta jaringan profesional. (Fernandez, 2025) menjelaskan bahwa investasi malaikat dapat menjadi bagian penting dalam pembiayaan usaha pada tahap awal. Penilaian terhadap kualitas pendiri dan modal manusia menjadi salah satu pertimbangan dalam

keputusan investasi karena informasi mengenai usaha rintisan sering kali masih terbatas. (Pierrakis & Owen, 2022) menunjukkan bahwa pendidikan, pengalaman, dan karakteristik tim pendiri dapat menjadi sinyal bagi investor dalam menilai peluang usaha. Dengan demikian, hubungan antara *angel investor* dan pendiri dapat memberikan kombinasi antara dukungan finansial, pengetahuan, dan akses terhadap jaringan yang dibutuhkan untuk mengembangkan usaha.

Venture capital merupakan bentuk pembiayaan ekuitas yang umumnya diberikan oleh investor profesional kepada perusahaan yang memiliki potensi pertumbuhan tinggi. Sumber dana *venture capital* berasal dari dana yang dihimpun dari investor institusional dan dikelola untuk memperoleh keuntungan melalui investasi pada perusahaan yang memiliki prospek pertumbuhan. Berbeda dengan *angel investor*, keterlibatan *venture capital* cenderung memiliki struktur tata kelola yang lebih formal. (Moirangthem & Nag, 2021) menjelaskan bahwa modal ventura tidak hanya menyediakan pendanaan, tetapi juga dapat memberikan nilai tambah melalui dukungan manajerial dan pengembangan perusahaan. Keterlibatan investor dapat mencakup profesionalisasi tim, penguatan strategi pertumbuhan, serta perluasan akses terhadap jaringan bisnis. (Urban & Moreno, 2022) menjelaskan bahwa keputusan investasi modal ventura mempertimbangkan berbagai aspek yang berkaitan

dengan potensi usaha dan kemampuan pengelolaan bisnis. Oleh karena itu, *venture capital* dapat menjadi sumber pembiayaan strategis bagi usaha yang telah memiliki dasar bisnis dan membutuhkan dukungan untuk memasuki tahap pertumbuhan yang lebih besar.

Perbedaan antara *bootstrapping*, *angel investor*, dan *venture capital* terutama terlihat pada sumber dana, tingkat keterlibatan investor, serta struktur kendali perusahaan. *Bootstrapping* memungkinkan pendiri mempertahankan kendali operasional karena tidak terdapat pihak eksternal yang memperoleh kepemilikan melalui investasi. *Angel investor* memberikan modal sekaligus dapat terlibat secara langsung melalui hubungan pendampingan dan jaringan informal. (Svetek, 2022) menjelaskan bahwa hubungan antara pendiri dan investor pada tahap awal dipengaruhi oleh proses pembentukan kepercayaan dan penyampaian informasi. *Venture capital* memiliki struktur investasi yang lebih formal dan dapat melibatkan mekanisme tata kelola serta pengawasan yang lebih terstruktur. (Rutherford & Phillips, 2021)) menempatkan pilihan pembiayaan sebagai bagian dari keputusan strategis yang berkaitan dengan kebutuhan modal dan tingkat otonomi pendiri. Oleh sebab itu, tidak terdapat satu instrumen yang dapat digunakan untuk seluruh kondisi usaha karena kesesuaian pembiayaan bergantung pada tahap perkembangan, kebutuhan

sumber daya, serta kesiapan perusahaan menerima keterlibatan eksternal.

Peralihan dari *bootstrapping* menuju *angel investor* atau *venture capital* dapat terjadi ketika kebutuhan sumber daya perusahaan semakin besar dan kemampuan pendanaan internal mulai terbatas. Pada tahap tersebut, pendiri perlu mempertimbangkan manfaat tambahan yang diperoleh dari investor dibandingkan konsekuensi berupa pembagian kepemilikan dan kendali. (Dyba, 2024) menjelaskan bahwa perkembangan mekanisme pembiayaan mengikuti kebutuhan perusahaan terhadap modal dan dukungan untuk pertumbuhan. Kehadiran *business angel network* juga dapat memperluas akses pendiri terhadap calon investor dan meningkatkan peluang memperoleh dukungan pada tahap berikutnya. (Lange et al., 2024) menunjukkan bahwa jaringan *business angel* memiliki peran dalam proses pendanaan usaha rintisan pada tahap awal. Hubungan antara *angel investor* dan *venture capital* juga tidak selalu bersifat berurutan karena keduanya dapat menjadi alternatif pembiayaan yang dipilih berdasarkan karakteristik dan kebutuhan perusahaan. (Hellmann et al., 2021) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua jenis investor tersebut dapat bersifat substitutif maupun komplementer dalam ekosistem pendanaan usaha rintisan.

Strategi pembiayaan yang tepat perlu mempertimbangkan kebutuhan modal, tingkat risiko, struktur kepemilikan, dan tujuan pertumbuhan perusahaan. Pendiri perlu memahami bahwa setiap sumber pembiayaan membawa konsekuensi yang berbeda terhadap kendali, hubungan dengan investor, serta arah pengembangan usaha. Pemanfaatan *bootstrapping* dapat memberikan ruang bagi pendiri untuk membangun bisnis secara mandiri sebelum mempertimbangkan investasi eksternal. (Rutherford & Phillips, 2021) menekankan pentingnya memahami *bootstrapping* sebagai bagian dari strategi kewirausahaan dan pengelolaan sumber daya. Ketika usaha membutuhkan dukungan tambahan, *angel investor* dapat memberikan kombinasi antara modal, pengalaman, dan jaringan yang membantu memperkuat fondasi bisnis. (Fernandez, 2025) menunjukkan bahwa investasi malaikat memiliki peran dalam mendukung pembiayaan usaha pada tahap awal. Pada tahap pertumbuhan yang membutuhkan modal lebih besar dan tata kelola yang lebih terstruktur, *venture capital* dapat menjadi salah satu alternatif yang dipertimbangkan sesuai dengan kesiapan perusahaan.

3. Strategi Menarik Investor dan Pengelolaan Pendanaan

Strategi menarik investor merupakan bagian penting dalam pengembangan usaha karena berkaitan dengan kemampuan perusahaan memperoleh sumber modal yang sesuai dengan kebutuhan pertumbuhan. Proses tersebut tidak hanya berorientasi pada penghimpunan dana, tetapi juga mencakup kemampuan perusahaan menunjukkan kualitas bisnis kepada calon investor. (Schlütter & Hahn, 2022) menjelaskan bahwa daya tarik pendanaan berkaitan dengan kemampuan usaha mengelola kendala pembiayaan eksternal dan menunjukkan kelayakan model bisnis. Investor juga mempertimbangkan struktur tata kelola, kualitas pengelolaan, serta potensi penciptaan nilai dalam jangka panjang. (Philippi, 2021) menempatkan kesesuaian antara karakteristik perusahaan dan investor sebagai bagian penting dalam proses pendanaan. Oleh karena itu, strategi memperoleh modal perlu dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan perusahaan sekaligus karakteristik pihak yang menjadi sasaran investasi.

Penarikan modal eksternal dapat dipahami sebagai proses pencocokan antara perusahaan dan investor yang memiliki kepentingan serta karakteristik berbeda. Dalam proses tersebut, pendiri perlu memberikan sinyal yang dapat membantu investor memahami kualitas dan prospek usaha. Teori sinyal (*signaling theory*) menjelaskan bahwa informasi yang disampaikan oleh perusahaan dapat memengaruhi persepsi investor terhadap kualitas

peluang investasi. (Schlütter & Hahn, 2022) menunjukkan bahwa perusahaan perlu mengelola berbagai bentuk kendala pembiayaan dengan membangun daya tarik yang sesuai bagi penyedia modal. Narasi strategis, perhatian pendiri terhadap pengembangan usaha, dan kemampuan merespons kebutuhan pasar dapat menjadi bagian dari informasi yang diperhatikan investor. (Yoon et al., 2025) menempatkan perhatian pendiri sebagai salah satu aspek yang berkaitan dengan kinerja penghimpunan dana dalam lingkungan pendanaan berbasis digital. Dengan demikian, komunikasi investasi perlu menunjukkan keterkaitan antara visi usaha, kemampuan pengelolaan, kebutuhan modal, dan rencana penggunaan dana.

Strategi menarik investor juga perlu memperhatikan kesesuaian antara jenis investor dengan karakteristik usaha yang membutuhkan pendanaan. Modal ventura dan investor institusional umumnya memerlukan struktur tata kelola yang lebih formal serta informasi yang memadai mengenai arah pertumbuhan perusahaan. (Soh et al., 2025) menjelaskan bahwa hubungan antara investor dan wirausahawan setelah pendanaan dipengaruhi oleh keselarasan logika institusional yang dimiliki kedua pihak. Pada *equity crowdfunding*, transparansi informasi dan kemampuan perusahaan membangun kepercayaan melalui komunikasi digital menjadi bagian penting dalam proses penghimpunan modal.

(Stevenson et al., 2021) menjelaskan bahwa keberhasilan pencarian pendanaan berkaitan dengan kesesuaian antara kebutuhan usaha dan karakteristik sumber pembiayaan. *Corporate venture capital* juga dapat menjadi alternatif bagi perusahaan yang membutuhkan akses terhadap pengetahuan, teknologi, atau jaringan dari korporasi yang lebih mapan. (Soh et al., 2025) menunjukkan bahwa keterkaitan antara investor korporasi dan perusahaan penerima investasi dapat memengaruhi hubungan serta proses investasi yang terbentuk.

Dalam konteks pendanaan lintas batas, strategi komunikasi perlu disesuaikan dengan karakteristik investor dan lingkungan kelembagaan yang berbeda. Wirausahawan perlu menjelaskan model bisnis secara jelas sekaligus menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memahami aturan, pasar, dan kondisi institusional di wilayah sasaran investasi. (Pöschl & Mai, 2025) menunjukkan bahwa komunikasi dalam pengumpulan dana lintas batas membutuhkan pendekatan yang mempertimbangkan perbedaan antara investor lokal dan pemodal institusional internasional. Perusahaan juga dapat memanfaatkan teknologi dan analisis data untuk mengidentifikasi kesesuaian antara kebutuhan pendanaan dan alternatif sumber modal. (Morozov et al., 2024) menjelaskan bahwa strategi pengumpulan dana dalam ekonomi berbasis data dapat memanfaatkan pendekatan analitis untuk mendukung pemilihan

jalur pendanaan. Pendekatan tersebut membantu perusahaan menyusun strategi yang lebih terarah berdasarkan tahap perkembangan, kebutuhan modal, dan karakteristik investor. Dengan demikian, strategi menarik investor perlu menggabungkan komunikasi yang meyakinkan, pemilihan sasaran yang tepat, serta pemanfaatan informasi dalam menentukan jalur pembiayaan.

Setelah pendanaan diperoleh, perusahaan perlu mengelola hubungan dengan investor agar kerja sama dapat berlangsung secara berkelanjutan. Tata kelola pendanaan mencakup pengaturan penggunaan modal, pelaporan, pengawasan, pembagian tanggung jawab, serta komunikasi antara perusahaan dan pemodal. (Limar, 2023) menjelaskan bahwa pengelolaan perusahaan setelah memperoleh investasi memiliki peran penting dalam mendukung perkembangan usaha yang dibiayai modal ventura. Transparansi pelaporan dapat membantu mengurangi ketidakpastian informasi dan memperkuat kepercayaan antara perusahaan dan investor. (Lin, 2021) menekankan pentingnya tata kelola dalam hubungan antara modal ventura dan investasi yang berorientasi pada keberlanjutan. Pengawasan yang dilakukan secara proporsional juga perlu diarahkan untuk memastikan penggunaan modal tetap sesuai dengan tujuan yang telah disepakati. Oleh sebab itu, tata kelola pendanaan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengawasan, tetapi juga sebagai sarana

menjaga hubungan kerja sama antara perusahaan dan investor.

Keselarasan antara pendiri dan investor menjadi aspek penting dalam pengelolaan hubungan pasca-investasi. Perbedaan tujuan, ekspektasi, dan cara memandang keberhasilan usaha dapat menimbulkan konflik apabila tidak dikelola melalui komunikasi dan mekanisme tata kelola yang jelas. (Soh et al., 2025) menjelaskan bahwa keselarasan logika institusional dapat mendukung hubungan pasca-pendanaan antara investor dan wirausahawan. Perusahaan perlu membangun sistem pelaporan berkala yang memberikan informasi mengenai perkembangan usaha, penggunaan modal, risiko, serta pencapaian tujuan strategis. (Butticè et al., 2021) menunjukkan bahwa karakteristik investor dapat berbeda sehingga perusahaan perlu memahami profil pemodal dalam membangun hubungan pendanaan. Tata kelola yang adaptif juga diperlukan agar perusahaan dapat menyesuaikan penggunaan sumber daya terhadap perubahan kondisi pasar tanpa mengabaikan kepentingan investor. (Usenko, 2025) menempatkan pemilihan dan pengelolaan sumber pembiayaan sebagai bagian dari aktivitas investasi yang perlu disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

Pada akhirnya, keberhasilan strategi menarik investor tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memperoleh modal, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengelola hubungan pendanaan secara

berkelanjutan. Perusahaan perlu memilih investor yang memiliki kesesuaian dengan kebutuhan sumber daya, tujuan pertumbuhan, dan arah strategis organisasi. (Philippi, 2021) menekankan pentingnya kesesuaian antara perusahaan dan investor dalam proses pencarian pendanaan. Struktur kepemilikan, hak pengambilan keputusan, mekanisme pelaporan, dan penggunaan modal perlu dirancang secara jelas sejak awal hubungan investasi. Pengelolaan tersebut dapat membantu perusahaan menjaga kepercayaan investor sekaligus mengurangi potensi konflik dalam proses pengembangan usaha. (Limar, 2023) menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan setelah investasi memiliki kaitan dengan perkembangan usaha yang memperoleh pendanaan. Dengan demikian, strategi menarik investor dan tata kelola pendanaan perlu dipandang sebagai satu kesatuan yang menghubungkan proses memperoleh modal, mengelola sumber daya, dan menciptakan nilai jangka panjang.

BAB IX

***SCALING UP* BISNIS: STRATEGI PERTUMBUHAN DAN EKSPANSI PASAR**

1. Konsep dan Kesiapan *Scaling Up*

Scaling up merupakan proses memperluas dampak suatu intervensi yang telah menunjukkan manfaat agar dapat menjangkau lebih banyak pengguna, diterapkan dalam praktik rutin, dan dipertahankan dalam jangka panjang. Proses ini tidak hanya berkaitan dengan peningkatan jumlah penerima manfaat, tetapi juga dengan kemampuan mempertahankan efektivitas ketika intervensi diterapkan pada kondisi yang lebih luas. menjelaskan bahwa *scaling up* berkaitan dengan upaya memperluas penerapan intervensi dengan mempertimbangkan berbagai kondisi yang dapat mendukung maupun menghambat proses tersebut. (Aboud et al., 2025) menempatkan perluasan jangkauan sebagai bagian dari proses membawa suatu program agar dapat digunakan oleh populasi yang lebih luas. (Northwood et al., 2025) juga menekankan pentingnya kesiapan intervensi, organisasi, dan konteks sebelum suatu inovasi diperluas ke penggunaan dunia nyata. Dengan demikian, *scaling up*

perlu dipahami sebagai proses pengembangan yang mempertimbangkan keberlanjutan dan kondisi lingkungan penerapan. Pemahaman tersebut menjadikan kesiapan sebagai bagian penting sebelum perusahaan atau organisasi mengambil keputusan untuk memperluas suatu program atau inovasi.

Konsep *scaling up* memiliki cakupan yang lebih luas daripada sekadar meningkatkan jumlah pengguna atau wilayah penerapan suatu inovasi. Proses tersebut mencakup perluasan jangkauan, pemeliharaan efektivitas, serta pelembagaan inovasi ke dalam kebijakan atau praktik rutin. (Koorts et al., 2021) menjelaskan bahwa keberhasilan *scale-up* perlu dilihat melalui berbagai aspek yang mencerminkan kemampuan suatu intervensi bertahan ketika diterapkan pada konteks yang lebih luas. (Northwood et al., 2025) menempatkan *scalability* sebagai bagian yang berkaitan dengan kemampuan suatu program untuk diperluas secara sistematis. (Coviello et al., 2024) membedakan *scaling*, *scalability*, dan *scale-up* berdasarkan proses, kemampuan, dan tahap perkembangan organisasi. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa perluasan usaha atau inovasi membutuhkan pemahaman terhadap kemampuan internal sekaligus tuntutan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, organisasi perlu menilai bukan hanya apakah suatu inovasi berhasil, tetapi juga apakah inovasi tersebut dapat diterapkan secara konsisten pada kondisi yang lebih luas.

Kesiapan *scaling up* merupakan kondisi yang menunjukkan kemampuan intervensi, organisasi, sumber daya, dan lingkungan untuk mendukung proses perluasan secara sistematis. Penilaian kesiapan diperlukan karena proses perluasan tidak berlangsung secara linear dan dapat menghadapi perubahan kondisi selama implementasi. (Koorts et al., 2021) menjelaskan bahwa mekanisme *scaling up* perlu dipahami melalui hubungan antara berbagai faktor dalam sistem yang memengaruhi keberhasilan penerapan. (Salvador-Carulla et al., 2024) memandang kesiapan sebagai jembatan antara tahap inisiasi dan implementasi awal dalam kondisi dunia nyata. (Turnip et al., 2026) menunjukkan bahwa kesiapan pada tingkat institusi juga berkaitan dengan komitmen terhadap perubahan serta keyakinan bersama mengenai kemampuan melakukan perubahan. Kesiapan dengan demikian tidak hanya menjadi karakteristik dari inovasi, tetapi juga mencakup kemampuan organisasi dan sistem untuk menerima serta menjalankan perubahan. Penilaian kesiapan perlu dilakukan secara sistematis agar keputusan perluasan didasarkan pada kondisi nyata dan bukan semata-mata pada asumsi.

Domain kesiapan *scaling up* mencakup berbagai aspek yang saling berhubungan dalam menentukan kemampuan suatu inovasi untuk diperluas. Aspek tersebut meliputi kualitas intervensi, kapasitas organisasi pengguna, kemampuan tim sumber daya,

strategi *scale-up*, serta kondisi lingkungan atau sistem. (Northwood et al., 2025) menekankan pentingnya bukti, nilai tambah, kemampuan adaptasi, dan kesesuaian penerapan dalam menilai kesiapan intervensi. (Koorts et al., 2021) menempatkan kapasitas implementasi, kepemimpinan, visi, keahlian, dan dukungan organisasi sebagai bagian penting dari proses perluasan. (Troup et al., 2021) juga menunjukkan bahwa strategi diseminasi, pelatihan, pemantauan, evaluasi, dan mobilisasi sumber daya berperan dalam mendukung proses *scaling up*. Setiap domain tersebut perlu diperhatikan secara terpadu karena kelemahan pada satu aspek dapat memengaruhi kemampuan organisasi dalam memperluas inovasi. Dengan demikian, penilaian kesiapan sebaiknya menggunakan pendekatan multidimensional yang mempertimbangkan hubungan antara intervensi, organisasi, strategi, dan lingkungan.

Kepemimpinan, kapasitas organisasi, sumber daya manusia, pendanaan, dan infrastruktur merupakan faktor yang dapat memengaruhi kesiapan organisasi dalam melakukan *scaling up*. Kesiapan juga berkaitan dengan keterlibatan pemangku kepentingan, kemitraan, dukungan pemerintah, serta kondisi lingkungan yang memungkinkan inovasi diterapkan secara lebih luas. (Kroeger, 2025) menjelaskan bahwa ketersediaan sumber daya dan kapasitas organisasi menjadi bagian dari faktor yang

dapat mendukung atau menghambat proses perluasan program. (Koorts et al., 2021) menunjukkan bahwa dukungan berbagai pihak dan kemampuan sistem menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam memahami keberhasilan *scale-up*. (Aboud et al., 2025) juga menekankan pentingnya kondisi organisasi dan lingkungan dalam mendukung perluasan program kepada kelompok yang lebih luas. Faktor-faktor tersebut menunjukkan bahwa kesiapan tidak dapat dipisahkan dari konteks tempat suatu inovasi akan diterapkan. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengidentifikasi kekuatan dan keterbatasan internal serta kondisi eksternal sebelum menentukan strategi perluasan.

Hambatan dalam *scaling up* dapat muncul dalam bentuk keterbatasan anggaran, lemahnya pemantauan dan evaluasi, perubahan tenaga kerja, kendala administratif, serta keterbatasan sistem pendukung. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa suatu inovasi yang berhasil pada tahap awal belum tentu secara otomatis siap diterapkan pada skala yang lebih luas. (Kroeger, 2025) menjelaskan bahwa hambatan dalam proses perluasan dapat berasal dari keterbatasan sumber daya dan kapasitas yang diperlukan untuk menjalankan program secara berkelanjutan. (Belay et al., 2022) menunjukkan bahwa faktor yang menjadi penghambat dalam suatu konteks dapat memiliki karakteristik berbeda ketika diterapkan pada lingkungan yang lain. (Gijsbers et al.,

2022) juga menekankan pentingnya memahami kondisi geografis, organisasi, dan sistem ketika suatu inovasi diperluas ke wilayah berbeda. Penerimaan masyarakat atau pengguna juga perlu diperhatikan karena rendahnya penerimaan dapat mengharuskan organisasi melakukan penyesuaian terhadap budaya, pengalaman, dan kebutuhan kelompok sasaran. Dengan demikian, strategi *scaling up* perlu bersifat kontekstual, adaptif, dan terbuka terhadap evaluasi selama proses perluasan berlangsung.

Penilaian kesiapan *scaling up* pada akhirnya menjadi dasar untuk menentukan apakah suatu inovasi dapat diterapkan secara lebih luas, bagian mana yang perlu disesuaikan, dan sumber daya apa yang perlu diperkuat. Penilaian tersebut perlu dilakukan sejak tahap perencanaan agar organisasi dapat mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja, pendanaan, kapasitas, kemitraan, dan dukungan sistem sebelum ekspansi dilakukan. (Northwood et al., 2025) menekankan pentingnya penilaian kesiapan sebelum suatu intervensi diperluas ke praktik yang lebih luas. (Payne et al., 2021) menunjukkan bahwa pembelajaran dari proses kesiapan dapat digunakan untuk memperkuat perencanaan dan pelaksanaan *scale-up*. (Sun et al., 2024) menempatkan kemampuan beradaptasi, *scalability*, dan keberlanjutan sebagai aspek yang saling berkaitan dalam pengembangan intervensi kompleks. Proses perluasan juga perlu disertai implementasi bertahap, pemantauan,

evaluasi, serta perbaikan ketika ditemukan ketidaksesuaian antara rancangan dan kondisi lapangan. Oleh karena itu, kesiapan *scaling up* dapat dipahami sebagai kesiapan bersama antara inovasi, organisasi, sumber daya, strategi, dan lingkungan untuk memperluas dampak secara berkelanjutan.

2. Strategi Pertumbuhan dan Ekspansi Pasar

Strategi pertumbuhan dan ekspansi pasar merupakan serangkaian upaya terencana yang dilakukan perusahaan untuk memperluas skala usaha, meningkatkan jangkauan pasar, dan menciptakan sumber pertumbuhan baru. Pertumbuhan dapat dilakukan melalui peningkatan penetrasi pada pasar yang telah dilayani maupun melalui pengembangan pasar dan produk baru. (C.-L. Yao & Wang, 2026) menjelaskan bahwa strategi pertumbuhan produk dan pasar menjadi bagian penting dalam menentukan arah pengembangan usaha pada lingkungan persaingan internasional. (Zozulov & Tsareva, 2022) menempatkan pertumbuhan sebagai proses strategis yang membutuhkan kesesuaian antara kondisi permintaan dan pilihan arah pengembangan perusahaan. (Day, 2024) menekankan pentingnya pendekatan yang berorientasi pada pasar dalam merancang pertumbuhan organik yang berkelanjutan. Oleh karena itu, strategi pertumbuhan perlu disusun berdasarkan pemahaman terhadap kondisi pasar, kemampuan internal, serta peluang yang dapat dikembangkan secara realistis. Perusahaan tidak

hanya perlu mengejar perluasan skala, tetapi juga memastikan bahwa ekspansi mampu menciptakan nilai dan mendukung keberlanjutan usaha.

Salah satu kerangka yang dapat digunakan untuk memahami strategi pertumbuhan adalah matriks produk-pasar yang membedakan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi. Penetrasi pasar berfokus pada peningkatan penggunaan produk yang telah tersedia pada pasar yang sudah dilayani, sedangkan pengembangan pasar mengarahkan produk yang ada menuju kelompok atau wilayah pasar baru. (C.-L. Yao & Wang, 2026) menjelaskan bahwa pilihan strategi pertumbuhan perlu disesuaikan dengan karakteristik pasar dan arah pengembangan perusahaan. (Zozulov & Tsareva, 2022) menunjukkan bahwa indikator permintaan dapat digunakan sebagai dasar untuk memahami arah pertumbuhan dan menentukan strategi yang sesuai. Pengembangan produk dilakukan dengan menciptakan atau memperbaiki penawaran untuk memenuhi kebutuhan pasar yang berkembang, sedangkan diversifikasi menggabungkan pengembangan produk dan pasar baru. Pemilihan jalur tersebut perlu mempertimbangkan tingkat kesiapan sumber daya, kemampuan organisasi, dan karakteristik persaingan yang dihadapi. Dengan demikian, kerangka produk-pasar dapat membantu perusahaan mengorganisasi berbagai alternatif pertumbuhan sebelum menentukan arah ekspansi.

Pertumbuhan perusahaan juga dapat berlangsung melalui ekspansi organik maupun ekspansi yang melibatkan pihak atau aset eksternal. Ekspansi organik berkembang secara bertahap melalui peningkatan penjualan, pelanggan, kapasitas, atau pangsa pasar, sedangkan ekspansi eksternal dapat dilakukan melalui akuisisi dan integrasi dengan organisasi lain. (Edwards, 2021) menjelaskan bahwa strategi pertumbuhan perlu memperhatikan hubungan antara pengembangan bisnis dan keberlanjutan dalam jangka panjang. (Zozulov & Tsareva, 2022) menekankan pentingnya pemahaman terhadap permintaan dalam menentukan arah pertumbuhan perusahaan. (Day, 2024) menjelaskan bahwa pendekatan *outside-in* membantu perusahaan memahami peluang pasar sebelum menghubungkannya dengan kemampuan internal organisasi. Perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya, proses operasional, dan kemampuan manajerial mampu mendukung arah pertumbuhan yang dipilih. Pemilihan antara pertumbuhan organik dan ekspansi eksternal pada akhirnya perlu disesuaikan dengan tujuan strategis serta kapasitas perusahaan dalam mengelola perubahan.

Ekspansi pasar dapat dilakukan melalui berbagai model yang memiliki mekanisme, manfaat, dan tantangan berbeda. Waralaba (*franchising*) memungkinkan perusahaan memperluas format bisnis melalui pihak mitra dengan tetap

mempertahankan standar dan tata kelola yang telah ditentukan. (De Barros Rebouças, 2026) menjelaskan bahwa waralaba dapat menjadi salah satu mekanisme yang mendukung perluasan usaha dengan memanfaatkan sumber daya dari mitra. (Doruk, 2026) menunjukkan bahwa ekspansi regional membutuhkan pendekatan manajerial yang mampu menyesuaikan strategi dengan karakteristik masing-masing wilayah. (Kshirsagar, 2024) menekankan pentingnya kemitraan dan penyesuaian strategi ketika perusahaan memasuki pasar yang memiliki karakteristik berbeda. Lokalisasi produk, distribusi, dan komunikasi dapat membantu perusahaan menyesuaikan penawaran dengan kebutuhan konsumen pada pasar sasaran. Oleh sebab itu, pemilihan model ekspansi perlu mempertimbangkan karakteristik pasar, kebutuhan adaptasi, sumber daya yang tersedia, serta kemampuan perusahaan mengendalikan kualitas dan hubungan dengan mitra.

Kapabilitas operasional menjadi fondasi penting ketika perusahaan memperbesar skala dan memperluas wilayah pemasaran. Keandalan rantai pasok, kapasitas produksi, kualitas layanan, dan kemampuan menjaga konsistensi produk perlu dipastikan agar ekspansi tidak menurunkan nilai yang diterima pelanggan. (Ozgur, 2026) menempatkan keunggulan operasional sebagai dasar yang mendukung pengembangan bisnis dan perluasan pasar. (Tuominen et al., 2022) menjelaskan bahwa

orientasi pada pelanggan dapat mendorong inovasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar internasional. (Cho et al., 2023) menekankan bahwa kesiapan teknologi, organisasi, penelitian dan pengembangan, serta kapasitas produksi berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam menjalankan ekspansi pasar. Perusahaan perlu memperkuat kapabilitas internal sebelum meningkatkan skala pemasaran agar pertumbuhan dapat diikuti oleh kemampuan memenuhi permintaan. Dengan demikian, ekspansi pasar tidak hanya merupakan aktivitas pemasaran, tetapi juga membutuhkan kesiapan operasional yang menyeluruh.

Transformasi digital semakin mendukung perusahaan dalam mengidentifikasi peluang, memahami pelanggan, dan mengelola proses ekspansi pasar. Pemanfaatan analitik prediktif dapat membantu perusahaan mengolah informasi mengenai pelanggan, permintaan, dan peluang pasar sebagai dasar pengambilan keputusan. (Joel & Oguanobi, 2024) menjelaskan bahwa strategi berbasis data dapat membantu perusahaan mengidentifikasi peluang pengembangan dan mendukung proses ekspansi. (Hossain & Kibria, 2024) menempatkan kecerdasan buatan sebagai teknologi yang dapat dimanfaatkan untuk mendukung pengembangan pasar dan pertumbuhan bisnis. (Jailani et al., 2024) juga menunjukkan bahwa integrasi pemasaran digital dengan pendekatan lain dapat membantu usaha

memperluas jangkauan dan membangun kepercayaan konsumen. Pemanfaatan teknologi perlu disertai kemampuan organisasi dalam mengelola data, memahami hasil analisis, dan menerjemahkannya menjadi keputusan bisnis. Oleh karena itu, transformasi digital sebaiknya dipandang sebagai bagian dari kapabilitas strategis yang mendukung proses pertumbuhan, bukan sekadar penggunaan perangkat teknologi.

Pada akhirnya, strategi pertumbuhan dan ekspansi pasar membutuhkan keseimbangan antara peluang eksternal dan kesiapan internal perusahaan. Perusahaan perlu menilai potensi permintaan, memilih jalur ekspansi yang sesuai, serta memastikan kemampuan operasional dan sumber daya dapat mendukung peningkatan skala usaha. (Aji et al., 2023) menekankan bahwa strategi pertumbuhan internasional bagi usaha kecil dan menengah perlu disesuaikan dengan kemampuan serta kondisi perusahaan. (Ozgur, 2026) menunjukkan bahwa keunggulan operasional dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengembangkan pertumbuhan dan memasuki pasar yang lebih luas. (De Barros Rebouças, 2026) menunjukkan bahwa pemilihan model ekspansi perlu memperhatikan mekanisme pengelolaan dan kemampuan perusahaan mengatasi tantangan dalam proses perluasan. Strategi ekspansi juga perlu dievaluasi secara berkelanjutan agar perusahaan dapat menyesuaikan arah pertumbuhan

ketika terjadi perubahan kebutuhan pelanggan, persaingan, teknologi, atau lingkungan bisnis. Dengan demikian, pertumbuhan yang berkelanjutan bukan hanya ditentukan oleh seberapa luas perusahaan berkembang, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mempertahankan nilai, kualitas, dan keunggulan operasional selama proses ekspansi.

3. Digitalisasi, SDM, dan Penguatan Sistem Bisnis

Digitalisasi, pengembangan sumber daya manusia (SDM), dan penguatan sistem bisnis merupakan tiga unsur yang saling berkaitan dalam mendukung keberlangsungan organisasi. Digitalisasi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan teknologi, tetapi juga membutuhkan penyesuaian kemampuan manusia dan proses bisnis agar teknologi dapat menghasilkan manfaat bagi organisasi. (Ruiz et al., 2024a) menjelaskan bahwa strategi sumber daya manusia digital perlu diintegrasikan dengan arah transformasi organisasi agar teknologi dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. (Mujahidin et al., 2026) menempatkan integrasi antara proses bisnis, SDM, dan teknologi sebagai bagian penting dalam membangun sistem organisasi yang lebih adaptif. (Čeković & Petković, 2026) juga menekankan bahwa digitalisasi SDM perlu dipahami sebagai perubahan yang mencakup praktik organisasi dan hasil kinerja, bukan sekadar penerapan perangkat digital. Sinergi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi bergantung pada

hubungan antara teknologi, manusia, dan sistem kerja yang digunakan organisasi. Oleh karena itu, digitalisasi perlu dirancang sebagai proses perubahan menyeluruh yang memperkuat kapabilitas manusia sekaligus meningkatkan efektivitas sistem bisnis.

Transformasi digital dalam manajemen SDM mengubah fungsi personalia dari aktivitas administratif menuju fungsi yang lebih strategis dan berbasis informasi. Sistem digital dapat digunakan untuk mendukung proses rekrutmen, pengelolaan data karyawan, evaluasi kinerja, serta perencanaan kebutuhan tenaga kerja. (Y. Zhang & Chen, 2023) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam manajemen SDM mendorong perubahan cara organisasi mengelola informasi dan aktivitas sumber daya manusia. (Ruiz et al., 2024b) menunjukkan bahwa integrasi strategi SDM dengan teknologi digital dapat memperkuat hubungan antara pengelolaan tenaga kerja dan kinerja organisasi. (Dyakiv et al., 2024) menjelaskan bahwa digitalisasi juga dapat membantu menyederhanakan proses administrasi dan meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia. Penerapan sistem tersebut memungkinkan organisasi mengurangi aktivitas rutin sehingga tenaga kerja dapat lebih banyak diarahkan pada aktivitas yang memiliki nilai strategis. Dengan demikian, manajemen SDM digital perlu ditempatkan sebagai bagian dari sistem bisnis yang mendukung

pengambilan keputusan dan pengembangan organisasi.

Penerapan digitalisasi SDM tetap menghadapi berbagai tantangan yang perlu dikelola secara sistematis oleh organisasi. Keterbatasan anggaran, kesenjangan kompetensi teknologi, resistensi terhadap perubahan, dan persoalan privasi dapat menghambat penerapan sistem digital. (Dyakiv et al., 2024) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam manajemen SDM menghadapi tantangan yang berkaitan dengan sumber daya, kompetensi, dan perubahan organisasi. (Barisic & Miloloza, 2021) menekankan bahwa transformasi digital membutuhkan kesiapan manajemen SDM dalam menghadapi perubahan cara kerja dan tuntutan teknologi. (Čeković & Petković, 2026) juga menunjukkan pentingnya memperhatikan aspek organisasi dan manusia ketika menerapkan digitalisasi dalam pengelolaan SDM. Kepemimpinan yang adaptif diperlukan agar perubahan teknologi dapat dipahami dan diterima oleh tenaga kerja sebagai bagian dari pengembangan sistem kerja. Oleh sebab itu, organisasi perlu menggabungkan investasi teknologi dengan pengembangan kompetensi dan pendekatan perubahan yang memperhatikan kebutuhan manusia.

Pengembangan kapabilitas tenaga kerja menjadi fondasi penting dalam memastikan bahwa teknologi dapat digunakan secara efektif dalam sistem bisnis.

Tenaga kerja membutuhkan literasi digital, kemampuan beradaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan agar mampu mengikuti perubahan teknologi dan proses kerja. (Akter et al., 2023) menjelaskan bahwa transformasi digital dalam pengelolaan tenaga kerja membutuhkan pengembangan kemampuan yang sesuai dengan perubahan kebutuhan organisasi. (Suryaningtyas, 2026) menempatkan pengembangan SDM sebagai bagian penting dalam memperkuat *workforce agility* pada lingkungan bisnis digital. (Mujahidin et al., 2026) menunjukkan bahwa integrasi SDM dengan teknologi dan proses bisnis dapat mendukung kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan. Pengembangan kompetensi juga perlu disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan agar pelatihan tidak berhenti pada penguasaan perangkat, tetapi mampu meningkatkan kemampuan menyelesaikan persoalan bisnis. Dengan demikian, investasi pada manusia perlu berjalan seiring dengan investasi teknologi agar organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu memanfaatkan sistem digital secara produktif.

Modernisasi proses bisnis merupakan unsur lain yang diperlukan untuk menciptakan sinergi antara teknologi dan SDM dalam organisasi. Penerapan teknologi akan menghasilkan manfaat yang lebih besar apabila diikuti dengan perbaikan alur kerja, integrasi informasi, serta penyederhanaan proses pengambilan keputusan. (Pham & Vu, 2025)

menjelaskan bahwa kemampuan manajemen proses bisnis dapat mendukung pengambilan keputusan yang lebih dinamis dalam transformasi digital. (Reshetnyak et al., 2025) menekankan pentingnya pengelolaan proses bisnis dalam menyesuaikan aktivitas organisasi dengan tuntutan transformasi digital. (Mujahidin et al., 2026) menunjukkan bahwa integrasi proses bisnis, teknologi, dan SDM dapat menjadi dasar bagi penguatan tata kelola organisasi. Modernisasi juga membutuhkan infrastruktur digital yang mampu menghubungkan berbagai fungsi sehingga informasi dapat digunakan secara lebih terintegrasi. Oleh karena itu, transformasi sistem bisnis tidak cukup dilakukan dengan menambahkan teknologi baru, tetapi perlu disertai penataan kembali proses agar teknologi benar-benar mendukung tujuan organisasi.

Infrastruktur dan arsitektur digital berperan sebagai fondasi yang menghubungkan manusia, teknologi, dan proses bisnis dalam satu sistem yang terintegrasi. Sistem informasi SDM, analitik data, platform kolaborasi, serta teknologi berbasis awan dapat mendukung koordinasi dan pengelolaan informasi organisasi. (Bansal et al., 2023) menjelaskan bahwa transformasi digital SDM dipengaruhi oleh faktor digital dan individual yang membentuk kemampuan inovasi organisasi. (Yaqub & Alsabban, 2023) menempatkan transformasi berbasis teknologi sebagai bagian dari perubahan yang dapat

memengaruhi strategi bisnis dan cara organisasi menjalankan aktivitasnya. (Barisic & Miloloza, 2021) menekankan bahwa perubahan teknologi perlu diikuti dengan penyesuaian praktik manajemen agar transformasi dapat berjalan secara efektif. Infrastruktur digital juga perlu disertai tata kelola yang memastikan keamanan, transparansi, dan penggunaan informasi secara bertanggung jawab. Dengan demikian, pembangunan sistem digital perlu mempertimbangkan kebutuhan teknologi sekaligus prinsip tata kelola dan kepentingan manusia yang menggunakannya.

Pada akhirnya, sinergi digitalisasi, SDM, dan sistem bisnis membutuhkan pendekatan yang mampu mempertahankan efektivitas operasional sekaligus membuka ruang bagi inovasi. Organisasi perlu mengoptimalkan proses yang telah berjalan sambil mengembangkan kemampuan baru yang dapat menjawab perubahan lingkungan bisnis. (Fernandez-Vidal et al., 2022) menjelaskan bahwa transformasi digital membutuhkan keterlibatan manajemen dalam mengarahkan perubahan pada tingkat organisasi. (Reshetnyak et al., 2025) menempatkan pengelolaan proses bisnis sebagai bagian penting dalam menjaga efektivitas transformasi digital. (Yaqub & Alsabban, 2023) menunjukkan bahwa perkembangan teknologi dapat menciptakan peluang sekaligus tantangan yang perlu diintegrasikan ke dalam strategi bisnis. Keberhasilan transformasi dengan demikian

bergantung pada kemampuan organisasi menyelaraskan teknologi dengan kompetensi tenaga kerja, proses bisnis, dan tata kelola yang sesuai. Oleh karena itu, digitalisasi yang berkelanjutan bukan sekadar proses mengganti sistem lama dengan teknologi baru, melainkan proses membangun organisasi yang mampu belajar, beradaptasi, dan menciptakan nilai melalui keterpaduan teknologi dan manusia.

BAB X

KEGAGALAN DAN RESILIENSI

DALAM BERWIRAUSAHA:

PEMBELAJARAN DARI KASUS

NYATA

1. Faktor dan Bentuk Kegagalan dalam Berwirausaha

Kegagalan dalam berwirausaha merupakan bagian dari dinamika perjalanan bisnis yang dapat terjadi ketika usaha tidak mampu mencapai kinerja yang diharapkan atau mengalami penyimpangan dari tujuan awal. Kegagalan tidak selalu berarti berakhirnya seluruh aktivitas usaha karena bentuk dan tingkat kegagalan dapat berbeda sesuai dengan kondisi organisasi dan keputusan wirausahawan. (Czakoń et al., 2022) menjelaskan bahwa kegagalan kewirausahaan merupakan bidang yang luas karena dapat mencakup berbagai kondisi yang terjadi pada tingkat usaha maupun individu. (J. Li et al., 2021) memandang kegagalan sebagai kondisi yang berkaitan dengan ketidaksesuaian antara hasil yang diperoleh dan harapan yang sebelumnya telah ditetapkan. Kondisi tersebut dapat muncul akibat keterbatasan kemampuan internal maupun tekanan yang berasal dari lingkungan usaha. (Al-Alawi et al.,

2023) menunjukkan bahwa kegagalan dapat berkaitan dengan persoalan kinerja, tekanan finansial, kemampuan pengelolaan, serta dukungan sosial yang diterima wirausahawan. Oleh karena itu, kegagalan perlu dipahami sebagai fenomena yang bersifat multidimensional sehingga penyebab dan bentuknya tidak dapat dijelaskan hanya melalui kondisi keuangan usaha.

Bentuk kegagalan wirausaha memiliki spektrum yang lebih luas daripada kebangkrutan atau penutupan usaha secara formal. (Czakon et al., 2022) membedakan kondisi penghentian usaha berdasarkan karakter keputusan dan keadaan yang melatarbelakanginya. Penutupan usaha secara terpaksa dapat terjadi ketika organisasi tidak lagi mampu mempertahankan kegiatan bisnis, sedangkan *voluntary exit* dapat dilakukan karena pertimbangan pribadi, perubahan tujuan, atau pencarian peluang lain. (Wronka-Pośpiech, 2024) menunjukkan bahwa keluarnya wirausahawan dari usaha perlu dilihat dalam konteks motivasi dan persepsi mereka terhadap pengalaman kegagalan. (Mtibaa & Boudabbous, 2023) juga menempatkan keputusan untuk berhenti berusaha sebagai salah satu bentuk pengalaman yang dapat menghasilkan proses pembelajaran bagi individu. Dengan demikian, penghentian usaha tidak selalu identik dengan kegagalan personal karena keputusan tersebut dapat dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan strategis

dan kehidupan wirausahawan. Pemahaman mengenai tipologi kegagalan menjadi penting agar wirausahawan mampu membedakan antara kegagalan organisasi, keputusan keluar dari usaha, dan proses perubahan arah kewirausahaan.

Kegagalan usaha juga dapat muncul dalam bentuk penyimpangan kinerja ketika organisasi tidak mampu memenuhi tujuan strategis, operasional, maupun nonfinansial yang telah ditetapkan. (Czaron et al., 2022) menjelaskan bahwa kegagalan tidak harus ditandai oleh hilangnya keberlangsungan organisasi, tetapi dapat terlihat melalui ketidakmampuan mencapai tujuan yang dianggap penting oleh pihak terkait. (J. Li et al., 2021) menempatkan kesenjangan antara ekspektasi dan hasil aktual sebagai salah satu dasar dalam memahami kegagalan kewirausahaan. Dalam konteks inovasi, kegagalan dapat terjadi ketika asumsi mengenai kebutuhan pasar, produk, atau proses bisnis tidak sesuai dengan kondisi yang dihadapi. (Scuotto et al., 2024) menjelaskan bahwa kegagalan inovasi dapat menjadi pengalaman yang menghasilkan konsekuensi negatif sekaligus membuka peluang untuk melakukan pembelajaran dan perubahan. Kegagalan juga dapat bersifat personal ketika wirausahawan mengalami kelelahan, kehilangan motivasi, atau memutuskan untuk menghentikan keterlibatannya dalam usaha. (Shore et al., 2023) menunjukkan bahwa pengalaman tersebut

dapat berkaitan dengan proses perubahan emosional dan pertumbuhan personal setelah kegagalan.

Dalam kewirausahaan sosial, bentuk kegagalan memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh pencapaian finansial. (Smollan & Singh, 2021) menjelaskan bahwa wirausaha sosial menghadapi tantangan dalam mempertahankan misi sosial ketika organisasi mengalami tekanan atau kegagalan. Kondisi tersebut dapat menghasilkan *mission drift*, yaitu perubahan orientasi organisasi yang menyebabkan tujuan sosial menjadi kurang dominan dibandingkan kepentingan keberlangsungan finansial. (Wronka-Pośpiech, 2024) menunjukkan bahwa persepsi wirausahawan sosial terhadap kegagalan berkaitan dengan cara mereka memahami hubungan antara misi, sumber daya, dan keberlangsungan organisasi. Bentuk kegagalan tersebut memperlihatkan bahwa sebuah usaha dapat tetap berjalan secara finansial tetapi mengalami persoalan dalam mempertahankan tujuan sosialnya. Sebaliknya, usaha dapat memiliki misi sosial yang kuat tetapi menghadapi keterbatasan sumber daya yang menghambat keberlanjutan kegiatan. Oleh sebab itu, evaluasi kegagalan pada kewirausahaan sosial perlu mempertimbangkan keseimbangan antara penciptaan nilai sosial dan kemampuan organisasi untuk bertahan.

Faktor penyebab kegagalan dapat dikelompokkan ke dalam faktor wirausahawan, faktor organisasi, serta faktor lingkungan dan institusional. (J. Li et al., 2021) menjelaskan bahwa kegagalan dapat dipahami melalui hubungan antara karakteristik individu, keputusan organisasi, dan kondisi eksternal yang memengaruhi aktivitas usaha. Pada tingkat wirausahawan, kelemahan dalam perencanaan, pengambilan keputusan, pengenalan peluang, dan pengelolaan sumber daya dapat meningkatkan kemungkinan munculnya masalah usaha. (Kawimbe, 2024) menempatkan keterbatasan kompetensi kewirausahaan dan kemampuan mengenali peluang sebagai bagian penting dalam pembahasan penyebab kegagalan. Pada tingkat organisasi, persoalan arus kas, pengendalian biaya, pengelolaan modal kerja, serta ekspansi yang tidak sesuai dengan kapasitas dapat melemahkan keberlangsungan bisnis. (Al-Alawi et al., 2023) mengaitkan kegagalan dengan berbagai aspek kinerja usaha serta kemampuan wirausahawan dalam menghadapi tekanan yang muncul selama menjalankan bisnis. Pada tingkat lingkungan, persaingan, ketidakpastian institusional, keterbatasan akses sumber daya, dan perubahan kondisi pasar dapat memperbesar tekanan terhadap organisasi.

Kegagalan juga dapat memberikan konsekuensi emosional, finansial, dan sosial yang memengaruhi keputusan wirausahawan setelah usaha mengalami masalah. (Amankwah-Amoah et al., 2021)

menjelaskan bahwa pengalaman kegagalan dapat menjadi sumber pembelajaran ketika wirausahawan mampu merefleksikan pengalaman dan memahami penyebab yang mendasarinya. Rasa takut terhadap kegagalan dapat memengaruhi keberanian seseorang dalam mengambil keputusan kewirausahaan dan menentukan cara menghadapi risiko. (Halbusi et al., 2023) menunjukkan bahwa dukungan sosial dapat menjadi bagian penting dalam membantu wirausahawan menghadapi tekanan dan ketakutan yang berkaitan dengan kegagalan. Proses pembelajaran menjadi lebih konstruktif ketika wirausahawan tidak hanya menyalahkan kondisi eksternal, tetapi juga mengevaluasi keputusan dan tindakan yang dapat diperbaiki. (Munawaroh et al., 2023) menekankan pentingnya proses atribusi dalam menentukan bagaimana pengalaman kegagalan diterjemahkan menjadi pembelajaran bagi usaha berikutnya. Dengan demikian, kegagalan dapat berfungsi sebagai pengalaman evaluatif yang membantu wirausahawan membangun kemampuan adaptasi dan memperbaiki kualitas pengambilan keputusan.

Mitigasi kegagalan perlu dilakukan melalui kemampuan mengenali risiko, mengevaluasi kinerja, mengembangkan kapasitas organisasi, serta membangun dukungan yang memadai bagi wirausahawan. (Czako et al., 2022) menekankan pentingnya memahami kegagalan secara sistematis

agar penelitian maupun praktik kewirausahaan tidak hanya berfokus pada keberhasilan. Upaya pencegahan dapat dimulai melalui perencanaan yang realistis, pengendalian sumber daya, evaluasi pasar, dan penyesuaian strategi ketika asumsi awal tidak lagi sesuai dengan kondisi bisnis. (Amankwah-Amoah et al., 2021) menunjukkan bahwa pengalaman kegagalan dapat menjadi sumber pengetahuan ketika proses refleksi dilakukan secara sadar dan dikaitkan dengan tindakan perbaikan. Dukungan sosial juga dapat memperkuat kemampuan wirausahawan dalam menghadapi tekanan dan mengurangi dampak negatif pengalaman kegagalan. (Al-Alawi et al., 2023) menunjukkan bahwa dukungan tersebut dapat membantu wirausahawan menghadapi tekanan yang muncul dalam proses menjalankan maupun memulai kembali usaha. Dengan demikian, kegagalan tidak semata-mata harus dipandang sebagai akhir dari aktivitas kewirausahaan, tetapi dapat menjadi bagian dari proses evaluasi, pembelajaran, adaptasi, dan pengembangan kapabilitas untuk menghadapi tantangan bisnis berikutnya.

2. *Entrepreneurial Resilience dan Learning from Failure*

Kegagalan dalam berwirausaha tidak hanya menghasilkan konsekuensi negatif, tetapi juga dapat menjadi sumber pembelajaran yang membentuk kemampuan wirausahawan untuk menghadapi tantangan berikutnya. Proses tersebut diawali dengan

kemampuan memulihkan kondisi emosional agar individu dapat kembali menggunakan pertimbangan yang rasional dalam mengevaluasi pengalaman kegagalan. (Zhao & Wibowo, 2021) menjelaskan bahwa resiliensi psikologis menjadi bagian penting dalam membantu wirausahawan menghadapi pengalaman kegagalan dan mempertahankan dorongan untuk melanjutkan aktivitas kewirausahaan. (Costa et al., 2024) menempatkan pembelajaran sebelum, selama, dan setelah kegagalan sebagai proses yang saling berkaitan dalam pembentukan pengetahuan kewirausahaan. Pemulihan emosional memungkinkan pengalaman kegagalan dipandang sebagai informasi yang dapat dianalisis, bukan sekadar pengalaman yang harus dihindari. (Iqbal & Hashim, 2024) menunjukkan bahwa kondisi psikologis dan faktor pendukung individu memiliki peran dalam proses pembelajaran kewirausahaan dari kegagalan. Oleh karena itu, resiliensi menjadi fondasi awal yang memungkinkan pengalaman kegagalan diolah menjadi pengetahuan dan kemampuan baru.

Pemulihan emosional berkaitan dengan kemampuan wirausahawan mengelola rasa kehilangan, kekecewaan, ketakutan, dan tekanan yang muncul setelah kegagalan usaha. (Zhao & Wibowo, 2021) menjelaskan bahwa kemampuan pemulihan dan efikasi diri kewirausahaan dapat mendukung kesiapan individu untuk kembali menghadapi

tantangan setelah mengalami kegagalan. Dukungan sosial juga dapat membantu wirausahawan memperoleh ruang untuk memproses pengalaman secara lebih sehat dan membangun kembali keyakinan terhadap kemampuan dirinya. (Zaid & Ghiffi, 2024) menunjukkan bahwa proses pembelajaran setelah kegagalan berkaitan dengan bagaimana pengalaman tersebut dipahami dan diproses oleh individu. Resiliensi tidak berarti menghilangkan dampak emosional dari kegagalan, tetapi membangun kemampuan untuk mengelola dampak tersebut sehingga tidak menghambat proses pengambilan keputusan. (Guerrero & Walsh, 2023) menempatkan resiliensi dan identitas kewirausahaan sebagai bagian dari kemampuan individu untuk mempertahankan keterlibatan dalam aktivitas kewirausahaan ketika menghadapi kondisi sulit. Dengan demikian, pemulihan emosional menjadi tahap penting sebelum wirausahawan dapat melakukan refleksi secara mendalam dan mengambil pelajaran dari pengalaman kegagalan.

Pembelajaran dari kegagalan membutuhkan proses kognitif yang memungkinkan wirausahawan memahami apa yang terjadi, mengapa kegagalan terjadi, dan apa yang dapat dilakukan secara berbeda pada masa mendatang. Proses tersebut tidak cukup dilakukan melalui penerimaan sederhana terhadap kegagalan, tetapi membutuhkan refleksi kritis terhadap keputusan, asumsi, dan tindakan yang

sebelumnya diambil. (K. Yao et al., 2021) menjelaskan bahwa pembelajaran dari kegagalan dapat berkontribusi terhadap pembentukan resiliensi ketika pengalaman tersebut benar-benar diolah menjadi pengetahuan. (Lattacher et al., 2024) memandang pembelajaran kewirausahaan dari kegagalan sebagai proses yang bersifat menyeluruh dan tidak terbatas pada satu tahap tertentu. Wirausahawan perlu melakukan *sensemaking* dengan menghubungkan pengalaman kegagalan dengan kondisi pasar, keputusan internal, serta konteks yang memengaruhi usaha. (Munawaroh et al., 2023) menunjukkan bahwa cara wirausahawan mengatribusikan penyebab kegagalan berhubungan dengan proses pembelajaran yang diperoleh dari pengalaman tersebut. Refleksi yang jujur memungkinkan kegagalan dipahami sebagai sumber informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pola berpikir dan kualitas keputusan berikutnya.

Atribusi terhadap penyebab kegagalan menjadi bagian penting dalam menentukan apakah pengalaman tersebut menghasilkan pembelajaran atau justru memperkuat pola kesalahan yang sama. Ketika wirausahawan mampu mengakui kelemahan dalam keputusan dan tindakan yang berada dalam kendalinya, proses evaluasi dapat dilakukan secara lebih terbuka. (Munawaroh et al., 2023) menunjukkan bahwa proses atribusi merupakan bagian penting dalam memahami bagaimana wirausahawan belajar

dari kegagalan. (Smyth & Jiang, 2026) menekankan pentingnya *intellectual humility* dalam membantu individu menerima kesalahan dan mengembangkan pemahaman baru melalui proses reflektif. Sikap tersebut memungkinkan wirausahawan mempertanyakan asumsi lama tanpa harus mempertahankan keputusan yang terbukti tidak sesuai dengan kondisi aktual. (Iqbal, 2025) mengaitkan kerendahan hati intelektual dengan proses pembelajaran dari kegagalan dan kecenderungan untuk kembali memasuki aktivitas kewirausahaan. Dengan demikian, refleksi kritis membutuhkan keberanian untuk mengakui kesalahan sekaligus kemampuan untuk mengubah pengalaman tersebut menjadi dasar perbaikan.

Pembelajaran yang diperoleh dari kegagalan dapat berkembang menjadi kemampuan adaptasi ketika pengetahuan baru diterapkan dalam perubahan strategi, proses, dan model bisnis. Pengalaman kegagalan memberikan informasi mengenai batas kemampuan organisasi, kelemahan asumsi pasar, serta risiko yang sebelumnya mungkin tidak teridentifikasi. (Amankwah-Amoah et al., 2021) menjelaskan bahwa pengalaman kegagalan dapat menjadi sumber pengetahuan yang membantu wirausahawan mengembangkan pendekatan baru dalam menjalankan usaha. (Corvello et al., 2024) menunjukkan bahwa perusahaan rintisan dapat menerjemahkan pembelajaran dari kegagalan inovasi

ke dalam strategi pertumbuhan melalui proses perubahan dan pembaruan. Adaptasi tersebut dapat mencakup perubahan produk, penyesuaian proses operasional, pengembangan kemitraan, maupun perubahan cara organisasi membaca peluang. (Espinoza-Benavides & Guerrero, 2024) menunjukkan bahwa pengalaman kewirausahaan sebelumnya dapat berperan dalam membentuk kemampuan menghadapi kondisi yang penuh tantangan. Oleh karena itu, pembelajaran dari kegagalan menjadi bernilai strategis ketika tidak berhenti pada pemahaman, tetapi diterjemahkan menjadi tindakan dan kapabilitas organisasi.

Pada tingkat yang lebih lanjut, pengalaman kegagalan dapat mendorong terbentuknya kapabilitas yang membuat organisasi lebih siap menghadapi perubahan dan guncangan di masa depan. Konsep antifragilitas menggambarkan kemampuan untuk memperoleh penguatan melalui tekanan, ketidakpastian, atau gangguan sehingga organisasi tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang melalui pengalaman tersebut. (Amankwah-Amoah et al., 2021) menjelaskan bahwa pembelajaran dari kegagalan dapat memperkaya pengetahuan dan memperbaiki kemampuan pengambilan keputusan wirausahawan. (Games et al., 2025) menghubungkan pembelajaran dari kegagalan inovasi dengan pembentukan resiliensi dan kemampuan menghadapi kondisi lingkungan yang penuh tekanan. Pengalaman

tersebut dapat memperkuat pengelolaan risiko, memperluas pengetahuan, dan mendorong wirausahawan untuk mengembangkan respons yang lebih fleksibel. (Guerrero & Walsh, 2023) menunjukkan bahwa pengalaman menghadapi krisis dapat berhubungan dengan pembentukan identitas kewirausahaan yang lebih resilien dan persisten. Dengan demikian, kegagalan dapat menjadi sumber penguatan strategis ketika organisasi mampu mengubah pengalaman tersebut menjadi kemampuan untuk beradaptasi secara berkelanjutan.

Resiliensi dan pembelajaran dari kegagalan pada akhirnya merupakan proses yang menghubungkan pemulihan emosional, refleksi kognitif, dan adaptasi strategis. Wirausahawan perlu memulihkan kondisi psikologis agar mampu memandang kegagalan secara objektif sebelum melakukan evaluasi terhadap keputusan dan tindakan yang telah dilakukan. (Zaid & Ghiffi, 2024) menunjukkan bahwa proses pembelajaran setelah kegagalan berkembang melalui pengolahan pengalaman dan pemaknaan terhadap peristiwa yang terjadi. Refleksi tersebut kemudian perlu diterjemahkan menjadi perubahan dalam cara berpikir, pengelolaan risiko, pengembangan sumber daya, dan penentuan strategi usaha. (Iqbal & Hashim, 2024) menempatkan berbagai faktor psikologis dan kontekstual sebagai bagian dari proses yang membentuk pembelajaran kewirausahaan dari kegagalan. Ketika proses tersebut berlangsung secara

konsisten, pengalaman kegagalan dapat menjadi fondasi bagi peningkatan resiliensi, kemampuan adaptasi, dan kesiapan menghadapi ketidakpastian. Dengan demikian, kegagalan bukan hanya menjadi pengalaman yang perlu dipulihkan, tetapi juga dapat menjadi sumber pengetahuan strategis yang memperkuat kapabilitas wirausahawan dan keberlanjutan usaha di masa mendatang.

3. ***Pivot*, Pemulihan, dan Pembelajaran dari Kasus Nyata**

Pivot, pemulihan, dan pembelajaran setelah kegagalan merupakan proses yang saling berkaitan dalam perjalanan kewirausahaan. Wirausahawan umumnya membutuhkan waktu untuk memulihkan kondisi emosional sebelum mampu melakukan refleksi secara mendalam terhadap pengalaman kegagalan. (Zhao & Wibowo, 2021) menjelaskan bahwa resiliensi psikologis dapat membantu wirausahawan menghadapi tekanan kegagalan dan mempertahankan kesiapan untuk melanjutkan aktivitas kewirausahaan. (Costa et al., 2024) memandang pembelajaran kewirausahaan sebagai proses yang berlangsung sebelum, selama, dan setelah pengalaman kegagalan. (Lattacher et al., 2024) menempatkan pengalaman kegagalan sebagai proses pembelajaran yang melibatkan pemaknaan, refleksi, dan perubahan pemahaman terhadap pengalaman usaha. Proses tersebut memungkinkan kegagalan tidak berhenti sebagai pengalaman negatif, tetapi

menjadi sumber informasi untuk menentukan tindakan berikutnya. Dengan demikian, *pivot* dapat dipahami sebagai salah satu bentuk penerapan pembelajaran ketika wirausahawan mengubah arah usaha berdasarkan pengalaman dan informasi yang diperoleh.

Pemulihan setelah kegagalan tidak berlangsung secara linear karena wirausahawan perlu mengelola emosi sekaligus memahami kembali pengalaman yang telah terjadi. (Akahome, 2026) menggambarkan pemulihan kewirausahaan sebagai proses *sensemaking* yang membantu individu membangun kembali pemahaman mengenai kegagalan dan keberlanjutan usaha. Proses pemulihan dapat melibatkan perasaan kehilangan, kekecewaan, ketidakpastian, serta kebutuhan untuk membangun kembali keyakinan terhadap kemampuan diri. (Zaid & Ghiffi, 2024)) menunjukkan bahwa pembelajaran setelah kegagalan berkaitan dengan proses pemaknaan dan pengolahan pengalaman yang memungkinkan wirausahawan kembali mengambil tindakan. Dukungan dari keluarga, lingkungan sosial, maupun jaringan kewirausahaan dapat membantu individu menghadapi tekanan yang muncul setelah usaha mengalami kegagalan. (Pan et al., 2022) menempatkan dukungan tersebut sebagai salah satu bagian dari proses yang membantu wirausahawan bangkit dan mempertimbangkan kembali aktivitas usaha. Oleh karena itu, pemulihan emosional perlu

dipandang sebagai tahap penting yang menyediakan dasar bagi refleksi dan perubahan strategis.

Setelah kondisi emosional mulai stabil, wirausahawan dapat melakukan refleksi terhadap asumsi, keputusan, dan strategi yang sebelumnya digunakan. Refleksi tersebut membantu mengidentifikasi bagian dari model bisnis yang tidak sesuai dengan kebutuhan pasar atau kemampuan organisasi. (De Vasconcelos Gomes, 2021) menjelaskan bahwa *pivot* merupakan keputusan strategis yang dapat dilakukan ketika arah awal usaha tidak lagi sesuai dengan kondisi yang dihadapi. (Burnell et al., 2023) menunjukkan bahwa eksperimen model bisnis dapat membantu wirausahawan menguji asumsi dan menentukan komponen usaha yang perlu dipertahankan atau diubah. Perubahan dapat terjadi pada proposisi nilai, segmen pelanggan, saluran distribusi, sumber pendapatan, maupun elemen lain dari model bisnis. Kesulitan melakukan perubahan sering kali muncul karena wirausahawan memiliki keterikatan terhadap identitas dan gagasan awal usaha. (Burnell et al., 2023) menunjukkan bahwa proses *pivoting* membutuhkan kemampuan menerima umpan balik dan keberanian untuk mengubah asumsi yang sebelumnya dianggap benar.

Pivot yang dilakukan setelah kegagalan dapat mengambil berbagai bentuk sesuai dengan masalah yang ditemukan melalui proses evaluasi. Perubahan

model bisnis dapat dilakukan ketika struktur usaha sebelumnya tidak mampu menghasilkan nilai yang diharapkan bagi pelanggan maupun organisasi. (De Vasconcelos Gomes, 2021) menempatkan *pivot* sebagai proses perubahan arah yang berkaitan dengan respons terhadap kondisi dan informasi baru. Perubahan proposisi nilai dapat dilakukan ketika kebutuhan pelanggan tidak sesuai dengan penawaran yang sebelumnya dikembangkan oleh usaha. (Burnell et al., 2023) menjelaskan bahwa eksperimen terhadap model bisnis memungkinkan wirausahawan mengidentifikasi asumsi yang perlu diuji dan disesuaikan. Pada perusahaan rintisan, kegagalan inovasi juga dapat menjadi dasar untuk memperbarui strategi pertumbuhan dan konfigurasi sumber daya. (Corvello et al., 2024) menunjukkan bahwa pembelajaran dari kegagalan inovasi dapat diterjemahkan ke dalam proses *sensing*, *seizing*, dan *transforming* untuk mendukung perubahan strategis.

Kemampuan melakukan perubahan setelah kegagalan dipengaruhi oleh pengalaman, kapasitas reflektif, dukungan sosial, dan kemampuan mengelola kondisi psikologis. Pengalaman kewirausahaan sebelumnya dapat memberikan kerangka pembandingan yang membantu individu memahami risiko dan mengenali peluang baru dengan lebih baik. (Burnell et al., 2023) menunjukkan bahwa pengalaman dan dukungan melalui *mentoring* dapat memperluas perspektif wirausahawan ketika

menghadapi umpan balik negatif terhadap model bisnis. Resiliensi dan efikasi diri juga membantu wirausahawan mempertahankan keyakinan bahwa pengalaman kegagalan dapat dihadapi dan diolah menjadi pembelajaran. (Iqbal & Hashim, 2024) menghubungkan faktor psikologis dengan proses pembelajaran kewirausahaan setelah mengalami kegagalan. Pengalaman kegagalan sebelumnya juga dapat membentuk identitas kewirausahaan yang lebih persisten ketika individu mampu membangun kembali sumber daya dan jaringan yang dimilikinya. (Guerrero & Walsh, 2023) menunjukkan bahwa pengalaman menghadapi tekanan dapat berkaitan dengan pembentukan identitas yang mendukung persistensi dalam aktivitas kewirausahaan.

Pembelajaran dari kegagalan menjadi lebih bermakna ketika pengetahuan yang diperoleh diterapkan dalam tindakan nyata dan bukan hanya disimpan sebagai pengalaman pribadi. Wirausahawan dapat menggunakan pembelajaran tersebut untuk memperbaiki pengelolaan risiko, membangun jaringan baru, mengembangkan produk, atau mengubah cara menjalankan bisnis. (De Hoe & Janssen, 2022) menjelaskan bahwa proses pemulihan setelah kegagalan dapat berkaitan dengan pembangunan kembali sumber daya psikologis yang mendukung aktivitas kewirausahaan berikutnya. (Dias et al., 2021) menempatkan pengalaman kegagalan sebagai bagian dari proses pembelajaran

yang dapat berkontribusi terhadap penciptaan usaha baru. Dalam proses tersebut, pengalaman masa lalu dapat menjadi dasar untuk mengenali pola kesalahan dan peluang yang sebelumnya belum terlihat. (Rawal et al., 2023) menunjukkan bahwa pengalaman kegagalan dapat diikuti dengan kemunculan kembali aktivitas kewirausahaan ketika individu mampu membangun kembali orientasi terhadap peluang. Dengan demikian, pembelajaran nyata terjadi ketika hasil refleksi diterjemahkan menjadi keputusan, eksperimen, dan tindakan yang menghasilkan perubahan dalam praktik usaha.

Pada akhirnya, *pivot*, pemulihan, dan pembelajaran membentuk rangkaian proses yang dapat mengubah pengalaman kegagalan menjadi dasar bagi perkembangan kewirausahaan berikutnya. Pemulihan memberikan ruang bagi wirausahawan untuk mengelola dampak emosional, sedangkan refleksi membantu memahami penyebab dan konsekuensi dari keputusan sebelumnya. (Akahome, 2026) menunjukkan bahwa proses pemaknaan terhadap kegagalan dapat membantu wirausahawan membangun kembali arah dan keberlanjutan aktivitas usaha. Pembelajaran kemudian memungkinkan pengalaman tersebut diterjemahkan menjadi perubahan pada model bisnis, strategi, sumber daya, maupun jaringan. (Corvello et al., 2024) menegaskan bahwa pembelajaran dari kegagalan inovasi dapat digunakan untuk memperbarui strategi pertumbuhan

melalui kemampuan organisasi dalam merasakan perubahan, mengambil peluang, dan mentransformasi sumber daya. (Amankwah-Amoah et al., 2021) menunjukkan bahwa pengalaman kegagalan dapat menjadi sumber pengetahuan ketika wirausahawan mampu mengolah pengalaman tersebut secara reflektif. Oleh sebab itu, keberhasilan dalam menghadapi kegagalan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan untuk kembali berdiri, tetapi juga oleh kemampuan mengubah pengalaman tersebut menjadi tindakan pembelajaran yang nyata dan relevan bagi perjalanan usaha selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasov, S. (2021). Improving Cash Flow Management. *Economic Herald of the Donbas*.
[https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4\(66\)-33-38](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-4(66)-33-38)
- Aboud, F., Omoeva, C., Hatch, R., Chaluda, A., Krstić, K., Hapunda, G., Sichimba, F., Choden, K., Tusiimi, M., & Popp, J. (2025). Scaling parenting programs for early child development in four low- and middle-income countries. *Frontiers in Public Health*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1604308>
- Ademi, B., Sætre, A. S., & Klungseth, N. (2024). What do established companies do to factor in sustainability into their business models? *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.3980>
- Adeniyi, A., Gamede, V., & Derera, E. (2024). Individual entrepreneurial orientation for entrepreneurial readiness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, 1–10.
<https://doi.org/10.1057/s41599-024-02728-9>
- Adetola, R., & Akintoye, I. (2021). Tax Planning and Capital Budgeting Decision of Listed Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovative Research and Development*.
<https://doi.org/10.24940/ijird/2021/v10/i10/oct21006>

- Agazu, B., & Kero, C. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, 1–17. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00381-9>
- Ahmad, N., & Rosli, R. (2023). The Role of Social Media Content Marketing (SMCM) as a Digital Marketing Strategy towards the Internal Factors of Consumer Behavior among the Millennials. *Asia-Pacific Journal of Management and Technology*. <https://doi.org/10.46977/apjmt.2023.v04i01.005>
- Aini, N. (2025). Green business model canvas: a framework for sustainable business practice. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1441. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1441/1/012029>
- Aithal, P. (2023). How to Create Business Value Through Technological Innovations Using ICCT Underlying Technologies. *International Journal of Applied Engineering and Management Letters*. <https://doi.org/10.47992/ijaeml.2581.7000.0184>
- Aji, G., Pujiyanto, E., & Indriyani, V. (2023). International Growth Strategies For Small And Medium Enterprises. *Dinamika: Jurnal Manajemen Sosial Ekonomi*. <https://doi.org/10.51903/dinamika.v3i1.304>
- Akahome, J. (2026). Narratives of business failure and resilience: a sensemaking approach to

- entrepreneurial recovery and sustainability in a developing country context. *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/bjm-11-2025-0922>
- Akgün, V. (2022). Marketing Mentality of the Modern Age: Digital Marketing. *Proceedings of The 5th International Academic Conference on Management and Economics*. <https://doi.org/10.33422/5th.conferenceme.2022.07.25>
- Akter, S., Biswas, K., Vrontis, D., Cooper, C., & Tarba, S. (2023). Mastering digital transformation in workforce management. *Production Planning & Control*, 35, 1525–1532. <https://doi.org/10.1080/09537287.2023.2270465>
- AlAbabneh, H. (2022). Researching global digital e-marketing trends. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.252276>
- Al-Abdallah, G., Barzani, R., & Eid, M. B. A. H. (2024). Social media marketing strategy: The impact of firm generated content on customer based brand equity in retail industry. *Journal of Marketing Communications*, 31, 1025–1054. <https://doi.org/10.1080/13527266.2023.2300076>

- Al-Alawi, A., Amjed, S., Elbaz, A., & Alkathiri, N. (2023). The Anatomy of Entrepreneurial Failure: Antecedents of the Performance Failure Appraisal Inventory and the Role of Social Support. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su15097505>
- Alex, T., Asuma, J., Alele, D., Nabwire, B., & Iriama, N. (2024). The Dual Dance: Strategies for Success in Profit and Cash Flow Management. *International Journal of Current Science Research and Review*.
<https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i1-78>
- Algarni, M., Ali, M., Leal-Rodríguez, A., & Albort-Morant, G. (2023). The differential effects of potential and realized absorptive capacity on imitation and innovation strategies, and its impact on sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113674>
- Allen, J., Combs, J., Carr, J., Michaelis, T., & Joseph, D. (2024). More Than One Way to Pivot: The Case for Opportunity and Survival Pivots. *Journal of Management*, 51, 1803–1833.
<https://doi.org/10.1177/01492063241236763>
- Alsafadi, Y., & Aljuhmani, H. Y. (2023). The influence of entrepreneurial innovations in building competitive advantage: the mediating role of entrepreneurial thinking. *Kybernetes*, 53, 4051–4073.
<https://doi.org/10.1108/k-11-2022-1540>

- Aly, M., Audretsch, D., & Grimm, H. (2021). Emotional skills for entrepreneurial success: the promise of entrepreneurship education and policy. *The Journal of Technology Transfer*, 46, 1611–1629. <https://doi.org/10.1007/s10961-021-09866-1>
- Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Ifere, S., Nyuur, R., & Khan, H. (2021). Entrepreneurs' Learning from Business Failures: An Emerging Market Perspective. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12557>
- Andriyana, A. S., Purwana, D., & Suparno. (2025). The Effect of Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Mindset on Students' Ability to Innovate with Creativity as a Mediation Variable in the Entrepreneurial Independence Program of Jakarta State University. *Journal of Digital Business and Global Economy*. <https://doi.org/10.64243/jodigbi.01.3.05>
- Antara, M. E. Y., Pradhana, I., & Martini, I. A. O. (2026). Mindsets Matter: Unraveling The Path to Entrepreneurial Resilience and Sustainability. *WSEAS TRANSACTIONS ON SYSTEMS*. <https://doi.org/10.37394/23202.2026.25.30>
- Anwar, M., Clauss, T., & Issah, W. (2021). Entrepreneurial orientation and new venture performance in emerging markets: the mediating role of opportunity recognition. *Review of Managerial*

- Science*, 16, 769–796.
<https://doi.org/10.1007/s11846-021-00457-w>
- Aray, Y., Brouard, F., Christodoulou, I., & Christofi, M. (2026). Balancing profit and purpose: Differences in business model components of social and traditional enterprises. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 27, 393–410.
<https://doi.org/10.1177/14657503261464393>
- Arbulú Ballesteros, M. A., Núñez, M. M., Flores Solis, J. G., & Reyes-Pérez, M. D. (2025). Exploring the challenges of social and sustainable entrepreneurship strategy: A review of the literature. *Corporate and Business Strategy Review*.
<https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart11>
- Arora, K., & Gaur, V. (2025). A Structural Model of a Firm's Operating Cash Flow with Applications. *Manag. Sci.*, 71, 8727–8749.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2021.03790>
- Asmar, L., Grigoryan, K., Low, C. Y., Roeltgen, D., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2021). Structuring Framework for Early Validation of Product Ideas. *International Journal of Integrated Engineering*.
<https://doi.org/10.30880/ijie.2021.13.02.027>
- Atl Rodríguez, A., & Calvario, G. (2024). Value Proposition Design with Artificial Intelligence: A Methodology for Business Model Innovation. *2024 Portland International Conference on Management of*

- Engineering and Technology (PICMET)*, 1–6.
<https://doi.org/10.23919/picmet64035.2024.10653454>
- Azhazha, M., Wenger, O., & Fursin, O. (2023). THE CONCEPT OF DIGITAL MARKETING 4.0: EVOLUTION, CHARACTERISTICS, TYPOLOGY. *Humanities Studies*. <https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-16>
- Babics, I., & Jermolajeva, E. (2024). Development of Social Platforms and New Opportunities in Digital Marketing. *Complex Syst. Informatics Model. Q.*, 41, 22–39. <https://doi.org/10.7250/csimq.2024-41.02>
- Bachmann, N., Thienemann, A.-K., Tüzün, A., Brunner, M., Tripathi, S., Pöchltrager, S., & Jodlbauer, H. (2025). *The Evolution of the Business Model Canvas for Digital Sustainability*. 1012–1023. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.01.163>
- Bachtiar, N. K., Setiawan, A., Prastyana, G. A., & Kijkasiwat, P. (2023). Business resilience and growth strategy transformation post crisis. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12, 1–25. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00345-5>
- Badakhshan, P., Wurm, B., Grisold, T., Geyer-Klingenberg, J., Mendling, J., & Brocke, J. Vom. (2022). Creating business value with process mining. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 31, 101745. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101745>

- Balaji, M., Behl, A., Jain, K., Baabdullah, A., Giannakis, M., Shankar, A., & Dwivedi, Y. (2023). Effectiveness of B2B social media marketing: The effect of message source and message content on social media engagement. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.06.011>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Banu, K., & Banu, M. (2026). Financial Indicators as Predictors of Profitability, Market Value, and Corporate Sustainability: Evidence from Reliance Industries Limited. *Economic Sciences*. <https://doi.org/10.69889/4z86kd71>
- Barinaga, E. (2023). From Evaluation to Valorising: Three Moments in the Making of Social Impact Value. *Journal of Social Entrepreneurship*, 17, 28–52. <https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2262158>
- Barisic, A., & Miloloza, I. (2021). Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management. *ENTRENOVA - ENTERprise REsearch InNOVation*. <https://doi.org/10.54820/gtfn9743>

- Bataineh, M. J., Marcuello, C., & Sánchez-Sellero, P. (2023). Toward sustainability: the role of social entrepreneurship in creating social-economic value in renewable energy social enterprises. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*. <https://doi.org/10.5209/reve.85561>
- Belay, Y. A., Yitayal, M., Atnafu, A., & Taye, F. (2022). Barriers and facilitators to the implementation and scale up of differentiated service delivery models for HIV treatment in Africa: a scoping review. *BMC Health Services Research*, 22. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-08825-2>
- Belostecinic, G., & Jomir, E. (2023). Digital Marketing – a New Stage in the Evolution of the Modern Marketing Concept. *Economica*. <https://doi.org/10.53486/econ.2023.123.007>
- Berawi, M. (2021). Philosophy of Technology Design: Creating Innovation and Added Value. *International Journal of Technology*. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v12i3.5038>
- Bergner, S., Auburger, J., & Paleczek, D. (2021). The why and the how: A nexus on how opportunity, risk and personality affect entrepreneurial intention. *Journal of Small Business Management*, 61, 2656–2689. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1934849>
- Bernardus, D., Aji, I., Padmawidjaja, L., Murwani, F., Hitipeuw, I., & Jatiperwira, S. (2023). EXPLORING

- THE MINDSET TO BECOME AN ENTREPRENEUR.
Jurnal Aplikasi Manajemen.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.03.05>
- Billingsley, J., Lipsey, N., Burnette, J., & Pollack, J. (2021). Growth mindsets: defining, assessing, and exploring effects on motivation for entrepreneurs and non-entrepreneurs. *Current Psychology*, 42, 8855–8873.
<https://doi.org/10.1007/s12144-021-02149-w>
- Bitencourt, C., Zanandrea, G., Froehlich, C., Agostini, M. R., & Haag, R. (2024). Rethinking the company's role: Creating shared value from corporate social innovation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management.*
<https://doi.org/10.1002/csr.2723>
- Black, J., Perry, L., & Lahm, R. (2026). EXPERIENTIAL LEARNING AS A DEVELOPMENT TOOL FOR ENTREPRENEURIAL MINDSETS: *Global Journal of Business Pedagogy.*
<https://doi.org/10.47177/3mgk3x77>
- Blank, S., & Eckhardt, J. (2023). The Lean Startup as an Actionable Theory of Entrepreneurship. *Journal of Management*, 50, 3012–3034.
<https://doi.org/10.1177/01492063231168095>
- Block, J., Fisch, C., & Hirschmann, M. (2021). The determinants of bootstrap financing in crises: evidence from entrepreneurial ventures in the COVID-19 pandemic. *Small Business Economics*, 58,

- 867–885. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00445-6>
- Bogetoft, P., Kroman, L., Smilgins, A., & Sørensen, A. (2024). Innovation strategies and firm performance. *Journal of Productivity Analysis*, 62, 175–196. <https://doi.org/10.1007/s11123-024-00727-1>
- Böttcher, T., Empelmann, S., Weking, J., Hein, A., & Krcmar, H. (2023). Digital sustainable business models: Using digital technology to integrate ecological sustainability into the core of business models. *Information Systems Journal*, 34, 736–761. <https://doi.org/10.1111/isj.12436>
- Bowden, J., & Mirzaei, A. (2021). Consumer engagement within retail communication channels: an examination of online brand communities and digital content marketing initiatives. *European Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.1108/ejm-01-2018-0007>
- Brown, D., Pattinson, S., Apostolidis, C., Singh, P., & Dey, B. (2026). Social entrepreneurship for sustainable value co-creation: Building sustainable futures. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 27, 285–289. <https://doi.org/10.1177/14657503261468992>
- Bruton, G., Pryor, C., & Cerecedo Lopez, J. (2023). Lean Start-Up in Settings of Impoverishment: The Implications of the Context for Theory. *Journal of*

- Management*, 50, 3120–3138.
<https://doi.org/10.1177/01492063231204869>
- Buddha, L. R., & Dr.T.Venkateswarlu. (2025). A STUDY ON MAPPING THREE DECADES OF LITERATURE ON DIGITAL MARKETING USING GENERATIVE AI. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*.
<https://doi.org/10.52152/4bx54x15>
- Burnell, D., Stevenson, R., & Fisher, G. (2023). Early-stage business model experimentation and pivoting. *Journal of Business Venturing*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2023.106314>
- Busila, A. (2025). Thriving Through Seasonal Cash Flow Challenges: Strategies for Seasonal Small Businesses. *Small Business Institute Journal*.
<https://doi.org/10.53703/001c.147327>
- Butticè, V., Di Pietro, F., & Tenca, F. (2021). They do not look alike: what kind of private investors do equity crowdfunded firms attract? *The Journal of Technology Transfer*, 47, 1707–1736.
<https://doi.org/10.1007/s10961-021-09895-w>
- Calo, M., Judd, B., & Peiris, C. (2024). Grit, resilience and growth-mindset interventions in health professional students: A systematic review and meta-analysis. *Medical Education*, 58, 902–919.
<https://doi.org/10.1111/medu.15391>
- Camuffo, A., Gambardella, A., Messinese, D., Novelli, E., Paolucci, E., & Spina, C. (2024). A scientific approach

- to entrepreneurial decision-making: Large-scale replication and extension. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.3580>
- Caputo, A., Nguyen, V. H. A., & Delladio, S. (2024). Risk-taking, knowledge, and mindset: unpacking the antecedents of entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 21. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-01064-3>
- Cardella, G. M., Hernández-Sánchez, B., Monteiro, A., & Sánchez-García, J. (2021). Social Entrepreneurship Research: Intellectual Structures and Future Perspectives. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13147532>
- Čeković, A., & Petković, M. (2026). Human Resource (Hr) Digitization and Organisational Performance: a Review of Contemporary Practices and Performance Outcomes. *Proceedings of the International Scientific Conference - Sinteza 2026*. <https://doi.org/10.15308/sinteza-2026-387-393>
- Celić, R. V. (2025). INNOVATION STRATEGIES AND ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS. *DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting*. <https://doi.org/10.17818/diem/2025/1.10>
- Chabowski, B., Gabriellsson, P., Hult, G., & Morgeson, F. (2023). Sustainable international business model innovations for a globalizing circular economy: a

- review and synthesis, integrative framework, and opportunities for future research. *Journal of International Business Studies*, 56, 383–402. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00652-9>
- Charoenwong, B., Kimura, Y., Kwan, A., & Tan, E. (2024). Capital budgeting, uncertainty, and misallocation. *Journal of Financial Economics*. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2024.103779>
- Chemorda, P., & Vasiutkina, N. (2021). Modern Approaches to Formation of a Social Media Marketing Strategy. *Business Inform*, 2, 346–351. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-346-351>
- Chen, J., Elfenbein, D., Posen, H., & Wang, M.-Z. (2022). Programs of Experimentation and Pivoting for (Overconfident) Entrepreneurs. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0521>
- Chen, X., Xie, H., & Zhou, H. (2024). Incremental versus Radical Innovation and Sustainable Competitive Advantage: A Moderated Mediation Model. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16114545>
- Chit, M., & Rizov, M. (2023). SMEs ' diversification of financing sources: Strategy or desperation? *International Journal of Finance & Economics*. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2822>

- Cho, W., Atukeren, E., & Yim, H. (2023). Overseas Market Expansion Strategy of the Global Electronic Components Company Based on the AHP Analysis of Factors in Technology, Organization, and Environment Context: A Case of Samsung Electro-Mechanics. *Syst.*, 11, 532. <https://doi.org/10.3390/systems11110532>
- Coffay, M., & Bocken, N. (2023). Sustainable by design: An organizational design tool for sustainable business model innovation. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139294>
- Conz, E., Magnani, G., Zucchella, A., & De Massis, A. (2023). Responding to unexpected crises: The roles of slack resources and entrepreneurial attitude to build resilience. *Small Business Economics*, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00718-2>
- Cook, D., Bikkani, A., & Carter, M. (2022). Evaluating education innovations rapidly with build-measure-learn: Applying lean startup to health professions education. *Medical Teacher*, 45, 167–178. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2022.2118038>
- Cooper, R. (2024). The AI transformation of product innovation. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2024.03.008>
- Corvello, V., Troise, C., Schiuma, G., & Jones, P. (2024). How start-ups translate learning from innovation failure

- into strategies for growth. *Technovation*.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103051>
- Costa, P., Ferreira, J. J., & De Oliveira, R. T. (2024). Learning before, during and after entrepreneurial failure. *Bus. Process. Manag. J.*, 30, 1592–1614.
<https://doi.org/10.1108/bpmj-11-2023-0899>
- Coviello, N., Autio, E., Nambisan, S., Patzelt, H., & Thomas, L. (2024). Organizational scaling, scalability, and scale-up: Definitional harmonization and a research agenda. *Journal of Business Venturing*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2024.106419>
- Cowling, M., Wilson, N., Liu, W.-X., & Yang, H. (2025). How Do Businesses Finance New Investment? *The Manchester School*.
<https://doi.org/10.1111/manc.70029>
- Cubric, M., & Li, F. (2024). Bridging the ‘Concept–Product’ gap in new product development: Emerging insights from the application of artificial intelligence in FinTech SMEs. *Technovation*.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103017>
- Cuéllar, A. R. (2023). FINANCIAL PROFITABILITY MODEL FOR SUSTAINABILITY IN LATIN AMERICA'S CIRCULAR ECONOMY. *Russian Law Journal*.
<https://doi.org/10.52783/rlj.v11i6s.1505>

- Cui, J., & Bell, R. (2022). Behavioural entrepreneurial mindset: How entrepreneurial education activity impacts entrepreneurial intention and behaviour. *The International Journal of Management Education*. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2022.100639>
- Czakon, W., Klimas, P., Tiberius, V., Ferreira, J., Veiga, P., & Kraus, S. (2022). Entrepreneurial Failure: Structuring a Widely Overlooked Field of Research. *Entrepreneurship Research Journal*, 14, 951–984. <https://doi.org/10.1515/erj-2021-0328>
- Dabic, M., Maley, J., Švarc, J., & Poček, J. (2023). Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100353>
- Dabić, M., Posinković, T. O., Vlačić, B., & Gonçalves, R. (2023). A configurational approach to new product development performance: The role of open innovation, digital transformation and absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122720>
- Daskalopoulou, I., Karakitsiou, A., & Thomakis, Z. (2023). Social Entrepreneurship and Social Capital: A Review of Impact Research. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15064787>

- Day, G. (2023). Accelerating growth with strategic innovation: Putting market driving into context. *Industrial Marketing Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.06.013>
- Day, G. (2024). Achieving organic growth ambitions: Designing a market-driven growth strategy. *Marketing Strategy Journal*.
<https://doi.org/10.1016/j.msaj.2025.100001>
- De Angelis, R., & Vesci, M. (2024). Circular Economy Business Models, Value Creation and Humane Entrepreneurship: A Micro-Sized and Social Enterprise Perspective. *Circular Economy and Sustainability*, 5, 147–160.
<https://doi.org/10.1007/s43615-024-00419-w>
- De Barros Rebouças, T. M. (2026). Franchising as a scalable business model: strategies for rapid revenue growth in emerging markets. *Revista Ft*.
<https://doi.org/10.69849/2m492k05>
- De Hoe, R., & Janssen, F. (2022). Re-creation After Business Failure: A Conceptual Model of the Mediating Role of Psychological Capital. *Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.842590>
- De La Torre, A., & De La Vega, I. M. (2025). Dynamic capabilities and digital innovation: pathways to competitive advantage through responsible

- innovation. *Journal of Responsible Innovation*.
<https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154>
- De Vasconcelos Gomes, L. (2021). Pivot decisions in startups: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*. <https://doi.org/10.1108/ijeb-12-2019-0699>
- Demchuk, Z. (2026). FORMING A DIGITAL MARKETING STRATEGY. *Management*.
<https://doi.org/10.30857/2415-3206.2026.1.5>
- Descanandha, R. S., & Wahidah, I. N. (2025). A REVIEW STUDY: SOCIAL MEDIA-BASED MARKETING STRATEGIES FOR BUILDING BRAND ENGAGEMENT IN THE DIGITAL ERA. *Epicheirisi: Jurnal Manajemen, Administrasi, Pemasaran Dan Kesekretariatan*.
<https://doi.org/10.32486/epicheirisi.v8i2.1027>
- Diachkov, D., Pleskach, O., & Buryk, V. (2023). THE ESSENCE OF THE MODERN DIGITAL MARKETING CONCEPT AND ITS ETYMOLOGICAL FEATURES. *Market Infrastructure*.
<https://doi.org/10.32782/infrastruct70-16>
- Dias, T., Martens, C., & Lacerda, F. (2021). ENTREPRENEURIAL LEARNING IN THE CONTEXT OF FAILURE AND CREATION OF NEW BUSINESS. *Brazilian Creative Industries Journal*.
<https://doi.org/10.25112/bcij.v1i1.2687>

- Doruk, E. (2026). Designing Market Expansion Strategies in Mature FMCG Markets: Business Management Insights from Regional Growth Models. *International Journal of Research Publications*. <https://doi.org/10.47119/ijrp1001991620269343>
- Drossos, D., Coursaris, C., & Kagiouli, E. (2023). Social media marketing content strategy: A comprehensive framework and empirically supported guidelines for brand posts on Facebook pages. *Journal of Consumer Behaviour*. <https://doi.org/10.1002/cb.2269>
- Duarte Alonso, A., Vu, O., Nguyen, T., McClelland, R., Nguyen, N., Huynh, H., Akbari, M., & Nguyen, T. T. (2025). Beyond technology: A socio-technical lens on Industry 4.0 value-adding across industries. *Technological Forecasting and Social Change*. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2025.124355>
- Durmaz, Y., & Akan, R. E. (2023). A conceptual approach to the strategies and steps of digital marketing. *Journal of Contemporary Research in Business, Economics and Finance*. <https://doi.org/10.55214/jcrbef.v5i2.205>
- Dyakiv, O., Shushpanov, D., Prokhorovska, S., Ostroverkhov, V., Kotsur, A., & Khlypovka, O. (2024). Digital transformation in human resource management: challenges and opportunities.

- Economic Analysis.*
<https://doi.org/10.35774/econa2024.04.213>
- Dyba, M. (2024). Instruments and sources of venture financing. *Scientific Notes.*
https://doi.org/10.33111/vz_kneu.35.24.02.03.019.025
- Edwards, M. (2021). The growth paradox, sustainable development, and business strategy. *Business Strategy and the Environment.*
<https://doi.org/10.1002/bse.2790>
- Elgammal, M., Bakri, A. Al, & AlJanahi, A. (2023). The Effect of New and Traditional Sources of Financing on the Performance of Small and Entrepreneurship Businesses: The Case of Qatar. *Cogent Economics & Finance*, 11.
<https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2183667>
- Emereonye, V. (2025). Quantifying social media's impact on business performance: A data-driven approach to consumer engagement and ROI. *World Journal of Advanced Research and Reviews.*
<https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.3.0901>
- Enholm, I. M., Papagiannidis, E., Mikalef, P., & Krogstie, J. (2021). Artificial Intelligence and Business Value: a Literature Review. *Information Systems Frontiers*, 24, 1709–1734. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10186-w>

- Eniola, A. A. (2021). *The Entrepreneur Motivation and Financing Sources*. 7, 25. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010025>
- Espinoza-Benavides, J., & Guerrero, M. (2024). Re-entrepreneurial experience and learning during challenging times. *Small Business Economics*, 64, 59–92. <https://doi.org/10.1007/s11187-024-00892-5>
- Fakieh, B., & Ragab, M. (2022). The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business. *Complexity*, 2022. <https://doi.org/10.1155/2022/1649160>
- Fan, J., Su, J., & Sindakis, S. (2023). Customer Need Knowledge Facilitates Market Opportunity Recognition Through Absorptive Capacity and Technological Knowledge: Evidence from the IT Sector in China. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01210-2>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Faruk, M., Rahman, M., & Hasan, S. (2021). How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08603>

- Felin, T., Gambardella, A., Novelli, E., & Zenger, T. (2024). A Scientific Method for Startups. *Journal of Management*, 50, 3080–3104. <https://doi.org/10.1177/01492063231226136>
- Fernandez, V. (2025). Angel investments of small family business entrepreneurs: cross-country evidence. *Financial Innovation*, 11. <https://doi.org/10.1186/s40854-024-00700-9>
- Fernandez-Vidal, J., Perotti, F. A., González, R., & Gascó, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Fidiantowi, R., & Sukarno, S. (2023). Financing Strategy to Support Required Business Growth (Case Study: XYZ). *European Journal of Business and Management Research*. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2023.8.2.1820>
- Francioni, B., & Martín, O. M. (2024). International market, network, and opportunity selection: A systematic review of empirical research, integrative framework, and comprehensive research agenda. *Journal of International Management*. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2024.101174>
- Games, D., Agra, B., & Usman, N. (2025). From resilience to performance: How learning from innovation failure shapes entrepreneurship in disaster-prone

- areas. *E3S Web of Conferences*.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202567703008>
- Gamón-Sanz, A., Chiva, R., & Alegre, J. (2024). Lean Startup and Organizational Learning Capability: A Case Study in a Research and Technology Organization. *Engineering Management Journal*, 36, 537–547.
<https://doi.org/10.1080/10429247.2024.2339136>
- Ganesh, S. G. S., Shravani, Ch. S. Ch., & Raaj, V. J. D. R. Dr. V. J. D. (2026). Capital Budgeting for Sustainable Business Growth: A Descriptive Examination of Financial Decision-Making Practices. *International Journal of Creative and Open Research in Engineering and Management*.
<https://doi.org/10.55041/ijcope.v2i7.052>
- Gao, Y., Li, M., Yu, A., & Pan, H.-Y. (2024). Digital global value chains: An analysis from the perspective of a value-added decomposition. *Journal of Digital Economy*.
<https://doi.org/10.1016/j.jdec.2023.12.003>
- García-Jurado, A., Pérez-Barea, J., & Nova, R. (2021). A New Approach to Social Entrepreneurship: A Systematic Review and Meta-Analysis. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su13052754>
- Gasparin, M., Quinn, M., Green, W., Saren, M., & Conway, S. (2022). Stories of value: Business model innovation

- adding value propositions articulated by Slow Storytelling. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.069>
- Gijsbers, H., Feenstra, T., Eminovic, N., Van Dam, D., Nurmohamed, S., Van De Belt, T., & Schijven, M. (2022). Enablers and barriers in upscaling telemonitoring across geographic boundaries: a scoping review. *BMJ Open*, 12. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057494>
- Gleißner, W., Guenther, T., & Walkshäusl, C. (2022). Financial sustainability: measurement and empirical evidence. *Journal of Business Economics*, 92, 467–516. <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01081-0>
- Goldberg, J. (2023). Identifying Problems and Unmet Clinical Needs: Who to Talk to and Where to Look. *IEEE Pulse*. <https://doi.org/10.1109/mpuls.2023.3243322>
- Green, Elizabeth., Bradley, P., & Parry, G. (2024). Exploring production of social and economic value in social enterprises through a business model framework. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.2602>
- Gruber, M., & Tal, S. (2023). Reflecting on the Creation of the Market Opportunity Navigator (4th tool in the Lean Startup). *Journal of Business Venturing Design*. <https://doi.org/10.1016/j.jbvd.2023.100017>

- Gryshchenko, I., & Shkoda, D. (2023). INSIGHTS INTO DIGITAL MARKETING MANAGEMENT FRAMEWORK IN MODERN ORGANIZATIONS. *Journal of Strategic Economic Research*. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.4.8>
- Guerrero, M., & Walsh, G. (2023). How do entrepreneurs build a resilient and persistent identity? Re-examining the financial crisis impact. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1963-1997. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00902-0>
- Guzik, A. (2023). Overview of new product development strategies and models. *Catallaxy*. <https://doi.org/10.24136/cxy.2023.002>
- Haase, M. (2021). Social value cocreation: a mode of value cocreation. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/sej-04-2020-0023>
- Halbusi, A., Abdelfattah, F., Ferasso, M., Alshallaqui, M., & Hassani, A. (2023). Fear of failure for entrepreneurs in emerging economies: stress, risk, finances, hard work, and social support. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/jsbed-01-2023-0035>
- Hartmann, S., Backmann, J., Newman, A., Brykman, K., & Pidduck, R. (2022). Psychological resilience of entrepreneurs: A review and agenda for future research. *Journal of Small Business Management*, 60,

1041–1079.

<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.2024216>

Hartono, H., Handayani, J., Rokhimah, Z. P., & Kusuma, S. Y. (2023). IMPLEMENTASI BUSINESS MODEL CANVAS PADA UD MAKMUR MANDIRI. *Jurnal Aktual Akuntansi Keuangan Bisnis Terapan (AKUNBISNIS)*. <https://doi.org/10.32497/akunbisnis.v6i1.4577>

Hattenberg, D., Belousova, O., & Groen, A. (2021). Defining the entrepreneurial mindset and discussing its distinctiveness in entrepreneurship research. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*.

<https://doi.org/10.1504/ijesb.2021.10041401>

He, A.-Z., Cai, Y., Cai, L., & Zhang, Y. (2021). Conversation, storytelling, or consumer interaction and participation? The impact of brand-owned social media content marketing on consumers' brand perceptions and attitudes. *Journal of Research in Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1108/jrim-08-2019-0128>

He, J.-T., & Ortiz, J. (2021). Sustainable business modeling: The need for innovative design thinking. *Journal of Cleaner Production*, 298, 126751. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126751>

Hellmann, T., Schure, P., & Vo, D. (2021). Angels and venture capitalists: Substitutes or complements?

- Journal of Financial Economics*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2602739>
- Hernández-Chea, R., Jain, A., Bocken, N., & Gurtoo, A. (2021). The Business Model in Sustainability Transitions: A Conceptualization. *Sustainability*, 13, 5763. <https://doi.org/10.3390/su13115763>
- Hidalgo, G., & Monticelli, J. (2021). Social Capital as a Driver of Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15, 182–205. <https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1951819>
- Hietschold, N., Voegtlin, C., Scherer, A., & Gehman, J. (2022). Pathways to social value and social change: An integrative review of the social entrepreneurship literature. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12321>
- Hossain, M., & Kibria, H. (2024). Exploring the Evolution of Brand Loyalty in the Age of Social Media. *Journal of Service Science and Management*. <https://doi.org/10.4236/jssm.2024.173011>
- Huang, J., Luo, Z., & Yao, S. (2026). The dual effects of social capital on mental health: a study of structural and cognitive dimensions among the floating older adults in China. *Frontiers in Public Health*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2026.1831417>
- Huang, M., Popaitoon, S., & Mumi, A. (2025). Thinking beyond challenges: how entrepreneurial metacognition shapes entrepreneurial resilience—

- insights from Chinese entrepreneurs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14. <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00585-7>
- Indrianti, Y., Sasmoko, Abdinagoro, S., & Rahim, R. K. (2024). A resilient Startup Leader's personal journey: The role of entrepreneurial mindfulness and ambidextrous leadership through scaling-up performance capacity. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e34285>
- Ionita, C. (2022). Exploration vs. Exploitation: How Innovation Strategies Impact Firm Performance and Competitive Advantage. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 16, 31–46. <https://doi.org/10.2478/picbe-2022-0006>
- Iqbal, A. (2025). The Impact of Intellectual Humility on Entrepreneurial Learning from Failure towards Re-Entry Intention: The Moderating Role of Resilience. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v15-i8/26028>
- Iqbal, A., & Hashim, S. (2024). Examining the Antecedents of Entrepreneurial Learning from Failure: A Study of Developing Country Context. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v14-i5/21599>

- Jackson, S. (2021). Identifying Market Opportunities. *International Trade in Services*.
<https://doi.org/10.4324/9781003028208-7>
- Jafarova, K., & Tolon, M. (2022). The Effect of Content Marketing in Social Media on Brand Loyalty and Purchase Intention. *Journal of Business Management and Economic Research*.
<https://doi.org/10.29226/tr1001.2022.318>
- Jailani, N., Andrean, R., Anwar, K., & Gunawan, M. A. (2024). MSMES MARKET EXPANSION STRATEGY: SYNERGY OF HALAL CERTIFICATION AND DIGITAL MARKETING. *Tadayun: Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*.
<https://doi.org/10.24239/tadayun.v5i2.346>
- Jawo, M., Hussein, A., Wijayanti, R., & Prabandari, S. (2026). Business acumen as a mediator between entrepreneurial mindset and resilience: Evidence from young entrepreneurs in The Gambia. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*.
<https://doi.org/10.4102/sajesbm.v18i1.1189>
- Jiatong, W., Murad, M., Bajun, F., Tufail, M., Mirza, F., & Rafiq, M. (2021). Impact of Entrepreneurial Education, Mindset, and Creativity on Entrepreneurial Intention: Mediating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Frontiers in*

- Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.724440>
- Jimenez, L., Manzano, O., & Gamboa, R. (2024). Budget management key to success in smes. *FACE: Revista de La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*.
<https://doi.org/10.24054/face.v24i1.2947>
- Joel, O. T., & Oguanobi, V. U. (2024). Data-driven strategies for business expansion: Utilizing predictive analytics for enhanced profitability and opportunity identification. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*.
<https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.6.2.0035>
- Jonker, J., & Faber, N. (2021). The Value Proposition. *Organizing for Sustainability*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-78157-6_5
- Kamaludin, M. F. (2023). Social sustainability within social entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122541>
- Kamaludin, M. F., Xavier, J. A., & Amin, M. (2021). Social Entrepreneurship and Sustainability: A Conceptual Framework. *Journal of Social Entrepreneurship*, 15, 26–49.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1900339>
- Karaaslan, O. (2023). Analysis Based on the Importance of Cash Flow Management in Business Management.

- Journal of Humanities, Arts and Social Science*.
<https://doi.org/10.26855/jhass.2023.09.033>
- Karami, M., Araujo, C. F., Tang, J., & Bonacina Roldan, L. (2024). Creativity, alertness, and entrepreneurship: A multilevel meta-analysis. *Journal of Small Business Management*, 63, 2079–2116.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2418030>
- Kaur, S. (2023). Measuring Customer Engagement in Digital Marketing. *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*.
<https://doi.org/10.53555/jrtdd.v6i6s.2951>
- Kawimbe, S. (2024). Failure Factors among Entrepreneurs in Zambia: A Systematic Literature Review. *International Journal For Multidisciplinary Research*.
<https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i02.14593>
- Kilroy, D., Healy, G., & Caton, S. (2022). Using Machine Learning to Improve Lead Times in the Identification of Emerging Customer Needs. *IEEE Access*, 10, 37774–37795.
<https://doi.org/10.1109/access.2022.3165043>
- Kisuya, B., Kihara, A., & Macheru, J. (2023). Innovation Strategies and Competitive Advantage of Insurance Firms in Kenya. *Journal of Business and Strategic Management*. <https://doi.org/10.47941/jbsm.1201>

- Knudsen, M., Von Zedtwitz, M., Griffin, A., & Barczak, G. (2023). BEST PRACTICES IN NEW PRODUCT DEVELOPMENT AND INNOVATION: RESULTS FROM PDMA'S 2021 GLOBAL SURVEY. *Journal of Product Innovation Management*.
<https://doi.org/10.1111/jpim.12663>
- Kochetkov, D. (2023). Innovation: A State-of-the-Art Review and Typology. *International Journal of Innovation Studies*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2023.05.004>
- Kolodnik, T. (2021). *Development of digital marketing theory*. 1, 53–57. <https://doi.org/10.29235/1818-9857-2021-1-53-57>
- Konak, Y. (2024). The Impact of User-Generated Content on Social Media Marketing Effectiveness. *Marketing and Digital Technologies*.
<https://doi.org/10.15276/mdt.8.3.2024.6>
- Kondratkova, V. (2023). Modern sources of financing the operating activities of an economic entity. *Innovative Economics and Law*.
https://doi.org/10.53015/2782-263x_2023_4_111
- Koopman, K., & Cumberlege, R. (2021). Cash flow management by contractors. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 654.
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/654/1/012028>

- Koorts, H., Cassar, S., Salmon, J., Lawrence, M., Salmon, P., & Dorling, H. (2021). Mechanisms of scaling up: combining a realist perspective and systems analysis to understand successfully scaled interventions. *The International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 18. <https://doi.org/10.1186/s12966-021-01103-0>
- Kroeger, A. (2025). From intervention studies to national programs, what are the favoring and hindering factors? a scoping review. *BMC Public Health*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12889-025-24770-1>
- Kshirsagar, A. (2024). Emerging Markets and Growth Strategies: CEAT Tyres' Global Expansion. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijrsrem27992>
- Kuratko, D., Hornsby, J., & McKelvie, A. (2021). Entrepreneurial mindset in corporate entrepreneurship: Forms, impediments, and actions for research. *Journal of Small Business Management*, 61, 132–154. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907585>
- Kurek, J., Brandli, L., Salvia, A. L., & Mazutti, J. (2023). Sustainable Business Models Innovation and Design Thinking: A Bibliometric Analysis and Systematic Review of Literature. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15020988>

- Kusumawardani, A., Khairin, F., & Ginting, Y. L. (2024). Sustainability Impact: A Representation of Social Enterprise Value. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.775>
- Laghari, F., & Ahmed, F. (2023). Cash flow management and its effect on firm performance: Empirical evidence on non-financial firms of China. *PLOS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0287135>
- Lange, J., Rezepa, S., & Zatrochová, M. (2024). The Role of Business Angels in the Early-Stage Financing of Startups: A Systematic Literature Review. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci14100247>
- Larsen, I. (2022). Fostering an entrepreneurial mindset: A typology for aligning instructional strategies with three dominant entrepreneurial mindset conceptualizations. *Industry and Higher Education*, 36, 236–251. <https://doi.org/10.1177/09504222211038212>
- Lashitew, A., Narayan, S., Rosca, E., & Bals, L. (2021). Creating Social Value for the ‘Base of the Pyramid’: An Integrative Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 178, 445–466. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04710-2>
- Lattacher, W., Wdowiak, M., Schwarz, E., & Audretsch, D. (2024). A holistic lens on entrepreneurial learning from failure: continuing the legacy of Jason Cope.

International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. <https://doi.org/10.1108/ijeb-06-2023-0635>

- Laukkanen, M., & Tura, N. (2022). Sustainable value propositions and customer perceived value: Clothing library case. *Journal of Cleaner Production.* <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134321>
- Lavanya, P., Lakshmi, T., & Dheeraj, M. (2024). Optimized Investment Through Capital Budgeting. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM).* <https://doi.org/10.47392/irjaem.2024.0217>
- Leal, W., Sigahi, T., Anholon, R., Rampasso, I., Platje, J., Velázquez, L., & Sálvia, A. (2024). Sustainable innovation: Case studies from product development. *Sustainable Development.* <https://doi.org/10.1002/sd.3269>
- Lee, C.-W., & Fu, M.-W. (2024). Conceptualizing Sustainable Business Models Aligning with Corporate Responsibility. *Sustainability.* <https://doi.org/10.3390/su16125015>
- Lekhanya, L. M. (2022). Social entrepreneurship and networking challenges: Impact on sustainable development in South Africa. *Problems and Perspectives in Management.* [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.15](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.15)

- Levchenko, O. (2025). Financial management as a tool for effective cash flow management of the enterprise. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-4-23>
- Li, J., Huang, J., & Li, J.-H. (2021). Overview of Entrepreneurial Failure: From an Attributional Perspective. *Journal of Investment and Management*. <https://doi.org/10.11648/j.jim.20211001.11>
- Li, M., & Tuunanen, T. (2022). Information Technology-Supported value Co-Creation and Co-Destruction via social interaction and resource integration in service systems. *J. Strateg. Inf. Syst.*, 31, 101719. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2022.101719>
- Li, S. (2025). Predicting Customer Conversion in Digital Marketing: Analyzing the Impact of Engagement Metrics Using Logistic Regression, Decision Trees, and Random Forests. *Journal of Digital Market and Digital Currency*. <https://doi.org/10.47738/jdmdc.v2i2.34>
- Li, X.-L., Wang, H.-H., & Yan, X. (2026). The impact of entrepreneurial resilience on product innovation: the broaden-and-build perspective. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. <https://doi.org/10.1108/apjml-04-2025-0740>
- Li, Y., Cao, K., & Jenatabadi, H. (2023). Effect of entrepreneurial education and creativity on

- entrepreneurial intention in college students: mediating entrepreneurial inspiration, mindset, and self-efficiency. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1240910>
- Limar, V. (2023). The role of management in fostering startup development with venture investments. *Journal of Innovations and Sustainability*. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.04.11>
- Lin, L. (2021). Venture Capital in the Rise of Sustainable Investment. *European Business Organization Law Review*, 23, 187–216. <https://doi.org/10.1007/s40804-021-00238-8>
- Liu, L., Wang, Y., Fang, Z., & Wu, S. (2025). The Impact of Verbal and Visual Content on Consumer Engagement in Social Media Marketing. *Production and Operations Management*, 34, 3416–3437. <https://doi.org/10.1177/10591478251349892>
- Lopes, A. P., & Rodríguez-López, N. (2021). A Decision Support Tool for Supplier Evaluation and Selection. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su132212387>
- Lorenzo-Afable, D., Lips-Wiersma, M., & Singh, S. (2023). A Narrative Synthesis of The Empirical Literature on Social Value Creation in Social Entrepreneurship: Gaps and Opportunities for Future Research and Action. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16, 503–

534.

<https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2195868>

Lortie, J., Cox, K., Kelly, S., & Bolivar, T. (2021). Two-Factor Learning for Launch: How Entrepreneurs Can Increase the Probability of Positive Responses to Their Minimum Viable Products. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5, 523–546.
<https://doi.org/10.1177/2515127421994788>

Lulaj, E., Dragusha, B., & Hysa, E. (2023). Investigating Accounting Factors through Audited Financial Statements in Businesses toward a Circular Economy: Why a Sustainable Profit through Qualified Staff and Investment in Technology? *Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.3390/admsci13030072>

Lynch, M., & Corbett, A. (2021). Entrepreneurial mindset shift and the role of cycles of learning. *Journal of Small Business Management*, 61, 80–101.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1924381>

Lytvynchuk, I., Sahanets, I., Horievoi, A., & Manzhula, V. (2024). Controlling and planning cash flows at the enterprise. *Society and Security*.
[https://doi.org/10.26642/sas-2024-5\(5\)-18-24](https://doi.org/10.26642/sas-2024-5(5)-18-24)

Macha-Huamán, R., Zavala-Zavala, O. M., Navarro Soto, F. C., Zárate Suárez, J. S., Castañeda, D. R. Y., Lucar, R., Jibaja, L. C., Mejía, P. J. C., Montoya, C. M. S., Espinoza-Casco, R. J., & Romero-Carazas, R. (2023). Business

- Model Canvas in the entrepreneurs' business model: a system approach. *EAI Endorsed Trans. Scalable Inf. Syst.*, 10. <https://doi.org/10.4108/eetsis.3594>
- Mais, F., & Bauernhansl, T. (2024). Design Options for Sustainable and Open Business Models: A Taxonomy-Based Analysis. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16114790>
- Mallikarjun, M. (2025). Measuring the Sustainability of Social Entrepreneurship in Developing Economies. *Scriptora International Journal of Research and Innovation (SIJRI)*. <https://doi.org/10.65579/sijri.2025.v1i2.08>
- Mandal, P. (2024). Innovation and new product development: opportunities and challenges. *International Journal of Business Excellence*. <https://doi.org/10.1504/ijbex.2024.140587>
- Matturro, G., Nieto, G., González, A., & Solari, M. (2021). Minimum Viable Product Creation and Validation in Software Startups. *2021 XLVII Latin American Computing Conference (CLEI)*, 1–8. <https://doi.org/10.1109/clei53233.2021.9639942>
- McGrath, R. (2023). Who Learns Fastest, Wins: Lean Startup and Discovery Driven Growth. *Journal of Management*, 50, 3162–3182. <https://doi.org/10.1177/01492063231204870>
- McSweeney, M., Robar, J., Doherty, A., & Svensson, P. (2025). Conceptualizing an Entrepreneurial

- Mindset in Sport for Development and Peace. *Journal of Sport Management*.
<https://doi.org/10.1123/jsm.2024-0079>
- Mignon, I., & Bankel, A. (2022). Sustainable business models and innovation strategies to realize them: A review of 87 empirical cases. *Business Strategy and the Environment*.
<https://doi.org/10.1002/bse.3192>
- Mishchenko, T., & Matveeva, P. (2026). FINANCING SOURCES AS A STRATEGY FOR BUSINESS ADAPTATION TO NEW MARKET CONDITIONS. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*.
<https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2026.03.09.018>
- Mohammadi, P., AlHattali, K. S. S., & Alghatrifi, I. N. S. (2024). Rethinking the Boundaries and Definition of Social Entrepreneurship: A Critical Literature Review. *Business Management and Strategy*.
<https://doi.org/10.5296/bms.v15i1.21823>
- Moirangthem, N. S., & Nag, B. (2021). Value-added Activities of Venture Capitals in Entrepreneurial Finance: Evidence from the Growth of Flipkart. *Asian Journal of Management Cases*, 21, 57–68.
<https://doi.org/10.1177/0972820121998120>
- Monteiro, A., Sánchez-García, J., Hernández-Sánchez, B., & Cardella, G. M. (2022). Social Entrepreneurship

- Conceptual Approaches. *Encyclopedia*.
<https://doi.org/10.3390/encyclopedia2020066>
- Moon, S., & Lee, H. (2024). Identifying technological opportunities using enhanced tech mining: The case of the E-health industry. *Technological Forecasting and Social Change*.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123561>
- Morozov, A., Tishchenko, E., & Slavyantsev, M. (2024). Strategizing Fund Raising in Data Economy. *Strategizing: Theory and Practice*.
<https://doi.org/10.21603/2782-2435-2024-4-3-360-378>
- Morris, S., Carlos, C., Kistruck, G., Lount, R., & Thomas, T. E. (2023). The impact of growth mindset training on entrepreneurial action among necessity entrepreneurs: Evidence from a randomized control trial. *Strategic Entrepreneurship Journal*.
<https://doi.org/10.1002/sej.1472>
- Motohashi, K., & Zhu, C. (2023). Identifying technology opportunity using dual-attention model and technology-market concordance matrix. *Technological Forecasting and Social Change*.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122916>
- Mou, A. J., Rabbi, M. S., & Rainy, T. A. (2025). STRATEGIC USE OF ENGAGEMENT MARKETING IN DIGITAL PLATFORMS: A FOCUSED ANALYSIS OF ROI AND CONSUMER PSYCHOLOGY. *Journal of Sustainable*

- Development and Policy.*
<https://doi.org/10.63125/hm96p734>
- Mtibaa, N., & Boudabbous, S. (2023). The Realities of Learning through Failure in Entrepreneurship: Results of Qualitative Research. *International Review of Management and Marketing.*
<https://doi.org/10.32479/irmm.14239>
- Mudrova, I., & Shishlyannikova, D. (2024). INFLUENCE OF USER-GENERATED CONTENT ON BRAND: STRATEGIES AND METHODS FOR IMPLEMENTING UGC IN SOCIAL MEDIA. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA.*
<https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.09.02.021>
- Muhammad, S. (2026). MEDIATING ROLE OF CUSTOMER ENGAGEMENT ON THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL MARKETING ADOPTION AND SMEs PERFORMANCE IN NIGERIA. *VUNOKLANG MULTIDISCIPLINARY JOURNAL OF SCIENCE AND TECHNOLOGY EDUCATION.*
<https://doi.org/10.64290/vmjste.v14.i3.108>
- Mujahidin, A., Zuhad, Z., & Irawanto, B. (2026). Digital transformation model for higher education governance: an integration of business processes, human resources, and technology. *Priviet Social Sciences Journal.*
<https://doi.org/10.55942/pssj.v6i4.1129>

- Mulyani, N., Nurhayat, N., & Kamarudin, S. (2024). Various Sources of Financing for Advanced Businesses Including Bank Loans, Angel Investments, and Crowdfunding. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*.
<https://doi.org/10.58258/jisip.v8i4.7684>
- Mulyono, S., & Septyarini, E. (2026). Strategic Innovation in Building Sustainable Corporate Competitive Advantage. *Fundamental and Applied Management Journal*. <https://doi.org/10.66314/famj.v4i2.1037>
- Munawaroh, M., Indarti, N., Ciptono, W., & Nastiti, T. (2023). Learning from entrepreneurial failure: examining attribution and contextual factors of small- and medium-sized enterprises in Indonesia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/jsbed-06-2022-0269>
- Mushka, D., Bondarenko, V., & Popadynets, N. (2021). Nature and evolution of digital-marketing. *Regional Economy*. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2021-2-18>
- Musulin, J., & Strahonja, V. (2021). Business Model Enriched With User Experience, as a Systemic Tool in Service Design. *Croatian Economic Survey*. <https://doi.org/10.15179/ces.23.2.3>
- Nagy, Á., & Krátki, N. (2024). Open value creation for the common good: a comprehensive exploration of

- social innovation in the context of social enterprises. *Social Enterprise Journal*.
<https://doi.org/10.1108/sej-08-2023-0103>
- Nair, P. (2022). Embracing Hybridity: A Business Model Innovation for Sustainable Social Enterprises. *International Journal of Business and Society*.
<https://doi.org/10.33736/ijbs.5186.2022>
- Nam, S., Yoon, S., Raghavan, N., & Park, H. (2021). Identifying Service Opportunities Based on Outcome-Driven Innovation Framework and Deep Learning: A Case Study of Hotel Service. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su13010391>
- Neacșu, M., & Georgescu, I. (2023). Financial Performance - Organizational Sustainability Relationship. Literature Review. *Scientific Annals of Economics and Business*. <https://doi.org/10.47743/saeb-2023-0016>
- Neessen, P., Voinea, C., & Dobber, E. (2021). Business Models of Social Enterprises: Insight into Key Components and Value Creation. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su132212750>
- Nijssen, E. (2021). Identifying an application and market. *Entrepreneurial Marketing*.
<https://doi.org/10.4324/9781003010197-2>
- Northwood, M., Chambers, T., Fisher, K., Ganann, R., Markle-Reid, M., Yous, M.-L., Beleno, R., Gaudet, G.,

- Gruneir, A., Leung, H., Lindsay, C., Luebke, K., Macartney, G., Macatangay, E., Macintyre, J., MacPhail, C., Montelpare, W., Morrison, A., Shaffer, L., ... Whiteside, C. (2025). Readiness for scale up following effectiveness-implementation trial: results of scalability assessment of the Community Partnership Program for diabetes self-management for older adults with multiple chronic conditions. *BMC Health Services Research*, 25. <https://doi.org/10.1186/s12913-025-12378-5>
- Novitskaya, A., & Alimuradov, M. (2023). Strategic Sources of Financing Company Operations. *Strategizing: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-97-107>
- Nunden, N., Abbana, S., Marimuthu, F., & Sentoo, N. (2022). An assessment of management skills on capital budgeting planning and practices: evidence from the small and medium enterprise sector. *Cogent Business & Management*, 9. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2136481>
- Nuragita, T. A., & Nursyamsiah, S. (2024). The Influence of Innovation Strategy on Sustainable Competitive Advantage. *Quantitative Economics and Management Studies*. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems2483>

- Oliveira-Dias, D., Kneipp, J., Bichueti, R., & Gomes, C. (2022). Fostering business model innovation for sustainability: a dynamic capabilities perspective. *Management Decision*.
<https://doi.org/10.1108/md-05-2021-0590>
- Ong, L. (2023). Penguatan Kewirausahaan melalui Pengenalan Business Model Canvas. *Journal of Sustainable Community Development (JSCD)*.
<https://doi.org/10.32924/jscd.v5i1.73>
- Owolabi, A. (2025). The Business Model Canvas as a tool for building relevant business models for Engineering Firms. *2016 Spring ASEE Middle Atlantic Section Conference Proceedings*.
<https://doi.org/10.18260/1-2-1153-49995>
- Ozgur, S. (2026). From Operational Excellence to Market Expansion: Strategic Pathways for High-Growth Business Development. *International Journal of Research Publications*.
<https://doi.org/10.47119/ijrp1001991620269349>
- Palavesh, S. (2021). Developing Business Concepts for Underserved Markets: Identifying and Addressing Unmet Needs in Niche or Emerging Markets. *Innovative Research Thoughts*.
<https://doi.org/10.36676/irt.v7.i3.1437>
- Pan, L.-Y., Tsai, I.-C., Popan, S.-H., & Chang, S.-C. (2022). Entrepreneurial business start-ups and entrepreneurial failure: How to stand up after a fall?

- Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.943328>
- Parashar, S. (2023). Entrepreneurial Mindset: Conceptual Analysis and Effective Way for Profit Making. *INTERNATIONAL JOURNAL OF TRANSFORMATIONS IN BUSINESS MANAGEMENT*.
<https://doi.org/10.37648/ijtbm.v13i02.002>
- Pattyn, F., Dillen, Y., & Goetz, P. (2026). Validate Before You Build: Exploring Pre-MVP Evidence Levels—Not Quantity—And Startup Performance in Early-Stage Software Ventures. *Computers*.
<https://doi.org/10.3390/computers15080535>
- Pavithra, P., & Latha, K. (2025). A STUDY ON CAPITAL BUDGETING TECHNIQUES IN AXIS BANK. *Journal of Science Engineering Technology and Management Sciences*.
<https://doi.org/10.63590/jsetms.2025.v02.i07.pp362-373>
- Payne, L., Mahato, S., Chia, M., & Robinson, K. (2021). Readiness for scale-up: lessons learned from the Public Health Agency of Canada's Innovation Strategy. *Canadian Journal of Public Health*, 112, 204–219. <https://doi.org/10.17269/s41997-021-00517-4>
- Pepin, M., Tremblay, M., Audebrand, L., & Chassé, S. (2023). The responsible business model canvas: designing and assessing a sustainable business

- modeling tool for students and start-up entrepreneurs. *International Journal of Sustainability in Higher Education*.
<https://doi.org/10.1108/ijshe-01-2023-0008>
- Pérez-Barea, J. (2025). The Evolution of Social Entrepreneurship: Broadening the Framework for the Digital and Sustainable Era. *Administrative Sciences*.
<https://doi.org/10.3390/admsci15020055>
- Petersen, T., & Scedrova, A. (2022). The effects of IT investments and skilled labor on firms' value added. *Technovation*.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102479>
- Pham, H., & Vu, P. (2025). Unveiling how business process management capabilities foster dynamic decision-making for effectiveness of sustainable digital transformation. *Bus. Process. Manag. J.*, 31, 67–103.
<https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2024-0467>
- Philippi, S. (2021). *Start-up Financing: How to Attract the "Right" Investors*. <https://doi.org/10.22029/jlupub-223>
- Philippi, S., Kabous, L., & Hinz, A. (2023). Effectuation and Lean Startup in Swiss start-ups: an integrative analysis. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.34190/ecie.18.2.1751>

- Pidduck, R., Clark, D., & Lumpkin, G. (2021). Entrepreneurial mindset: Dispositional beliefs, opportunity beliefs, and entrepreneurial behavior. *Journal of Small Business Management*, 61, 45–79. <https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907582>
- Pierrakis, Y., & Owen, R. (2022). Startup ventures and equity finance: How do Business Accelerators and Business Angels' assess the human capital of socio-environmental mission led entrepreneurs? *Innovation*, 25, 371–395. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2029706>
- Plangger, K., Grewal, D., De Ruyter, K., & Tucker, C. (2022). The future of digital technologies in marketing: A conceptual framework and an overview. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50, 1125–1134. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00906-2>
- Pöschl, A., & Mai, I. M. Q. (2025). Cross-border investments and fundraising communication in entrepreneurship-through-acquisition: exploratory evidence from search fund entrepreneurs in Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 43, 269–301. <https://doi.org/10.1007/s10490-025-10022-8>
- Prasad, P. S. (2026). Social Entrepreneurship and its Impact on Sustainable Development. *Journal of Advances in Developmental Research*. <https://doi.org/10.71097/ijaidr.v17.i1.2045>

- Praszquier, R., & Munnik, P. (2021). Social Entrepreneurship. *The Palgrave Encyclopedia of the Possible*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98390-5_218-1
- Primadhani, P., & Susilawati, D. (2023). Classification and Procedure of Business Product Innovation. *Enigma in Economics*. <https://doi.org/10.61996/economy.v1i1.6>
- Przychocka, I., Sikorski, M., & Milewski, L. (2024). Cash Flow Management in Small and Medium Enterprises in Times of Economic Uncertainty. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*. <https://doi.org/10.35808/ersj/3376>
- Pshychenko, D. (2025). Economic Impact of the Implementation of Robotic and Digital Technologies on Value Added in the Manufacturing Sector. *International Journal of Scientific and Management Research*. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2025.8409>
- Purba, G. D., & Rizqi, M. (2022). Innovative Product and Service Development Based on Customer Needs. *ATTAFAHUM: Journal of Law*. <https://doi.org/10.47006/attafahum.v6i1.29182>
- Purnomo, B., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantara, B. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship*

- in Emerging Economies.*
<https://doi.org/10.1108/jeee-07-2020-0270>
- Putri, M. K. (2022). CREATIVE AND INNOVATIVE IS ENTREPRENEUR MINDSET. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*. <https://doi.org/10.34006/jmbi.v11i2.483>
- Rahmiyati, N., Wahidhani, E., Fitriarningsih, D., & Rachmawati, T. (2024). Effect of Working Capital Management, Operational Efficiency, and Profitability on Financial Sustainability of SMEs. *International Journal of Business, Law, and Education*. <https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.918>
- Ran, L.-J., Zhang, Q., & Li, X. (2024). Can digital technology innovation contribute to firms' market value? *PLOS ONE*, 19. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0309993>
- Rautela, S. (2024). Open innovation and new product development: major themes and research trajectories. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/jmh-09-2023-0098>
- Rawal, A., Sarpong, D., & Singh, S. (2023). Phoenix rising: Rebounding to venture again post firm-failure. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.05.007>
- Razak, I. (2024). Content marketing strategy in increasing consumer interaction on social media. *Journal Of*

Data

Science.

<https://doi.org/10.58471/jds.v2i01.4008>

Reis, L., Fernandes, J., Barreto, E., Lima, M. V. V., & Armellini, F. (2021). Impact Assessment of Lean Product Development and Lean Startup Methodology on Information Technology Startups Performance. *International Journal of Innovation and Technology Management.*
<https://doi.org/10.1142/s0219877021500346>

Rekoria, M. M. (2025). Comparatives Studies of Profitability Indicators for Corporate Sustainability. *Archives of Business Research.*
<https://doi.org/10.14738/abr.1306.18902>

Reshetnyak, O., Zhykhor, O., Yurchenko, O., & Zhykhor, B. (2025). Features of Business Process Management in the Context of Digital Transformation. *Business Inform.* <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-4-556-566>

Rido, M. (2026). Opportunity Recognition and Market Formation in Entrepreneurial Ventures: Cognitive and Strategic Mechanisms of New Market Creation. *Directiva: Journal of Corporate and Creative Business Management.*
<https://doi.org/10.66203/directiva.01104>

Rinawati, I., & Khusnudin, K. (2025). Business Model Canvas In Islamic Economic Review. *Dialektika :*

Ringvold, K., Saebi, T., & Foss, N. (2022). Developing Sustainable Business Models: A Microfoundational Perspective. *Organization & Environment*, 36, 315–348.

<https://doi.org/10.1177/10860266221117250>

Rizvi, S. A. A., Qureshi, M., Ahmed, Q., & Ali, M. (2023). Being and becoming an entrepreneur: A narrative study on the development of entrepreneurial mindset in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*.

<https://doi.org/10.15678/eber.2023.110209>

Robb, C., Brownell, K., Brännback, M., & Rumi, S. (2024). Applying resource-based theory to social value creation: A conceptual model of contributive advantage. *Journal of Small Business Management*, 63, 147–169.

<https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2309498>

Rosati, F., Rodrigues, V., Cosenz, F., & Li-Ying, J. (2022). Business model innovation for the Sustainable Development Goals. *Business Strategy and the Environment*. <https://doi.org/10.1002/bse.3334>

Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024a). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Inf.*

- Manag.*, 61, 103966.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Ruiz, L., Benitez, J., Castillo, A., & Braojos, J. (2024b). Digital human resource strategy: Conceptualization, theoretical development, and an empirical examination of its impact on firm performance. *Inf. Manag.*, 61, 103966.
<https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103966>
- Rutherford, M., & Phillips, D. (2021). Bootstrapping: Complementary Lines of Inquiry in Entrepreneurship. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.309>
- Rybacka, J. (2026). Sources of financing for enterprises in Poland in 2021-2023. *WSB Journal of Business and Finance*, 60, 35-43.
<https://doi.org/10.2478/wsbjbf-2026-0006>
- S Ms. Sowmya, P. N. (2023). Content Designing An Engaging Medium In Social Media Marketing. *Tuijin Jishu/Journal of Propulsion Technology*.
<https://doi.org/10.52783/tjjpt.v44.i4.1555>
- Saffarimanesh, S., & Korpesh, A. D. A. (2026). Brand Storytelling and Content Marketing on Social Media. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*.
<https://doi.org/10.9734/ajeaba/2026/v26i12128>

- Sala, P. K., Philbin, S., & Barikzai, S. (2021). Exploring entrepreneurial pivoting and the factors that trigger pivots by tech startups. *2021 IEEE Technology & Engineering Management Conference - Europe (TEMSCON-EUR)*, 1–6. <https://doi.org/10.1109/temscon-eur52034.2021.9488584>
- Salfore, N., Ensermu, M., & Kinde, Z. (2023). Business model innovation and firm performance: Evidence from manufacturing SMEs. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384>
- Salvador-Carulla, L., Woods, C., De Miquel, C., & Lukersmith, S. (2024). Adaptation of the technology readiness levels for impact assessment in implementation sciences: The TRL-IS checklist. *Heliyon*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29930>
- Sampath, L. (2024). Digital Marketing Metrics and ROI Analysis: Evaluating Effectiveness and Value. *Journal of Research in Business and Management*. <https://doi.org/10.35629/3002-12086468>
- Sanasi, S. (2023). Entrepreneurial experimentation in business model dynamics: Current understanding and future opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 805–836. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00836-7>

- Santos, A., Cincera, M., & Cerulli, G. (2024). Sources of financing: Which ones are more effective in innovation-growth linkage? *Economic Systems*, 48. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2023.101177>
- Sawitri, N. N., & Eprianto, I. (2025). Determining Sustainability Growth: Analysis of Dividend Policy, Capital Structure, Liquidity, and Financial Statement Digitalization Mediated by Profitability. *Greenation International Journal of Economics and Accounting*. <https://doi.org/10.38035/gijea.v3i2.436>
- Schepers, J., Van De Kerkhof, P., & Dillen, Y. (2021). The Impact of the COVID-19 Crisis on Growth-Oriented SMEs: Building Entrepreneurial Resilience. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13169296>
- Schlütter, D., & Hahn, R. (2022). Managing the external financing constraints of social enterprises: A systematic review of a diversified research landscape. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12310>
- Schmuck, R. (2021). Business Models in Contemporary Strategic Management. *Proceedings of the 26th International Scientific Conference Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*. https://doi.org/10.46541/978-86-7233-397-8_125

- Scuotto, V., Magni, D., García-Pérez, A., & Pironti, M. (2024). The impact of innovation failure: Entrepreneurship adversity or opportunity? *Technovation*.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102944>
- Seňová, A., Čulková, K., Taušová, M., & Teplická, K. (2023). Business companies' financing peculiarities in conditions of Slovakia. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*.
[https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4\(4\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2023.10.4(4))
- Shabbir, M. S., & Batool, F. (2025). Social Entrepreneurship for Community Development: The Role of Social Capital in Establishing Sustainable Enterprises. *Journal of Social Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2025.2492060>
- Shah Dhanik Ashwinbhai, V. L. P. (2025). The Role of Capital Budgeting in Strategic Business Planning. *Journal of Informatics Education and Research*.
<https://doi.org/10.52783/jier.v1i1.3199>
- Shavyrina, I. (2021). *Genesis Of Social Entrepreneurship In The Socio-Economic Activities Context*.
<https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.02.02.111>
- Shen, Z. (2023). Platform or Content Strategy? Exploring Engagement With Brand Posts on Different Social

- Media Platforms. *SAGE Open*, 13.
<https://doi.org/10.1177/21582440231219096>
- Shepherd, D., & Patzelt, H. (2021). A Lean Framework for Starting a New Venture. *Entrepreneurial Strategy*.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-78935-0_3
- Shinde, S. U. (2025). Exploring the Impact of Social Entrepreneurship on Sustainable Economic Development. *Journal of Information Systems Engineering and Management*.
<https://doi.org/10.52783/jisem.v10i10s.1417>
- Shore, A., Pittaway, L., & Bortolotti, T. (2023). From Negative Emotions to Personal Growth: Failure and Re-entry into Entrepreneurship. *British Journal of Management*. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12785>
- Singh, S., & Singh, M. (2023). Modelling the Critical Success Factors for Value Creation in Social Entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 16, 1129–1153.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2023.2252419>
- Sinkovics, N., Gunaratne, D., Sinkovics, R., & Molina-Castillo, F. (2021). Sustainable Business Model Innovation: An Umbrella Review. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su13137266>
- Smollan, R., & Singh, S. (2021). How Social Entrepreneurs Respond to Enterprise Failure. *Journal of Social*

- Entrepreneurship*, 15, 1–25.
<https://doi.org/10.1080/19420676.2021.1890189>
- Smyth, D., & Jiang, Y. (2026). From Hamartia to Adaptation: Sequencing Entrepreneurial Learning from Failure. *Academy of Management Proceedings*.
<https://doi.org/10.5465/amproc.2026.19334abstract>
- Soh, P., Lim, K., & Subramanian, A. (2025). How Investor–Investee Relatedness Matters in Corporate Venture Capital Investment. *Research-Technology Management*, 68, 14–30.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2025.2536440>
- Soleha, S., & Purdianto, A. (2026). Financial Sustainability Analysis of PT Fast Food Indonesia TBK Tahun (2020–2024): An Integrated Approach of Profitability, Solvency, and Operating Cash Flow. *Interdisciplinary Social Studies*.
<https://doi.org/10.55324/iss.v5i3.1075>
- Srivastava, R., Gupta, P., Kumar, H., & Tuli, N. (2023). Digital customer engagement: A systematic literature review and research agenda. *Australian Journal of Management*, 50, 220–245.
<https://doi.org/10.1177/03128962231177096>
- Stevenson, R., Burnell, D., & Fisher, G. (2024). The Minimum Viable Product (MVP): Theory and Practice. *Journal of Management*, 50, 3202–3231.
<https://doi.org/10.1177/01492063241227154>

- Stevenson, R., McMahon, S., Letwin, C., & Ciuchta, M. (2021). Entrepreneur fund-seeking: toward a theory of funding fit in the era of equity crowdfunding. *Small Business Economics*, 58, 2061–2086. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00499-0>
- Sukarno, B., & Ahsan, M. (2021). Implementasi Strategi Pengembangan Bisnis Dengan Business Model Canvas. *Jurnal Manajemen Dan Inovasi (MANOVA)*. <https://doi.org/10.15642/manova.v4i2.456>
- Sukendri, N. (2024). Inovasi entrepreneurship business model canvas dalam membangun ekonomi berkelanjutan. *Journal of Management and Digital Business*. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v4i3.1285>
- Suleman, D., Anatasia, V., Sofyanty, D., & Sari, P. N. (2026). THE INFLUENCE OF SOCIAL MEDIA MARKETING CAPABILITY AND DIGITAL CUSTOMER ENGAGEMENT ON MARKETING PERFORMANCE THROUGH TRUST. *International Journal of Accounting, Management, Economics and Social Sciences (IJAMESC)*. <https://doi.org/10.61990/ijamesc.v4i2.741>
- Sun, L., Booth, A., & Sworn, K. (2024). Adaptability, Scalability and Sustainability (ASaS) of complex health interventions: a systematic review of theories, models and frameworks. *Implementation*

Science: IS, 19. <https://doi.org/10.1186/s13012-024-01375-7>

Surya, S. N. D., & Putra, I. (2023). ANALISIS MODEL BISNIS STARTUP KEENANSUPERCAR DENGAN METODE VALUE PROPOSITION DESIGN. *Jurnal Informatika Teknologi Dan Sains (Jinteks)*. <https://doi.org/10.51401/jinteks.v5i3.3111>

Suryaningtyas, D. (2026). The Transformation of Human Resource Management Practices in Strengthening Workforce Agility in the Digital Business Era. *International Journal of Asian Business and Management*. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v5i3.15>

Svetek, M. (2022). Signaling in the context of early-stage equity financing: review and directions. *Venture Capital*, 24, 71–104. <https://doi.org/10.1080/13691066.2022.2063092>

Tan, M. (2023). Digital Marketing Logic, Mechanism, Strategy and Evaluation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/33/20231631>

Tartan, C. (2026). Cash Flow Control and Financial Success: Evidence from Two Anonymous Manufacturing Cases. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. <https://doi.org/10.21275/sr26814190814>

- Teasdale, S., Bellazzecca, E., De Bruin, A., & Roy, M. (2022). The (R)evolution of the Social Entrepreneurship Concept: A Critical Historical Review. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 52, 212–240. <https://doi.org/10.1177/08997640221130691>
- Thi, M. Do. (2024). The influences of innovation on business performance: the case study of small and medium-sized enterprises in Vietnam. *Journal of Innovations and Sustainability*. <https://doi.org/10.51599/is.2024.08.04.01>
- Tiitola, V., Marek, M., Korhonen, T., & Laine, T. (2022). Enabling value-in-use with digital healthcare technologies: combining service logic and pragmatic constructivism. *Journal of Management and Governance*, 27, 841–871. <https://doi.org/10.1007/s10997-022-09631-y>
- Timmis, J., Van Der Waal, R., Herz, J., Van Der Waal, M., Claassen, E., & Van De Burgwal, L. (2021). Market Knowledge and Stakeholder Considerations for the Biopharmaceutics Sector—Incorporating User Value and Societal Needs in Therapeutic Interventions. *Health*. <https://doi.org/10.4236/health.2021.1311099>
- Timotius, E. (2023). The role of innovation in business strategy as a competitive advantage: Evidence from Indonesian MSMEs. *Problems and Perspectives in*

Management.

[https://doi.org/10.21511/ppm.21\(1\).2023.09](https://doi.org/10.21511/ppm.21(1).2023.09)

Troup, J., Fuhr, D., Woodward, A., Sondorp, E., & Roberts, B. (2021). Barriers and facilitators for scaling up mental health and psychosocial support interventions in low- and middle-income countries for populations affected by humanitarian crises: a systematic review. *International Journal of Mental Health Systems*, 15. <https://doi.org/10.1186/s13033-020-00431-1>

Trzcieliński, S., & Pawłowski, G. (2024). Simulation of Discovering Market Opportunities Using AI Methods. *European Conference on Knowledge Management*. <https://doi.org/10.34190/eckm.25.1.2983>

Tuominen, S., Reijonen, H., Nagy, G., Buratti, A., & Laukkanen, T. (2022). Customer-centric strategy driving innovativeness and business growth in international markets. *International Marketing Review*. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2020-0215>

Turnip, D., Velan, G., & Polly, P. (2026). Twelve tips for building institutional readiness for program-level assessment transformation. *Medical Teacher*, 48, 1447–1454. <https://doi.org/10.1080/0142159x.2026.2681205>

- Turulja, L., Smajlović, S., & Šimičević, V. (2025). Business Model Innovation: Impact of Entrepreneurial Competencies to New Value Proposition. *Business Systems Research Journal*, 16, 40–59. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2025-0003>
- Turyakira, P., Sendawula, K., Nanyanzi, M., Nantale, H., & Tamale, J. N. (2024). Social entrepreneurship: empirical evidence on its contribution to the realization of the sustainable development goals in Uganda. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/jwam-02-2023-0011>
- Umam, M. K. (2026). The Influence of Business Model Canvas and Value Proposition Canvas on MSME Productivity: Structural Analysis Approach. *Journal Research of Social Science, Economics, and Management*. <https://doi.org/10.59141/jrssem.v5i9.1439>
- Urban, B., & Moreno, M. A. (2022). Entrepreneurial Investment Evaluation Decision-Making: A Focus on Venture Capitalists, Business Angels and Early-Stage Entrepreneurs in South Africa. *The Journal of Entrepreneurial Finance*. <https://doi.org/10.57229/2373-1761.1401>
- Usenko, N. (2025). SOURCES OF FINANCING OF THE INVESTMENT ACTIVITY OF THE ENTERPRISE AND THE PECULIARITIES OF THEIR ATTRACTION. *Eastern Europe: Economy, Business and*

- Management*.
<https://doi.org/10.32782/easterneurope.47-4>
- Van Lieshout, J., Van Der Velden, J., Blomme, R., & Peters, P. (2021). The interrelatedness of organizational ambidexterity, dynamic capabilities and open innovation: a conceptual model towards a competitive advantage. *European Journal of Management Studies*.
<https://doi.org/10.1108/ejms-01-2021-0007>
- Vinerean, S., & Opreana, A. (2021). Measuring Customer Engagement in Social Media Marketing: A Higher-Order Model. *J. Theor. Appl. Electron. Commer. Res.*, 16, 2633–2654.
<https://doi.org/10.3390/jtaer16070145>
- Wahyudi, R. T., & Manfaluthi, A. (2025). Regulasi Narkotika Golongan Baru (New Psychoactive Substances) Dalam Sistem Hukum Indonesia: Tantangan Dan Reformasi. *Jurnal De Victim*, 1(1), 289. <https://doi.org/10.47268/tatohi.v3i3.1594>
- Wang, D. (2024). Research on the Importance of Enterprise Cash Flow Management. *Asia Pacific Economic and Management Review*.
<https://doi.org/10.62177/apemr.v1i6.82>
- Wang, W. (2022). Toward Economic Growth and Value Creation Through Social Entrepreneurship: Modelling the Mediating Role of Innovation.

- Frontiers in Psychology*, 13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.914700>
- Wang, X., & Wu, L. (2025). Artificial Intelligence, Lean Startup Method, and Product Innovations. *Manag. Sci.*, 72, 756–782.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2022.03905>
- Wati, L. A. M. A., & Suartana, I. (2026). Corporate governance and intellectual capital as drivers of financial sustainability: The mediating role of profitability in community-based financial institutions. *International Journal of Business, Economics and Management*.
<https://doi.org/10.21744/ijbem.v9n3.2499>
- Welter, C., Scrimshire, A., Tolonen, D., & Obrimah, E. (2021). The road to entrepreneurial success: business plans, lean startup, or both? *New England Journal of Entrepreneurship*.
<https://doi.org/10.1108/neje-08-2020-0031>
- Worakantak, J., Newbery, R., & Kimmitt, J. (2024). Entrepreneurial finance and institutional logics in an emerging economy. *International Small Business Journal*, 42, 901–936.
<https://doi.org/10.1177/02662426241240136>
- Wronka-Pośpiech, M. (2024). Exploring the mindset of social entrepreneurs towards failure: Evidence from focus group interviews. *Social Entrepreneurship Review*. <https://doi.org/10.15678/ser.2024.2.04>

- Yao, C.-L., & Wang, L.-Y. (2026). Product-Market Growth Strategies and SME Performance in International Markets: Evidence From Chinese Manufacturers. *SAGE Open*, 16. <https://doi.org/10.1177/21582440261458805>
- Yao, K., Li, X., & Liang, B. (2021). Failure learning and entrepreneurial resilience: the moderating role of firms' knowledge breadth and knowledge depth. *J. Knowl. Manag.*, 25, 2141-2160. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2020-0772>
- Yaqub, M., & Alsabban, A. (2023). Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su15118553>
- Yitayaw, M. (2021). Determinants of Profitability and Financial Sustainability of Saving and Credit Cooperatives in Eastern Ethiopia. *International Journal of Rural Management*, 17, 239-261. <https://doi.org/10.1177/0973005220980599>
- Yodchai, N., Pham, L., & Tran, L. T. T. (2021). How the creative mindset affects entrepreneurial success in the tourism sector: the mediating role of innovation capability. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/ijchm-06-2021-0695>

- Yoon, D., Lee, J., & Rhee, L. (2025). Founder's entry strategy and funding performance in the crowdfunding industry: The mediating role of founder's attention. *Strategic Entrepreneurship Journal*. <https://doi.org/10.1002/sej.1540>
- Yrjölä, S. S., Ahokangas, P., & Matinmikko-Blue, M. (2022). Value Creation and Capture From Technology Innovation in the 6G Era. *IEEE Access*, 10, 16299–16319.
<https://doi.org/10.1109/access.2022.3149590>
- Zahay, D. (2021). Advancing research in digital and social media marketing. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 29, 125–139.
<https://doi.org/10.1080/10696679.2021.1882865>
- Zaid, F. E., & Ghiffi, N. (2024). Entrepreneurial learning process after a business failure. *Social Entrepreneurship Review*.
<https://doi.org/10.15678/ser.2025.1.07>
- Zang, X., Abdullah, R. N., Liu, L.-H., & Liu, J. (2024). New Paradigm for Business Model Design and Innovation: An Insight of Product Lifetime Value Based on Electric Vehicle. *E3S Web of Conferences*.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/202452803007>
- Zemlyak, S., Naumenkov, A., & Khromenkova, G. (2022). Measuring the Entrepreneurial Mindset: The Motivations behind the Behavioral Intentions of

- Starting a Sustainable Business. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su142315997>
- Zhang, P., Zhou, E.-Y., Lei, Y., & Bian, J. (2021). Technological Innovation and Value Creation of Enterprise Innovation Ecosystem Based on System Dynamics Modeling. *Mathematical Problems in Engineering*, 2021, 1–13.
<https://doi.org/10.1155/2021/5510346>
- Zhang, Y., & Chen, X. (2023). Empirical Analysis of University–Industry Collaboration in Postgraduate Education: A Case Study of Chinese Universities of Applied Sciences. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su15076252>
- Zhang, Z.-G., Shang, Y.-T., Cheng, L., & Hu, A. (2022). Big Data Capability and Sustainable Competitive Advantage: The Mediating Role of Ambidextrous Innovation Strategy. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/su14148249>
- Zhao, H., & Wibowo, A. (2021). Entrepreneurship Resilience: Can Psychological Traits of Entrepreneurial Intention Support Overcoming Entrepreneurial Failure? *Frontiers in Psychology*, 12.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.707803>
- Zhu, S.-W., Hsu, D., & Xiong, W. (2026). Lean startup in entrepreneurship education: The role of validated learning from technical specialists. *Journal of Small*

- Business Management.*
<https://doi.org/10.1080/00472778.2026.2656168>
- Zhuge, K., He, H., Yuan, Y., & Sun, P. (2023). Can adopting lean startup strategy promote the sustainable development of new ventures? The mediating role of organizational iterative learning. *PLOS ONE*, 18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290849>
- Zozulov, O., & Tsareva, T. (2022). The system of demand indicators as a factor in the formation of the growth strategy of the enterprise. *Marketing and Digital Technologies*. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.4.2022.3>
- Zuzi, A. G. (2024). CAPITAL BUDGETING. *INTERANTIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC RESEARCH IN ENGINEERING AND MANAGEMENT*. <https://doi.org/10.55041/ijjsrem32208>
- Варченко, О., Драган, О., & Зубченко, В. (2025). CONCEPTUAL BASES OF ENTERPRISE CASH FLOW MANAGEMENT. *Via Economica*. <https://doi.org/10.32782/2786-8559/2025-8-1>

