

Digital Transformation: Framework Development of Tourism Social Entrepreneurship (TSE)

Yustina Chrismardani^{a,b,*}, Anang Kistyanto^c, Sanaji^c, & Andre Dwijanto Witjaksono^c

^aManagement Doctoral Program, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, 60231, Indonesia

^bDepartment of Management, Universitas Trunojoyo Madura, Bangkalan, 69162, Indonesia

^cDepartment of Management, Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, 60231, Indonesia

Abstract

Change that cannot be avoided by organizations or companies is digital transformation or digitization. Digital transformation also cannot be separated from tourism. Tourism Social Entrepreneurship (TSE) is a tourism development strategy that is centered on society/community. The Tourism Social Entrepreneurship (TSE) framework includes natural, building, financial, political, social, cultural and human capital. Digital transformation can effectively promote the sustainability of cultural integration, tourism, which can then be added as a TSE element. Existing research focuses on the role of digital transformation in community development, but not many have examined and incorporated digital transformation as part of change management, within the TSE framework. Considering the development of digitalization in the world of tourism, this study was carried out by integrating the TSE framework with digital transformation through a change management lens. This research uses a Systematic Literature Review (SLR) with the PRISMA method. It is hoped that the research results will be a scientific contribution to change management, especially in relation to digital transformation and Tourism Social Entrepreneurship.

Keywords: manajemen perubahan, transformasi digital, tourism social entrepreneurship.

1. Pendahuluan

Lingkungan bisnis global selalu bertumbuh dan mengalami perkembangan, sehingga menjadi hal yang lumrah bagi organisasi atau perusahaan untuk mengikuti perubahan. Selain globalisasi, deregulasi, pesatnya inovasi teknologi, pertumbuhan tenaga kerja yang berpendidikan, dan perubahan tren sosial dan demografi, menjadi tugas utama seorang pemimpin dalam perubahan organisasi (By, 2005). Banyak pendekatan dan metode telah disarankan untuk mengelola perubahan, namun organisasi yang mengalami perubahan sangat bervariasi dalam struktur, sistem, strategi dan sumber daya manusia. Organisasi memerlukan pendekatan terpadu untuk mendorong perubahan yang sistematis, konstruktif, dan meminimalkan hambatan destruktif terhadap perubahan, serta mengatasi konsekuensi dari perubahan tersebut (Al-Haddad & Kotnour, 2015). Telah banyak riset yang dilakukan untuk menintegrasikan model perubahan organisasi atau manajemen perubahan untuk merumuskan factor kunci yang mendukung kesuksesan organisasi dalam perubahan (Al-Haddad & Kotnour, 2015; Leppitt & Leppitt, 2007).

Perubahan yang tidak dapat dihindari oleh organisasi atau perusahaan adalah transformasi digital atau digitalisasi. Perusahaan semakin sadar tentang perkembangan teknologi digital dan berusaha mengarah pada konfigurasi ulang struktur semua sektor, agar sukses dalam menghadapi transformasi digital dan tidak termasuk perusahaan-perusahaan yang tidak mampu beradaptasi terhadap perubahan (Bellantuono et al., 2021; Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021; Imran et al., 2021). (Matt et al., 2015) merumuskan empat dimensi utama yang harus terlibat agar mencapai kesuksesan dalam transformasi digital, yaitu: (a) penggunaan teknologi baru secara strategis; (b) perubahan dalam penciptaan nilai yang disebabkan oleh teknologi baru; (c) perubahan struktur, proses, dan kemampuan organisasi; dan (d) sumber daya yang dibutuhkan untuk mendanai upaya transformasi digital. Dibutuhkan kemampuan seorang manager yang dapat mengarahkan proses transformasi digital agar berhasil (Fernandez-Vidal et al., 2022).

* Corresponding author.

E-mail address: yustina.23002@mhs.unesa.ac.id

Transformasi digital juga tidak bisa lepas dari dunia pariwisata. Pariwisata budaya memanfaatkan teknologi digital untuk menyajikan gambaran citra dan sejarah suatu wilayah, melambangkan identitas komunitas dan meningkatkan keaktifan perekonomian local. Digitalisasi menjadi tulang punggung inovasi banyak proses bisnis di bidang pariwisata budaya), untuk meningkatkan nilai siklus hidup pariwisata budaya (Ammirato et al., 2022). (Tsai et al., 2023) juga menemukan bahwa integrasi digitalisasi dengan entrepreneurship menjadi hal yang penting. Itu sebabnya (Tsai et al., 2023) mengusulkan kerangka kerja terpadu untuk mengembangkan kewirausahaan digital di era digital saat ini, memberikan wawasan manajerial bagi perusahaan. Munculnya teknologi informasi dan komunikasi (TIK) membawa lebih banyak peluang bagi bisnis pariwisata (Surugiu & Surugiu, 2015). Dengan berfokus pada wisata budaya (heritage tourism), (Surugiu & Surugiu, 2015) menekankan pentingnya keterlibatan penggunaan media sosial dalam pengembangan dan promosi penawaran wisata budaya. Di sisi lain, (Dredge et al., 2018) mengemukakan bahwa keterampilan digital yang kurang, telah diidentifikasi sebagai hambatan utama dalam memanfaatkan peluang teknologi digital di bidang pariwisata. Hal ini membuat (Marx et al., 2021) membuat model transformasi digital dalam pariwisata yang dapat digunakan sebagai pengembangan kemampuan organisasi pariwisata untuk transformasi digital.

Kebanyakan rencana dan kebijakan pariwisata didasarkan pada asumsi bahwa pariwisata merupakan pilihan pembangunan yang diinginkan oleh masyarakat/komunitas karena potensi manfaat ekonominya akan secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan komunitas (Aquino et al., 2018; Moscardo et al., 2017). Dengan menciptakan nilai sosial dan mendorong transformasi masyarakat secara luas, *Tourism Sosial Entrepreneurship* (TSE) dapat dipraktekkan untuk pengembangan komunitas (Aji, 2020; Aquino, 2022; Aquino et al., 2018; L. Zhou et al., 2017). *Tourism Sosial Entrepreneurship* (TSE) merupakan strategi pengembangan pariwisata yang berpusat pada masyarakat/komunitas. TSE merupakan strategi untuk mencapai *sustainable development tourism* (Mahato et al., 2021). Umumnya diprakarsai oleh individu yang disebut wirausaha social atau oleh organisasi non-pemerintah. *Sosial Entrepreneurship* adalah strategi pembangunan berbasis pasar untuk mengurangi masalah sosial, termasuk tidak sedikitnya pengangguran, kurangnya mata pencaharian dan kesempatan pendidikan, serta buruknya kesehatan masyarakat (Alvord, Brown, & Letts, 2004). Inisiatif TSE dianggap berhasil hanya jika didukung oleh pemangku kepentingan utama termasuk pemerintah, organisasi sektor swasta, wisatawan, dan komunitas lokal (Daye & Gill, 2017; Khieng & Dahles, 2015b). Hasil TSE positif yang paling umum diidentifikasi pada masyarakat lokal adalah penciptaan lapangan kerja, peningkatan pendapatan, dukungan terhadap pemasok bahan lokal untuk pemanfaatan di TSE, dan perolehan dana untuk program pendidikan (Franzidis, 2018). Manfaat non-moneter bagi komunitas juga dapat diciptakan sesuai dengan misi sosial lembaga tersebut, seperti pengembangan mata pencaharian dan keterampilan, peningkatan kesadaran lingkungan, peningkatan kebanggaan masyarakat, dan pembangunan perdamaian (Laeis & Lemke, 2016).

(Aquino et al., 2018) mengembangkan kerangka konseptual tentang TSE. Kerangka dikembangkan melalui integrasi dan adopsi dari konsep *community development* (Matarrita Cascante & Brennan, 2012), TSE dan perspektif *social entrepreneurship* (Sheldon et al., 2017), serta perspektif *community capitals* (Emery, et al., 2006). Kerangka tersebut meliputi *people* (orang), *resource* (sumber daya) dan proses. Untuk menggambarkan aliran sumber daya di TSE yang berpusat pada komunitas, elemen kerangka modal komunitas (*Community Capital Framework/CCF*), yang merupakan pendekatan sustainable livelihood yang diperluas (Flora et al., 2004), dimasukkan ke dalam kerangka konseptual yang diusulkan. CCF terdiri dari tujuh modal komunitas (Emery & Flora, 2006) yaitu 3 aset sebagai basis pengembangan produk pariwisata (modal alam, bangunan, keuangan) dan 4 aset yang mendukung penyampaian produk-produk tersebut, serta fungsi dan proses elemen-elemen dalam sistem (modal politik, sosial, budaya dan manusia). Teknologi digital dapat secara efektif mendorong keberlanjutan integrasi budaya, pariwisata. yang selanjutnya dapat ditambahkan sebagai elemen CCF. Penelitian yang telah ada berfokus pada peran transformasi digital dalam pengembangan komunitas, akan tetapi belum banyak yang meneliti dan menggabungkan transformasi digital sebagai bagian dari manajemen perubahan, dalam kerangka kerja TSE. Mengingat perkembangan digitalisasi dalam dunia pariwisata (Marx et al., 2021; Surugiu & Surugiu, 2015; Q. Zhou et al., 2023), maka studi ini dilakukan dengan mengintegrasikan kerangka kerja TSE (Aquino et al., 2018) dengan transformasi digital melalui kacamata manajemen perubahan. Hasil penelitian diharapkan menjadi kontribusi keilmuan dalam manajemen perubahan terutama keterkaitannya dengan transformasi digital dan Tourism Social Entrepreneurship.

2. Kajian Pustaka

2.1. Manajemen Perubahan

Melalui sejarah organisasi, manajemen perubahan didefinisikan sebagai pengamatan empiris terhadap perbedaan dari waktu ke waktu dalam suatu sistem sosial dan juga perkembangan peristiwa yang membawa suatu entitas yang ada

selama periode waktu tertentu dari keadaan awal hingga keadaan atau tujuan akhir. Organisasi diwajibkan untuk berinovasi dan mengadopsi praktik manajerial baru untuk mengatasi konteks perubahan yang cepat dan akibatnya menyertai globalisasi. Penelitian tentang perubahan di bidang psikologi dan sosiologi mulai dengan studi Lewin pada tahun 1946 dalam pengembangan organisasi (OD). Kurt Lewin adalah seorang aktivis kemanusiaan yang berpendapat bahwa kondisi manusia hanya dapat ditingkatkan dengan menyelesaikan konflik sosial. Lewin dianggap sebagai bapak intelektual filosofi PO, ilmu perilaku terapan, penelitian tindakan, dan perubahan terencana. Teori Lewin menginspirasi penelitian tentang peran perilaku manusia dalam dinamika organisasi. Perspektif individu dan kelompok mengungkapkan bagaimana masyarakat bereaksi terhadap perubahan organisasi (By, 2005). Kurt Lewin merumuskan 3 tahap dalam perubahan yaitu: Unfreeze, Change (or Transition), Freeze (or Refreeze) (Sarayreh, 2013).

Kotter menjelaskan proses perubahan yang sama dengan melalui delapan langkah yang perlu dilakukan masyarakat untuk bekerja dan sebaliknya. Delapan langkah yang dibicarakan Kotter (Sarayreh, 2013) adalah:

Langkah 1: tentukan urgensi perubahan

Langkah 2: membentuk inti yang kuat, memimpin perubahan

Langkah 3: ciptakan visi baru

Langkah 4: beri tahu semua visi baru

Langkah 5: memberdayakan orang lain untuk bertindak berdasarkan visi tersebut

Langkah 6: ciptakan kemenangan jangka pendek

Langkah 7: pertahankan keadaan darurat

Langkah 8: menahan perubahan dalam budaya perusahaan (memperkuat perubahan).

Model ADKAR dikembangkan oleh Prosci pada tahun 1998, yang berfokus pada pengkondisian organisasi untuk perubahan. Proses ADKAR mencirikan proses perubahan individu dalam lima tahap utama. (a) Kesadaran. Hal ini menyelidiki apakah masyarakat memahami dengan jelas tentang perubahan yang direncanakan, perlunya, dan pentingnya perubahan dalam organisasi. (b) Keinginan. Menyelidiki apakah masyarakat bersedia menerima perubahan. (c) Pengetahuan. Menyelidiki apakah orang menguasai pengetahuan yang diperlukan untuk mengoperasikan manajemen perubahan (d) Kemampuan. Menyelidiki apakah orang cukup mampu untuk memimpin dan melaksanakan perubahan organisasi. (e) Penguatan. Menyelidiki apakah masyarakat mempunyai solusi untuk mengkonsolidasikan formasi dan hasil baru (Galli, 2019).

Beer dan Nohria (2000) mengidentifikasi dua teori perubahan dasar untuk memimpin perubahan: Teori E yang didasarkan pada nilai ekonomi, dan Teori O yang didasarkan pada kemampuan organisasi. Teori E mewakili pendekatan “keras” terhadap perubahan; fokusnya adalah nilai pemegang saham dan biasanya melibatkan penggunaan insentif ekonomi, PHK, dan perampingan. Di sisi lain, Teori O mewakili pendekatan “lunak”; fokusnya adalah mengembangkan budaya organisasi dan kemampuan masyarakat dan biasanya menerima keterlibatan, umpan balik, dan refleksi masyarakat (Al-Haddad & Kotnour, 2015).

Model Kotter menaruh perhatian besar pada implementasi perubahan organisasi dari sudut pandang para pemimpin senior. Akan jauh lebih efektif untuk mengadopsi model perubahan Kotter ketika perubahan organisasi dimulai dari manajemen senior. Selain itu, model ADKAR berfokus pada organisasi besar, dan model manajemen perubahan Lewin berkonsentrasi pada pengurangan kekuatan yang menghambat. Manajemen perubahan sangat cocok dengan bidang IE (Galli, 2019).

(Bellantuono et al., 2021) meringkas beberapa model manajemen perubahan yaitu Model Lewin, Model Kotter, CE change acceleration process dan model Prosci 3 fase (Gambar 1).

2.2. Transformasi digital

Dalam beberapa tahun terakhir, perusahaan-perusahaan di hampir semua industri telah melakukan sejumlah inisiatif untuk mengeksplorasi teknologi digital baru. Hal ini sering kali melibatkan transformasi operasi bisnis utama dan memengaruhi produk dan proses, serta struktur organisasi dan konsep manajemen. Perusahaan perlu menetapkan praktik manajemen untuk mengatur transformasi kompleks ini. Pendekatan penting adalah merumuskan strategi transformasi digital yang berfungsi sebagai konsep sentral untuk mengintegrasikan seluruh koordinasi, penentuan prioritas, dan implementasi transformasi digital dalam perusahaan (Matt et al., 2015). Transformasi dalam konteks transformasi digital mengacu pada perubahan mendasar dari bentuk, fungsi, atau struktur yang benar-benar baru dengan adopsi teknologi digital yang menciptakan nilai baru (Gong & Ribiere, 2021). (Vial, 2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses dimana organisasi merespons perubahan yang terjadi di

lingkungan mereka dengan menggunakan teknologi digital untuk mengubah proses penciptaan nilai mereka. Agar proses ini berhasil dan memberikan hasil positif, organisasi harus mempertimbangkan sejumlah faktor yang dapat menghambat pelaksanaan transformasi.

Terlepas dari industri atau perusahaannya, strategi transformasi digital memiliki elemen-elemen tertentu yang sama. Elemen-elemen ini dapat dianggap berasal dari empat dimensi penting: penggunaan teknologi, perubahan dalam penciptaan nilai, perubahan struktural, dan aspek keuangan (Matt et al., 2015). (Ghobakhloo & Iranmanesh, 2021) mengidentifikasi 11 determinan keberhasilan dalam transformasi digital, yaitu: kematangan digital mitra bisnis, kematangan keamanan siber, kompetensi manajemen perubahan, pra-penilaian kesiapan digitalisasi, dukungan eksternal untuk digitalisasi, informasi dan digital. keahlian teknologi, kesiapan teknologi informasi dan digital, kompetensi manajemen untuk transformasi digital, peta jalan strategis digitalisasi manufaktur, kesiapan teknologi operasi dan ketersediaan sumber daya. Sementara itu, asil penelitian (Imran et al., 2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan, struktur, dan budaya merupakan faktor pendukung utama transformasi digital yang membantu organisasi industri mencapai hasil kinerja (yaitu kolaborasi, berpusat pada pelanggan, dan ketangkasan).

| Kurt Lewin's Change Management Model [16] | Kotter's 8 Step Change Model [17] | GE's Change Acceleration Process (CAP) [18,19] | Prosci 3-Phase Change Management Process [15,20] |
|---|--|--|--|
| Unfreeze | establish a sense of urgency | lead the change | Prepare for change: <ul style="list-style-type: none"> define change management strategy prepare change management team develop a sponsorship model |
| | build a powerful guiding coalition | create a shared need | Manage the change: <ul style="list-style-type: none"> develop change management plans take action and implement plans |
| Change | create a shared vision | shape a vision | |
| | communicate the vision | mobilize commitment | |
| | empower others to act on the vision | make change last | |
| Refreeze | plan for and create short-term wins | | Reinforce the change: <ul style="list-style-type: none"> collect and analyse feedbacks diagnose gaps and manage resistance implement corrective actions and celebrate success |
| | consolidate improvements and produce still more change | monitor the process | |
| | institutionalize new approaches | change systems and structures | |

Gambar 1. Overview Model Manajemen Perubahan (Bellantuono et al., 2021)

2.3. Tourism Social Entrepreneurship

Kewirausahaan Sosial (*Social Enterprise*) merupakan fenomena yang relatif masih muda. Istilah *Social Enterprise* dan *Social Entrepreneurship* pertama kali digunakan dalam literatur mengenai perubahan sosial pada tahun 1960an dan 1970an, namun mulai digunakan secara luas pada dua dekade berikutnya, sebagian sebagai respons terhadap meningkatnya tanda-tanda kesenjangan sosial (Sheldon et al., 2017). *Social Entrepreneurship* (SE) adalah “kegiatan penciptaan nilai sosial yang inovatif, yang dapat terjadi di dalam atau di seluruh sektor nirlaba, bisnis atau pemerintah” (Austin, Stevenson, & Wei-Skillern, 2006, dalam (Mottiar et al., 2018)). Dengan demikian, SE dapat secara sadar mengejar tujuan sosial dan/atau ekonomi. Dees (1998) menyarankan SE adalah peran agen perubahan dengan menciptakan dan mempertahankan nilai sosial, tanpa henti mengejar peluang baru yang melayani misi sosial, terus berinovasi, terus berinovasi, terus menerus secara terus beradaptasi dan belajar, dan menunjukkan akuntabilitas yang tinggi. Berbagai penjelasan dalam pertimbangan siapa pengusaha sosial, bagaimana mereka termotivasi, dan apa yang mereka mampu menunjukkan bahwa penelitian yang berkontribusi pada tipologi SE dapat membantu dalam memahami. Fokus utama SE untuk memberikan kontribusi sosial. SE mencakup berbagai individu dengan latar belakang yang berbeda dan dalam beberapa kasus, tujuan sosial adalah satu -satunya motivasi mereka, sedangkan pada orang lain, tujuan seperti itu kepentingan laba paralel. Kesamaan bersama adalah keinginan untuk mencapai tujuan sosial (Mottiar et al., 2018). SE adalah individu yang digerakkan oleh misi yang menggunakan serangkaian perilaku kewirausahaan untuk memberikan nilai sosial kepada kelompok yang kurang mampu, melalui entitas yang berorientasi kewirausahaan yang mandiri secara finansial, mandiri, atau berkelanjutan (Abu-Saifan, 2012). SE pedesaan adalah kekuatan yang signifikan dalam mengidentifikasi potensi pariwisata di tujuan pedesaan (oportunis), mengkatalisasi visi kolektif, dan beroperasi sebagai arsitek jaringan untuk mencapai tujuan sosial, di tiga tujuan, berbeda dalam konteks geografis dan sosial. Temuan (Mottiar et al., 2018) menunjukkan bahwa SE pedesaan cenderung menjadi fitur dari banyak tujuan di seluruh dunia. Dengan demikian, penting bahwa SE menjadi bagian dari wacana tujuan untuk lebih memahami tujuan sosial masyarakat yang beralih dari pertanian ke ekonomi pariwisata.

Tourism Sosial Entrepreneurship menawarkan empat faktor: ruang lingkup kegiatan, karakteristik, misi dan hasil utama, serta proses dan sumber daya yang digunakan. *Tourism Sosial Entrepreneurship* didefinisikan sebagai agen perubahan dalam sistem kewirausahaan sosial suatu destinasi; orang-orang yang membawa visi, karakteristik, dan gagasannya untuk memecahkan masalah sosial dan mewujudkan transformasi destinasi wisata. *Tourism Sosial Entrepreneurship* adalah organisasi yang dibentuk oleh para pengusaha sebagai organisasi swasta, semi-swasta, atau yayasan yang didedikasikan untuk memecahkan masalah sosial di destinasi. (Sheldon et al., 2017). Sumber daya utama yang diperlukan untuk penciptaan nilai sosial dalam pariwisata adalah alam; keuangan; politik, kelembagaan, dan sumber daya manusia (Altinay et al., 2016). (Aquino et al., 2018) mengembangkan kerangka konseptual yang meliputi *people* (orang), *resource* (sumber daya) dan proses. Untuk menggambarkan aliran sumber daya di TSE yang berpusat pada komunitas, elemen kerangka modal komunitas (*Community Capital Framework/CCF*). Elemen dalam CCF diadopsi dari (Emery & Flora, 2006) yaitu alam, manusia, bangunan, keuangan, social, politik dan budaya.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literatur Review (SLR) dan menggunakan database yang bereputasi internasional yaitu Scopus dan Science Direct. SLR adalah proses yang memungkinkan untuk mengumpulkan bukti yang relevan mengenai topik tertentu yang sesuai dengan kriteria kelayakan yang telah ditentukan sebelumnya dan untuk mendapatkan jawaban atas pertanyaan penelitian yang dirumuskan (Mengist & Soromessa, 2020). Metode yang digunakan adalah PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), yang terdiri dari 4 fase, yaitu: identifikasi, penyaringan, kelayakan dan relevan (Liberati et al., 2009). Langkah awal adalah menggunakan 3 kata kunci dalam mengakses data base Scopus dan Science Direct, yaitu “change management”, “digital transformation”, :tourism social entrepreneurship”. Ketiga kata kunci ini digunakan sebagai pengerucutan relevansi artikel yang dicari dan disesuaikan dengan tujuan penelitian. Tahun terbit artikel dibatasi pada rentang tahun 2014-2024.

Penyaringan selanjutnya dilakukan pada abstrak masing-masing artikel, dengan beberapa kriteria berikut ini: 1) subyek area adalah bisnis, manajemen; 2) artikel bukan berupa buku, book chapter, prosiding; 3) metode penelitian bukan berupa literature review; 4) artikel dalam bahasa Inggris. Berikut adalah hasil penyaringan sampai mendapatkan artikel yang relevan.

Table 2. Pencarian artikel.

| Database | Identifikasi | Penyaringan | Relevan |
|----------------|--------------|-------------|---------|
| Scopus | 939 | 183 | 2 |
| Science direct | 994 | 488 | 10 |
| Jumlah | | | 12 |

Dari hasil pencarian awal pada database Scopus, ditemukan 939 judul artikel yang sesuai dengan kata kunci yang dimasukkan. Setelah melalui penyaringan sesuai kriteria, maka hanya terdapat 2 artikel yang relevan. Pada database Science Direct, ditemukan 994 judul artikel yang sesuai dengan kata kunci yang ditentukan. Setelah proses penyaringan sesuai kriteria, maka 10 artikel yang relevan. Pengolahan dan penyimpanan data artikel menggunakan Ms. Excel. Secara lebih lengkap, maka aliran proses penyaringan artikel dengan metode PRISMA, dilakukan sesuai gambar 2.

4. Hasil dan Pembahasan

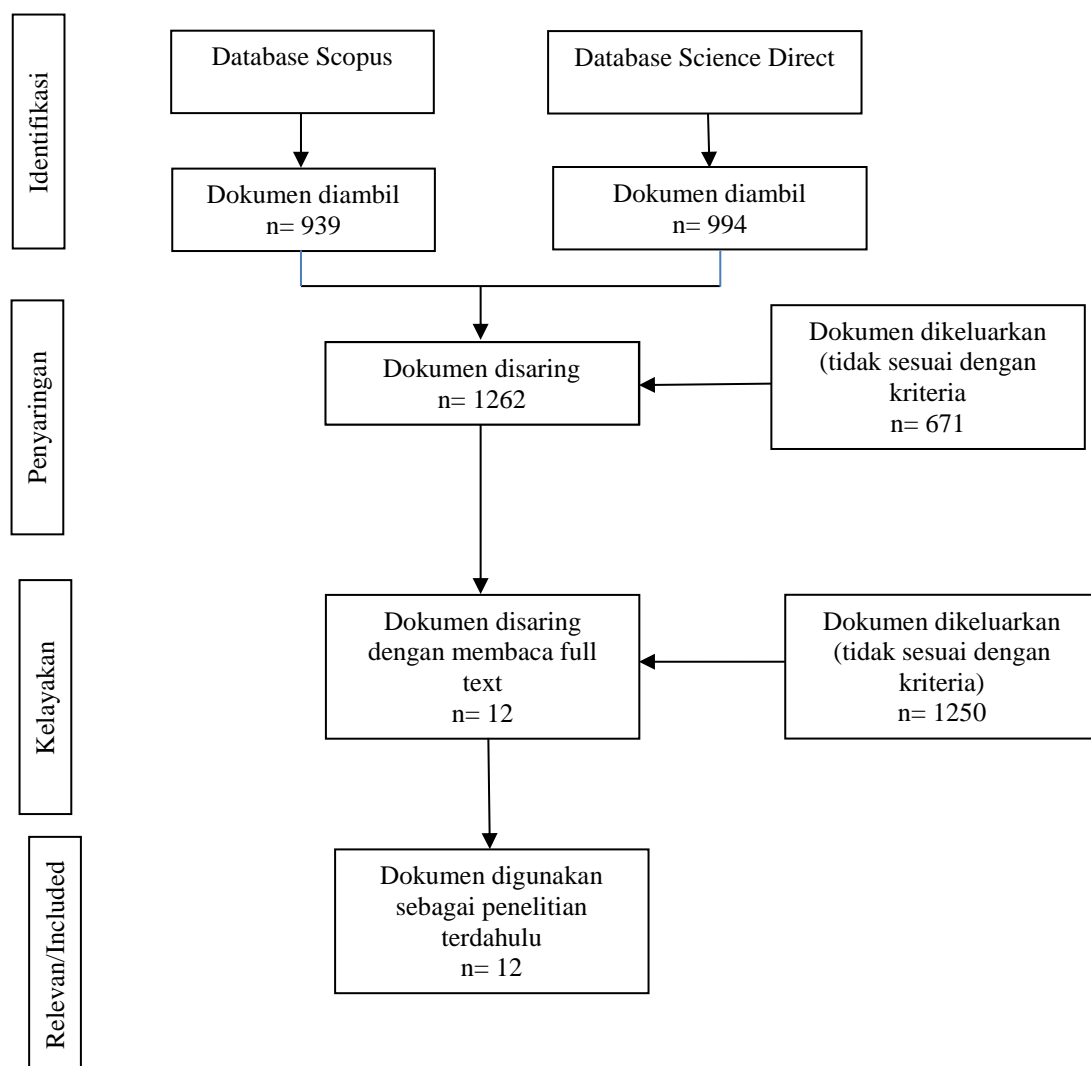
4.1. Meta Analisis Hasil-hasil penelitian

Berdasarkan alur pencarian artikel dengan metode PRISMA, diperoleh 12 artikel yang sesuai. Artikel-artikel tersebut diringkas dalam Tabel 3 agar lebih jelas.

4.2. Pengembangan Kerangka Kerja TSE

Manajemen perubahan dalam bentuk transformasi digital merupakan hal yang tidak dapat dihindari. Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat, mempengaruhi banyak sisi dari kehidupan manusia. Tidak terkecuali dalam pariwisata. Pariwisata budaya dapat memanfaatkan teknologi digital untuk menyajikan gambaran citra dan sejarah suatu wilayah, melambangkan identitas komunitas dan meningkatkan keaktifan perekonomian local. Digitalisasi

menjadi tulang punggung inovasi banyak proses bisnis di bidang pariwisata budaya), untuk meningkatkan nilai siklus hidup pariwisata budaya (Ammirato et al., 2022). Dalam dunia pariwisata, (Surugiu & Surugiu, 2015) menyatakan bahwa perkembangan ICT memberikan nilai tambah bagi pengusaha dan pengunjung. Selain itu, untuk bertahan hidup, perusahaan terpaksa menerapkan teknologi komunikasi baru, jika tidak maka mereka akan kewalahan oleh persaingan. (Tsai et al., 2023) juga menemukan bahwa integrasi digitalisasi dengan entrepreneurship menjadi hal yang penting. Itu sebabnya (Tsai et al., 2023) mengusulkan kerangka kerja terpadu untuk mengembangkan kewirausahaan digital di era digital saat ini, memberikan wawasan manajerial bagi perusahaan. Selain itu unculnya teknologi informasi dan komunikasi (TIK) membawa lebih banyak peluang bagi bisnis pariwisata (Surugiu & Surugiu, 2015). Kerangka kerja TSE yang telah dikembangkan oleh (Aquino et al., 2018) terdiri dari 3 aset sebagai basis pengembangan produk pariwisata (modal alam, bangunan, keuangan) dan 4 aset yang mendukung penyampaian produk-produk tersebut, serta fungsi dan proses elemen-elemen dalam sistem (modal politik, sosial, budaya dan manusia).



Gambar 2. Alur pencarian artikel dengan metode PRISMA

Table 3. Meta analisis dari artikel-artikel

| Peneliti | Lokasi | Metode | Hasil Penelitian |
|--|------------------------|-----------------|--|
| (Hajishirzi, Costa, Aparicio, 2024) | Iran | Kuantitatif | artikel ini memperkenalkan model yang menjelaskan proposisi nilai inovasi di perusahaan-perusahaan Iran dengan mempertimbangkan tiga faktor penting yaitu teknologi, manajemen perubahan, dan lingkungan |
| (Sánchez-Bayón, 2023) | Uni Eropa | Kualitatif | Sebuah sintesis dari perubahan paradigmatik ekonomi digital dan bagaimana pengaruhnya terhadap hubungan kerja dan profesional diusulkan, yang memerlukan transformasi sistem ekonomi dan proses produksi. Perhatian terfokus pada sektor pariwisata dan paradoksnya di Uni Eropa, namun pengakuan dan transformasinya masih belum cukup. |
| (de Lucas Ancillo & Gavrilă Gavrilă, 2023) | Uni Eropa | Kuantitatif | organisasi memikirkan kembali pendekatan mereka terhadap kewirausahaan, inovasi, digitalisasi, dan transformasi digital, menggunakan indikator awal untuk memfasilitasi keputusan jangka panjang yang lebih baik |
| (Kowalczyk-Anioł, 2023) | Eropa Timur dan Tengah | Kualitatif | Transformasi dalam konteks kota pariwisata terkait dengan depopulasi, perubahan sosial di lingkungan sekitar, dan finansialisasi perumahan bersejarah. |
| (Christou et al., 2023) | Cyprus | Kualitatif | informasi mendalam mengenai tugas dan interaksi manusia-IA dari perspektif penyedia pariwisata sambil menekankan kerja sama antara manusia dan IA dalam konteks layanan. Pentingnya elemen manusia, karakteristik individu, dan kemampuan utama manusia ditekankan secara khusus dalam transformasi digital yang berkelanjutan di bidang industri. Makalah ini diakhiri dengan kontribusi teoritis sehubungan dengan lingkungan teoritis pengalaman, implikasi praktis, dan arah penelitian di masa depan. |
| (Elia et al., 2020) | - | Kualitatif | artikel ini mengusulkan definisi ekosistem kewirausahaan digital dengan menyoroti perspektif output digital dan lingkungan digital yang terintegrasi. Pendekatan kecerdasan kolektif kemudian diadopsi untuk mendefinisikan kerangka deskriptif dan mengidentifikasi gen-gen yang membedakan ekosistem kewirausahaan digital. |
| (Hadjielias et al., 2022) | Cyprus | Kualitatif | menyoroti peran tiga kemampuan agility yang saling terkait – pelanggan, kemitraan, dan operasional – dalam memungkinkan organisasi pariwisata memanfaatkan teknologi digital untuk menghasilkan dan/atau memberikan nilai pelanggan, sambil merespons ketegangan yang melekat dalam setiap dimensi agility |
| (Aquino, 2022) | Filipina | Grounded theory | Mengusulkan sebuah model yang berteori tentang proses perubahan komunitas yaitu, mendiagnosis, membayangkan, mengendalikan, mendemonstrasikan, mengatasi, dan respons kelembagaan. Hal ini berkontribusi terhadap pengetahuan dengan mengilustrasikan interaksi dinamis antara wirausaha sosial pariwisata, masyarakat tuan rumah, dan lembaga lokal serta aktivitas mereka, yang berperan sebagai pemungkin dan penghalang terhadap perubahan masyarakat yang positif. Hal ini memperkaya pemahaman tentang logika yang diadopsi oleh TSE, dan tanggapan yang tertanam dalam masyarakat terhadap masukan eksternal dan perubahan selanjutnya. |
| (Alford & Jones, 2020) | Inggris | Kualitatif | menggambarkan perolehan dan berbagi pengetahuan antar rekan yang terjadi dalam proyek yang dipimpin oleh universitas dan menyarankan bahwa kombinasi pengetahuan Mode 1 dan Mode 2 membantu wirausaha untuk meningkatkan |

| Peneliti | Lokasi | Metode | Hasil Penelitian |
|------------------------------|-----------|------------|--|
| | | | pengetahuan pemasaran digital mereka. Cluster peer-to-peer merupakan sarana efektif untuk menempatkan pengetahuan dan teknologi pemasaran digital dalam konteks praktik bisnis pariwisata kecil dan menengah. |
| (Busulwa et al., 2022) | - | Kualitatif | mengidentifikasi transformasi digital spesifik dan kompetensi manajemen bisnis digital yang dibutuhkan oleh manajer perhotelan. Kemudian, mengingat adanya keterputusan antara kompetensi ini dan kompetensi teknologi digital manajemen perhotelan yang telah diidentifikasi sebelumnya, mengusulkan kerangka kerja yang mengintegrasikan transformasi digital dan kompetensi manajemen bisnis digital dengan kompetensi teknologi digital yang telah diidentifikasi sebelumnya yang dibutuhkan oleh manajer perhotelan. |
| (Gómez-Carmona et al., 2023) | - | Kualitatif | menganalisis hambatan dan kebutuhan lingkungan pedesaan dan menghadirkan AURORAL, platform layanan digital yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan konteks daerah pedesaan. Ekosistem ini, yang terdiri dari aplikasi dan layanan yang berkelanjutan dan multi-interoperabilitas, dapat membantu masyarakat berhasil dalam inovasi dan transformasi cerdas, menyediakan infrastruktur yang diperlukan untuk memfasilitasi manfaat sosial, lingkungan, dan ekonomi jangka panjang dengan memprioritaskan keterbukaan, interoperabilitas, dan desentralisasi. Dengan prinsip bahwa potensi penuh dari teknologi ini hanya dapat diwujudkan ketika teknologi tersebut diintegrasikan ke dalam aktivitas dan organisasi masyarakat dan ekonomi, AURORAL bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan digitalisasi di wilayah pedesaan dan berkontribusi untuk menjembatani kesenjangan digital antara wilayah pedesaan dan perkotaan. |
| (Ratten, 2023) | Australia | Kualitatif | menunjukkan bahwa pengusaha pertanian didorong oleh tujuan keuangan, sosial dan komunitas selama krisis yang mempengaruhi penggunaan platform digital. Sebagai konsekuensinya, temuan-temuan ini berkontribusi pada praktik manajerial dan perdebatan kebijakan dengan menyoroti cara platform digital dapat digunakan pada saat krisis untuk menghasilkan hasil kewirausahaan yang transformasional. |

Tabel 4. Elemen yang digunakan dalam TSE (Emery & Flora, 2006)

| No | Elemen | Deskripsi |
|----|------------|---|
| 1 | Modal alam | Letak geografis, lingkungan alam dan sumber daya yang membentuk atraksi wisata inti di suatu destinasi. |
| 2 | Bangunan | Gedung/bangunan, jalan, dan fasilitas lain yang menjadi support pada suatu destinasi |
| 3 | Keuangan | Sumber daya moneter yang diperlukan untuk komunitas untuk mendanai proyek TSE |
| 4 | Politik | Dinamika kekuasaan dan hubungan antar institusi dalam suatu komunitas |
| 5 | Sosial | Struktur dan jaringan sosial dalam suatu komunitas |
| 6 | Budaya | Totalitas cara hidup masyarakat termasuk adat istiadat dan tradisi yang mempengaruhi pandangan dunia dan tindakan |
| 7 | Manusia | Bakat, pendidikan dan keterampilan dalam komunitas |

Kerangka kerja TSE ini perlu dikembangkan dengan menambahkan teknologi digital untuk melengkapi 7 aset yang ada dalam rangka pengembangan komunitas yang berkelanjutan. Dari ke-12 artikel yang telah melalui proses penyaringan dengan menggunakan metode PRISMA, didapatkan bahwa manajemen perubahan terkait erat dengan

transformasi digital (Hajishirzi et al., 2024). Penerapan teknologi digital dalam proses bisnis menciptakan proposisi nilai yang inovatif namun menyebabkan perubahan besar pada organisasi. Meskipun demikian, perubahan ini tidak dapat dihindari dan harus dilakukan karena teknologi digital mampu menciptakan proposisi nilai yang inovatif. (de Lucas Ancillo & Gavril Gavril, 2023; Elia et al., 2020; Hadjielias et al., 2022; Kowalczyk-Anioł, 2023) juga menyarankan pentingnya teknologi digital dalam organisasi pariwisata.

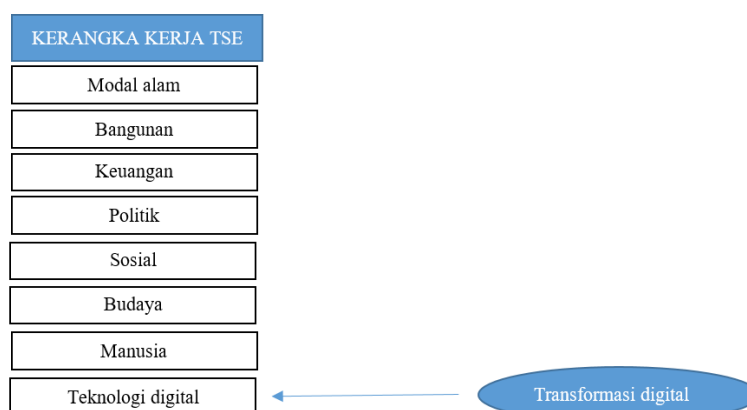
Lebih lanjut, (Christou et al., 2023) menekankan kerja sama antara manusia dan IA dalam konteks layanan pariwisata. Pentingnya elemen manusia, karakteristik individu, dan kemampuan utama manusia ditekankan secara khusus dalam transformasi digital yang berkelanjutan di bidang pariwisata. (Gómez-Carmona et al., 2023) menganalisis hambatan dan kebutuhan lingkungan pedesaan dan menghadirkan AURORAL, platform layanan digital yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan konteks daerah pedesaan. Ekosistem ini, yang terdiri dari aplikasi dan layanan yang berkelanjutan dan multi-interoperabilitas, dapat membantu masyarakat berhasil dalam inovasi dan transformasi cerdas, menyediakan infrastruktur yang diperlukan untuk memfasilitasi manfaat sosial, lingkungan, dan ekonomi jangka panjang dengan memprioritaskan keterbukaan, interoperabilitas, dan desentralisasi. Dengan prinsip bahwa potensi penuh dari teknologi ini hanya dapat diwujudkan ketika teknologi tersebut diintegrasikan ke dalam aktivitas dan organisasi masyarakat dan ekonomi.

Integrasi teknologi digital juga tidak bisa lepas dari kompetensi manusia yang menjalankannya. (Busulwa et al., 2022) mengidentifikasi transformasi digital spesifik dan kompetensi manajemen bisnis digital yang dibutuhkan. Memahami dan menjalankan teknologi digital memerlukan kompetensi, maka diperlukan pelatihan untuk meraih kompetensi tersebut. (Alford & Jones, 2020) menyatakan bahwa hasil risetnya yaitu Mode 1 dan Mode 2 dapat membantu wirausaha untuk meningkatkan pengetahuan pemasaran digital mereka. Cluster peer-to-peer merupakan sarana efektif untuk menempatkan pengetahuan dan teknologi pemasaran digital dalam konteks praktik bisnis pariwisata. Secara singkat, berikut adalah ringkasan dari hasil 12 penelitian yang sesuai dengan prinsip PRISMA (Tabel 5).

Table 5. Ringkasan tema

| Tema | Peneliti | Jumlah |
|---------------------------------------|---|--------|
| Community change/ perubahan | (Aquino, 2022; Hajishirzi et al., 2024; Sánchez-Bayón, 2023) | 3 |
| Transformasi digital dalam pariwisata | (de Lucas Ancillo & Gavril Gavril, 2023; Elia et al., 2020; Hadjielias et al., 2022; Kowalczyk-Anioł, 2023) | 4 |
| Penggunaan platform digital | (Christou et al., 2023; Gómez-Carmona et al., 2023; Ratten, 2023) | 3 |
| Kompetensi dalam teknologi digital | (Alford & Jones, 2020; Busulwa et al., 2022) | 2 |

Sebuah kerangka kerja yang terkait dengan TSE dapat dibentuk ulang berdasarkan hasil meta analisis dan ringkasan yang telah disampaikan. Pengembangan kerangka kerja TSE berikut ini memasukkan teknologi digital sebagai salah satu elemen yang dapat digunakan untuk pengembangan komunitas yang berkelanjutan. Perubahan yang terjadi dalam sebuah komunitas terkait pariwisata juga dapat terjadi (Aquino, 2022).



Gambar 3. Pengembangan Kerangka Kerja TSE

5. Kesimpulan

Dengan menggunakan prinsip PRISMA, maka dapat diringkas menjadi 12 artikel yang terkait dengan transformasi digital dalam pengembangan kerangka kerja TSE. Pariwisata tidak bisa dilepaskan dari teknologi digital. Organisasi pariwisata yang dalam penelitian ini adalah TSE, akan mengalami transformasi digital. Dengan menambahkan teknologi digital dalam elemen TSE, maka elemen TSE yang semula adalah 7 elemen (modal alam, bangunan, keuangan, politik, social, budaya, dan manusia), menjadi terdiri dari 8 elemen dengan adanya penambahan teknologi digital. Hasil penelitian diharapkan menjadi kontribusi keilmuan dalam manajemen perubahan terutama keterkaitannya dengan transformasi digital dan *Tourism Social Entrepreneurship*.

References

- Abu-Saifan, S. (2012). Social Entrepreneurship: Definition and Boundaries. *Technology Innovation Management Review*, 2(2), 22–27. <https://doi.org/10.22215/timreview523>
- Aji, R. R. (2020). Tourism social entrepreneurship in community-based tourism: A case study of Pentingsari tourism village. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 447(1). <https://doi.org/10.1088/1755-1315/447/1/012009>
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234–262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Alford, P., & Jones, R. (2020). The lone digital tourism entrepreneur: Knowledge acquisition and collaborative transfer. *Tourism Management*, 81(August 2019), 104139. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104139>
- Altinay, L., Sigala, M., & Waligo, V. (2016). Social value creation through tourism enterprise. *Tourism Management*, 54, 404–417. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.12.011>
- Ammirato, S., Felicetti, A. M., Linzalone, R., & Carlucci, D. (2022). Digital business models in cultural tourism. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28(8), 1940–1961. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2021-0070>
- Aquino, R. S. (2022). Community change through tourism social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 95, 103442. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2022.103442>
- Aquino, R. S., Lück, M., & Schänzel, H. A. (2018). A conceptual framework of tourism social entrepreneurship for sustainable community development. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 37(September), 23–32. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.09.001>
- Bellantuono, N., Nuzzi, A., Pontrandolfo, P., & Scozzi, B. (2021). Digital transformation models for the i4.0 transition: Lessons from the change management literature. *Sustainability (Switzerland)*, 13(23). <https://doi.org/10.3390/su132312941>
- Busulwa, R., Pickering, M., & Mao, I. (2022). Digital transformation and hospitality management competencies: Toward an integrative framework. *International Journal of Hospitality Management*, 102(December 2021), 103132. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103132>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Christou, P., Hadjielias, E., Simillidou, A., & Kvasova, O. (2023). The use of intelligent automation as a form of digital transformation in tourism: Towards a hybrid experiential offering. *Journal of Business Research*, 155(PB), 113415. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113415>
- de Lucas Ancillo, A., & Gavrilava, S. (2023). The Impact of Research and Development on Entrepreneurship, Innovation, Digitization and Digital transformation. *Journal of Business Research*, 157(July 2022), 113566. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113566>
- Elia, G., Margherita, A., & Passiante, G. (2020). Digital entrepreneurship ecosystem: How digital technologies and collective intelligence are reshaping the entrepreneurial process. *Technological Forecasting and Social Change*, 150(September 2019), 119791. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119791>

- Emery, M., & Flora, C. (2006). Spiraling-Up: Mapping Community Transformation with Community Capitals Framework. *Community Development*, 37(1), 19–35. <https://doi.org/10.1080/15575330609490152>
- Fernandez-Vidal, J., Antonio Perotti, F., Gonzalez, R., & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research*, 152(July), 29–41. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.07.020>
- Galli, B. J. (2019). *Comparison of Change Management Models : Similarities , Differences , and Which Is Most Effective ?* 605–624. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-15409-7>
- Ghobakhloo, M., & Iranmanesh, M. (2021). Digital transformation success under Industry 4.0: a strategic guideline for manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(8), 1533–1556. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0455>
- Gómez-Carmona, O., Buján-Carballal, D., Casado-Mansilla, D., López-de-Ipiña, D., Cano-Benito, J., Cimmino, A., Poveda-Villalón, M., García-Castro, R., Almela-Miralles, J., Apostolidis, D., Drosou, A., Tzovaras, D., Wagner, M., Guadalupe-Rodriguez, M., Salinas, D., Esteller, D., Riera-Rovira, M., González, A., Clavijo-Ágreda, J., ... Bujalkova, N. (2023). Mind the gap: The AURORAL ecosystem for the digital transformation of smart communities and rural areas. *Technology in Society*, 74(July). <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102304>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Technovation Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102(July 2020), 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Hadjielias, E., Christofi, M., Christou, P., & Hadjielia Drotarova, M. (2022). Digitalization, agility, and customer value in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 175(April 2021), 121334. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121334>
- Hajishirzi, R., Costa, C. J., & Aparicio, M. (2024). The Impact of Technology and Change Management on Value Proposition Innovation: An Iranian Study. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Volume 71, 4791–4801.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Kowalczyk-Anioł, J. (2023). Rethinking tourism-driven urban transformation and social tourism impact: A scenario from a CEE city. *Cities*, 134(February 2022). <https://doi.org/10.1016/j.cities.2022.104178>
- Laeis, Gabriel Christoph Maria . Lemke, S. (2016). Social entrepreneurship in tourism: applying sustainable livelihoods approaches. *TIInternational Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6(28).
- Leppitt, N., & Leppitt, N. (2007). *Challenging the code of change : Part 1 . Praxis does not make perfect Challenging the Code of Change : Part 1 . Praxis does not make Perfect.* 7017. <https://doi.org/10.1080/14697010600683104>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. A., Clarke, M., & Devereaux, P. J. (2009). *The PRISMA statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions : explanation and elaboration* (Vol. 62). <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.006>