MODEL PENGEMBANGAN KEWIRAUSAHAAN DIAGONAL: STUDI KASUS KOMUNITAS UMKM HOME BUSINESS CAMP DI KOTA YOGYAKARTA

Sugiyanto [1], Hafidh Rifky Adiyatna [2], Tomi Agus Triono [3]
[1] Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa "APMD" Yogyakarta, Indonesia
[2] Universitas Pembangunan Veteran Yogyakarta, Indonesia
[3] Universitas Aisyiyah Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia
[*]Email: probosugiyanto@gmail.com

ABSTRAK

Model pengembangan kewirausahaan umumnya berhenti pada lintasan vertikal (kemandirian dan tata kelola usaha) dan horizontal (perluasan kesejahteraan keluarga dan karyawan), sedangkan peralihan pelaku usaha mapan menjadi mentor belum banyak dikaji. Penelitian ini bertujuan merumuskan Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal melalui studi kasus kualitatif intrinsik pada komunitas Home Business Camp (HBC) binaan Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UKM Kota Yogyakarta. Data dikumpulkan melalui observasi, telaah dokumen, dan wawancara mendalam dengan pembuat kebijakan, tenaga ahli, ketua komunitas, dan 10 alumni HBC yang menjadi mentor, kemudian dianalisis secara interaktif dengan triangulasi sumber. Dari tujuh angkatan yang telah menuntaskan pendampingan (2014–2020), 36 anggota (rata-rata sekitar 14% per angkatan) mencapai klaster diagonal. Transformasi peran berlangsung dalam tujuh tahap: kemandirian vertikal dan horizontal sebagai prasyarat (Tahap 0), kurasi non-formal melalui lima aktivitas (Tahap 1–5), dan pelatihan mentor (Tahap 6). Proses ini dijelaskan melalui teori kewirausahaan generatif, limpahan pengetahuan, teori karier kognitif sosial, dan modal sosial penghubung. Kebaruan penelitian terletak pada pergeseran unit analisis dari pertumbuhan usaha ke transformasi peran pelaku usaha. Temuan bersifat kontekstual sehingga perlu diuji pada komunitas lain.

Kata Kunci : Kewirausahaan Diagonal, Home Business Camp, Transisi Peran, Pendampingan UMKM, Limpahan Pengetahuan.

ABSTRACT

Entrepreneurship development models generally stop at vertical trajectories (business independence and governance) and horizontal trajectories (extending welfare to families and employees), while the transition of established entrepreneurs into mentors remains under-examined. This study formulates a Diagonal Entrepreneurship Development Model through an intrinsic qualitative case study of the Home Business Camp (HBC) community supported by the Yogyakarta City Department of Industry, Cooperatives, and SMEs. Data were collected through observation, document review, and in-depth interviews with policymakers, expert facilitators, community leaders, and 10 HBC alumni serving as mentors, and were analysed interactively with source triangulation. Of the seven cohorts that completed the two-year mentoring (2014–2020), 36 members (on average about 14% per cohort) reached the diagonal cluster. The role transition unfolds in seven stages: vertical and horizontal independence as a prerequisite (Stage 0), non-formal curation through five activities (Stages 1–5), and mentor training (Stage 6). The process is explained through generative entrepreneurship, knowledge spillover, social cognitive career theory, and linking social capital. The novelty lies in shifting the unit of analysis from business growth to the role transformation of entrepreneurs. The findings are context-specific and require testing in other communities.

Keywords *: Diagonal Entrepreneurship, Home Business Camp, Entrepreneurial Role Transition, MSME Mentoring, Knowledge Spillover.*

Journal of Economic, Business and Engineering (JEBE) is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

1. PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya kewirausahaan merupakan pilar krusial dalam memperkuat ekosistem Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Selama ini, literatur pertumbuhan dan inovasi umumnya membedakan dua lintasan utama, yaitu lintasan vertikal dan ekspansi horizontal. Pada tingkat makro, pertumbuhan vertikal dipahami sebagai peningkatan kualitas dan produktivitas teknologi yang sudah ada, sedangkan pertumbuhan horizontal dipahami sebagai perluasan variasi produk dan kapabilitas (Bondarev and Greiner, 2019; van Dam and Frenken, 2020). Pada tingkat usaha, penelitian ini menerjemahkan keduanya menjadi kemandirian dan tata kelola internal (vertikal) serta perluasan dampak kesejahteraan kepada keluarga, karyawan, dan mitra (horizontal). Studi lintas negara tentang karier dan pertumbuhan wirausaha (Rosa, 2019; Zacher et al., 2012), ekosistem *start-up* (Sipola et al., 2016), serta orientasi kewirausahaan (Wales et al., 2011; Gaio et al., 2018) memotret perkembangan UMKM terutama dalam kerangka pertumbuhan usaha dan karier pelaku usaha itu sendiri.

Kajian kritis terhadap penelitian terdahulu menunjukkan tiga keterbatasan. Pertama, kajian pertumbuhan vertikal dan horizontal bersifat makro atau berorientasi pada kinerja usaha, sehingga berhenti pada keberhasilan pelaku usaha dan tidak menelusuri apa yang terjadi setelah kemandirian tercapai (Bondarev and Greiner, 2019; van Dam and Frenken, 2020; Wu and Duan, 2023). Kedua, literatur *mentoring* kewirausahaan telah menunjukkan bahwa wirausaha berpengalaman membantu pembelajaran, pengenalan peluang, dan jejaring wirausaha pemula (Sullivan, 2000; Ozgen and Baron, 2007; St-Jean and Audet, 2012; Memon et al., 2015), dan meta-analisis menegaskan manfaat *mentoring* bagi penerimanya (Eby et al., 2008). Namun, kajian tersebut memosisikan mentor sebagai sosok yang sudah tersedia dan berfokus pada hubungan *mentor-mentee* atau hasil bagi *mentee*; proses bagaimana pelaku usaha dikurasi, disiapkan, dan dilembagakan menjadi mentor belum dibahas. Ketiga, literatur ekosistem kewirausahaan menempatkan pengusaha berpengalaman dan jejaring pendukung sebagai bagian dari ekosistem (Isenberg, 2010; Stam, 2015), tetapi tidak merinci tahapan transisi peran individu yang menopang ekosistem tersebut.

Kajian tentang HBC sendiri masih terbatas pada efektivitas organisasi (Puspita et al., 2018), dampak pandemi terhadap UMKM anggota (Sugiyanto et al., 2020), dan adopsi teknologi untuk daya saing (Saputro et al., 2024); belum ada yang menelaah anggota HBC yang bertransformasi menjadi mentor.

Dengan demikian, terdapat kesenjangan penelitian (research gap) pada tiga hal: (1) bagaimana pelaku usaha yang telah mapan pada fase vertikal dan horizontal beralih peran (*cross-role*) menjadi mentor; (2) tahapan dan mekanisme kurasi yang menyiapkan peralihan tersebut; dan (3) bagaimana peralihan itu dilembagakan dalam program pemerintah daerah. Kajian terdahulu belum menyentuh dimensi pasca kemandirian, yaitu ketika wirausaha menggeser orientasinya dari akumulasi kapital menuju kontribusi ekosistem melalui pendampingan wirausaha rintisan (*start-up*). Dengan memanfaatkan pembedaan hubungan vertikal, horizontal, dan diagonal yang telah digunakan dalam kajian jaringan dan ekosistem bisnis (Sloane and O'Reilly, 2013) sebagai kerangka geometris, penelitian ini menawarkan kebaruan pada tiga aspek: (a) pergeseran unit analisis dari pertumbuhan usaha ke transformasi peran pelaku usaha; (b) model proses tujuh tahap (Tahap 0–6) yang memadukan prasyarat kemandirian, kurasi non-formal, dan pelatihan mentor; dan (c) penjelasan mekanisme transformasi melalui integrasi teori kewirausahaan generatif, limpahan pengetahuan, teori karier kognitif sosial, dan modal sosial penghubung pada satu kasus kelembagaan di tingkat kota.

Dalam penelitian ini, model kewirausahaan diagonal dipahami sebagai tahap lanjutan setelah kemandirian vertikal dan horizontal tercapai. Ketika seorang pelaku UMKM telah mencapai kemandirian vertikal dan horizontal, mereka dikurasi dan dikembangkan untuk menjalani transisi peran menjadi mentor, tenaga ahli, atau penyuluh bisnis (Sugiyanto and Musoli, 2017). Transformasi ini tidak semata-mata didorong oleh motif transaksional, tetapi juga oleh motivasi prososial untuk membagikan pengalaman (*tacit knowledge*) guna menjaga keberlanjutan regenerasi UMKM lokal.

Fenomena ini secara empiris tengah diimplementasikan oleh Pemerintah Kota Yogyakarta melalui pembinaan komunitas Home Business Camp (HBC) berdasarkan Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 33 Tahun 2019 (Pemerintah Kota Yogyakarta, 2019). Komunitas HBC secara terstruktur memetakan anggotanya ke dalam klaster vertikal, horizontal, dan kelompok diagonal yang difungsikan sebagai konsultan pendamping *start-up*.

Secara teoretis, implementasi model kewirausahaan diagonal ini akan dibedah menggunakan integrasi empat kerangka pemikiran utama: (1) *Generative Entrepreneurship Theory* (Erikson, 1980) yang menjelaskan dorongan moral lintas generasi; (2) *Knowledge Spillover* and *Absorptive Capacity* (Qian and Acs, 2013) terkait proses pelimpahan pengetahuan berbasis pengalaman; (3) *Social Cognitive Career Theory* (Lent et al., 1994; Brown and Lent, 2020) yang berfokus pada transisi peran dan efikasi diri; serta (4) *Social Capital Theory* (Granovetter, 2017; Putnam, 2000) khususnya dimensi *linking capital* (Szreter and Woolcock, 2004) dalam ekosistem bisnis.

Pendekatan teoritis dan empiris pada kasus HBC ini sangat relevan untuk memperkaya strategi pengembangan SDM UMKM yang inovatif dan berkelanjutan (Nawangsari et al., 2025). Berdasarkan fenomena dan kesenjangan literatur tersebut, rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga hal utama: 1) Bagaimana karakteristik dan prasyarat pelaku UMKM HBC Yogyakarta yang telah mencapai fase kemandirian vertikal dan horizontal?; 2) Bagaimana formulasi Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal dalam proses transformasi pelaku usaha menjadi pendamping yang berjalan di HBC Yogyakarta?; dan 3) Apa saja faktor pendorong dan penghambat dalam implementasi model diagonal tersebut?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan karakteristik dan prasyarat pelaku UMKM HBC yang mencapai kemandirian vertikal dan horizontal berdasarkan data tujuh angkatan (2014–2020); (2) merumuskan tahapan Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal beserta mekanisme transformasi peran yang menopangnya; dan (3) mengidentifikasi faktor pendorong dan penghambat implementasinya. Kontribusi penelitian bersifat teoretis, yaitu menambahkan dimensi transformasi peran pada kerangka pertumbuhan vertikal-horizontal, dan praktis, yaitu memberi rujukan kebijakan bagi pemerintah daerah dalam menyiapkan mentor UMKM dari dalam komunitas.

Kerangka Konsep

1. Karakteristik UMKM HBC

Pemuda Kota Yogyakarta yang terhimpun dalam komunitas HBC (rentang usia 18-28 tahun) memiliki latar belakang yang sangat beragam, di mana 60% berasal dari keluarga prasejahtera atau ekonomi menengah ke bawah. Secara jenjang pendidikan, anggota didominasi oleh lulusan SMA/SMK (43%), sarjana (25%), lulusan vokasi (17%), dan mahasiswa aktif (15%). Meskipun memiliki keragaman latar belakang pendidikan, ekonomi, dan agama, mereka dapat melebur dalam komunitas HBC karena disatukan oleh kesamaan visi: sama-sama merintis atau memiliki usaha, memilih jalur kewirausahaan, dan bercita-cita meraih kesuksesan bisnis di masa depan. Perbedaan tersebut tidak menjadi penghalang dalam menempa diri melalui berbagai agenda terjadwal di bawah binaan Dinas Perindustrian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Yogyakarta. Di luar fasilitas pemerintah, anggota HBC secara mandiri juga aktif membangun kelas berbagi ilmu, merintis badan usaha seperti CV dan koperasi, serta menjalin kerja sama eksternal komunitas. Secara legal formal, eksistensi HBC dipayungi oleh Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 33 Tahun 2019, yang mendefinisikan komunitas ini sebagai wadah generasi milenial pemilik usaha mikro dan kecil. Pembentukan HBC secara spesifik bertujuan untuk menumbuhkan jiwa kewirausahaan, menggali potensi, mempromosikan produk, dan meningkatkan perekonomian daerah. Untuk menghindari tumpang tindih pembinaan dengan dinas lain, jenis usaha anggota HBC dibatasi pada empat sektor: kuliner, fesyen dan batik, kriya (handicraft), serta jasa spesifik (seperti bimbingan belajar, *content creator*, tata kecantikan, dan penjahit).

Proses pelaksanaan HBC mencakup tahapan pendaftaran, seleksi, pembinaan, monitoring, evaluasi, hingga pembentukan komunitas pasca-

pembinaan. Anggota yang lolos seleksi berhak mendapatkan pendampingan usaha minimal selama dua tahun, dengan kewajiban mematuhi aturan dasar kewirausahaan dan melaporkan hasil kegiatannya. Pasca-pembinaan selama dua tahun, anggota HBC dievaluasi ke dalam kategori gagal atau berhasil. Anggota yang berhasil diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan: vertikal, horizontal, dan diagonal. Anggota yang masuk dalam klaster diagonal dikembangkan kembali dengan tujuan untuk menjadi mentor atau inkubator percontohan, agar kelak dapat mandiri sepenuhnya dan lepas dari bantuan pemerintah (Sugiyanto et al., 2020). Kendati demikian, menurut Puspita et al. (2018), efektivitas organisasi HBC masih dihadapkan pada belum maksimalnya pemanfaatan sumber daya, kurangnya penguasaan teknologi, dan kesenjangan profesionalisme SDM akibat perbedaan fasilitas antar-angkatan.

2. Konsep Pertumbuhan

Konsep pertumbuhan vertikal, horizontal, dan diagonal dalam penelitian ini menggunakan pembedaan tiga arah hubungan yang lazim dalam kajian jaringan dan ekosistem bisnis (Sloane and O'Reilly, 2013) sebagai kerangka geometris untuk memetakan posisi pelaku usaha HBC. Dalam konteks wirausaha komunitas HBC, ketiga bentuk pertumbuhan ini memiliki orientasi yang berbeda:

Pertumbuhan Vertikal: Mengacu pada kemajuan kapasitas internal dalam industri atau teknologi tertentu. Pertumbuhan ini berfokus pada peningkatan produktivitas, efisiensi, dan inovasi yang meningkatkan kemampuan dasar pelaku usaha (Bondarev and Greiner, 2019).

Pertumbuhan Horizontal: Melibatkan perluasan kemampuan di berbagai sektor yang memungkinkan variasi produk yang lebih besar dan jangkauan pasar ke samping. Jenis pertumbuhan ekspansif ini sangat penting untuk mendorong perkembangan ekonomi yang signifikan, khususnya bagi kelompok berpenghasilan rendah (van Dam and Frenken, 2020).

Pertumbuhan Diagonal: Dalam penelitian ini dimaknai sebagai integrasi capaian vertikal dan horizontal yang disertai perubahan peran pelaku usaha dalam perekonomian lokal. Penelitian ini mendalami model pengembangan kewirausahaan diagonal, yaitu ketika pelaku usaha tidak lagi bergerak sendiri, melainkan secara berkelompok menjadi mentor.

Ketiga model pertumbuhan ini memungkinkan pelibatan adopsi teknologi (seperti pemasaran digital dan otomatisasi) untuk meningkatkan daya saing UMKM, meskipun hambatan seperti keterbatasan literasi digital dan finansial masih kerap ditemukan di lapangan (Saputro et al., 2024).

3. Mekanisme Analitis Transformasi Peran

Untuk melampaui pemaparan deskriptif, penelitian ini menggunakan kerangka analitis yang menghubungkan tahapan model diagonal dengan teori yang menjelaskannya. Pertama, kemandirian vertikal dan horizontal (Tahap 0) berfungsi sebagai kondisi batas: sumber daya internal yang memadai dan ikatan sosial yang kuat (*bonding*) membebaskan pelaku dari konflik kepentingan antara mengelola usaha sendiri dan mendampingi orang lain. Kedua, kurasi non-formal (Tahap 1–5) memberi pengalaman langsung berperan sebagai pembagi pengetahuan sehingga membentuk efikasi diri dan ekspektasi hasil, sebagaimana dijelaskan teori karier kognitif sosial (Lent et al., 1994), sekaligus menguji dorongan generatif pelaku (Erikson, 1980). Ketiga, pelatihan mentor (Tahap 6) mengubah pengetahuan tacit menjadi metodologi pendampingan yang dapat diwariskan, yang menjadi dasar limpahan pengetahuan melalui kapasitas absorptif penerimanya (Qian and Acs, 2013). Keempat, status mentor yang diakui pemerintah daerah menjadikan pelaku sebagai penghubung (*linking social capital*) antara usaha rintisan dan lembaga yang lebih tinggi (Szreter and Woolcock, 2004). Rangkaian ini menjadi dasar analisis pada bagian Hasil dan Pembahasan.

2. METODE

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Yogyakarta dengan menggunakan pendekatan kualitatif berdesain studi kasus intrinsik. Desain ini dipilih karena komunitas HBC sebagai wadah inkubasi wirausaha muda di bawah binaan Dinas Perindustrian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Pemerintah Kota Yogyakarta memiliki keunikan kontekstual yang memerlukan pemahaman mendalam (Yin, 2018). Subjek penelitian dipilih secara *purposive* yang terdiri dari: Kepala Dinas Perindustrian Koperasi UKM Kota Yogyakarta,

Kepala Bidang UMKM, Kepala Seksi Bidang UMKM, Ketua Tim Kerja Pengembangan UMKM, Tenaga Ahli HBC, Ketua Komunitas HBC, serta 10 anggota alumni yang telah sukses bertransformasi menjadi mentor UMKM *start-up*. Guna memenuhi standar etika penelitian, seluruh identitas personal responden dan jenama (*brand*) bisnis disamarkan menggunakan inisial atau pengkodean khusus berdasarkan persetujuan informan (*informed consent*), kecuali pencantuman pemilik dan jenama pada Tabel 4 dan uraian hasil yang dilakukan atas persetujuan tertulis informan.

Prosedur pemilihan informan dilakukan dalam dua langkah. Pertama, informan kunci ditetapkan dari tiga level yang saling melengkapi, yaitu level pembuat kebijakan (Kepala Dinas, Kepala Bidang UMKM, Kepala Seksi Pemberdayaan Usaha Mikro, dan Ketua Tim Kerja Pengembangan UMKM), level fasilitator (Tenaga Ahli HBC), dan level praktisi (Ketua Komunitas HBC dan alumni mentor). Kedua, informan alumni dipilih berdasarkan kriteria: (a) termasuk klaster diagonal pada evaluasi pasca pendampingan dua tahun; (b) pernah mengikuti pelatihan mentor; dan (c) masih aktif mendampingi UMKM *start-up* di Kota Yogyakarta. Jumlah 10 alumni ditetapkan berdasarkan prinsip kecukupan informasi, bukan keterwakilan statistik (Malterud et al., 2016), karena populasi alumni yang memenuhi ketiga kriteria tersebut terbatas, yaitu 10 dari 36 anggota klaster diagonal, dan pertanyaan penelitian terfokus pada satu fenomena, yaitu transformasi peran pelaku usaha menjadi mentor. Kesepuluh alumni dipilih dengan mempertimbangkan keragaman angkatan, bidang usaha, dan lama menjadi mentor. Pengumpulan data dihentikan ketika tercapai kejenuhan data, yaitu ketika wawancara tidak lagi menghasilkan kode, tema, atau pola baru pada Tahap 0–6 model diagonal, serta informasi yang diperoleh konsisten dengan wawancara sebelumnya dan dengan hasil triangulasi pada level pembuat kebijakan dan fasilitator (Guest et al., 2006).

Data primer dan sekunder dikumpulkan melalui tiga teknik utama: observasi, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Observasi dilakukan di lingkungan Dinas Perindustrian Koperasi UKM Kota Yogyakarta, ruang pertemuan anggota, serta saat proses pendampingan berlangsung di lapangan. Wawancara mendalam difokuskan untuk membedah proses kurasi/seleksi, peran tenaga ahli, tahapan pelatihan, dan metodologi pendampingan UMKM *start-up*. Untuk studi dokumentasi, peneliti menelaah Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 33 Tahun 2019 tentang Rumah Belajar Bisnis (HBC) (Pemerintah Kota Yogyakarta, 2019), Buku Profil Tahunan Dinas terkait, Laporan Proses Bimbingan HBC Tahun 2021 (Sugiyanto, 2021), serta literatur pendukung lainnya.

Wawancara mendalam bersifat semi-terstruktur dengan pedoman wawancara yang disusun dari kerangka teoretis penelitian. Topik wawancara mencakup: (1) kriteria dan proses kurasi anggota diagonal; (2) peran tenaga ahli dan dinas; (3) pengalaman peralihan peran dari pelaku usaha menjadi mentor; (4) materi dan metode pelatihan mentor; serta (5) faktor pendorong dan penghambat. Observasi dicatat dalam catatan lapangan, sedangkan dokumen dikodekan bersama transkrip wawancara. Pengumpulan data dilaksanakan pada Januari–Mei, 2026 di Kota Yogyakarta. Wawancara dilakukan terhadap 16 informan (enam informan kunci dan 10 alumni mentor) dalam 5 sesi, masing-masing berdurasi sekitar 40-60 menit. Wawancara dilaksanakan secara tatap muka di kantor dinas dan tempat usaha informan. Seluruh wawancara direkam secara audio setelah memperoleh persetujuan informan, kemudian ditranskripsi secara verbatim oleh peneliti dan diperiksa ulang terhadap rekaman sebelum dikodekan.

Analisis data mengikuti model interaktif Miles et al. (2014) dalam empat langkah: (1) kondensasi data, yaitu membaca berulang transkrip, catatan lapangan, dan dokumen, lalu memilih dan meringkas data yang relevan; (2) pengodean tahap pertama secara deskriptif untuk menandai satuan makna; (3) pengodean tahap kedua (*pattern coding*) yang mengelompokkan kode ke dalam tema sesuai tahap model diagonal (Tahap 0–6) dan konstruk teori (kewirausahaan generatif, limpahan pengetahuan, karier kognitif sosial, dan modal sosial); serta (4) penyajian data dalam matriks dan tabel, dilanjutkan penarikan dan verifikasi kesimpulan. Pencocokan pola antara temuan empiris dan konstruk teoretis digunakan untuk membangun penjelasan (Yin, 2018). Seluruh

pengodean dilakukan secara manual oleh peneliti tanpa perangkat lunak analisis kualitatif, dengan menandai satuan makna pada transkrip, catatan lapangan, dan dokumen, kemudian menyusun kode dan tema dalam matriks per tahap model diagonal (Tahap 0–6). Konsistensi kode dijaga melalui pembacaan ulang transkrip dan pemeriksaan silang antar peneliti.

Untuk menjaga keabsahan dan validitas temuan penelitian (Creswell and Poth, 2018), diterapkan teknik triangulasi sumber. Proses triangulasi ini dilakukan dengan mengecek silang (*cross-check*) informasi yang diperoleh dari tiga sudut pandang berbeda: level pembuat kebijakan (Dinas Perindustrian Koperasi UKM), level fasilitator (Tenaga Ahli/Pendamping HBC), dan level praktisi (alumni mentor HBC). Keabsahan data juga dijaga melalui penelusuran jejak data (*audit trail*) berupa catatan lapangan, transkrip, dan arsip dokumen

Tahapan penelitian dilakukan secara berurutan: (1) identifikasi masalah dan telaah literatur; (2) penetapan informan dan perizinan; (3) pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dan dokumen; (4) kondensasi dan pengodean data; (5) triangulasi dan perumusan Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal; serta (6) penarikan kesimpulan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Data kinerja dan pemetaan kelulusan komunitas HBC

Penerimaan anggota HBC melalui seleksi ketat dimulai tahun 2014, sampai tahun 2026 sudah mencapai 13 angkatan, dengan jumlah peserta diterima 30–40 orang pada setiap angkatan, sehingga jumlah anggota HBC dari tujuh angkatan pertama (2014–2020) tercatat 260 anggota. Pelaku usaha *start up* yang terhimpun dalam wadah organisasi HBC sekurang-kurangnya dibina dan didampingi selama dua tahun, kemudian dievaluasi untuk menentukan arah berikutnya dan menyimpulkan tingkat keberhasilannya. Arah pengembangan pasca pendampingan dua tahun ada tiga model, yaitu vertikal, horizontal, dan diagonal.

Arah pengembangan model vertikal berfokus pada kapasitas diri yang berfokus pada bisnis internal dengan penguatan kapasitas diri, daya saing, legalitas usaha, dan tata kelola bisnis internal. Model horizontal *multiplier effect* ke samping seperti melibatkan anggota keluarga dalam mengembangkan bisnis, sehingga kesejahteraan keluarga meningkat, serta mengembangkan pegawai untuk mendorong pertumbuhan bisnisnya berdampak pada peningkatan kesejahteraan pegawai. Jadi model horizontal ada proses mensejajarkan kesejahteraan keluarga dengan pegawai ada kesetaraan kemitraan dan saling membangun kepercayaan. Model diagonal sebagai proses evolusi pelaku UMKM menjadi pendamping UMKM *start up* atau mentor adalah sebagai lompatan konseptual yang logis dan solutif untuk keberlanjutan ekosistem UMKM dan membuktikan varian pendapatan bisnis tidak terbatas pada hasil produksi, tetapi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman mampu berkontribusi pendapatan bisnis, di sisi lain kewirausahaan mampu menunjang proses pembelajaran bagi publik yang membutuhkan. Secara ringkas dimensi model pengembangan sumber daya manusia (SDM) UMKM dan teori kewirausahaan yang sudah dijalankan di komunitas HBC berdasarkan pengalaman pendamping HBC (data *interview* 2026) terangkum pada tabel 1.

Tabel 1. Peta Model Pengembangan SDM UMKM dan Teori Kewirausahaan

No	Dimensi Model	Fokus	Teori Pendukung
1	Model Vertikal	Kemandirian usaha, tatakelola, *auto pilot* bisnis	*Resource-Based View* (RBV), teori kecukupan sumber daya internal
2	Model Horizontal	Kesejahteraan pegawai, inklusi keluarga, kemitraan setara	*Stakeholder theory*, *Bonding Social Capital*
3	Model Diagonal	Transformasional pelaku usaha menjadi mentor/ tenaga ahli komunitas	Generative Entrepreneurship & *Knowledge Spillover Theory*

Sumber: data primer diolah, 2026.

Implementasi tiga model di atas menurut data primer bersumber dari pendamping HBC, pelaksanaan pendampingan komunitas HBC bagaikan permainan layang-layang, artinya dalam proses pendampingan selama dua tahun seringkali mengikuti tren dan euforia yang terjadi dan tarik ulur atas pendapat peserta yang dikolaborasikan dengan kebijakan dinas dan pemerintah pusat. Bahkan harus berani sikap tegas kepada peserta yang egois yang kadang

mengganggu iklim organisasi HBC. Bahkan berani menyatakan gagal bagi peserta yang pasif dalam mengikuti aturan HBC. Namun pendamping berdasarkan pengalaman sudah dapat memprediksi keberhasilan peserta sejak pelatihan camp bagi peserta yang diprediksi gagal, hipotesis gagal diukur dari motivasi dan keaktifan peserta selama camp dan merespon setiap berbagi pengalaman serta kemampuan memahami diri sendiri "siapa aku, kemana aku pergi", untuk membuktikan hipotesis tersebut pendamping melakukan cek lokasi usaha dan tempat produksi. Hasil pengecekan ulang secara umum menunjukkan hipotesis tersebut 90% benar.

Data lain menunjukan bahwa problem yang muncul selama pendampingan dua tahun tidak terbatas pada permasalahan manajemen usaha, tetapi diutarakan atau dicurhatkan dalam ruang konsultasi, masalah keluarga, persiapan pernikahan, konflik pribadi antara memilih bisnis atau lanjut studi atau bekerja. Anggota yang demikian cenderung harus diselesaikan terlebih dahulu masalah pribadi, sebab ketika masalah pribadi dominan rata-rata hasil evaluasi pendampingan selama dua tahun berakhir pada tingkat vertikal, bahkan dalam perjalanan vertikal pun dimungkinkan ada perubahan cara berpikir sehingga bisnis sempat berhenti, sebagai contoh *brand* mie warna gagal setelah vertikal berjalan hampir tiga tahun.

Anggota HBC setelah minimal mengikuti proses pendampingan selama dua tahun, data keberhasilan pada model vertikal, horizontal, dan diagonal serta data anggota HBC yang gagal disajikan pada Tabel 2, sebagai berikut.

Tabel 2. Daftar anggota gagal dan berhasil model Vertikal, Horizontal dan Diagonal

Angkatan	Tahun	Jumlah Diterima	KETERANGAN							
			Gagal		Vertikal		Horizontal		Diagonal	
			Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	2014	30	5	16,6%	15	50%	5	16,6 %	5	16,6 %
2	2015	30	7	23,3%	7	23,3%	11	36,6%	5	16,6%
3	2016	40	5	12,5%	20	50%	8	20%	7	17,5%
4	2017	40	6	15%	23	57,5%	9	22,5%	3	7,5%
5	2018	40	7	17,5%	20	50%	8	20%	5	12,5%
6	2019	40	6	15%	18	45%	10	25%	6	15%
7	2020	40	5	12,5%	18	45%	12	30%	5	12,5%
Jumlah		**260**	**41**		**121**		**63**		**36**	

Sumber: data sekunder diolah 2026

Tabel 2 memfokuskan data pada Angkatan 1 hingga 7 (2014–2020) yang telah tuntas melewati masa pendampingan dan evaluasi dua tahun. Untuk Angkatan 8 hingga 13 (2021–2026), klasifikasi data belum dapat disajikan secara definitif akibat adanya jeda program pelatihan mentor yang dipengaruhi oleh dinamika internal birokrasi, termasuk pergantian pucuk pimpinan bidang UMKM dan rotasi tenaga ahli yang memicu pergeseran fokus program kembali ke penguatan vertikal dan horizontal.

Berdasarkan Tabel 2, dari tujuh angkatan yang telah menuntaskan pendampingan, 36 anggota mencapai klaster diagonal (rata-rata sekitar 14% per angkatan, dengan rentang 7,5%–17,5%). Klaster vertikal merupakan yang terbesar (121 anggota; rata-rata sekitar 46%), disusul horizontal (63 anggota; rata-rata sekitar 24%), sedangkan 41 anggota dinyatakan gagal (rata-rata sekitar 16%). Pola menyerupai piramida ini konsisten dengan Tahap 0 model diagonal: semakin tinggi tuntutan peran, semakin kecil proporsi anggota yang lolos, dan masalah pribadi yang dominan cenderung menahan anggota pada tingkat vertikal. Proporsi diagonal yang relatif stabil sepanjang 2014–2020 mengindikasikan bahwa jalur diagonal berjalan selama kurasi dan pelatihan mentor diselenggarakan, dan berhenti ketika kelembagaan pendukungnya berubah.

Menurut Kepala Seksi Pengembangan Pemberdayaan Usaha Mikro penyebab kegagalan peserta seperti Tabel 2 di atas disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain: motivasi menjadi pelaku wirausaha rendah, peserta mengikuti seleksi karena dipaksa orang tua, peserta merupakan titipan pegawai internal Pemda dan sebagian peserta memilih melanjutkan studi sehingga meninggalkan kegiatan wirausaha, data ini sesuai dengan pernyataan Kepala Seksi tersebut. Mengapa data gagal dan berhasil pada Angkatan 8 sampai 13 kosong? Kekosongan data ini ada dua penyebab, yaitu: 1) pergantian kepala bidang, yang tidak memahami secara utuh model pembinaan HBC, sehingga model diagonal tidak dipahami dan dianggap kurang penting. Disamping itu latar belakang pendidikan kepala bidang tidak relevan dengan disiplin pemberdayaan, manajemen dan ekonomi., 2) pergantian tenaga ahli (TA) atau pendamping HBC, yang fokusnya terbatas pada pendampingan vertikal dan horizontal.

Analisis peneliti merumuskan bahwa kepala bidang kurang paham dan TA juga

berfokus pada pengembangan vertikal dan horizontal, keduanya tidak melakukan evaluasi mendalam sehingga tidak ada aktivitas pelatihan mentor seperti angkatan pertama sampai ke tujuh, setelah data ditriangulasi sumber ke ketua tim kerja bidang UMKM pernyataan Kepala Seksi Pengembangan Pemberdayaan Usaha Mikro benar, dan menurut ketua tim pelatihan mentor baru akan dilaksanakan kembali pada akhir tahun 2026 (sumber data primer 2026). Data tentang kepala bidang dan tenaga ahli sesuai dengan hasil studi Awa and Palahudin (2023), yang menyatakan banyak pendamping UMKM yang memiliki pemahaman yang rendah tentang pentingnya kreativitas dan inovasi dalam bisnis, yang dapat menghambat penerapan strategi yang efektif dan ketidak jelasan antara konsep kreativitas dan inovasi sering kali menyebabkan kesalahan dalam penerapan strategi pendamping.

Temuan ini sejalan dengan Puspita et al. (2018) yang menunjukkan bahwa efektivitas organisasi HBC dibatasi oleh pemanfaatan sumber daya dan profesionalisme SDM yang belum optimal, dan memperluasnya: hambatan tidak hanya berasal dari kapasitas anggota, tetapi juga dari diskontinuitas pemahaman pimpinan dinas dan pendamping yang menghentikan jalur diagonal setelah angkatan ketujuh.

b. Karakteristik kemandirian vertikal dan horizontal.

Program pengembangan sumber daya manusia melalui komunitas HBC terbukti meningkatkan inovasi UMKM dengan menumbuhkan keterampilan praktis, meningkatkan pengetahuan bisnis, dan mempromosikan sikap positif, yang secara kolektif memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan merangkul teknologi digital secara efektif. Perubahan yang terjadi pada komunitas UMKM HBC melalui berbagai pelatihan mendukung hasil studi Nawangsari et al. (2025), yang menyatakan bahwa pelatihan keterampilan dan pengetahuan meningkatkan daya saing UMKM yang tampak pada sikap positif meningkatkan inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap pasar ekosistem terkait.

1. Model vertikal versus *Resource-Based View* (RBV).

Teori *Resource-Based View* (RBV) atau teori kecukupan sumber daya internal menjelaskan bahwa keunggulan bersaing bersumber dari sumber daya internal, sehingga persaingan dimenangkan dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan kelemahan internal dilawan dengan sumber daya yang tersedia pada diri pelaku UMKM. Keberhasilan model vertikal ditandai dengan sikap dan prilaku pelaku usaha sudah selesai dengan urusan persaingan internal, artinya pelaku usaha sudah memiliki keyakinan bahwa usahanya sudah jalan dan mendapatkan keuntungan yang mencukupi kebutuhan pribadinya sehingga hidupnya tidak tergantung pada orang lain, tetapi tergantung pada diri sendiri.

Model vertikal dalam konteks makro pelaku usaha berfokus pada transisi dari ekonomi berbasis sumber daya ke ekonomi berbasis pengetahuan, dengan kebijakan yang mendukung kewirausahaan melalui regulasi yang lebih sederhana dan pengembangan platform *online* untuk mendukung pengusaha. Data ini sejalan dengan *Investigations on Entrepreneurship Model*, bahkan beberapa UMKM telah melebar pada kepastian kesejahteraan pegawainya. Studi ini seperti terjadi di negara Qatar dan Jepang yang memiliki pendekatan terstruktur dalam mendukung kewirausahaan, dengan dukungan dari pemerintah dan lembaga keuangan yang terintegrasi dalam sistem yang lebih besar (Dana, 2014). Demikian pula HBC melakukan penjualan *offline* di sebuah mal di kota Yogyakarta mulai tahun 2016 sampai 2026 sewa lapak di Mall ditanggung pemerintah daerah melalui dana APBD. Sedang kebutuhan lain menjadi tanggungjawab pelaku usaha.

Fokus model vertikal memberi peluang individu dalam memilih kebebasan dalam gerakan manusia berperan penting dalam menentukan pilihan pekerjaan, dengan keputusan mobilitas geografis dipengaruhi oleh pilihan bebas versus batasan, serta aspek positif versus negatif dalam konteks sosial. Fokus model vertikal telah diteliti Widmer et al. (2010) di enam negara, dan hasilnya menunjukkan bahwa nilai kebebasan okupasional dapat dibahas dari tiga dimensi: etika, ekonomi, dan sosial. Kebebasan okupasional memiliki nilai tujuan intrinsik yang dapat mempercepat kapasitas penghasilan individu dan

mempertahankan martabat individu. Nilai ekonomi dari kebebasan okupasional berkontribusi pada pengembangan ekonomi dan merupakan persyaratan yang diperlukan dalam ekonomi pasar. Kebebasan okupasional mendukung integrasi individu ke dalam masyarakat, mempercepat stabilitas sosial, dan membantu transformasi struktur sosial. Demikian halnya komunitas HBC bagi yang serius dengan pilihan kuat maka tidak ada hasil negatif atau nol, sehingga semuanya bermanfaat, pengalaman HBC menurut pernyataan anggota seperti *brand* Smart Batik, *brand* Lidi dan Angkringan Jogja apapun aktivitasnya semua bermanfaat, pernyataan informan tersebut setara dengan hasil studi Gao (2011) yang menyatakan bahwa dalam konteks apa pun pasti ada manfaatnya.

Ciri wirausaha atau UMKM yang telah mencapai tahap vertikal mencakup berbagai karakteristik dan faktor yang mendukung keberhasilan mereka dalam beroperasi dan berkembang. Dalam konteks ini, penting untuk memahami karakteristik yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis, serta tantangan yang dihadapi oleh UMKM dalam lingkungan yang kompetitif.

Karakteristik Wirausaha yang Sukses pada model vertikal, antara lain:

a) Inovasi dan Kreativitas: wirausaha yang berhasil sering kali menunjukkan kemampuan untuk berinovasi dan menciptakan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pasar (Ranti et al., 2024), sebagai contoh *brand* Youth Educational yang awalnya melayani siswa jenjang SMA mau masuk ke PT berkembang melayani bimbingan masyarakat yang berminat mengikuti tes CPNS dan *brand* Smart Batik yang awalnya produksi batik tematik berkembang pada batik holistic.
b) Motivasi dan kepercayaan diri, dicontohkan oleh seorang informan dengan *brand* Gethokk, pelaku usaha ini percaya diri tinggi memiliki usaha makanan ringan tetapi tidak memproduksi, mereka hanya membeli produk cemilan gethok, lalu di *dimix* dengan berbagai rasa saseat seperti rasa jagung, rasa madu, rasa keju dll selanjutnya *dipackaging* yang tidak kalah dengan camilan berkelas dan ternyata laku dijual di toko modern dan cukup laris. Tingkat motivasi yang tinggi dan kepercayaan diri yang kuat menjadi pendorong utama *brand* Gethokk, kondisi ini senafas dengan studi Ranti et al. (2024) dengan berani menghadapi risiko dan tantangan yang berat.
c) Resiliensi, karakter resiliensi dicontohkan oleh *brand* Creative Batik, pada masa *pandemic* covid 19 *brand* Creative Batik mendapat keuntungan lebih di atas rata-rata sebelum covid 19, sebab pada saat covid 19 berlangsung *brand* Creative Batik memproduk batik dengan kualitas tinggi dan membidik pelanggan dan pembeli berkelas, jadi pasarnya diubah fokus pada konsumen menengah ke atas. Sikap *brand* Creative Batik menunjukan kemampuan untuk bangkit dari kegagalan dan terus beradaptasi dengan perubahan pasar sangat penting bagi keberlangsungan UMKM, sikap ini selaras dengan hasil studi Mehta (2011).

Inovasi, kreativitas, motivasi, kepercayaan diri, dan resiliensi sebagai bukti sikap dan prilaku pelaku usaha sudah diselesaikan sampai pada urusan persaingan internal, hal ini menunjukan bukti kuat para pelaku HBC, model vertikal selaras dengan teori kecukupan sumber daya internal sebagai pijakan awal. Di samping itu keberhasilan mereka dikuatkan pula oleh kebijakan publik dalam bentuk dukungan pemerintah daerah pelatihan dan konsultasi gratis. Dukungan dari pemerintah dalam bentuk kebijakan yang memfasilitasi pengembangan UMKM dapat mengurangi hambatan dan meningkatkan peluang pertumbuhan (Pineda-Bautista et al., 2024). Disisi lain komunitas HBC juga memperoleh dukungan infrastruktur dan pendanaan, khususnya fasilitasi pemerintah daerah di Galeria Mal sebagai pemasaran *offline* bersama. Fasilitasi dan dukungan pemerintah Kota Yogyakarta terhadap HBC senada dengan hasil studi (Ng and Kee, 2017) yang menyatakan bahwa akses infrastruktur yang memadai dan sumber pendanaan yang cukup sangat penting untuk membantu UMKM beroperasi secara efisien dan bersaing di pasar global, walaupun komunitas HBC belum sampai pada perkembangan global. Meskipun anggota komunitas HBC yang berhasil mencapai model vertikal dari tujuh angkatan rerata sekitar 46%, tantangan seperti

keterbatasan sumber daya dan persaingan global tetap menjadi hambatan yang signifikan. Oleh karena itu, penting bagi wirausaha untuk terus mengembangkan keterampilan dan kemampuan mereka agar dapat beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah. Berpijak pada keyakinan yang kuat dan memiliki kompetensi peluang, hubungan, komitmen dan analitis, pembelajaran dan inovasi, operasional, mengelola dengan manajemen strategis, dan kekuatan pribadi, komunitas HBC menunjukkan keselarasan yang kuat dengan skala kompetensi kewirausahaannya mampu untuk menilai diri mereka sendiri dalam hal kompetensi. Kondisi yang demikian ini selaras dengan hasil studi Duangjan et al. (2025) di Thailand. Pada akhirnya UMKM di Thailand sadar dan melakukan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pengusaha MSME, serta mengembangkan strategi dan dukungan untuk meningkatkan pertumbuhan dan kesuksesan bisnis.

2. Model horizontal versus teori *Stakeholder theory* dan *Bonding Social Capital*

Stakeholder Teori (ST) atau teori pemangku kepentingan adalah teori etika bisnis dan manajemen organisasi (Schaltegger et al., 2019). Menurut ST, organisasi bertujuan untuk menghasilkan berbagai manfaat bagi berbagai pemangku kepentingan yang terdiri dari: kelompok dan individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh organisasi, misalnya, masyarakat sipil, komunitas, pelanggan, karyawan, pemerintah, pemegang saham, pemasok (Freeman, 1984). Komunitas HBC sebagai organisasi membutuhkan dukungan tidak hanya dari anggota komunitas sebagai pemegang saham tetapi juga pemangku kepentingan agar dapat eksis dan berkembang.

Bercermin data sekunder laporan aktivitas HBC tahun 2021, kedudukan pendamping atau tenaga ahli (TA) untuk HBC pada struktur organisasi langsung di bawah Kepala Dinas dan sejajar dengan kepala bidang UMKM. Artinya TA memiliki kekuasaan dan power untuk mengorkestrasi pemangku kepentingan UMKM di Kota Yogyakarta yang dibuktikan dengan mengembangkan potensi anggota HBC melalui lima kanal, yaitu pemasaran *offline* permanen di mall, pemasaran melalui Radio Smart FM secara rutin satu minggu sekali, merintis CV HBC, merintis koperasi HBC dan memberikan ruang untuk belajar menjadi mentor pada balai rehabilitasi sosial wanita korban kekerasan satu minggu sekali.

Dalam rangka penguatan mengembangkan wawasan berfikir bermitra dengan pusat studi kewirausahaan berbagai perguruan tinggi seperti Universitas Atma Jaya, merelasikan dengan BUMN PT Pertamina untuk aktivitas akses modal lunak dan berbagai pelatihan serta menggandeng pihak swasta *owner* Dowa untuk pelatihan mentor.

Gerak cepat TA di atas selaras dengan ST yang dikembangkan oleh Laplume et al. (2008) yang menyatakan bahwa ST dapat (i) mendorong organisasi untuk mengakui dan mempertimbangkan ST mereka, yang ada di dalam atau di luar organisasi, (ii) mempromosikan pemahaman dan pengelolaan kebutuhan, keinginan, dan tuntutan pemangku kepentingan, dan dengan demikian (iii) mewakili kerangka kerja holistik dan bertanggung jawab yang melampaui fokus pemegang saham dalam proses pengambilan keputusan, yang pada gilirannya, (iv) memungkinkan organisasi untuk menjadi strategis, memaksimalkan penciptaan nilai mereka, dan menjaga keberhasilan dan keberlanjutan jangka panjang HBC.

Beberapa hasil studi dari tahun 1998-2025 yang dihimpun dalam data sekunder yang memformulasikan ciri UMKM dalam model horizontal antara lain: 1) memiliki orientasi tindakan memecahkan masalah, fleksibel dan inovasi (Lin, 1998)., 2) membangun dengan visi yang jelas, kepemimpinan yang berkomitmen, dan struktur yang fleksibel (Zbierowski et al., 2011)., 3) terbangun kepuasan terhadap kinerja keuangan, kepuasan terhadap kinerja non-keuangan, kinerja relatif terhadap pesaing, dan pertumbuhan bisnis, yang mencerminkan struktur multidimensional (Ahmad et al., 2011)., 4) perencanaan strategis, kapasitas manajer, kewirausahaan dan inovasi, sumber daya manusia, jaringan/kemitraan, serta pembiayaan (Rodrigues et al., 2021)., 5) mampu melakukan akses keuangan, orientasi pasar, kemampuan adaptasi, inovasi, perencanaan strategis, dan kualitas kepemimpinan (Jannah et al., 2024)., 6) memiliki daya saing, ketahanan, dan keberlanjutan, UKM beradaptasi dengan

kondisi ekonomi yang volatile, kemajuan teknologi, dan perubahan regulasi yang tidak terduga, serta berkontribusi pada ekonomi global (Matei-Ștefan, 2024)., 7) memiliki strategi, budaya, kompetensi, dan implementasi, memiliki desain berpikir secara efektif dalam pengembangan produk mereka (Ugarte and Bengtsson, 2024)., 8) ramah adopter digital yang stabil, Inovator digital, yang ditentukan berdasarkan indikator multidimensi seperti literasi keuangan, adopsi FinTech, dan ketahanan kewirausahaan (Saputra and Yustanti, 2025)., dan 9) memiliki pelanggan yang kuat, diferensiasi inovatif, kontrol biaya yang ketat, dan efisiensi operasional. Kepemimpinan karismatik dan keterlibatan langsung pemilik untuk menjaga ketahanan organisasi dan keunggulan kompetiti (Zeb and Bilal, 2025). Tetapi Heimonen (2013), menjelaskan bahwa karakteristik kesuksesan UKM pada dimensi horizontal menunjukkan bahwa tidak ada ciri khas yang jelas untuk usaha yang sukses. UKM yang sangat sukses mengikuti jalur pengembangan yang beragam, dipengaruhi oleh strategi terfokus dan peristiwa kritis yang memicu perubahan strategis.

Hasil studi Schmitz et al. (2014) dan Jannah et al. (2024) keduanya menegaskan keberhasilan di level vertikal menunjukkan pentingnya peran modal manusia dalam manajemen UMKM berbasis teknologi, berdampak pada perubahan profil usaha. model kepemimpinan UMKM yang berhasil di level vertikal, membuktikan kualitas kepemimpinan, mampu beradaptasi terhadap perubahan pasar. Fakta yang terjadi di kedua hasil studi tersebut juga terjadi pada komunitas HBC.

c. Model horizontal versus teori *Bonding Social Capital*

Modal sosial dipahami sebagai sumber daya yang melekat pada jaringan hubungan dan bersifat multidimensi. Bourdieu (1986) menempatkannya sebagai salah satu dari empat bentuk modal (finansial, budaya, simbolik, dan sosial) yang terdistribusi tidak merata, sehingga koneksi bernilai karena memberi akses langsung atau tidak langsung ke bentuk modal lain. Lin (2002) menambahkan bahwa ikatan dengan individu berstatus lebih tinggi membuka akses ke sumber daya yang tidak tersedia dalam kelompok sebaya, sedangkan homofili menjelaskan mengapa individu yang serupa lebih mudah terhubung (McPherson et al., 2001; Monge and Contractor, 2003; Yuan and Gay, 2006). Putnam (2000) membedakan modal sosial pengikat (*bonding*), yaitu jaringan erat yang menumbuhkan kepercayaan, kerja sama, dan dukungan timbal balik (Coleman, 1988), dari modal sosial penghubung (*bridging*), yaitu ikatan lintas kelompok yang membawa informasi dan sumber daya baru, selaras dengan gagasan kekuatan ikatan lemah (Granovetter, 1973) dan lubang struktural (Burt, 1992).

Di komunitas HBC, modal sosial pengikat tampak pada klaster usaha sejenis, misalnya klaster olahan pangan serta fesyen dan kriya, yang anggotanya saling membantu dan berbagi pengalaman karena kesamaan usia, tahap usaha, dan tantangan (prinsip homofili). Ikatan penghubung tampak pada relasi lintas angkatan dan lintas produk serta pada penjualan kolektif di mal yang difasilitasi pemerintah daerah, yang mempertemukan anggota dengan pelanggan, mitra, dan sumber daya baru. Ikatan lemah antaranggota dapat berubah menjadi ikatan kuat ketika interaksi berlangsung berulang dalam kegiatan bersama, sehingga *bonding* dan *bridging* di HBC bersifat saling melengkapi, bukan saling menggantikan. Dengan demikian, kesiapan anggota pada model horizontal tidak hanya bersumber dari sumber daya internal, tetapi juga dari kualitas jaringan yang menyiapkan mereka memasuki peran mentor pada fase diagonal.

Penjelasan di atas menunjukan bahwa ciri UMKM komunitas HBC model horizontal mencakup berbagai aspek yang berkontribusi pada keberhasilan dan keberlanjutan usaha. Diantaranya memiliki budaya organisasi yang adaptif dan inovatif, budaya adaptasi, memiliki berbagai standar operasional produksi, penjualan, pengiriman dan penerimaan barang, standar layanan, standar SDM, kreativitas, toleransi terhadap ambiguitas, dan keberanian mengambil risiko (Riani et al., 2019), dll. Semua standar bertujuan untuk merespons perubahan pasar dan teknologi dengan lebih baik, ciri ini sesuai hasil studi Husriadi et al. (2024) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang mendukung meningkatkan kinerja UMKM dan kemampuan beradaptasi.

Dukungan pemerintah dan akses pasar terbukti meningkatkan level UMKM (Hariroh et al., 2025). Temuan penelitian menunjukkan

bahwa bantuan pemerintah memiliki dampak positif dan signifikan terhadap peningkatan tingkat Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berdampak akses ke pasar terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kemajuan UMKM. Legitimasi bisnis tidak memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan tingkat UMKM. Anggota HBC yang sukses model horizontal lebih ekstrovert, kesiapan jaringan, proaktif dalam operasi bisnis, serta kemampuan untuk mengeksploitasi dan melaksanakan inovasi secara efektif, sehingga memperkuat hasil studi Taipale-Erävala et al. (2019).

Model horizontal komunitas HBC mirip dengan yang terjadi di Eropa, yaitu di Jerman dan Spanyol, yang menunjukkan model horizontal melalui pengembangan inkubator yang mendorong kolaborasi antar pengusaha dan penyedia layanan (Moposita Yanchatuña et al., 2018).

Penjelasan di atas dapat menjadi bukti bahwa f**ondasi horizontal UMKM HBC, para informan** sudah selesai dengan urusan persaingan internal dan kesejahteraan pegawainya mereka berani meraih dukungan pemerintah dalam akses modal baik yang hibah, pinjaman atau bentuk lain, kondisi ini sama dengan yang terjadi di India dalam studi Pedraza (2021), bahwa UMKM di India sangat penting untuk pembangunan ekonomi, penciptaan lapangan kerja, dan inovasi. Pemerintah India menawarkan dukungan seperti pinjaman bebas agunan dan subsidi pendaftaran paten. Keberanian tersebut membuktikan bahwa model horizontal memiliki perilaku kewirausahaan yang kuat, dengan tingkat pengetahuan kewirausahaan yang tinggi, sikap mental positif terhadap kewirausahaan, dan keterampilan kewirausahaan yang mumpuni, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan bisnis mereka (Palahudin and Pramestidewi, 2024).

d. Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal

Konsep pengembangan kewirausahaan model diagonal merupakan proses pengembangan pelaku usaha yang terhimpun dalam komunitas HBC berpijak pada dimensi individu yang didukung ekosistem kewirausahaan melalui *quadruple helix* berkolaborasi dan interaksi praktisi, akademisi, pemerintah, swasta dan masyarakat. Melalui perspektif personal pelaku usaha komunitas HBC yang sukses pada model horizontal digali kembali untuk mengenali potensi lebih yang bercermin pada minat dan hobi didukung pengalaman dan pendidikan dilatih menjadi mentor untuk pelaku UMKM kelas *start up*.

Proses transformasi menjadi pendamping atau tenaga ahli yang berjalan di HBC Yogyakarta melalui proses seleksi yang dilakukan secara non formal oleh mentor HBC melalui lima (5) aktivitas (Tahap 1–5) dengan prasyarat dan penutup, yaitu: 0) prakondisi, sukses model vertikal dan horizontal, 1) administrasi, 2) promosi, 3) pengabdian sosial, 4) *sharing* komunitas, 5) *monitoring sharing*, 6) masuk pelatihan mentor.

Anggota HBC yang dalam kurasi alami berhasil masuk dalam model diagonal berarti anggota tersebut telah melalui tujuh (7) tahapan proses yang mampu menunjukan struktur evolusi pelaku UMKM di Komunitas *Home Business Camp* (HBC) Yogyakarta bergerak sangat sistematis: diawali dari prasyarat fondasi (Tahap 0), dilanjutkan dengan seleksi non-formal melalui 5 aktivitas praktis (Tahap 1–5), hingga akhirnya masuk ke fase pengukuhan dan standarisasi (Tahap 6), seperti digambarkan pada Diagram 1.



Gambar 1. Diagram Visualisasi Bagan Model Pengembangan Kewirausahaan Diagonal

Sumber: data primer diolah, 2026

1. *Pre-Condition*: Fondasi Kemandirian (Tahap 0)

Proses diagonalisasi SDM UMKM dimulai dari nol. Tahap 0 anggota HBC harus s*ukses vertikal dan* horizontal. Tahap 0 sebagai filter batas kelayakan. Pelaku UMKM harus selesai dengan persoalan internal organisasinya, seperti operasional bisnis berjalan lancar dan telah mampu memberikan dampak kesejahteraan sosial bagi keluarga dan tenaga kerjanya. Tanpa kemandirian di tahap ini, pelaku usaha akan mengalami konflik kepentingan antara mengurus bisnis sendiri dan mendampingi orang lain. Untuk mencapai tahap vertikal sampai horizontal minimal membutuhkan waktu dua sampai empat tahun.

2. *Process Phase*: Seleksi Non-Formal Melalui 5 Aktivitas (Tahap 1–5)

Mentor senior HBC melakukan kurasi dan pengamatan dengan teknik *observasi partisipatif* secara tidak langsung melalui lima ranah aktivitas:

a) **Aspek Teknis & Manajerial (Tahap 1 & 2):**
Administrasi dan *Promosi* menguji apakah kriteria keberhasilan bisnis calon mentor memang dapat dipertanggungjawabkan secara faktual dan memiliki kriteria daya saing tinggi. Dari sisi administrasi perizinan usaha lengkap dan perkembangan tumbuh sehat. Sisi promosi, setiap peserta minimal mendapat dua kali jadwal promosi produknya melalui *on-air* di Radio Smart Fm Yogyakarta, dari sinilah peserta akan diketahui teknik berkomunikasi dan kemampuan menyampaikan pesan kepada pendengar serta sikap merayu konsumen dengan berbagai teknik komunikasi. Selanjutnya akan dicek respon pendengar serta dampak promosi dengan tingkat penjualan.

b) **Aspek Sikap & Komitmen Sosial (Tahap 3):**
Pengabdian Sosial menguji *generative drive* atau dorongan moral calon mentor. Pada tahap ini setiap peserta diberi kesempatan minimal dua sampai tiga kali menjadi nara sumber kewirausahaan di Balai Perlindungan dan Rehabilitasi Sosial Wanita (BPRSW) milik pemerintah daerah DIY. Disinilah peserta belajar membagi pengalaman dan ilmu bisnis yang dimiliki, dari praktik dan proses pendampingan ini akan diketahui kemampuan, pengalaman mengelola usaha dan teknik mentransfer pengalaman dan pengetahuanya. Terlebih kemampuan mengorganisir atau pendamping kewirausahaan berbasis komunitas yang membutuhkan ketulusan dan *sense of social responsibility*, dengan audiensi berstatus penyandang masalah sosial, sehingga dibutuhkan kesabaran dan empati tinggi.

c) **Aspek Metodologi & Eksekusi (Tahap 4 & 5):**
Melalui *Sharing Komunitas* dan *Monitoring Sharing*, mentor senior HBC menilai *capacity to transfer knowledge*. Pengusaha yang sukses belum tentu bisa mengajar; tahap pengamatan ini melihat apakah calon mentor mampu menyampaikan pengalaman praktisnya (*tacit knowledge*) dengan bahasa yang mudah dipahami oleh anggota komunitas lainnya. *Sharing* komunitas diselenggarakan dengan memberi kebebasan tanpa ada unsur paksaan untuk berbagi dengan temannya melalui kelas berbagi, diskusi dan keberanian mendaftarkan diri sebagai narasumber atau mencarikan narasumber untuk memperkuat pengetahuan bisnisnya secara bersama. Sedang *monitoring sharing* merupakan diskusi TA dengan pihak dinas untuk mendiskusikan siapa-siapa saja yang layak dimasukan dalam keikutsertaan Pendidikan dan pelatihan mentor, sehingga Keputusan kurasi tidak saja dipihak mentor HBC atau TA, tetapi menjadi Keputusan Bersama dengan pihak dinas sebagai OPD pemangku kepentingan.

3. *Formalization Phase*: Pelatihan Mentor (Tahap 6)

Setelah lolos observasi 5 aktivitas, calon pendamping tidak langsung diterjunkan secara liar, melainkan dimasukkan ke dalam **Pelatihan Mentor**. Di sinilah terjadi proses konversi dari *pengalaman praktis* menjadi *metodologi pendampingan yang terstruktur*. Pelatihan ini membekali mereka dengan kemampuan kurasi bisnis, teknik konseling UMKM, serta etika pendampingan. Pelatihan mentor secara teori diberikan waktu tiga sampai empat hari dengan durasi 38 jam Pelajaran dengan narasumber pakar, praktisi, dan akademisi, materi meliputi: a) Dinamika

Kelompok, b) Konsep Dasar Penyuluh, Fasilitasi dan Pendamping, c) Pendidikan Orang Dewasa, d) Metode Fasilitasi, e) Media Fasilitasi, f) Peran Penyuluh, Fasilitasi dan Pendamping UMKM, g) *Public Speaking*, h) Perencanaan Fasilitasi, i) Praktik Fasilitasi, j) Etika Fasilitator, k) Manajemen dan Jaringan Kerjasama Fasilitator. Pasca pelatihan mentor para peserta diterjunkan ke Kalurahan untuk praktik fasilitasi dilingkungan tempat usaha masing-masing.

Tabel 3 merangkum bagaimana setiap tahap bekerja dan teori yang menjelaskannya. Tahap awal menyaring pelaku yang siap secara sumber daya dan jaringan, tahap tengah membentuk efikasi diri dan dorongan generatif melalui praktik berbagi pengetahuan, dan tahap akhir melembagakan pengetahuan tersebut menjadi metodologi pendampingan yang diakui pemerintah daerah. Dengan demikian, pelatihan mentor tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan hasil rangkaian penyaringan dan pembelajaran peran yang saling bergantung.

Tabel 3. Pemetaan Tahap Model Diagonal, Mekanisme, dan Landasan Teori

Tahap	Mekanisme yang bekerja	Landasan teori
0	Kemandirian vertikal dan horizontal menjadi kondisi batas: sumber daya internal memadai dan ikatan pengikat kuat	*Resource-Based View*; modal sosial pengikat
1–2	Administrasi dan promosi memverifikasi kredibilitas usaha dan kemampuan komunikasi calon mentor	Kapasitas absorptif; teori karier kognitif sosial
3	Pengabdian sosial menguji dorongan moral dan empati; peran awal sebagai pembagi pengetahuan	Kewirausahaan generatif; teori karier kognitif sosial
4–5	*Sharing* komunitas dan monitoring menilai kemampuan mentransfer pengetahuan tacit; keputusan kurasi diambil bersama dinas	Limpahan pengetahuan; modal sosial penghubung
6	Pelatihan mentor mengubah pengalaman menjadi metodologi pendampingan dan memberi legitimasi pemerintah	Limpahan pengetahuan; *linking capital*

Sumber: data primer diolah, 2026.

4. Dampak Model Diagonal Terhadap Keberlanjutan Komunitas HBC dan Ekosistem UMKM Kota Yogyakarta.

Dari 36 orang yang berhasil diklaster diagonal ada 20 peserta masih bergerak disekitar kota Yogyakarta sedang yang 16 berada di luar kota Yogyakarta. Dari 20 yang aktif dikota Yogyakarta ada 10 orang yang selalu dipergunakan dinas untuk pendampingan UMKM *start-up*. Kesepuluh pemilik dan *brand* tersebut, yang menjadi informan alumni penelitian ini, dirangkum pada Tabel 4.

Tabel 4. *Owner* dan *Brand*

No	*Owner*	*Brand*	No	*Owner*	*Brand*
1	HR	Youth Educational Centre & Wellflair	6	DA	Inferno Combo
2	H	Angkringan Jogja	7	AY	Jasa psikologi
3	B	Dluwang Art	8	MM	@HER Bimbel
4	K	Sunday Surprise	9	AO	Bakpia Bunda
5	I	Smart Batik	10	N	Creative Batik

Berdasarkan Tabel 4, mentor diagonal yang dipercaya dinas berasal dari beragam sektor, yaitu kuliner, batik dan kriya, serta jasa (bimbingan belajar dan psikologi). Keragaman sektor ini memungkinkan dinas mencocokkan mentor dengan kebutuhan *start-up* lintas sektor, sehingga fungsi penghubung (*linking capital*) model diagonal tidak terbatas pada satu klaster usaha.

Salah satu contoh Youth Educational Centre, juga memiliki *brand* Wellfair sebagai pelaku usaha dan praktisi bisnis telah mendapat apresiasi: Museum Rekor Dunia-Indonesia (MURI) dengan tajuk Bimbingan SKD CPNS secara Daring Terlama (2024)., CITI Bank - Anugerah dan Predikat Young *Entrepreneur* (2018)., Bank Mandiri - Wirausaha Muda Mandiri Kategori Jasa dan Perdagangan Regional 7., (2015) PEMKOT Yogyakarta - Pemuda Pelopor Bidang Pendidikan. Sebagai *Career Coach* profesional, telah membantu lebih dari 200.000 pencari kerja se-Indonesia mempersiapkan diri mengikuti seleksi rekrutmen kerja. Bermitra lebih dari 50 Perguruan Tinggi se Indonesia untuk mempersiapkan karir wisudawan/watinya. Bersama BUMN, Kementerian, dan Pemerintah Daerah telah mendampingi lebih dari 500 UMKM naik untuk kelas.

Beberapa anggota yang meninggalkan kota Yogyakarta dan tetap bergerak dalam dunia wirausaha di antaranya pemilik *brand* Lidi, kain lilit, cover koper, souvenir, penginapan, outbond, dan *content creator*. Hampir 100% peserta anggota HBC yang masuk dalam model diagonal memiliki prestasi baik lokal, regional, maupun nasional, seperti Smart Batik Indonesia. Model pengembangan UMKM diagonal memiliki dampak positif, antara lain:

a. Menjadi kunci keberlanjutan komunitas HBC dan Ekosistem UMKM Kota Yogyakarta.
b. Prestasi bagi Dinas Perindustrian Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Yogyakarta, sebagai bukti komunitas HBC selalu dijadikan hidangan bagi tamu studi banding kepemrintah Kota Yogyakarta.
c. Menjadi magnit bagi generasi muda di kota Yogyakarta dalam pilihan menjadi pelaku usaha.
d. Anggota HBC berkontribusi menambah prestasi kota Yogyakarta.
e. Mencegah perilaku *negative* bagi generasi muda.

5. Kontribusi Teori

Model diagonal tidak diklaim sebagai teori yang sudah teruji, melainkan sebagai kerangka konseptual yang memperluas tipologi pengembangan SDM UMKM dengan dimensi transformasi peran. Kontribusi teoretisnya dibahas melalui empat argumen berikut.

a. Definisi rekonseptualisasi dari pelaku usaha (*entrepreneur*) menjadi pendidik/pendamping (*entrepreneurial mentor/expert*).
b. Konsep *knowledge sharing* dan kapasitas absorptif dalam komunitas bisnis. UMKM yang masuk ke fase *diagonal* di HBC tidak lagi digerakkan oleh insentif finansial jangka pendek, melainkan oleh dorongan generatif untuk mencetak wirausaha baru. Hal ini sesuai dengan teori *Generative Entrepreneurship Theory*, anggota HBC yang terkurasi dalam pengembangan model diagonal didorong oleh aspek psikologis dan motivasi. Teori *absorptive capacity and knowledge spillover theory of entrepreneurship* sebagai landasan mengapa model diagonal ini efektif, yaitu karena mentor diagonal dari HBC mentransfer *tacit knowledge* sebagai ilmu praktis lapangan, trik bertahan hidup, dan intuisi bisnis yang tidak diajarkan di buku teks. Komunitas HBC bertindak sebagai wadah yang mempercepat penyerapan ilmu tersebut antar-anggota.
Kapasitas absorptif adalah kemampuan pengusaha untuk memahami, mengenali nilai, dan mengkomersialkan pengetahuan baru. Kelahiran pengembangan wirausaha model diagonal relevan dengan teori *spillover effect* yang dikembangkan Perroux (1950) bahwa model diagonal mampu menjadi sebuah kutub pertumbuhan dari kumpulan atau komunitas HBC sebagai industri yang akan mampu menggerakkan pertumbuhan ekonomi generasi muda di kota Yogyakarta karena model diagonal mempunyai kaitan ke depan (*forward linkage*), kaitan ke belakang (*backward linkage)*, kaitan menyilang (*cross link*) dan kaitan kesamping (*lateral link*) yang kuat. Pengetahuan berargumen yang bermuara dari model diagonal senada dengan hasil studi (Stettler et al., 2024), bahwa kapasitas ini penting untuk memanfaatkan peluang kewirausahaan yang muncul dari pengetahuan yang dikembangkan oleh perusahaan (HBC) sebagai miniature perusahaan atau institusi penelitian, teori yang telah diuji dan dikembangkan di Amerika Serikat ternyata cocok dan sesuai diterapkan pada level yang kecil yaitu komunitas HBC melalui pengembangan kewirausahaan diagonal, disinilah pelimpahan pengetahuan yang dimiliki pelaku UMKM dilimpahkan kepada pelaku baru dengan teknik pendampingan dan layanan kesejajaran. Pelimpahan pengetahuan tidak hanya bergantung pada pengetahuan baru, tetapi juga pada kemampuan wirausahawan untuk mengenali nilai pengetahuan tersebut menjadi produk yang laku jual dan unik. Disinilah terjadi peran wirausahawan dalam memanfaatkan pengetahuan yang dihasilkan oleh perusahaannya dan institusi bersama komunitasnya, sehingga menjadi penting perlindungan pengetahuan bersumber dari inovasi.
c. *Social cognitive career theory* sebagai cermin dalam menganalisis proses

upgrading SDM. Menjadi pengusaha sukses tidak otomatis membuat seseorang terampil mengajar. Teori ini mempertegas bahwa proses komunitas HBC membantu para pelaku UMKM ini melewati fase transisi peran, mengatasi kecanggungan mengajar, hingga akhirnya percaya diri menjadi kurator bisnis. Teori Karir Kognitif Sosial (SCCT) oleh Lent et al. (1994) dan Brown and Lent (2020), menjelaskan pengaruh keyakinan diri, pilihan karir, dan kinerja akademik, serta bagaimana faktor konteks mempengaruhi perkembangan karir individu dalam berbagai populasi dan situasi. Teori ini memberikan kerangka kerja kognitif sosial untuk pengembangan karir dan konseling, yang mengintegrasikan teori dan praktik sehingga memperluas pemahaman tentang pilihan karir. Dicontohkan ringkasan basis penelitian SCCT dan studi pada populasi yang beragam, yang menunjukkan relevansi teori di berbagai konteks. Implementasi teori SCCT dalam model diagonal diawali dengan keyakinan bahwa modal komunitas HBC bukan semata materi, tetapi keikhlasan dan keyakinan menjadi pelaku usaha; anggota HBC yang ikhlas dan yakin merasa dimudahkan dan diringankan dalam berbagi ilmu dan menjalani profesi sebagai mentor bagi *start-up*. Senada dengan hasil studi Olaz (2024), meninjau Model Sosial Kognitif dari Lent et al. (1994) yang menegaskan pentingnya heuristik, kapasitas prediktif, dan penjelasan dalam pengembangan karir. Model ini menonjol sebagai upaya integrasi dan unifikasi teoretis antara berbagai konstruksi dalam teori sosial kognitif. Model diagonal merupakan proses empiris yang menunjukkan komitmen terhadap validasi ilmiah.

d. *Social capital theory* yang digagas Granovetter (2017) menegaskan bahwa masyarakat dan ekonomi terkait dalam berbagai beragam. Ekonomi dan masyarakat menyatu dalam aktivitas manusia tampak dalam hubungan sosial dan tunduk pada emosi dan gagasan, sehingga sulit dilihat batasan seperti dalam aktivitas agama, sains, politik, atau hukum. Banyak perilaku manusia yang sulit dimasukkan ke dalam kerangka sederhana sebab para pelaku sering mengikuti norma sosial dengan keyakinan yang kuat, di lain waktu mereka menyesuaikan diri tanpa berpikir secara sadar. Mereka juga mempercayai orang lain ketika tidak ada alasan yang jelas untuk melakukannya. Kekuasaan yang dimiliki individu satu sama lain dapat berdampak besar pada hasil ekonomi, bahkan ketika kekuasaan itu berasal dari sumber non-ekonomi. Meskipun orang bergantung pada norma sosial, budaya, kepercayaan, dan kekuasaan untuk memecahkan masalah, kadang panduan yang ditawarkan seringkali kabur dan rumit. Granovetter berimprovisasi bagaimana memecah masalah dengan menyusun solusi pragmatis dari berbagai prinsip. Argumen yang digunakan antara lain *argument* psikologi, studi jaringan sosial, analisis historis dan politik jangka panjang, serta menyarankan cara bermanuver berulang dengan berbagai pendekatan-pendekatan yang sama. Argumen Granovetter digagas untuk melampaui dualisme sederhana antara agensi/struktur dan dinamika ekonomi terintegrasi. Dalam konteks pengembangan UMKM diagonal sebagai salah satu hasil dari dinamika sosial dan ekonomi terintegrasi melalui proses panjang dalam berbagai jaringan social, analisis psikologis dan analisis politik yang menghilangkan batas agama, politik, dan hukum. Semua anggota komunitas HBC yang terkurasi dalam pengembangan diagonal terbawa emosi positif "menyakini diri memiliki kasta lebih tinggi" sehingga mendapat penghasilan bukan dari produk, tetapi dari pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki melalui "*branding* mentor wirausaha", yang terjadi pada model diagonal memperkuat teori Putnam (2000) yang membagi modal sosial menjadi dua jenis *bonding social pengikat dan bridging social capital*. Modal sosial pengikat, yaitu modal sosial yang bersifat ke dalam, bahwa hubungan ini terbentuk di antara anggota kelompok yang memiliki latar belakang serupa, seperti sama-sama pelaku UMKM, sama-sama anggota komunitas HBC dan usianya sebaya. Karakteristiknya hubungan

emosional yang kuat, loyalitas tinggi, dan solidaritas yang kental, sehingga pemberdayaan berfungsi sebagai *social safety net* dan membentuk gotong royong yang kuat dan menyatukan visi komunitas UMKM di tingkat akar rumput HBC. Modal sosial Jembatan bersifat ke luar, hubungan ini menghubungkan kelompok-kelompok yang berbeda latar belakang, berbeda jenis usahanya, karakteristiknya hubungan cenderung lebih longgar, namun sangat penting untuk membuka akses. fungsi *bridging social capital* sebagai pintu masuk inovasi, sumber daya baru, dan peluang ekonomi. Masyarakat tidak bisa mandiri hanya dengan *bonding*, mereka butuh *bridging* untuk berkembang lebih luas. Dua model modal social di atas diikat oleh tiga unsur, yaitu trust, norma, dan jejaring, maka strategi pemberdayaan HBC yang ideal menggunakan pendekatan yang memperkuat komitmen internal (*bonding*) sekaligus membuka keran kolaborasi eksternal (*bridging*) dengan pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang lebih luas demi keberlanjutan program HBC. Model diagonal sebagai bukti konsep yang kuat ketika seorang UMKM naik kelas menjadi tenaga ahli, dia berfungsi sebagai jembatan *linking* yang menghubungkan UMKM bawah (mikro/pemula) dengan jaringan yang lebih tinggi (birokrasi pemerintah, perbankan, atau pasar global) karena kapasitas keahlian baru yang dimiliki dan dilegalkan oleh pemerintah melalui proses kurasi dan pelatihan.

Keberhasilan transformasi anggota HBC ke ranah diagonal konsisten dengan beroperasinya *Social Cognitive Career Theory* (SCCT) dan *Knowledge Spillover*. Melalui lima tahapan seleksi non-formal, pelaku UMKM mengalami transisi peran (SCCT) dari sekadar mengelola ego sektoral bisnisnya menuju kematangan kognitif untuk mendidik orang lain. Kematangan kognitif ini menjadi katalis bagi terjadinya limpahan pengetahuan (*Knowledge Spillover*), di mana pengetahuan diam (*tacit knowledge*) dan insting bertahan hidup yang mereka peroleh dari pengalaman jatuh-bangun berbisnis, secara sadar didistribusikan kepada wirausaha *start-up*. Hal ini menjadikan komunitas HBC bukan sekadar kumpulan pedagang, melainkan sebuah ekosistem pembelajaran generatif yang mendaur ulang pengetahuan praktis menjadi aset intelektual publik.

Dibandingkan model vertikal yang menjadikan usaha sebagai unit analisis dan model horizontal yang menjadikan keluarga dan pegawai sebagai penerima manfaat, model diagonal menjadikan peran pelaku usaha sebagai unit analisis dan menempatkan penerima manfaat di luar usahanya, yaitu *start-up*. Kebaruan ini terletak pada (1) pergeseran unit analisis dari pertumbuhan usaha ke transformasi peran; (2) urutan prasyarat dan penyaringan bertahap (Tahap 0–6) yang berbeda dari literatur *mentoring* yang menganggap mentor sudah tersedia (Sullivan, 2000; St-Jean and Audet, 2012); dan (3) pelembagaan oleh pemerintah daerah yang menjadikan mentor sebagai penghubung (*linking capital*) dalam ekosistem. Hubungan antarkonsep yang dihasilkan dapat dirumuskan sebagai proposisi: kemandirian usaha (*Resource-Based View*, modal sosial pengikat) memungkinkan terbentuknya efikasi diri dan dorongan generatif (teori karier kognitif sosial, kewirausahaan generatif), yang menggerakkan limpahan pengetahuan (kapasitas absorptif) dan membuka akses lintas level (*linking capital*). Proposisi ini perlu diuji pada komunitas lain.

e. Faktor Pendorong dan Faktor Penghambat dalam implementasi model diagonal.

1. Faktor pendorong:

   Ada tiga faktor pendorong. Pertama, faktor internal pelaku UMKM dalam komunitas HBC, yaitu usia produktif, passion, sifat atau jiwa suka berbagi, saling percaya dan saling mempengaruhi yang positif. Kedua, faktor eksternal, yaitu ekosistem dan predikat Yogyakarta sebagai kota pendidikan dan pariwisata, serta dukungan dari berbagai pemangku kepentingan seperti dukungan pemerintah daerah, perguruan tinggi, CSR yang memberi support anggaran maupun laboratorium bagi anggota HBC, serta perkembangan teknologi yang mempermudah komunikasi dan mempercepat berbagi informasi dan pengetahuan baru. Ketiga, faktor pendorong yang bersumber dari pendamping atau tenaga ahli yang mencetuskan ide

pengembangan diagonal menjadi poros dan *role model* bagi anggota HBC.

2. Faktor penghambat
   SDM UMKM sendiri, perjalanan bisnisnya sampai tahap horizontal tetapi tidak memiliki passion mengajar, tidak berminat menjadi konsultan, dan tidak ada motivasi menjadi mentor, artinya mental menerima apa adanya dan merasa cukup puas dengan bersyukur dari keuntungan produknya. Sebaliknya ada peserta yang perjalannya bisnis berhenti sampai titik vertikal tetapi ada passion mengajar atau menjadi pendamping, atau pendidikannya kurang mendukung. SDM pemerintah yang memangku bidang UMKM memiliki wawasan terbatas menganggap model diagonal bukan sebagai tugas utama atau bukan fungsi dasar.

Faktor pendorong dan penghambat tersebut memperluas temuan terdahulu. Rendahnya pemahaman pendamping terhadap konsep inovasi (Awa and Palahudin, 2023) dan keterbatasan SDM pengelola HBC (Puspita et al., 2018) juga tampak dalam konteks diagonal, tetapi penelitian ini menambahkan dua hal: hambatan berasal dari motivasi pelaku untuk mengajar, bukan hanya kemampuan bisnis, dan keberlanjutan jalur diagonal bergantung pada pemahaman pimpinan dinas. Peran dukungan pemerintah daerah yang kuat selaras dengan Hariroh et al. (2025) tentang pengaruh dukungan pemerintah dan akses pasar terhadap peningkatan level UMKM.

Kekuatan penelitian ini terletak pada triangulasi tiga level informan (pembuat kebijakan, fasilitator, dan praktisi) serta data tujuh angkatan yang memungkinkan pola kelulusan ditelusuri. Keterbatasannya adalah: (1) desain studi kasus tunggal pada satu komunitas sehingga temuan tidak dapat digeneralisasi secara statistik; (2) Angkatan 8–13 belum memiliki klasifikasi kelulusan sehingga model belum diuji pada seluruh angkatan; (3) dampak *mentoring* terhadap *start-up* yang didampingi belum diukur; dan (4) informan alumni berasal dari mentor yang masih aktif sehingga pengalaman anggota diagonal yang berhenti atau pindah ke luar kota belum terwakili.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa transformasi pelaku UMKM HBC menjadi mentor (jalur diagonal) berlangsung dalam tujuh tahap: kemandirian vertikal dan horizontal sebagai prasyarat (Tahap 0), kurasi non-formal melalui lima aktivitas, yaitu administrasi, promosi, pengabdian sosial, *sharing* komunitas, dan *monitoring sharing* (Tahap 1–5), serta pelatihan mentor (Tahap 6). Pelaku yang mencapai kemandirian vertikal ditandai oleh inovasi, motivasi dan kepercayaan diri, serta resiliensi, sedangkan pelaku pada tahap horizontal ditandai oleh budaya organisasi yang adaptif, standar operasional, dan jejaring yang diperkuat dukungan pemerintah daerah; keduanya menjadi prasyarat Tahap 0. Dari tujuh angkatan yang telah menuntaskan pendampingan (2014–2020), 36 anggota (sekitar 14% per angkatan) mencapai klaster diagonal, sedangkan sebagian besar berhenti pada klaster vertikal (sekitar 46%) dan horizontal (sekitar 24%). Faktor pendorong utama adalah usia produktif, motivasi berbagi, dan dukungan ekosistem (pemerintah daerah, perguruan tinggi, dan CSR), sedangkan penghambat utama adalah rendahnya minat mengajar sebagian pelaku usaha serta terbatasnya pemahaman pimpinan dan pendamping terhadap model diagonal, yang menyebabkan pelatihan mentor terhenti setelah Angkatan 7.

Secara ilmiah, penelitian ini berkontribusi dengan menggeser unit analisis pengembangan UMKM dari pertumbuhan usaha ke transformasi peran pelaku usaha, menawarkan model proses bertahap yang belum dijelaskan dalam literatur *mentoring* dan pertumbuhan vertikal-horizontal, serta menjelaskan mekanismenya melalui integrasi kewirausahaan generatif, limpahan pengetahuan, teori karier kognitif sosial, dan modal sosial penghubung. Keterbatasan penelitian ini adalah desain studi kasus tunggal, belum tersedianya klasifikasi kelulusan Angkatan 8–13, belum terukurnya dampak *mentoring* terhadap *start-up* yang didampingi, dan terbatasnya informan pada mentor yang masih aktif. Penelitian selanjutnya disarankan menguji proposisi model pada komunitas atau kota lain dengan desain multikasus atau

kuantitatif, serta mengukur kinerja *start-up* yang didampingi mentor diagonal.

Implikasi praktis dan kebijakan: Dinas Perindustrian, Koperasi, dan UKM Kota Yogyakarta perlu melembagakan tiga jalur pendampingan (vertikal, horizontal, dan diagonal) dalam pedoman program HBC agar tidak bergantung pada pergantian pejabat dan tenaga ahli, menjadwalkan pelatihan mentor secara berkala, serta menempatkan SDM bidang UMKM yang memahami model ini. Pengalaman Kota Yogyakarta dapat menjadi rujukan bagi daerah lain dengan penyesuaian pada konteks lokal.

5. DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, N.H., Wilson, C., and Kummerow, L. 2011. *Assessing the dimensionality of business success: The perspectives of Malaysian SME owner-managers*. Journal of Asia-Pacific Business, 12(3), pp. 207–224. doi:10.1080/10599231.2011.586855.

Awa, A. and Palahudin. 2023. *Explore the importance of creativity and innovation in micro, small and medium enterprises (MSMEs)*. Jurnal Visionida, 9(2), pp. 199–217. doi:10.30997/jvs.v9i2.11241.

Bondarev, A. and Greiner, A. 2019. *Endogenous growth and structural change through vertical and horizontal innovations*. Macroeconomic Dynamics, 23(1), pp. 52–79. doi:10.1017/S1365100516001115.

Bourdieu, P. 1986. *The forms of capital*. In: Richardson, J.G. (ed.) Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education. New York: Greenwood Press, pp. 241–258.

Brown, S.D. and Lent, R.W. 2020. *Career development and counseling: A social cognitive framework*. Chapter 5. Hoboken, NJ: Wiley. doi:10.1002/9781394258994.ch5.

Burt, R.S. 1992. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Coleman, J.S. 1988. *Social capital in the creation of human capital*. American Journal of Sociology, 94(Supplement), pp. S95–S120.

Creswell, J.W. and Poth, C.N. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Dana, L.P. 2014. *Asian Models of Entrepreneurship: From the Indian Union and Nepal to the Japanese Archipelago*. 2nd ed. Singapore: World Scientific. doi:10.1142/9103.

Duangjan, C., Hiranrat, C., and Chumkaew, S. 2025. *Entrepreneurial competencies for the success of MSME entrepreneurs in Thailand*. TEM Journal, 14(2), pp. 1742–1754. doi:10.18421/TEM142-72.

Eby, L.T., Allen, T.D., Evans, S.C., Ng, T., and DuBois, D.L. 2008. *Does mentoring matter? A multidisciplinary meta-analysis comparing mentored and non-mentored individuals*. Journal of Vocational Behavior, 72(2), pp. 254–267.

Erikson, E.H. 1980. *Identity and the Life Cycle*. New York: W.W. Norton.

Freeman, R.E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.

Gaio, L., Rossi, A., and Zaninotto, E. 2018. *Growth through metamorphosing*, pp. 21–37. doi:10.1108/S1571-502720160000029012.

Gao, J.F. 2011. *Study on the value of occupational freedom*. Issue 2. doi:10.3969/j.issn.1006-2815.2011.02.013.

Granovetter, M.S. 1973. *The strength of weak ties*. American Journal of Sociology, 78(6), pp. 1360–1380.

Granovetter, M. 2017. *Society and Economy: Framework and Principles*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Guest, G., Bunce, A., and Johnson, L. 2006. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), pp. 59–82. doi:10.1177/1525822X05279903.

Hariroh, F.M.R., Rahmiati, F., Sandi, P.H., and Bairuroh, I.H. 2025. *Empowering up level MSMEs: The role of integrating government support, strengthening legality, and market access through the upgrade assistance program*. ALMANA: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 9(3), pp. 468–475. doi:10.36555/almana.v9i3.2922.

Heimonen, T. 2013. *Characteristics of innovative, high growth and highly successful SMEs*. Aalto University.

Husriadi, M., Said, L.A.A., Kartika, B., and Darwin, L.O.A. 2024. *Characteristics of organizational culture, adaptation ability, and performance of micro, small and medium enterprises*. NOMICO, 1(8), pp. 16–27. doi:10.62872/hxsbam69.

Isenberg, D.J. 2010. *How to start an entrepreneurial revolution*. Harvard Business Review, 88(6), pp. 40–50.

Jannah, M., Susyanti, J., and Farida, E. 2024. *Navigating the entrepreneurial landscape: A qualitative exploration of SME success factors*. JMB: Jurnal Manajemen Bisnis, 11(2), pp. 650–673. doi:10.33096/jmb.v11i2.836.

Laplume, A.O., Sonpar, K., and Litz, R.A. 2008. *Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us*. Journal of Management, 34(6), pp. 1152–1189.

Lent, R.W., Brown, S.D., and Hackett, G. 1994. *Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance*. Journal of Vocational Behavior, 45(1), pp. 79–122.

Lin, C.Y.Y. 1998. *Success factors of small- and medium-sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases*. Journal of Small Business Management, 36(4), pp. 43–56.

Lin, N. 2002. *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Malterud, K., Siersma, V.D., and Guassora, A.D. 2016. Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), pp. 1753–1760. doi:10.1177/1049732315617444.

Matei-Ștefan. 2024. The development of the SME sector in the European and global spectrum. Business Excellence and Management, 14(4), pp. 36–42. doi:10.24818/beman/2024.14.4-03.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., and Cook, J.M. 2001. *Birds of a feather: Homophily in social networks*. Annual Review of Sociology, 27, pp. 415–444.

Mehta, A. 2011. *Critical success characteristics of entrepreneurs for the successful entrepreneurship at Indian SMEs*. Elixir Human Resource Management, 39, pp. 4729–4739. Available at: https://ssrn.com/abstract=2770282.

Memon, J., Rozan, M.Z.A., Ismail, K., Uddin, M., and Daud, D. 2015. *Mentoring an entrepreneur: Guide for a mentor*. SAGE Open, 5(1), pp. 1–10. doi:10.1177/2158244015569666.

Miles, M.B., Huberman, A.M., and Saldaña, J. 2014. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Monge, P.R. and Contractor, N.S. 2003. *Theories of Communication Networks*. New York: Oxford University Press.

Moposita Yanchatuña, E., Rivera Badillo, L., and Morales Urrutia, D. 2018. El emprendimiento desde la perspectiva de las incubadoras de empresas: un análisis comparado por países. Boletín de Coyuntura, (18), pp. 8–13. doi:10.31243/bcoyu.18.2018.671.

Nawangsari, L.C., Siswanti, I., Permana, D., Arijanto, A., and Kurniasih, A. 2025. *Sustainable human resource development strategy to enhance innovation and creativity of MSMEs in Malaysia*. In: The 7th International Conference on Community Development (ICCD), 7(1). doi:10.33068/iccd.v7i1.958.

Ng, H.S. and Kee, D.M.H. 2017. *Entrepreneurial SMEs surviving in the era of globalization: Critical success factors*. Bingley: Emerald Publishing. doi:10.1108/978-1-78714-501-620171007.

Olaz, F. 2024. *Modelo social cognitivo del desarrollo de carrera*. doi:10.60692/sdf65-vxc66.

Ozgen, E. and Baron, R.A. 2007. *Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums*. Journal of Business Venturing, 22(2), pp. 174–192.

Palahudin and Pramestidewi, C.A. 2024. *Decoding MSME entrepreneurship: A study from Bogor, Indonesia*. JBMP: Jurnal Bisnis, Manajemen dan Perbankan, 10(1), pp. 104–111. doi:10.21070/jbmp.v10i1.1892.

Pedraza, J.M. 2021. *The micro, small, and medium-sized enterprises and its role in the economic development of a country*. Business and Management Research, 10(1), p. 33. doi:10.5430/bmr.v10n1p33.

Pemerintah Kota Yogyakarta. 2019. *Peraturan Wali Kota Yogyakarta Nomor 33 Tahun 2019 tentang Rumah Belajar Bisnis (Home Business Camp)*. Yogyakarta: Pemerintah Kota Yogyakarta.

Perroux, F. 1950. *Economic space: Theory and applications*. The Quarterly Journal of Economics, 64(1), pp. 89–104. doi:10.2307/1881960.

Pineda-Bautista, D., Pérez-Aguilar, D., and García-Serna, E. 2024. *Ciri-ciri utama pengusaha yang dekat dengan manajer dan dorongan ekonomi*. doi:10.60692/seffp-2da10.

Puspita, S., Wastutiningsih, P., and Wiryono, P. 2018. *Efektivitas organisasi Home Business Camp dalam mendukung pengembangan UKM di Kota Yogyakarta*. Master's thesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

Putnam, R.D. 2000. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

Qian, H. and Acs, Z.J. 2013. *An absorptive capacity theory of knowledge spillover entrepreneurship*. Small Business Economics, 40(2), pp. 185–197.

Ranti, L.R., Ramadhani, F.A., and Simarmata, R. 2024. *Karakteristik kewirausahaan*. Jurnal Bintang Pendidikan Indonesia, 2(3), pp. 127–134. doi:10.55606/jubpi.v2i3.3069.

Riani, A.L., Prabowo, A., and Andriyani, M.S. 2019. *The characteristics of MSME entrepreneurs in Surakarta, Indonesia*. APMBA (Asia Pacific Management and Business Application), 8(2), pp. 117–132. doi:10.21776/ub.apmba.2019.008.02.4.

Rodrigues, M., Franco, M., Silva, R., and Oliveira, C. 2021. *Success factors of SMEs: Empirical study guided by dynamic capabilities and resources-based view*. Sustainability, 13(21), 12301. doi:10.3390/su132112301.

Rosa, P. 2019. *Entrepreneurial growth through portfolio entrepreneurship: The entrepreneurial career ladder*. Cham: Palgrave Macmillan, pp. 111–144. doi:10.1007/978-3-319-98542-8_6.

Saputra, A.D. and Yustanti, W. 2025. *A hybrid clustering–classification framework for SMEs success level prediction*. JIEET (Journal of Information Engineering and Educational Technology), 9(2), pp. 89–100. doi:10.26740/jieet.v9n2.p89-100.

Saputro, B.P., Firdausi, A.S.M., Adiyatna, H.R., Arif, N.F., and Hardiana, S.R. 2024. *Peningkatan daya saing UMKM Home Business Camp melalui penerapan teknologi tepat guna dan inovasi berkelanjutan*. Jurnal Altifani: Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, 4(5), pp. 424–432. doi:10.59395/altifani.v4i5.583.

Schaltegger, S., Hörisch, J., and Freeman, R.E. 2019. *Business cases for sustainability: A stakeholder theory perspective*. Organization & Environment, 32(3), pp. 191–212.

Schmitz, A.L.F., Dias, A., Feliciano, A.M., Franzoni, C.B., Lapolli, É.M., and Gomes Júnior, W.V. 2014. *Perfil intraempreendedor dos líderes de empresas de base tecnológica associadas: Um estudo de caso na vertical de segurança ACATE*. Revista da Universidade Vale do Rio Verde, 12(1), pp. 179–189. doi:10.5892/ruvrd.v12i1.1360.

Sipola, S., Puhakka, V., and Mainela, T. 2016. *A start-up ecosystem as a structure and context for high growth*. Bingley: Emerald Group Publishing.

Sloane, A.D. and O'Reilly, S. 2013. The emergence of supply network ecosystems: A social network analysis perspective. Production Planning & Control, 24(7), pp. 621–639. doi:10.1080/09537287.2012.659874.

Stam, E. 2015. *Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique*. European Planning Studies, 23(9), pp. 1759–1769.

St-Jean, E. and Audet, J. 2012. *The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur*. International Entrepreneurship and Management Journal, 8(1), pp. 119–140.

Stettler, T.R., Moosauer, E.J., Schweiger, S.A., Baldauf, A., and Audretsch, D.B. 2024. *Absorptive capacity in a more (or less) absorptive environment: A meta-analysis of contextual effects on firm innovation*. Journal of Product Innovation Management, 42(1). doi:10.1111/jpim.12758.

Sugiyanto. 2021. *Laporan Akhir Pendampingan Home Business Camp (HBC)*. Yogyakarta: Dinas Perindustrian, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Kota Yogyakarta.

Sugiyanto and Musoli. 2017. *Pengembangan kreativitas sumber daya manusia pelaku usaha mikro kecil dan menengah Dinas Koperasi UKM, Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi, 8(2), pp. 136–144. doi:10.18196/bti.82088.*

Sugiyanto, S., Suma, D., and Prayeki, P. 2020. *Positive value of Covid-19 pandemic for MSMEs: A case study in Yogyakarta*. International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR), 4(3), pp. 229–241.

Sullivan, R. 2000. *Entrepreneurial learning and mentoring*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 6(3), pp. 160–175.

Szreter, S. and Woolcock, M. 2004. *Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health*. International Journal of Epidemiology, 33(4), pp. 650–667.

Taipale-Erävala, K., Hentonen, K., and Lampela, H. 2019. *Entrepreneurial competences in successful innovative SMEs*. International Journal of Entrepreneurship and Small Business, 38(3), pp. 251–276. doi:10.1504/IJESB.2019.103428.

Ugarte, J.E.O. and Bengtsson, L. 2024. *Central characteristics and critical success factors of design thinking for product development in industrial SMEs—a bibliometric analysis*. Businesses, 4(4), pp. 843–864. doi:10.3390/businesses4040046.

van Dam, A. and Frenken, K. 2020. *Vertical vs. horizontal policy in a capabilities model of economic development*. arXiv preprint arXiv:2006.04624.

Wales, W., Monsen, E., and McKelvie, A. 2011. *The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(5), pp. 895–923. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00451.x.

Widmer, E.D., Viry, G., and Kaufmann, V. 2010. *The process of becoming mobile*. Barbara Budrich, pp. 113–129.

Wu, W.W. and Duan, J. 2023. *How do entrepreneurial activities at different levels promote business growth: A review and research agenda*. Chinese Management Studies, 18(3), pp. 755–784. doi:10.1108/cms-06-2022-0226.

Yin, R.K. 2018. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yuan, Y.C. and Gay, G. 2006. *Homophily of network ties and bonding and bridging social capital in computer-mediated distributed teams*. Journal of Computer-Mediated Communication, 11(4), pp. 1062–1084.

Zacher, H., Biemann, T., Gielnik, M.M., and Frese, M. 2012. *Patterns of entrepreneurial career development: An optimal matching analysis approach*. International Journal of Developmental Science, 6(3–4), pp. 177–187. doi:10.3233/DEV-2012-12111.

Zbierowski, P., Bratnicki, M., Kozłowski, R., and Gabryś, B. 2011. *The positive keys to gazelles' success: Empirical evidence*. In: AGSE Entrepreneurship Research Exchange. Melbourne: Australian Graduate School of Entrepreneurship, Swinburne University of Technology, p. 945.

Zeb, S. and Bilal, A. 2025. *Harnessing success: A qualitative study of best business practices among high-performing SMEs*. International Journal of Small and Medium Enterprises, 8(1), pp. 1–13. doi:10.46281/ijsmes.v8i1.2463.