



**TRANSFORMASI DIGITAL UMKM  
DALAM PERSPEKTIF PENGEMBANGAN  
KAPABILITAS DINAMIS**

**PENULIS:**

**Dr. Maya Puspita Dewi, S.Sos., M.Si**

**Ikramina Larasati Hazrati Havidz, SH., MBA., Ph.D**

**Dodi Ria Atmaja, S.Sos., M.M**

**EDITOR:**

**Jul Aidil Fadli, SE., M.Sc., Dr. Cand**

**Gilang Pratama Hafidz, SE., S.Kom., MM**

# Persembahan

*Puji syukur kami panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat-Nyalah penulis dapat menyelesaikan penulisan buku sebagai salah satu luaran dari Riset Keilmuan tahun 2021 tepat pada waktunya. Buku ini diharapkan menjadi salah satu referensi dalam Mata Kuliah Kewirausahaan. Dalam buku ini ditampilkan studi kasus UMKM Budidaya Tanaman Desa Cidokom, Jawa Barat dalam menghadapi tantangan digitalisasi. Dalam proses penyusunan buku ini, penulis mendapatkan bantuan, bimbingan yang baik dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada LPDP yang telah memberikan dukungan materil pada kami. Penulis juga menghaturkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Yayasan Kemala Bangsa dan Universitas Esa Unggul yang telah memberikan kesempatan berharga kepada penulis untuk turut serta dalam program Hibah Riset Keilmuan yang diselenggarakan oleh DIKTI dan LPDP. Terima kasih juga penulis ucapkan kepada LPPM Universitas Esa Unggul yang telah memberikan support yang luar biasa sehingga kami bisa lolos dalam Hibah Riset Keilmuan Tahun 2021. Tidak lupa, terima kasih kepada teman-teman seperjuangan serta pihak lain yang mendukung kami dalam penyelesaian penelitian ini sehingga kami akhirnya dapat mempublikasikan dalam bentuk buku. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bukan hanya bagi penulis melainkan juga kepada para pembaca, terutama kepada para mahasiswa. Para kontributor buku ini telah melakukan pekerjaan yang sangat baik dalam mengaring gandum dari sekam. Penggunaan teknologi terbaharukan telah berhasil membuat para penulis lebih mudah untuk berkomunikasi satu sama lain untuk terwujudnya buku ini.*

## KATA PENGANTAR

Begitu banyak perubahan yang terjadi di era modern ini. Kami bahkan tidak bisa mulai mencakup perubahan yang telah terjadi di dunia kita yang sekarang 'mengglobal'. Akses internet, email, sosial media, dan platform teknologi lainnya telah berubah menjadi kehidupan kerja kita sehari-hari. Tak ayal, fenomena ini membawa informasi yang tadinya sulit didapati menjadi mudah didapati bahkan hanya seujung jari. Namun, itu juga berarti tantangan yang meningkat dalam menilai relevansi semua informasi ini. Dalam paradigma baru perkembangan ekonomi dunia, teknologi digital modern dianggap sebagai sumber daya produktif utama yang menentukan pertumbuhan kesejahteraan sosial. Aktifitas sehari-hari umat manusia di dunia saat ini sangat didukung oleh kemajuan teknologi. Pencapaian kesejahteraan sosial erat kaitannya dengan pengentasan kemiskinan dalam banyak hal manifestasi.

Kesejahteraan sosial memiliki peran penting dalam strategi pembangunan suatu negara. pandemi Covid-19 menonjolkan kesenjangan antara kegiatan secara konvensional dan secara digital. Tidak semua sektor mengikuti kecepatan yang sama dalam mengadopsi teknologi digital ke dalam aktifitas konvensional. Secara khusus, kapabilitas dinamis organisasi merupakan kunci utama dalam respon krisis publik. Digitalisasi memiliki potensi untuk membantu suatu organisasi merespons krisis public secara efektif dengan mengaktifkan kapabilitas dinamisnya. Digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi digital seperti informasi komputasi, komunikasi, dan teknologi koneksi untuk mempromosikan perubahan organisasi.

Dalam kasus pandemi Covid-19, Sebagian besar industry menghadapi fase kritis. Sifat krisis public dapat menyebabkan konsekuensi destruktif dengan terjadinya pembatalan praktik dan aturan normal yang menyebabkan kerugian ekonomi dalam skala besar. Organisasi dapat sangat terpengaruh oleh krisis public yang menyebabkan ketidakstabilan dan memaksa organisasi untuk menyesuaikan sumber daya dan kemampuan internal mereka. Organisasi harus mampu

menanggapi krisis public secepat mungkin dengan beradaptasi pada lingkungan yang berubah.

Buku ini dipublikasikan dengan tujuan untuk merespon isu-isu terkini berkaitan dengan digitalisasi UMKM. Dalam penuangannya buku ini memuat beberapa isu, diantaranya: (1) transformasi digital pada UMKM Tanaman Desa Cidokom di masa Pandemi Covid-19; (2) identifikasi transformasi digital UMKM dalam Perspektif Kapabilitas Dinamis; dan (3) pengembangan Model Kapabilitas Dinamis dalam perspektif Transformasi Digital pada UMKM (studi kasus Kelompok Budidaya Tanaman Desa Cidokom, Jawa Barat). Diharapkan buku ini dapat menambah literasi bagi UMKM dan segenap pembaca yang sedang mengembangkan wirausahanya.

## Daftar Isi

Persembahan .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
Daftar Tabel .....	v
Daftar Gambar .....	v
<b>BAB I. Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
Ringkasan .....	4
<b>Bab II. Digitalisasi, Transformasi Digital, dan Pandemi Covid-19.....</b>	<b>5</b>
2.1. Apa itu digitalisasi?.....	5
2.2. Apa itu transformasi digital? .....	5
2.3. Mengapa transformasi digitalisasi penting?.....	7
2.4. Hubungan Pandemi Covid-19 dan Digitalisasi.....	10
Ringkasan .....	12
<b>BAB III. Identifikasi Transformasi Digital pada UMKM dalam Perspektif Kapabilitas Dinamis.....</b>	<b>13</b>
3.1. Definisi UMKM .....	13
3.2. Konsep Kapabilitas Dinamis.....	15
3.3. Transformasi Digital pada UMKM.....	21
Ringkasan .....	25
<b>BAB IV. Pengembangan Model Kapabilitas Dinamis dalam perspektif Transformasi Digital pada UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Desa Cidokom.....</b>	<b>26</b>
4.1. Tinjauan Umum.....	26
4.2. Pemanfaatan Model Kapabilitas Dinamis berbasis Digital Marketing Bagi UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom.....	31
4.3. Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi terhadap Keberhasilan UMKM: Studi Kasus Kelompok UMKM Budidaya Tanaman Desa Cidokom.....	35
Ringkasan .....	38
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>39</b>

## Daftar Tabel

Tabel 3. 1 Kriteria UMKM dan UB berdasarkan asset dan omset .....	14
Tabel 4. 1 Reliabilitas dan Validitas Konstruk.....	36
Tabel 4. 2 Hasil hipotesa.....	36

## Daftar Gambar

Gambar 4.1 Konseptual Model Penelitian .....	35
Gambar 4.2 Hasil Indikator Nilai T .....	37

## **BAB I. Pendahuluan**

Pandemi Covid 19 telah memberikan dampak pada semua sektor terutama sektor ekonomi. Di Indonesia, pada kurun waktu Januari sampai dengan Mei 2021 pertumbuhan ekonomi sempat menunjukkan perkembangan kearah yang positif. Namun, pergerakan pertumbuhan ekonomi Indonesia tersebut tidak berlangsung lama dikarenakan munculnya gelombang kedua Covid-19 [1]. Pandemi telah menjadi sebuah krisis multidimensi yang tentunya berdampak serius bagi aktifitas perekonomian Indonesia. Dunia usaha menjadi sangat terpengaruh dan menyebabkan ketidakstabilan, yang akhirnya memaksa dunia usaha untuk menyesuaikan sumberdaya dan kemampuan internalnya untuk beradaptasi pada lingkungan yang berubah [2].

Dalam paradigma baru perkembangan ekonomi dunia, teknologi digital modern dianggap sebagai sumber daya produktif utama yang menentukan pertumbuhan kesejahteraan sosial. Aktifitas sehari-hari umat manusia di dunia saat ini sangat didukung oleh kemajuan teknologi. Pencapaian kesejahteraan sosial erat kaitannya dengan pengentasan kemiskinan dalam banyak hal manifestasi. Kesejahteraan sosial memiliki peran penting dalam strategi pembangunan suatu negara. Menurut [3] bahwa pandemi Covid-19 menonjolkan kesenjangan antara kegiatan secara konvensional dan secara digital. Tidak semua sektor mengikuti kecepatan yang sama dalam mengadopsi teknologi digital ke dalam aktifitas konvensional.

Sektor yang sangat terdampak dengan adanya krisis ini adalah sektor Usaha kecil dan Menengah (UMKM) [4]. Pemerintah memberi perhatian secara khusus kepada UMKM karena selain perannya yang sangat penting dalam menyokong perekonomian nasional dan menciptakan lapangan kerja, juga karena minimnya sumberdaya yang dimiliki UMKM sehingga dianggap rentan terhadap krisis yang

terjadi [5]. Wakil Presiden Republik Indonesia memberikan dukungan secara penuh kepada pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) untuk dapat mengadopsi manfaat dari teknologi digital. Pengusaha diharapkan dapat secara kritis memasarkan produk atau jasa mereka secara digital di masa yang dinamis seperti saat ini [5]. Presiden Republik Indonesia menyampaikan dalam kegiatan penyerahan Bantuan Usaha Produktif Usaha Mikro (BPUM) bahwa seluruh dunia merasakan akibat dari pandemic Covid-19, tidak terkecuali aktifitas sektor perekonomian. Dapat dilihat pada kurun waktu Januari sampai dengan Mei 2021 perekonomian Indonesia sempat menunjukkan perkembangan kearah yang positif. Namun, pergerakan perkembangan ekonomi Indonesia tersebut tidak berlangsung lama akibat Indonesia dilanda gelombang kedua Covid-19 [1].

[6] menyebutkan Presiden Republik Indonesia menuangkan ide untuk mengakselerasi percepatan transformasi digital kedalam lima poin utama. Satu, meningkatkan dan memperluas akses infrastruktur digital dengan akselerasi. Dua, transformasi digital untuk sektor-sektor strategis digambarkan dalam bentuk roadmap. Tiga, akselerasi integrasi pusat data nasional. Empat, Kebutuhan SDM dengan talenta digital dipersiapkan secara matang dan proporsional. Lima, mempersiapkan sesegara mungkin regulasi, skema, dan pembiayaan yang berkaitan.

Untuk memajukan UMKM, pemerintah telah mengintervensi lewat pemberian Bantuan Usaha Produktif Usaha Mikro (BPUM). Tahun 2021 ini, dana sebesar 15,3 Triliun Rupiah telah dialokasikan kepada 12,8 juta UMKM di seluruh Indonesia [1]. Selain itu, pemerintah pun mendorong pelaku UMKM untuk mengembangkan kapabilitas dinamisnya agar mampu merespon krisis dengan cepat. Pengembangan kapabilitas dinamis UMKM menjadi kunci agar UMKM bisa bertahan [7]. Dalam kontex pengembangan kapabilitas dinamis, UMKM harus memiliki sense of crisis yang tinggi, dengan mengakselerasi penggunaan teknologi dalam menunjang kegiatannya [8]. Tidak dipungkiri, adanya krisis telah memunculkan

kesenjangan antara kegiatan bisnis yang masih bersifat konvensional dengan kegiatan yang telah mengadopsi teknologi digital [3], [9].

Dalam kasus pandemi Covid-19, Sebagian besar industry menghadapi fase kritis. Sifat krisis public dapat menyebabkan konsekuensi destruktif dengan terjadinya pembatalan praktik dan aturan normal yang menyebabkan kerugian ekonomi dalam skala besar. [4], [7] Organisasi dapat sangat terpengaruh oleh krisis public yang menyebabkan ketidakstabilan dan memaksa organisasi untuk menyesuaikan sumber daya dan kemampuan internal mereka. Organisasi harus mampu menanggapi krisis public secepat mungkin dengan beradaptasi pada lingkungan yang berubah.

Kebutuhan yang jelas untuk percepatan transformasi digital walaupun seperti kita tahu bahwa dalam perjalanannya yang efektif menuju transformasi digital tidaklah karena kegagalan digital. Ditambah lagi, penelitian menunjukkan ketidakcukupan penelitian akademis di sektor transformasi digitalisasi [10], karena hanya beberapa yang membahas masalah keputusan pemodelan strategis transformasi digitalisasi. Namun, masalah tersebut bersifat umum dan tidak mempertimbangkan serta memperhitungkan area spesifik dari transformasi digitalisasi yang diharapkan. Banyak dari bisnis kecil dan menengah (UMKM) yang memiliki kesadaran samar-samar tentang langkah-langkah pasti yang perlu diambil dalam lingkup transformasi digitalisasi.

Untuk memahami bagaimana organisasi mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan akan perubahan, kita harus memeriksa proses organisasi dan manajerial yang mendasarinya. Transformasi organisasi (bahkan yang baru lahir) melalui penambahan, penghapusan, atau modifikasi pada basis sumber dayanya memerlukan proses untuk mencapai perubahan ini. Kita perlu mengetahui tidak hanya apa yang dilakukan organisasi melainkan juga pasar mana yang mereka masuki, produk mana yang mereka perkenalkan, seberapa cepat mereka tumbuh, dan perusahaan mana yang mereka peroleh atau sekutu. Oleh karena itu, buku ini

memberikan perhatian khusus pada proses manajerial dan organisasi yang merupakan bagian tak terpisahkan dari kapabilitas dinamis.

### **Ringkasan**

Bab ini menguraikan secara mendalam berkaitan dengan latar belakang masalah dari isu-isu yang hadir di tengah pelaku usaha UMKM. Tahun 2020 pasti akan dikenang karena dampak buruk pandemi COVID-19 terhadap aktivitas manusia terutama aktivitas bisnis dari yang besar sampai yang kecil sekalipun di seluruh dunia. Adopsi e-niaga (digital) yang belum pernah terjadi sebelumnya dan perubahan besar dalam perilaku konsumen tidak hanya menguntungkan bagi penjual, tetapi juga bagi merek (brand) yang menunggu waktu yang tepat untuk berinvestasi di etalase digital. Persaingan telah bergeser ke arah digitalisasi. Ini membawa tantangan baru dan peluang baru bagi pelaku usaha UMKM. Dalam jangka waktu yang tidak boleh lama seiring kecepatan kebutuhan pasar, pemilik Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dituntut untuk menyempurnakan cara operasional (produksi dan memasarkan) untuk memastikan siap bersaing mendapatkan permintaan yang meningkat dari situasi tekanan yang terus-menerus, sementara pada waktu yang bersamaan memperkenalkan produk baru yang bertujuan meningkatkan pengalaman kepada pelanggan ataupun menarik pelanggan baru.

## **Bab II. Digitalisasi, Transformasi Digital, dan Pandemi Covid-19**

### **2.1. Apa itu digitalisasi?**

Digitalisasi merupakan sebuah ekspansi inovasi yang didorong oleh teknologi yang belum pernah terjadi sebelumnya yang dapat memicu permainan kompetitif yang berisiko tinggi. Evolusi digital telah mengubah bisnis dengan cara yang tidak terduga. Ada minat yang tumbuh di antara perusahaan dalam memahami pasar, seperti melihat apa hal baru yang hadir di pasar dan apa yang akan hadir selanjutnya di pasar. Tidak heran, pemahaman tentang apa yang akan datang dapat menginformasikan perencanaan awal dan memungkinkan hubungan yang dapat memungkinkan menuai keuntungan di masa depan. Organisasi terkemuka memiliki program inovasi yang disiplin dan terukur yang menyelaraskan inovasi dengan strategi bisnis dan lanskap teknologi jangka panjang. Mereka mengambil pendekatan terprogram untuk merasakan, memindai, memeriksa, bereksperimen, dan menginkubasi kekuatan teknologi makro masa depan[11].

[11] Mendefinisikan kekuatan teknologi makro masa depan mencakup: kecerdasan eksponensial, kuantum, teknologi, pasar, dan aplikasi bisnis yang siap dalam skala perusahaan. Organisasi lain harus mempertimbangkan untuk mengikuti, menggunakan pengetahuan yang diperoleh untuk membayangkan kembali dan mengubah perusahaan, agensi, dan organisasi mereka sebelum mereka sendiri akhirnya tidak dapat bersaing dengan kompetitornya. Pada era saat ini yang diketahui tanpa batas merujuk kepada perhatian yang terpusat pada teknologi untuk pencarian atau penelusuran bermakna yang dapat memberikan solusi untuk mencapai tujuan selanjutnya.

### **2.2. Apa itu transformasi digital?**

Konsep transformasi digital merujuk pada sebuah sistem yang mencerminkan seluruh proses pengembangan strategis digitalisasi dan transformasinya [12], [13].

Transformasi digital mencakup proses perubahan cara bisnis dilakukan dengan memanfaatkan kecanggihan teknologi. Diyakini bahwa transformasi digital dapat meningkatkan kualitas hidup dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat, yang akhirnya berimbas pada pencapaian Sustainable Development Goals (SDGs). Semakin beragamnya teknologi yang menciptakan model bisnis baru, yang bertujuan untuk memberikan keunggulan melalui layanan yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Riset yang dilakukan oleh [11] menyatakan bahwa saat ini digitalisasi telah merambah pada hampir semua aspek kehidupan manusia. Para pelaku usaha sebetulnya telah menyadari bahwa ketika digitalisasi diterapkan secara maksimal, maka hasilnya adalah bisnis tersebut digerakkan oleh data, agile, berpusat pada konsumen, dan berarti juga dapat sustain di masa depan. Sektor bisnis dan sektor publik yang melakukan transformasi digital mempunyai tujuan untuk meningkatkan cara kerjanya, cara menyampaikan layanan publik, bagaimana melibatkan pemangku kepentingan dengan lebih baik dan bagaimana memberikan solusi yang berdampak bagi semua orang [14], [15]. Transformasi digital dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan yang kompetitif dengan meningkatkan fleksibilitas serta ketahanan mereka [16], dan meningkatkan kemampuan dinamisnya [2]. Contohnya platform bisnis online yang dengan cepat mendominasi penjualan di seluruh dunia [17].

Proses transformasi digital merupakan konsekuensi dari penggabungan informasi teknologi untuk sebagian besar operasi bisnis internal dan eksternal. Transformasi digital memfasilitasi keterlibatan konsumen yang efektif sepanjang masa hidup pelanggan. Pesatnya perkembangan teknologi informasi, meningkatnya persaingan dan perubahan orientasi bisnis menuju pendekatan customer-centric telah mempercepat proses ini di semua sektor [14]. Smartphone, jejaring sosial, *big data*, *cloud computing*, analitik data, kecerdasan buatan, dan interkoneksi perangkat yang berkaitan dengan internet berada di garis depan transformasi digital. [7]

mendefinisikan bahwa mendefinisikan bahwa teknologi digital dapat diprogram, dialamatkan, masuk akal, dapat dikomunikasikan, mudah diingat, dapat dilacak, dan dapat diasosiasikan. Transformasi digital berfungsi sebagai landasan generasi keunggulan kompetitif di era digital. Proses digitalisasi tidak tergantung pada ukuran perusahaan, model bisnis secara fisik, digital, multialuran, dan skala pada sektor ekonomi.

[3] menyatakan bahwa transformasi digital menunjukkan potensi luar biasa. Jika tidak ditangani, difusi penggunaan digitalisasi yang tidak merata dapat memberikan implikasi penting bagi kinerja produktifitas perusahaan karena pandemic terus mempercepat digitalisasi. Kesenjangan produktifitas akan sangat terpengaruh antara pengadopsi yang cepat memahami dan mengaplikasikan fungsi digital dan pengadopsi yang lamban memahami dan mengaplikasikan fungsi digital. Teknologi digital mengubah ekosistem seluruh industri. Negara-negara yang terlibat dalam transformasi digital bertujuan untuk meningkatkan cara beroperasi, cara menyampaikan layanan publik, bagaimana melibatkan pemangku kepentingan dengan lebih baik dan bagaimana memberikan solusi yang berpusat pada warga negara yang berdampak bagi semua orang [14].

### 2.3. Mengapa transformasi digitalisasi penting?

kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi teknologi untuk keuntungannya akan menentukan kelangsungan hidupnya. Para pemimpin di berbagai sektor sekarang secara rutin meningkatkan teknologi menjadi prioritas bisnis strategis. Tren teknologi yang muncul membangkitkan emosi dan narasi yang saling bersaing, sering kali mendorong perusahaan keluar dari zona nyamannya. Kebanyakan masyarakat era digital tidak dapat dipisahkan dari perangkat seluler terutama internet. Hal ini menyebabkan perusahaan juga dapat menerima arus informasi seperti pendapat, saran, kritikan, dan pengetahuannya lainnya secara luar biasa. Hal ini dapat diinterpretasikan sebagai memberi manfaat atau tantangan kepada perusahaan yang

menjalankan usaha bisnisnya. Disampaikan oleh [11], asisten kognitif adalah salah satu penghemat waktu yang dapat memberikan solusi kepada pelaku usaha. Tetapi, masih ada beberapa pelaku usaha yang tidak bisa melihat manfaat ini. Seperti contohnya, investor optimistis dengan taksi terbang, tetapi konsumen yang cerdas tidak mempercayai hype media kosong dan janji yang melebihi kenyataan. Terlebih lagi, ada ketegangan yang hadir diantara para pelaku usaha untuk menghadirkan teknologi baru dan memperluas manfaat dari teknologi yang sudah ada untuk dijadikan strategi terdepan perusahaan dalam berkompetisi.

Pengalaman digital terus menjadi pendorong penting transformasi perusahaan— faktanya [11], 64 persen peserta dalam survei CIO global Deloitte tahun 2018 mengatakan teknologi digital akan memengaruhi bisnis mereka dalam tiga tahun ke depan. [11] menemukan tren *experience reimagined* pada tahun 2018 berkaitan dengan strategi yang diimplementasikan perusahaan diluar aktifitas pemasaran. Disamping itu, pelaku usaha juga telah membuang gagasan tradisional tentang pemasaran yang berfokus pada akuisisi pelanggan, alih-alih berfokus pada menciptakan lebih banyak interaksi yang berpusat pada manusia. Salahsatunya termasuk dengan membangun hubungan baik dengan karyawan dan mitra bisnis. Bisnis berbasis teknologi menawarkan manfaat yang tidak dapat disangkal karena pada era modern ini hal tersebut merupakan jantung bisnis. Disamping itu, perusahaan terus melakukan investasi dan kemajuan yang cukup besar untuk bertransformasi menjadi lebih digital

Transformasi digital berkembang seiring teknologi dan strategi bisnis bertemu. Seiring dengan semakin banyaknya perusahaan yang ingin merekayasa ulang Teknologi Informasi (TI), tidak hanya untuk memberikan keunggulan operasional tetapi juga bermitra dengan fungsi bisnis untuk mendorong penciptaan nilai. Beberapa pelaku usaha telah mengalihkan fokus mereka dari *project delivery* ke hasil produk dan bisnis dengan mengadopsi metode digitalisasi. Tantangan utama yang dihadapi perusahaan adalah kombinasi optimal dari sumber daya fisik dan digital

untuk menciptakan nilai bagi pelanggan mereka. Perusahaan yang berhasil mengelola proses ini secara efektif dapat mencapai keunggulan kompetitif yang maju dengan meningkatkan pengalaman pelanggan (*customer experience*), mengoptimalkan proses komersial dan logistik, serta mampu menghasilkan model bisnis baru[14].

Perusahaan di pasar ritel listrik di negara maju seperti Eropa telah dipaksa untuk beradaptasi kepada digitalisasi dan memodifikasi penawaran dan pengiriman layanan mereka sebagai akibat dari deregulasi pasar. Ini memberikan solusi kepada pelaku usaha di Eropa. Pelaku usaha dapat memasukkan cara-cara baru untuk menghasilkan dan mengkonsumsi energi misalnya, pembangkitan sendiri atau konsumsi sendiri (*self-consumption*). Di sisi lain, pelaku usaha dapat mengotomatisasi dan mengintegrasikan layanan dan saluran komunikasi untuk berinteraksi dengan pelanggan, serta menyediakan fungsionalitas dan layanan tambahan yang terkait dengan pemantauan, penagihan, dan pengelolaan konsumsi energi [14]. Lebih khusus lagi, mengenai digitalisasi untuk kegiatan komersialisasi dan peningkatan pengalaman pelanggan, perusahaan merasa perlu menyediakan sarana digital untuk mengelola kontrak layanan, pembayaran, dan penagihan online. Indikator kedewasaan digital saat ini membuktikan kurangnya pengembangan sektor energi di Spanyol; misalnya, hanya 25% perusahaan yang memiliki saham penjualan online dua digit, 40% memiliki portal web pelanggan, dan 30% menggunakan data pelanggan untuk tujuan manajemen digital

Secara khusus, kapabilitas dinamis organisasi merupakan kunci utama dalam respon krisis publik. Digitalisasi memiliki potensi untuk membantu suatu organisasi merespons krisis public secara efektif dengan mengaktifkan kapabilitas dinamisnya. Digitalisasi mengacu pada penggunaan teknologi digital seperti informasi komputasi, komunikasi, dan teknologi koneksi untuk mempromosikan perubahan organisasi [2].

#### 2.4. Hubungan Pandemi *Covid-19* dan Digitalisasi

Ketika Pandemi Covid-19 melanda, muncul pertanyaan apakah UMKM Indonesia akan bertahan atau kolaps? Covid-19 telah menyebabkan berbagai perubahan lingkungan bisnis secara mendasar dan mendorong bisnis di berbagai tingkatan untuk mengambil langkah-langkah mitigasi untuk bertahan dalam situasi yang tiba-tiba berubah ini. Banyak perusahaan besar dan padat karya juga gagal menangani pandemi, yang mengakibatkan pengangguran besar-besaran. Beberapa mantan pegawai kemudian memanfaatkan uang pesangon dan bantuan pemerintah untuk membangun UMKM baru. Tentu jika bicara kuantitas, secara logika ini akan memicu lebih banyak UMKM. Namun kemudian, UMKM yang sudah ada atau bahkan baru memiliki risiko terlindas dampak pandemi. Social distancing atau pembatasan aktivitas di luar rumah, misalnya, akan sangat mengurangi jumlah pelanggan yang dibutuhkan UMKM ini untuk bertahan hidup.

Transformasi berlaku setelah strategi berkelanjutan pada pertumbuhan keuntungan atau pangsa pasar. Dan krisis ekonomi dunia akibat Covid-19 menunjukkan adanya reorientasi seluruh sistem manajemen ke prioritas baru pembangunan yang strategis dan keberlanjutan. Digital Transformation Trends for 2021 melaporkan pada tahun 2020, terjadi perubahan cepat yang dipicu oleh pembaruan algoritme dari Google dan perubahan mendadak dalam pencarian karena pandemi COVID-19. Antara perintah tinggal di rumah, adanya pembatasan perjalanan, dan pengetatan jalur pasokan, maka pencarian suara terus meningkat dengan perkiraan 128 juta pengguna pada tahun 2020, melonjak 11% dari tahun sebelumnya, dengan 20% pencarian suara melakukan pembelian kebutuhannya dengan cara pemesanan (online) dan pengantaran (delivery). Pencarian konsumen berubah sebagai individu berusaha untuk menemukan barang dan jasa dalam waktu singkat. diperkirakan 75% konsumen telah mencoba produk baru atau merek pesaing selama pandemi 2020 karena faktor seperti kenyamanan, keterjangkauan, dan

ketersediaan. kesempatan ini merupakan peluang bagi merek-merek baru untuk mendapatkan daya tarik terhadap kompetisi pada tahun 2021.

Kondisi untuk segera melakukan akselerasi transformasi digital bagi UMKM menjadi sangat urgent, walaupun tidak mudah ataupun tidak bisa dilakukan secara cepat karena kegagalan digital yang dialami oleh sebagian pelaku UMKM [3], [18]. Krisis ekonomi dunia akibat Covid-19 mengharuskan adanya reorientasi seluruh sistem manajemen bisnis UMKM ke prioritas baru yang lebih strategis dan keberlanjutan. Faktor penting dalam kesenjangan keterampilan di antara pengadopsi digital dapat menghambat lebih banyak organisasi untuk memanfaatkan potensi teknologi digital sepenuhnya, Krisis ekonomi yang dipicu oleh pandemi menantang penciptaan dan kelangsungan hidup organisasi rintisan seperti UMKM.

Konsep resiliensi telah digunakan untuk menggambarkan proses pemulihan dan transformasi di UMKM. Ada keraguan bahwa UMKM tangguh dalam pandemi mengingat perusahaan-perusahaan ini sangat sensitif terhadap gangguan lingkungan. Ketahanan UKM dapat dideteksi dari sikap optimis yang mereka miliki di tengah gangguan lingkungan ini. Optimisme dikenal sebagai indikator resiliensi. Oleh karena itu, jika kita dapat mendeteksi banyak optimisme pada populasi UKM, kita dapat menyimpulkan bahwa UKM pada umumnya tangguh di bawah gangguan Covid-19 [19].

Survei sebelumnya menemukan bahwa usaha mikro adalah yang paling berisiko dan secara umum, dari semua UMKM, 61% berisiko kehabisan uang tunai selama pandemic [19]. Sebuah survei di China menemukan bahwa sebagian besar UMKM tidak dapat melanjutkan usahanya karena kurangnya bahan mitigasi pandemi, ketidakmampuan karyawan untuk kembali bekerja, gangguan pada rantai pasokan, dan penurunan permintaan pasar. Kajian tersebut menegaskan bahwa UMKM sangat terdampak pandemi Covid-19 sehingga tanpa campur tangan pemerintah, UMKM tidak akan mampu bertahan lama melalui pandemi. mengklaim

bantuan pemerintah cukup efektif menjamin kelangsungan hidup UKM di Arab Saudi.

Terlepas dari stimulus pemerintah, UMKM berusaha untuk bertahan dengan berbagai cara, salah satunya dengan memanfaatkan teknologi digital. Banyak UMKM yang melakukan percepatan digitalisasi di era pandemi [20]–[22][23]–[25]. Di Indonesia, penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi tiga strategi UMKM di sektor industri dalam menanggapi Covid-19 [26]: UMKM dengan maturitas ICT tinggi mempercepat transformasi digital, UMKM dengan maturitas rendah tetapi mengalami masalah likuiditas hanya mendigitalkan fungsi pemasaran, dan UMKM dengan literasi digital yang sangat rendah tetapi memiliki modal sosial yang tinggi dan berusaha mencari mitra yang memiliki kemampuan digital yang memuaskan.

Literatur UKM umumnya mengulas ketahanan UMKM dari perspektif resource-based view theory [7]. Artinya kelangsungan hidup UMKM didukung oleh kemampuan individu untuk memanfaatkan sumber daya dengan sebaik-baiknya. Namun belakangan ini, perspektif kontingensi semakin mengemuka dalam membahas ketahanan UKM. Perspektif kontingensi mengedepankan faktor eksternal sebagai sumber kelangsungan hidup bagi UKM. Yang termasuk faktor-faktor tersebut adalah faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum, yang terangkum dalam PESTEL. PESTEL menganalisis kemampuan suatu entitas untuk bertahan hidup berdasarkan aspek eksternal. PESTEL telah digunakan dalam mengeksplorasi lingkungan makro yang memungkinkan kelangsungan hidup entitas dalam situasi tertentu, termasuk situasi [19].

### **Ringkasan**

Bab ini menguraikan penjelasan dari digitalisasi, transformasi digital, pentingnya bertransformasi kepada digitalisasi, dan hubungan pandemic Covid-19 terhadap digitalisasi. Transformasi digital, terutama di era Pandemi Covid-19 memberikan keuntungan konfigurasi ulang sumber daya dan bisnis agar tetap dapat bertahan dan bersaing di pasar yang bersifat dinamis.

## **BAB III. Identifikasi Transformasi Digital pada UMKM dalam Perspektif Kapabilitas Dinamis**

### **3.1. Definisi UMKM**

Sejarah UKM di Indonesia dapat ditarik dari sejarah yang panjang. Posisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan memungkinkan terjadinya perdagangan dengan keragaman produk yang tinggi. Berbagai pulau memiliki sumber daya unik yang dapat diperdagangkan dengan pedagang dari pulau lain. Pada zaman Majapahit, para pedagang dari nusantara bagian timur berlayar dan berdagang di Tuban, Jawa Timur. Pada musim berikutnya, para pedagang tersebut kembali ke Sulawesi, Maluku, dan Papua, digantikan oleh pedagang dari wilayah barat seperti Sumatera dan Kalimantan. Mereka membeli produk yang dibawa dari Timur dan menjual produk khusus yang mereka bawa dari Barat. Siklus tersebut berulang setiap tahun seiring dengan perubahan angin muson barat dan timur yang beredar di pulau-pulau antara Samudra Hindia dan Pasifik. Faktor komunikasi berperan besar sehingga bahasa Melayu menjadi lingua franca yang tak tertandingi di Nusantara ini. Hal ini menjadikan Jawa sebagai hub yang memfasilitasi perdagangan antara Indonesia bagian barat dan Indonesia bagian timur. Tidak heran jika sekarang lebih dari separuh penduduk Indonesia tinggal di pulau Jawa dan Jawa merupakan pusat ekonomi terbesar di Indonesia.

Dalam perspektif usaha, UMKM diklasifikasikan dalam empat kelompok, yaitu: UMKM sektor informal, UMKM Mikro; Usaha Kecil Dinamis; dan *Fast Moving Enterprise*. UMKM informal meliputi pedagang kaki lima. UMKM Mikro adalah para UMKM dengan kemampuan sifat pengrajin namun kurang memiliki jiwa kewirausahaan untuk mengembangkan usahanya. Sedangkan Usaha Kecil Dinamis adalah kelompok UMKM yang mampu berwirausaha dengan menjalin kerjasama (menerima pekerjaan sub kontrak) dan ekspor. *Fast Moving Enterprise* adalah UMKM

yang mempunyai kewirausahaan yang cakap dan telah siap bertransformasi menjadi usaha besar.

Di Indonesia, Undang-Undang yang mengatur tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 [27]. Dalam undang-undang tersebut UMKM dijelaskan sebagai: *“Sebuah perusahaan yang digolongkan sebagai UMKM adalah perusahaan kecil yang dimiliki dan dikelola oleh seseorang atau dimiliki oleh sekelompok kecil orang dengan jumlah kekayaan dan pendapatan tertentu.”*

Menurut [27] batas maksimal kekayaan UMKM mencapai Rp 10 miliar (tidak termasuk tanah dan bangunan) dan pendapatan sampai dengan Rp50 miliar per tahun. Hal ini mendukung fakta bahwa mayoritas badan usaha di Indonesia tergolong usaha mikro hingga menengah. Pemerintah pusat melalui rencana jangka panjang tahap II (2010-2014), menjelaskan secara eksplisit bahwa perlu 'meningkatkan dan mempromosikan usaha kecil dan menengah (UKM) dengan meningkatkan akses permodalan' dan 'menerapkan kebijakan untuk memberikan prioritas bagi usaha kecil dan menengah. Keberadaan sektor UKM harus diprioritaskan untuk memastikan daya saing dan keberlanjutannya. Oleh karena itu, upaya pengembangan untuk meningkatkan peran UKM dalam perekonomian, seperti pedoman tata kelola perusahaan yang baik dan standar akuntansi, harus dapat segera dilaksanakan.

Tabel 3. 1 Kriteria UMKM dan UB berdasarkan asset dan omset

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Aset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 juta	Maksimal Rp 300 juta
Usaha Kecil	> Rp50 juta – Rp500 juta	>Rp300 juta –Rp2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp500 juta – Rp10 miliar	>Rp2,5 miliar– Rp50 miliar
Usaha Besar	>Rp10 miliar	>Rp50 miliar

Sumber: UU NO. 20 Tahun 2008

UMKM di Indonesia meledak setelah krisis moneter Asia 1997 ketika banyak perusahaan besar mati karena kebangkrutan. Orang harus bertahan hidup dengan berdagang apa saja dan usaha kecil dan menengah adalah salah satu solusinya. Pemerintah Indonesia mendefinisikan UMKM sebagai perusahaan dengan aset dan omset seperti yang tertera pada table 3.1 [27].

### 3.2. Konsep Kapabilitas Dinamis

Strategi merupakan factor utama dalam menghadapi perubahan pasar. Ditambah lagi, pada umnya beberapa bisnis dan masyarakat merasa jauh lebih mudah untuk melakukan kegiatan yang sama daripada harus melakukan sesuatu yang berbeda. Tetapi tentunya hal ini tidak boleh diterapkan secara berkesinambungan jika ingin menangkap pasar dan bersaing dengan kompetitornya. Perusahaan tidak dapat berpuas diri ketika pasar menjadi lebih terintegrasi secara global, adopsi teknologi kian berkembang, dan persaingan baru bermunculan. Perusahaan harus beradaptasi dan mengeksplorasi perubahan dalam lingkungan bisnis mereka, sambil mencari peluang untuk menciptakan perubahan melalui inovasi teknologi, organisasi, atau strategis. Menciptakan, beradaptasi, dan mengeksplorasi perubahan secara inheren adalah strategi kewirausahaan baik untuk perusahaan besar dan kecil atau untuk perusahaan lama dan baru. Tetapi aktivitas kewirausahaan semacam ini tidak menyiratkan kurangnya strategi atau organisasi. Memang, perubahan yang efektif seringkali membutuhkan keduanya. Untuk bertahan dan berkembang di bawah kondisi perubahan, perusahaan harus mengembangkan "kemampuan dinamis" untuk menciptakan, memperluas, dan memodifikasi cara mereka dalam bertahan dan bersaing di dunia usaha [28].

Menurut [29], kapabilitas dinamis suatu perusahaan adalah kemampuan dari perusahaan tersebut untuk memecahkan masalah secara sistematis dengan memanfaatkan peluang dan membuat keputusan berorientasi pasar dan tepat waktu. Kapabilitas dinamis sangat berkaitan dengan kemampuan seorang wirausahawan

untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang cepat berubah. Hal ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menangkap peluang baru, mengkonfigurasi ulang dan melindungi sumber daya dan aset pengetahuan, serta kompetensi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sejalan dengan hal tersebut, konsep pengembangan kapabilitas dinamis menurut [7], terdiri atas kemampuan merekonfigurasi sumberdaya (*reconfiguring resources*), kemampuan menjadikan ancaman sebagai peluang (*opportunity seizing*), dan kemampuan merespon krisis secara cepat dan cermat (*Sense of Crisis*). Kapabilitas dinamis memungkinkan pengusaha secara efektif mengubah sumber daya mereka menjadi lebih inovatif, unik dan lebih baik dalam hal kualitas melebihi harapan konsumen. Apalagi dengan adanya ketidakpastian lingkungan pasar, sangat penting bagi sektor bisnis untuk menangkap peluang baru dengan cepat karena bisnis yang berjalan secara konvensional menjadi cepat usang dan punah dengan sendirinya.

Sebuah kemampuan operasional atau dinamis, merupakan kemampuan untuk melakukan tugas atau aktivitas tertentu. Kemampuan operasional memungkinkan organisasi untuk mencapai kinerjanya di masa sekarang [28]. Sebaliknya, kapabilitas dinamis menyangkut perubahan. Kapabilitas dinamis adalah kapasitas organisasi untuk secara sengaja membuat, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya. Kemampuan dinamis datang dalam berbagai bentuk. Beberapa kapabilitas dinamis memungkinkan perusahaan memasuki bisnis baru dan memperluas bisnis lama melalui pertumbuhan internal, akuisisi, dan aliansi strategis. Disamping itu juga dapat membantu perusahaan untuk menciptakan produk baru dan proses produksi. Namun tentunya dengan melibatkan kemampuan manajer yang bertanggung jawab untuk memimpin perubahan dan pertumbuhan perusahaan yang menguntungkan. Konsep kemampuan kapabilitas dinamis dapat memberikan manfaat pengembangan aliansi, akuisisi, dan manajemen suatu organisasi. Konsep kapabilitas dinamis mencakup kapasitas untuk mengidentifikasi kebutuhan atau

peluang perubahan, merumuskan respons terhadap kebutuhan atau peluang tersebut, dan menerapkan serangkaian tindakan. Tidak semua kapabilitas dinamis melayani ketiga fungsi tersebut. Sebaliknya, kemampuan dinamis yang berbeda melayani tujuan yang berbeda.

Di pasar negara berkembang, kapabilitas dinamis adalah kemampuan entrepreneur untuk membentuk dan mengelola berbagai kapabilitas [30]. Menurut [29], kapabilitas dinamis adalah potensi perusahaan untuk memecahkan masalah secara sistematis dengan merasakan peluang dan membuat keputusan berorientasi pasar dan tepat waktu. Kapabilitas dinamis memungkinkan entrepreneur secara efektif mengubah sumber daya mereka menjadi penawaran inovatif yang unik dan lebih baik dalam hal kualitas melebihi harapan konsumen [31]. [28] memberikan contoh kapabilitas dinamis sebagai proses, seperti rutinitas pengembangan produk, kemampuan aliansi dan akuisisi, rutinitas alokasi sumber daya, dan rutinitas transfer dan replikasi pengetahuan. Selain itu, melainkan diimplementasikan di lingkungan yang dinamis, kapabilitas dinamis juga dapat diimplementasikan di lingkungan yang tidak mengalami perubahan cepat. Kapabilitas dinamis terdiri dari perilaku terpola organisasi yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan secara berulang.

Yang paling penting dari bertindak berdasarkan rutinitas operasi adalah kemampuan pemrosesan informasi yang memungkinkan perusahaan mengidentifikasi sifat lingkungan pasar yang berubah dan merasakan peluang yang dimilikinya (*opportunities seizing*). Kemampuan untuk mengidentifikasi peluang strategis dalam lingkungan yang berubah memberikan potensi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. [29] telah mencatat pentingnya kemampuan manajerial untuk merasakan peluang (*opportunity seizing*). Mempertimbangkan peran manajemen secara lebih umum, menggunakan istilah "kemampuan manajerial dinamis" untuk merujuk pada kapasitas manajer untuk membuat, memperluas, atau memodifikasi basis sumber daya suatu organisasi (*reconfiguring resources*). Seperti

kemampuan organisasi yang dinamis, kemampuan manajerial yang dinamis muncul dari pembelajaran dan pengalaman sebelumnya.

*Reconfiguring resources* bergantung kepada basis sumber daya sebuah perusahaan atau organisasi. Mencakup aset (atau sumber daya) berwujud, tidak berwujud, dan manusia serta kemampuan yang dimiliki, dikendalikan, atau diakses oleh organisasi berdasarkan preferensi. Sebuah organisasi tidak perlu memiliki sumber daya atau kemampuan untuk menjadi bagian dari basis sumber daya. Misalnya, organisasi tidak memiliki karyawan mereka. Organisasi juga memiliki akses ke banyak jenis sumber daya dan kemampuan lain berdasarkan preferensi yang tidak mereka miliki. Akses preferensial melalui aliansi ke sumber daya dan kemampuan orang lain jelas termasuk dalam kategori ini. *Opportunities seizing* merupakan kemampuan dinamis untuk belajar dalam memperluas atau memodifikasi kemampuan dinamis serta operasional perusahaan. Sebagai contoh lain, kapabilitas manajerial dinamis juga menciptakan, memodifikasi, dan memperluas berbagai jenis kapabilitas, termasuk kapabilitas dinamis seperti inovasi, akuisisi, dan aliansi.

Kata "kapabilitas" mengacu pada kemampuan untuk melakukan tugas setidaknya dengan cara yang dapat diterima secara minimal. Jadi, jika sebuah organisasi memiliki kemampuan dinamis, ia dapat mengubah basis sumber dayanya setidaknya dengan cara yang memuaskan. Perubahan dalam basis sumber daya organisasi hanya menyiratkan bahwa organisasi melakukan sesuatu yang berbeda, tetapi tidak harus lebih baik dari sebelumnya [32]. Disamping itu, Istilah "kapabilitas" juga memiliki dimensi kedua. Ini menyiratkan bahwa fungsi yang dilakukan oleh kemampuan dinamis dapat diulang dan dapat dijalankan dengan andal setidaknya sampai batas tertentu. Dengan kata lain, kemampuan dinamis terdiri dari aktivitas yang terpola dan dapat dipraktikkan secara berulang. Untuk memenuhi syarat sebagai kemampuan daripada hanya sebagai pemecahan masalah, kemampuan dinamis harus mengandung beberapa elemen berpola.

Organisasi dapat membuat basis sumber daya, atau bagian dari basis sumber daya. Organisasi juga dapat memperluas basis sumber daya mereka saat ini ke arah yang lebih sama, misalnya ketika mereka berusaha untuk mendorong pertumbuhan dalam bisnis yang sedang berjalan. Dan organisasi dapat memodifikasi basis sumber daya mereka untuk mengubah bisnis mereka, termasuk dalam menanggapi perubahan di lingkungan eksternal. Kapabilitas dinamis dapat diimplementasikan untuk organisasi nirlaba maupun bukan nirlaba. Hal ini dikarenakan, kedua jenis organisasi tersebut memiliki basis sumber daya dan keduanya mungkin menghadapi atau memulai perubahan. Definisi tersebut juga berlaku untuk organisasi yang baru dibentuk maupun yang sudah mapan. Akan tetapi, hampir menurut definisi, organisasi baru biasanya telah mengembangkan lebih sedikit bentuk perilaku berpola yang mendukung kemampuan perusahaan mereka[33].

Penciptaan sumber daya melalui akuisisi, misalnya, pada dasarnya melibatkan pencarian dan pemilihan kandidat akuisisi. Penciptaan sumber daya melalui pengembangan produk baru juga melibatkan pencarian dan pemilihan produk baru untuk diperkenalkan. Logika serupa berlaku untuk pencarian dan seleksi melalui aliansi dan sejumlah kapabilitas dinamis lainnya yang diarahkan pada penciptaan sumber daya. Perluasan basis sumber daya saat ini juga memerlukan keputusan pemilihan penting mengenai apakah akan meningkatkan aset dan kapabilitas saat ini atau tidak, dan mana yang perlu ditingkatkan. Selain itu, modifikasi basis sumber daya memerlukan pencarian dan pemilihan modifikasi tersebut. Sebagai bagian dari modifikasi sumber daya, perusahaan dapat memilih untuk menghancurkan sebagian dari basis sumber daya yang ada dengan menjual, menutup, atau membuangnya. Kemampuan dinamis berlaku untuk keluar, bukan hanya ekspansi [28].

Pencarian dan seleksi merupakan komponen utama dalam pengambilan keputusan pada suatu organisasi. Disamping proses perubahan dan pembangunan yang mendukung, pengambilan keputusan juga merupakan salah satu bagian dari

kapabilitas dinamis. Pengambilan keputusan terkadang terjadi dalam kelompok, seperti manajemen puncak dan tim lain, dan terkadang keputusan individu. Oleh karena itu kapabilitas dinamis berkaitan dengan unit organisasi (misalnya, perusahaan, divisi, sub-unit lain, atau tim) dan pembuat keputusan individu dalam organisasi. Peran individu menunjukkan pentingnya memahami pengambilan keputusan manajerial dalam kondisi perubahan. Kemampuan dinamis individu datang dalam berbagai bentuk. Beberapa penelitian membahas tentang kemampuan dinamis yang mengacu pada pembelajaran, pengembangan produk, dan akuisisi sebagai kemampuan kapabilitas dinamis. Tetapi ketika kita berusaha untuk memahami kapabilitas dinamis, kita harus bergerak melampaui tipologi umum dari tipe kapabilitas. Pertimbangkan kemampuan dinamis "*sense of crisis*." Krisis seperti apa yang harus dirasakan oleh suatu organisasi?. Tentunya terminology krisis itu sendiri juga memiliki artian yang cukup luas. Namun, bagaimana suatu perusahaan atau organisasi dapat memahami "Krisis" dan menginterpretasikan "krisis" tersebut menjadi peluang yang memberikan manfaat kepada organisasi merupakan pencapaian dari *sense of crisis* yang baik.

Kemampuan kapabilitas dinamis tidak hanya memiliki atribut generik, tetapi juga disesuaikan dengan pengaturan di mana mereka berfungsi, termasuk industri, teknologi, area fungsional, dan organisasi yang berbeda. Misalnya, pertimbangkan Komputer Dell. Dell telah menjadi produsen komputer pribadi yang tumbuh paling cepat dan paling menguntungkan sebagai hasil dari perakitan dan pengiriman komponen yang efisien dan berbiaya rendah serta model penjualan langsungnya yang berbiaya rendah. Namun, pengembangan proses Dell untuk pembuatan komputer pribadi bergantung pada sifat modular dari teknologi yang mendasari komputer pribadi. Pengembangan model penjualan langsung Dell bergantung pada pertumbuhan penggunaan Internet di antara calon pelanggan[28].

Pengusaha ataupun perusahaan dengan kemampuan dinamisnya lebih mungkin untuk mengidentifikasi dan menangkap peluang baru dalam krisis [34].

Krisis publik mematahkan pola sosial dan melahirkan peluang bisnis baru. Misalnya, shutdowns yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 telah memberikan peluang bagi bisnis online untuk berkembang pesat. Wirausahawan yang memiliki respon atau *sense of crisis* dapat lebih baik mengatasi peluang berharga dan lebih mungkin untuk menciptakan dan menyerap pengetahuan baru dari lingkungan eksternal, juga memberikan dorongan untuk berubah di bawah krisis. Kemampuan kewirausahaan memfasilitasi perubahan internal dan eksternal yang memungkinkan entrepreneur menjadi kompetitif di pasar [29]. Pelaku usaha yang memiliki kemampuan dinamis merupakan kunci respon terhadap krisis publik, seperti halnya krisis karena Covid-19 [4].

### 3.3. Transformasi Digital pada UMKM

Menurut [3] Karena semakin banyak orang dan perusahaan “menjadi digital” setelah krisis COVID-19, pemerintah harus bekerja untuk memastikan bahwa semua pelaku usaha dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan untuk berhasil dalam ekonomi digital dan harus berbuat lebih banyak untuk meningkatkan penggunaan di skala UMKM. Individu dengan keterampilan menyeluruh dalam hal literasi, numerasi, dan pemecahan masalah di lingkungan yang kaya teknologi dapat diharapkan untuk menggunakan alat digital secara lebih efisien, melakukan aktivitas yang lebih canggih secara online, dan beradaptasi dengan lebih baik terhadap transformasi digital.

Krisis COVID-19 telah menimbulkan kekhawatiran seputar konsolidasi pasar, ketika perusahaan rintisan dan UMKM berjuang untuk tetap bertahan, dan ketika perusahaan teknologi besar memberikan pengaruh yang semakin besar terhadap kehidupan digital kita. Pemerintah perlu mempertimbangkan implikasinya terhadap dinamika bisnis dan inklusi karena semakin sedikit perusahaan yang memediasi akses ke dunia online.

Ada masalah akut dalam menilai keuntungan atau kerugian digitalisasi, terutama untuk bisnis UMKM. kemampuan perusahaan untuk berinovasi menggunakan teknologi digital terjadi dalam konteks di mana gangguan lingkungan berasal dari peningkatan penggunaan teknologi digital di tingkat industri dan masyarakat. Dari perspektif multilevel, kita dapat memperlakukan penggunaan teknologi digital perusahaan sebagai hasil dari proses tingkat yang lebih rendah, atau sebagai anteseden dari hasil tingkat yang lebih tinggi. Mempertimbangkan kemampuan teknologi digital yang berkembang dan kecepatan penyebaran informasi di seluruh jaringan. Saat ini, perusahaan berurusan dengan keharusan strategis untuk memastikan bahwa tujuan mereka dapat tercapai secara efektif dan efisien [2].

Seperti kita ketahui, UMKM juga memainkan peran penting dalam perekonomian Eropa. Tantangan kritis yang dihadapi oleh para pemimpin UMKM, sebagai konsekuensi dari revolusi teknologi digital yang berkelanjutan, adalah bagaimana menyelaraskan strategi bisnis secara optimal dengan teknologi digital untuk sepenuhnya memanfaatkan potensi yang ditawarkan oleh teknologi ini dalam mengejar umur panjang dan pertumbuhan UMKM mereka [35].

Penetrasi teknologi informasi di seluruh nusantara hanya memperkuat fenomena ini. Pasar online Indonesia adalah kawasan belantara yang penuh dengan berbagai produk UKM. Setidaknya menurut [36] 3,7 juta UKM saat ini menjalankan bisnis online. Tidak mengherankan jika kita dapat melihat situasi seperti ini sebagai deindustrialisasi. Krisis ekonomi 1997 yang memicu ledakan kewirausahaan di Indonesia masih berlanjut hingga kini, setidaknya sebelum Pandemi Covid-19. UMKM Indonesia telah berhasil memanfaatkan teknologi informasi, khususnya media sosial, dalam menghasilkan kekuatan ekonomi berbasis media baru yang kuat. Hal ini didukung oleh teknokapitalis di bidang penyedia jaringan telekomunikasi dan marketplace, yang didominasi oleh start-up domestik.

Ketika UMKM mendigitalkan fungsi bisnis mereka, mereka cenderung mengalihdayakan solusi untuk mengimbangi kemampuan internal yang lemah. Para

pelaku usaha juga meyakini dengan digitalisasi dapat mengurangi pengeluaran untuk operasional aktifitas kegiatan berusahnya. Platform digital berfungsi untuk mengoptimalkan fungsi tertentu dengan biaya yang sangat rendah. Demikian pula, untuk mengelola risiko keamanan digital, UMKM cenderung mengandalkan konsultan eksternal atau fitur keamanan berdasarkan desain dari produk dan layanan yang mereka gunakan. Krisis COVID-19 telah meningkatkan pentingnya digitalisasi UKM, dan berperan sebagai akselerator. Hampir semua perusahaan telah, tidak terkecuali perusahaan rintisan telah mengindahkan operasi secara online dan menerapkan solusi kerja cerdas untuk tetap menjalankan bisnis selama *lock-down* dan mengatasi gangguan dalam rantai pasokan, dengan platform online. Oleh karena itu, platform online memainkan peran penting dalam menghubungkan pengguna ke pasar, pemasok, atau sumber daya baru. Bukti awal dari survei bisnis di seluruh dunia menunjukkan hingga 70% UKM telah mengintensifkan penggunaan teknologi digital mereka karena COVID-19 [3]. Sebagian besar dari perubahan ini siap untuk bertahan karena beberapa investasi tidak dapat diubah dan keuntungan efisiensi sekarang telah ditunjukkan.

Namun, konteks COVID-19 juga memberikan peluang bagi peretas (*hacker*) untuk mengintensifkan serangan, memanfaatkan kurangnya kesiapan, dan kemampuan UMKM untuk menghadapi ancaman yang semakin canggih. Memang, UMKM memiliki investasi yang lebih rendah dalam keamanan digital, dan seringkali, pemahaman yang terbatas tentang konsekuensi dari ancaman tersebut. Faktanya, UMKM memiliki 'permukaan serangan' yang lebih kecil, karena intensitas digital (paparan) yang lebih rendah dan volume (dan nilai) data atau kekayaan intelektual yang lebih kecil untuk diretas. Namun, ketika mereka terpengaruh untuk adopsi digitalisasi, dampak serangan dapat menyebar ke luar UMKM yang ditargetkan, baik karena potensi biaya gangguan rantai pasokan atau karena peretas menggunakan UMKM ini sebagai pintu masuk belakang ke perusahaan yang lebih besar.

Karena Covid-19 organisasi menghadapi banyak tantangan dan ketidakpastian. Karena itu, aktor organisasi harus mengembangkan beberapa skenario untuk tindakan strategis masa depan [12]. Pembuatan skenario selain memberikan kesadaran kepada manajer tentang pilihan strategis mereka yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan tujuan misi mereka; skenario dianggap sebagai alat untuk memicu dan mempercepat proses pembelajaran organisasi. Dalam situasi saat ini, bisnis meninjau tujuan mereka di masyarakat dan mengadopsi pendekatan pemangku kepentingan di mana peran mereka adalah membantu mereka yang terkena dampak dan keluarga mereka. Oleh karena itu, UMKM perlu mengambil pendekatan proaktif dan terintegrasi yang akan meningkatkan kehidupan sehari-hari masyarakat lokal, nasional dan global. Di era krisis pandemi, para pemimpin organisasi diminta untuk mengambil keputusan yang kompleks dan mengadopsi digitalisasi.

Berdasarkan data yang dihimpun dari Indonesian Ecommerce Association (idEA) terdapat 13.7 juta pengusaha UMKM Indonesia bergabung dalam ekosistem digital yang terdaftar hingga Mei 2021. Dituliskan dalam [8] bahwa jumlah ini mewakili 21% pengusaha UMKM yang ada di Indonesia. Pemerintah, terutama Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia saat ini menargetkan agar dapat mempercepat proses digitalisasi terhadap pengusaha UMKM.

Seperti halnya UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Desa Cidokom yang memiliki keterbatasan sumber daya, dituntut memiliki kepekaan terhadap berbagai peluang untuk menjaga pertumbuhan dan kelangsungan hidup bisnisnya. UMKM harus mampu menjalankan bisnisnya dengan menggunakan kecanggihan teknologi, dan mampu memanfaatkan peluang (*opportunity seizing*) pasar yang berkembang dengan sangat cepat [7], [37]. Kemampuan memanfaatkan peluang dalam bisnis menjadi salah satu pilar spesifik dari kapabilitas dinamis [33], [38]. Hal ini menjadi penting bagi pelaku UMKM, mengingat usangnya model bisnis yang ada dan ketidakpastian lingkungan, di mana kebutuhan pelanggan, teknologi, dan kondisi

eksternal menyangkut kebijakan dari pemerintah yang sering berubah dengan tidak terduga.

### **Ringkasan**

Kapabilitas dinamis adalah kapabilitas organisasi yang memungkinkan untuk mengubah kapabilitas biasa dari waktu ke waktu. Berkaitan dengan kemampuan seorang wirausahawan untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang cepat berubah. Konsep sumber daya juga penting dicermati untuk dapat mengikuti perkembangan lingkungan pasar institusional yang mempengaruhi kemampuan

## **BAB IV. Pengembangan Model Kapabilitas Dinamis dalam perspektif Transformasi Digital pada UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Desa Cidokom**

### **4.1. Tinjauan Umum**

Kebanyakan orang akan setuju bahwa tujuan pendidikan adalah belajar. Sebagian besar juga akan setuju bahwa pendidikan kemungkinan akan lebih efektif jika pendidik jelas tentang apa yang mereka ingin mahasiswa pelajari. Akhirnya, sebagian besar akan setuju bahwa jika dosen memiliki gagasan yang jelas tentang apa yang diharapkan peserta didik pelajari, mereka dapat lebih mudah dan lebih akurat menentukan seberapa baik siswa telah belajar. Oleh karena itu, tujuan instruksional dipastikan dapat menentukan dengan tepat apa yang seharusnya dipelajari dan membantu para pendidik serta pelajar selama proses pembelajaran dan sangat berharga dalam proses evaluasi.

Pada kesempatan ini, peneliti berharap dapat meningkatkan proses bisnis para pelaku usaha UMKM sektor budidaya tanaman hias di Desa Cidokom, Bogor sebagai tujuan instruksional studi yang dilaksanakan. Peningkatan proses bisnis oleh para pelaku usaha diyakini merupakan ide yang baik, dan telah menjadi tujuan penting suatu organisasi dari waktu ke waktu. Sebelum masuk kedalam pembahasan yang lebih dalam pada sub-bab selanjutnya, peneliti akan membahas tujuan instruksional transformasi digital terlebih dahulu sebagai pembuka.

Wajib diketahui oleh para pelaku usaha saat ini bahwa kepemimpinan pasar bukan lagi tentang memiliki produk terbaik, harga terendah, atau bahkan orang-orang terbaik. Menjadi pemimpin pasar dalam industri apa pun saat ini didasarkan pada kemampuan untuk menangkap peluang baru di pasar yang berubah dengan cepat. Ini selalu benar, tetapi perubahan dalam kepemimpinan pasar. Membuka kekuatan digitalisasi membutuhkan cara baru untuk melakukan bisnis yang secara fundamental berbeda dari metode tradisional. Mengembangkan model bisnis untuk

mengambil keuntungan tren digital yang menantang karena seringkali tidak mungkin untuk memahami apa yang dapat dilakukan tanpa melihatnya terlebih dahulu. Seperti pengecer bata-dan-mortir tradisional di masa-masa awal internet yang tidak tahu bagaimana menciptakan pengalaman belanja online. Namun, organisasi saat ini harus mengembangkan inovasi model dan proses bisnis untuk memanfaatkan digital modern teknologi dan tren [39].

Organisasi, seperti Amazon dan eBay, yang lahir di era internet mengganggu berjalannya aktifitas usaha bata-dan-mortir industri tradisional ini [39]. Beberapa organisasi beradaptasi dengan cepat dan tetap kompetitif, sementara yang lain tidak dan berjuang untuk tetap giat tanpa mengadopsi digitalisasi. Saat ini, Internet meresap dan terintegrasi ke dalam semua aktifitas yang dilakukan umat manusia di dunia. Digitalisasi akan mengikuti jalan yang sama dan akhirnya menjadi kegiatan sehari-hari umat manusia. Terdapat beberapa skenario dunia nyata transformasi digital bisnis.

Disamping itu, sektor perbankan juga merupakan salah satu sektor yang terdampak oleh transformasi digital. Pergeseran perbankan menjadi lebih digital menghilangkan anggapan bahwa fisik cabang dengan karyawan hadir di tempat atau lokasi tertentu adalah suatu keharusan. Namun, dengan adopsi digitalisasi, cabang perbankan bisa hadir dimana saja dan kapan saja [39]. Seperti kita ketahui, saat ini pelanggan perbankan, terutama di Indonesia sudah sangat dimudahkan dalam menjalankan setiap kegiatannya yang berkaitan dengan keuangan dan investasi. Hampir semua perbankan di Indonesia menawarkan kemudahan akses perbankan kepada para pelanggan dengan menghadirkan website dan aplikasi *mobile-banking*. Dengan adanya website dan aplikasi *mobile-banking* ini menyederhanakan kerja pegawai bank berikut pelanggannya. Dalam hal pelanggan bank, mereka tidak perlu pergi ke bank untuk mengantri agar dapat melakukan transaksi keuangan atau investasi. Cukup dengan masuk ke dalam akun *mobile-banking*, para pelanggan dapat dengan mudah melakukan semua transaksi yang ingin dikerjakan. Transformasi

digital menciptakan model bisnis baru yang memungkinkan layanan perbankan untuk dilakukan di lebih banyak lokasi.

Adopsi kekuatan internet dan teknologi modern secara umum membuat organisasi mampu meningkatkan cara kerja lama dan menghilangkan pemborosan yang tidak berujung. *Game-changer* telah menjadi internet, dengan kemampuannya yang kuat untuk menciptakan perubahan. Hal ini melahirkan apa yang disebut dengan transformasi digital. Transformasi digital adalah penggunaan alat digital di semua area organisasi untuk mengubah cara mereka beroperasi menjadi lebih baik. Ini mungkin berarti hal yang sedikit berbeda untuk setiap organisasi. Apa pun artinya, transformasi digital membutuhkan dukungan total dari bisnis. Jika pekerja terkonsentrasi pada tujuan yang mendasari transformasi digital, ada kemungkinan lebih tinggi bahwa transformasi digital akan berhasil. Berikut adalah beberapa tujuan utama transformasi digital adalah untuk meningkatkan pelayanan, untuk meningkatkan kolaborasi internal, untuk mengoptimalkan proses, untuk meningkatkan efisiensi suatu organisasi, dan menjadi lebih gesit.

Peningkatan layanan merupakan salah satu pilar transformasi digital. Peningkatan internal apa pun tidak dapat dilakukan untuk kepentingan dari suatu organisasi saja. Melainkan, pelanggan juga harus dapat menikmati layanan yang lebih baik dan kebutuhan mereka harus dipenuhi lebih cepat dan lebih lengkap. Ini akan memiliki efek positif pada pendapatan dan keuntungan. Jika proyek transformasi digital cukup besar, diharapkan dapat mendorong kepada kolaborasi internal yang lebih baik pada saat menjalankan suatu aktifitas bisnis. Setiap bisnis beroperasi melalui serangkaian proses yang berulang untuk mengoptimalkan proses. Ini mungkin umumnya terkait dengan manufaktur, pemasaran, atau akuntansi. Transformasi digital memungkinkan kompetensi disempurnakan untuk meningkatkan proses.

Dengan perbaikan terus-menerus berkaitan dengan transformasi digital, model operasi menjadi lebih baik dan hasil positif secara signifikan dapat dirasakan

oleh para pelaku usaha sektor UMKM, terutama kelompok budidaya tanaman hias Desa Cidokom, Bogor yang menjadi objek study pada penulisan buku ini. Peningkatan proses dapat menyentuh bagian mana pun dari bisnis. Keindahan transformasi digital adalah dapat menargetkan beberapa bagian bisnis, atau seluruh perusahaan secara bersamaan. Jika perbaikan secara terus-menerus dapat berjalan dan diimplementasikan secara signifikan dan baik, diharapkan aktifitas usaha juga dapat merasakan manfaatnya seperti peningkatan efisiensi.

Efisiensi adalah hasil alami yang dirasakan dari proses yang ditingkatkan. Adopsi kekuatan teknologi modern yang tak tertandingi, alur kerja dapat menjadi lebih cepat, lebih rapi, dan lebih dapat diulang. Disamping itu, para pegawai di suatu organisasi dapat menghabiskan waktu lebih sedikit untuk mengerjakan tugas-tugas biasa sehingga mereka dapat fokus pada ide dan inovasi. Manfaat dari efisiensi ini pun tidak hanya dapat dirasakan oleh para pegawai yang bekerja di suatu organisasi, melainkan juga para pelanggan dapat merasakan efisiensi yang timbul dari organisasi tersebut.

Pelanggan mendapat manfaat dari peningkatan efisiensi dalam berurusan dengan organisasi. Salah satu contoh yang dapat dirasakan oleh pelanggan seperti sistem pemesanan. Sangat besar kemungkinan bertambahnya nilai jumlah pemesanan suatu produk atau jasa dari suatu organisasi yang didapat dari pelanggan dengan adanya adopsi digital. Dengan eksistensi digitalisasi pada para pelaku usaha UMKM, hal ini membantu para pelanggan menyederhanakan pekerjaan mereka. Dimana, yang tadinya para pelanggan harus menghabiskan waktu dan menggunakan transportasi untuk melakukan suatu pemesanan dapat dengan sederhana membuka ponsel mereka dan melakukan pemesanan.

Disamping itu, UMKM juga dapat menjadi lebih gesit di era yang modern seperti saat ini. Di pasar yang bergerak cepat di era teknologi modern seperti saat ini, kelincahan organisasi adalah sifat yang harus ada bagi UMKM. Dengan sifat gesit yang ada pada UMKM, diyakini UMKM dapat mudah beradaptasi dengan setiap

perubahan, baik yang sudah terjadi maupun akan perubahan yang akan terjadi di masa mendatang. Lewatlah sudah hari-hari organisasi kaku dan bergerak lambat yang mendikte pelanggan bagaimana mereka akan ditangani. Saat ini, bahkan perusahaan terbesar pun harus beradaptasi dengan tren dan mendengarkan konsumen mereka. Oleh karena itu, dengan UMKM memiliki sifat gesit dalam memahami tren pasar akan memberikan perubahan positif secara signifikan terhadap kinerja organisasi mereka. Teknologi memungkinkan bisnis menjadi terhubung dengan fleksibilitas yang elastis. Waktu pengambilan keputusan berkurang dan siklus pengambilan keputusan dapat disederhanakan. Dengan transformasi digital, sejumlah besar titik data dapat diukur dan dianalisis dengan tujuan peningkatan dan kelincahan yang lebih besar.

Transformasi Digital bertujuan untuk mengintegrasikan elemen Web, sosial, seluler, dan teknologi lainnya yang ada pada UMKM kelompok budidaya tanaman hias Desa Cidokom, Bogor agar dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan begitu, diharapkan para pelaku usaha dapat meningkatkan kemudahan penggunaan dan utilitas layanan komunikasi dan platform digital yang ada yang mendukung berbagi informasi tentang program dan kegiatan yang berkaitan dengan budidaya tanaman hias. Para pelaku usaha UMKM budidaya tanaman hias dapat membuat dan menerapkan saluran digital yang efektif untuk terlibat dengan konstituen utama dan memungkinkan mereka untuk lebih mudah terlibat satu sama lain. Membangun struktur organisasi yang jelas sangat disarankan kepada para pelaku usaha agar mereka dapat sepenuhnya menyadari manfaat komunikasi digital.

Adopsi digitalisasi oleh para pelaku usaha UMKM dapat menciptakan komunitas orang-orang yang memiliki informasi lebih baik dan lebih terlibat yang berkomitmen penuh untuk keberhasilan organisasi. Komunikasi yang efektif akan memastikan bahwa semua anggota komunitas yang terjaring dibawah kelompok budidaya tanaman hias Desa Cidokom, Bogor dapat memahami dan dapat berusaha

untuk memenuhi tujuan akademik yang digariskan dalam rencana strategis penelitian ini.

#### 4.2. Pemanfaatan Model Kapabilitas Dinamis berbasis Digital Marketing Bagi UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom

Bila UMKM telah mampu mengembangkan kapabilitas dinamisnya, maka akan lebih mudah untuk mengidentifikasi dan menangkap peluang baru dalam krisis [34], [40] dan lebih mampu untuk menciptakan dan menyerap pengetahuan baru dari lingkungan eksternal, juga memberikan dorongan untuk berubah di bawah tekanan dan lebih kompetitif [29]

Beberapa peneliti [41],[10], [42] melakukan riset berkaitan dengan factor-faktor yang dapat diterapkan dalam meningkatkan performa suatu perusahaan. Sedangkan, hasil empiris pada perusahaan besar tidak dapat diterapkan dalam konteks UMKM. Aspek lingkungan, teknologi, dan organisasi yang ada pada perusahaan besar menjadi alasan sulitnya mengimplementasikan temuan riset tersebut karena kurang sesuai dengan latar belakang perusahaan kecil. Perusahaan kecil memiliki kapasitas dan kemampuan yang berbeda dengan perusahaan besar pada umumnya.

Seperti kita ketahui, UMKM memiliki karakteristik yang khusus [43]. Mereka merupakan kegiatan usaha yang adaptif dan memiliki kecenderungan untuk melakukan perubahan-perubahan pada system manajemen operasional berusahnya. Disamping itu, UMKM memiliki keunikan dimana mereka dapat mengambil keputusan dengan sangat cepat [44].

Teori kapabilitas dinamis sensing, seizing, reconfiguring menjadi teori yang digunakan dalam mengupas pemanfaatan digital marketing bagi UMKM kelompok budidaya tanaman di Desa Cidokom. Pola penggunaan teknologi digital yang berbeda akan mempengaruhi performa kinerja UMKM. Oleh karena itu, tim peneliti menelusuri pola adopsi teknologi digital pada UMKM kelompok budidaya tanaman

hias di Desa Cidokom yang merupakan salah satu bentuk dari konsep kapabilitas dinamis.

Metode kualitatif diaplikasikan dalam mencari tahu pemanfaatan teknologi digital marketing pada UMKM kelompok budidaya tanaman hias di Desa Cidokom. Observasi, studi lapangan, wawancara, dan diskusi kelompok merupakan Teknik yang diadopsi dalam pengambilan data untuk menemukan jawaban dan fakta pada dunia riil UMKM kelompok budidaya tanaman hias di Desa Cidokom. Display data, reduksi data, dan verifikasi merupakan Teknik yang digunakan dalam menganalisis data-data yang sudah dikumpulkan.

*Passive acceptance, Connection, Immersion, Fusion, dan Transformation* merupakan fase-fase dalam penerapan teknologi digital pada UMKM kelompok budidaya tanaman hias di Desa Cidokom. Adopsi teknologi yang sangat rendah merupakan luaran dari *Passive acceptance*, hal ini terjadi karena para pelaku usaha merasa masih dapat memenuhi kebutuhan pasar tanpa harus melakukan perubahan yang signifikan. Perubahan yang signifikan seperti adopsi teknologi digital. Pada kesempatan melakukan wawancara dengan beberapa pelaku usaha UMKM kelompok budidaya tanaman hias di Desa Cidokom, kami mengerucutkan adopsi teknologi digital ini kepada pemanfaatan Facebook dan Instagram. Hal ini dikarenakan, jika ditelusuri secara online, ada beberapa pelaku usaha UMKM menggunakan platform facebook dan Instagram dalam metode pemasaran mereka.

Pada fase *Passive acceptance*, ditemukan bahwa para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom tidak menerapkan adopsi strategi digital. Namun, sejak Pandemi Covid-19 melanda, para pelaku usaha mulai menaruh perhatian pada adopsi platform Facebook dan Instagram dalam menaikkan kinerja performa usaha mereka. Pada fase *Connection*, tim peneliti menemukan kemajuan yang berarti pada UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom. Para pelaku usaha mulai tidak hanya menaruh perhatian pada adopsi teknologi digital seperti Facebook dan Instagram sebagai media pemasaran mereka, namun juga sudah

mengadopsi manfaat dari teknologi digital tersebut. Mereka merasakan penurunan pada penjualan tanaman hias mereka sebagai akibat dari Pandemi Covid-19. Pada saat itulah, para pelaku usaha mulai menyadari Pandemi Covid-19 sudah merubah perilaku konsumen *offline* menjadi *online*.

Peningkatan adopsi teknologi digital ditandai pada fase *Immersion*. Pada fase ini juga ditandai dengan ketergantungan antara operasional kegiatan usaha dan penggunaan teknologi. Tim peneliti menemukan perubahan aktifitas dalam adopsi teknologi digital pada pelaku usaha pada UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom. Ditemukan bahwa para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom tidak lagi menggunakan akun pribadi mereka dalam kegiatan pemasaran, melainkan membuka menggunakan akun resmi UMKM mereka. Penggunaan teknologi digital menggunakan akun resmi organisasi diyakini para pelaku usaha dapat memperluas kinerja usaha mereka. Tidak hanya peningkatan penjualan yang dapat dicapai, melainkan para pelaku usaha dapat memperluas jaringan koneksi/ relasi dengan para pelaku usaha lainnya yang juga menjalankan bisnis di bidang yang sama. Perluasan koneksi jaringan relasi ini tidak hanya dalam skala nasional, mereka bahkan dapat memperluas jaringan koneksi relasi dengan para pelaku usaha dari mancanegara.

Adopsi teknologi digital (media sosial) yang digunakan sebagai media dalam mencapai visi dan misi para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom menandai mereka telah memasuki fase *Fusion*. Fase *fusion* ini merupakan kepercayaan para pelaku usaha yang meningkat pada adopsi teknologi digital dapat meningkatkan kinerja usaha mereka. Terlihat peningkatan secara signifikan pada aktifitas para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom yang awalnya penggunaan strategi digital untuk mendukung strategi bisnis, sekarang digunakan sebagai rasa kebutuhan antara bisnis dan strategi digital.

Pada Fase *Transformation* ditandai dengan adopsi teknologi digital yang diimplementasikan secara berdampingan. Para pelaku UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom yang awalnya tidak menggunakan strategi digital, pada saat ini menjadi berdampingan dengan strategi digital. Hal ini disebabkan kondisi Pandemi Covid-19 tentunya terbukti menyulitkan operasional UMKM jika tidak menggunakan strategi digital. Perilaku konsumen yang sudah bergeser dari offline menjadi online telah memotivasi para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom. Tentunya tidak mau tertinggal dari para kompetitor di bidang usaha yang sama merupakan salah satu motivasi mereka. Disamping itu, ingin membangun dan menjaga hubungan baik dengan para pelanggan tanaman hias merupakan motivasi para pelaku usaha dalam bersinergi dengan adopsi teknologi digital.

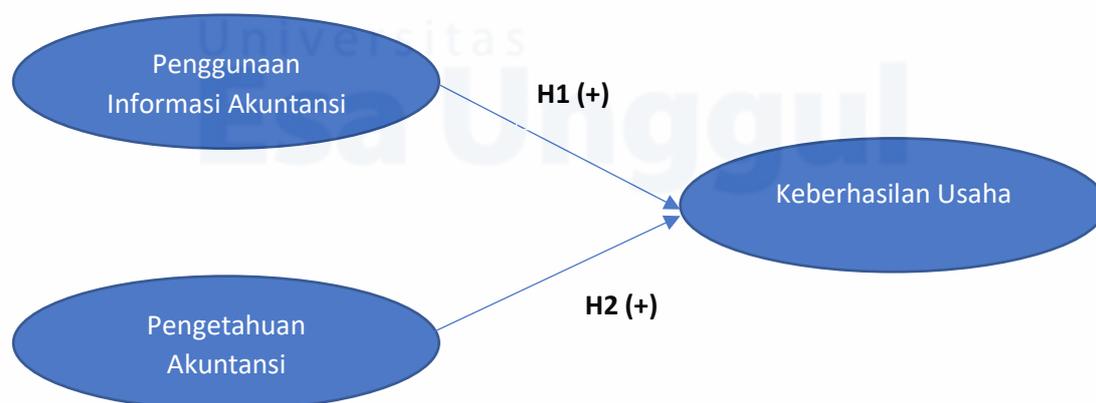
Fase penyelarasan strategi digital ini bila tercapai, dapat mengantisipasi tanda-tanda perubahan yang terjadi di dunia bisnis dengan cepat, dan menjadi inovasi untuk perusahaan kecil. Dengan adanya fase penerapan strategi digital ini, dimulai dari fase pertama membuat kami percaya bahwa UMKM dapat menerapkan teknologi digital meskipun pada awalnya UMKM memiliki sedikit atau tidak ada niat untuk maju ke arah penggunaan teknologi yang lebih intens [45]. Hal ini disebabkan karena adanya faktor yang membuat UMKM merasa harus menerapkan strategi digital, dalam kasus UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Desa Cidokom disebabkan karena pandemi yang membuat usaha budidaya tanaman hias menjadi sulit untuk bertahan.

Berdasarkan penelusuran tim peneliti di lapangan, ditemukan kesiapan yang cukup baik oleh para pelaku usaha UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom dalam menghadapi dan bertransformasi pada era digitalisasi. Dengan adanya penemuan ini, dapat kami katakan bahwa para pelaku usaha Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom telah siap menghadapi kompetisi pasar yang sangat ketat seperti saat ini. Benih-benih adopsi dan implementasi budaya baru, yaitu

teknologi digital telah menciptakan penerapan strategi model bisnis yang memberikan manfaat besar kepada para pelaku usaha.

#### 4.3. Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi terhadap Keberhasilan UMKM: Studi Kasus Kelompok UMKM Budidaya Tanaman Desa Cidokom

Seperti kita ketahui, sesungguhnya selain kemampuan dalam bertransformasi kepada digitalisasi, pencatatan *cashflow* suatu UMKM memiliki peran penting. Pencatatan *cashflow* dapat menjadi informasi penting akuntansi bagi UMKM. Kinerja UMKM dapat berkembang dengan pesat jika UMKM dapat mengadopsi dan menggunakan informasi akuntansi dengan baik. Namun, setelah tim peneliti turun ke lapangan, ditemukan bahwa tidak banyak para pelaku usaha memiliki pengetahuan yang mumpuni berkaitan dengan informasi akuntansi. Informasi akuntansi digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan bisnis, yang berguna dalam merencanakan, mengelola, dan mengevaluasi operasi bisnis. Pengelolaan bisnis dapat berjalan dengan baik dengan adanya informasi akuntansi yang dimiliki oleh para pelaku usaha UMKM.



Gambar 4.1 Konseptual Model Penelitian

Dalam hal ini, UMKM Kelompok Budidaya Tanaman Hias Desa Cidokom menjadi objek studi untuk mencari tahu factor penentu keberhasilan kinerja UMKM. Penelitian ini mengajukan konseptual model keberhasilan usaha UMKM berdasarkan

hipotesa yang dibangun (Gambar 4.1). Adapun hipotesa yang dibangun pada penelitian ini adalah:

- a. Penggunaan informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap keberhasilan UMKM – Hipotesa 1
- b. Pengetahuan akuntansi berpengaruh positif terhadap keberhasilan usaha – Hipotesa 2

Berbeda dengan metode pada sub-bab 4.1, penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuisisioner sebagai data primer. Smart-PLS merupakan aplikasi statistic yang digunakan dalam pengolahan data. Sebelum menguji hipotesa, tentunya peneliti sudah melakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu. Berdasarkan data, ditemukan bahwa kuisisioner yang memenuhi syarat validitas dan reliabilitas (Tabel. 4.1). Untuk menguji hipotesa yang dibangun, peneliti menggunakan metode regresi linear berganda (Tabel.4.2).

Tabel 4. 1 Reliabilitas dan Validitas Konstruk

	Cronbach Alpha	rho_A	Composite Reliability	AVE
Informasi Akuntansi	0.918	0.922	0.922	0.605
Pengetahuan Akuntansi	0.920	0.927	0.936	0.676
Keberhasilan Usaha	0.941	0.950	0.950	0.654

Sumber: Hasil olah data peneliti

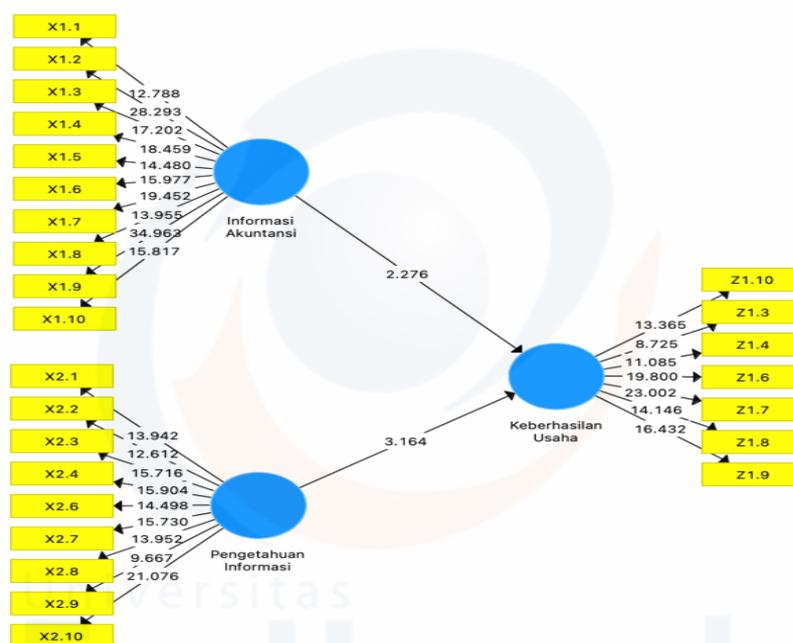
Tabel 4. 2 Hasil hipotesa

Hipotesa	Path Coefficients	P-Values	Hasil
1	0.349	0.025	Diterima
2	0.423	0.002	Diterima

Sumber: Hasil olah data peneliti

H1 diterima, artinya penggunaan informasi akuntansi mempunyai pengaruh signifikan terhadap keberhasilan usaha. Berdasarkan hasil penelitian, penggunaan

informasi akuntansi berpengaruh terhadap penggunaan informasi akuntansi dengan nilai korelasi sebesar 0,349 yang berarti persepsi pelaku UMKM tentang akuntansi memberikan pengaruh kuat dengan arah positif terhadap penggunaan informasi akuntansi. Jika H2 diterima, artinya pengetahuan akuntansi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Keberhasilan Usaha. Berdasarkan hasil penelitian, pengetahuan akuntansi berpengaruh terhadap keberhasilan usaha dengan nilai korelasi sebesar 0,423 yang berarti pengetahuan akuntansi memberikan pengaruh sangat kuat dengan arah positif terhadap penggunaan informasi akuntansi.



Gambar 4.2 Hasil Indikator Nilai T

Dari hasil hubungan informasi dan pengetahuan akuntansi terhadap keberhasilan usaha yang menunjukkan hasil positif signifikan, membuktikan bahwa keberhasilan UMKM juga ditentukan oleh faktor-faktor yang berkaitan dengan akuntansi. Pada era modern seperti saat ini, tidak sulit untuk menemukan aplikasi-aplikasi pembukuan akuntansi. Oleh karena itu, sangat direkomendasikan bahwa dalam setiap pengambilan keputusan yang dilakukan oleh para pelaku usaha UMKM agar juga dapat menggunakan dan merujuk kepada informasi akuntansi yang

dimiliki. Para pelaku usaha UMKM Kelompok UMKM Budidaya Tanaman Desa Cidokom dapat mencatat segala aktivitas bisnisnya, meskipun dengan cara yang sederhana sebagai permulaan dari informasi akuntansi mereka. Jika catatan-catatan bisnis tersebut dikelola dengan baik, maka akan dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat dalam pengambilan keputusan bisnis.

### **Ringkasan**

Bab ini menguraikan tentang Analisa di lapangan pada pelaku usaha UMKM kelompok budidaya tanaman hias di Desa Cidokom berdasarkan survey dan penelitian yang telah dilaksanakan oleh penulis. Secara. Konseptual transformasi digital menyatakan hubungan kausal dan sistem penyempurnaan cara operasional penggerak transformasi digitalisasi yang mencerminkan seluruh proses pengembangan strategis dan transformasinya pada UMKM. Diharapkan hasil Analisa ini dapat menjadi rekomendasi tolak ukur oleh pelaku usaha UMKM dalam mencapai tujuan organisasi/ usaha mereka.

## Daftar Pustaka

- [1] Presiden Biro Pers Media dan Informasi Sekretariat, "Serahkan BPUM, Presiden Dorong Pelaku Usaha Mikro Tidak Putus Asa di Tengah Pandemi," *Kementerian Dalam Negeri Republik Indonesia*, Jakarta, Jul. 30, 2021.
- [2] G. Vial, "Understanding digital transformation: A review and a research agenda," *J. Strateg. Inf. Syst.*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144, 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.01.003.
- [3] OECD, "Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides, Digital Economy Outlook 2020 Supplement," Paris, 2020. [Online]. Available: [www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf](http://www.oecd.org/digital/digital-economy-outlook-covid.pdf).
- [4] E. Martinelli, G. Tagliazucchi, and G. Marchi, "The resilient retail entrepreneur: dynamic capabilities for facing natural disasters," *Int. J. Entrep. Behav. Res.*, vol. 24, no. 7, pp. 1222–1243, 2018, doi: 10.1108/IJEBR-11-2016-0386.
- [5] Berita Media, "Ma'ruf Ingin Percepatan Digitalisasi UMKM Dilakukan Maksimal," *Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia*, Jakarta, Aug. 12, 2021.
- [6] I. I. Ak. Habibie, "Digital Technology Development and its Implication to Indonesia," Jakarta, 2020. [Online]. Available: [www.wantiknas.go.id](http://www.wantiknas.go.id).
- [7] H. Guo, Z. Yang, R. Huang, and A. Guo, "The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey," *Front. Bus. Res. China*, vol. 14, no. 1, pp. 1–25, 2020, doi: 10.1186/s11782-020-00087-1.
- [8] Berita Media, "Pemerintah Targetkan 30Juta Pelaku UMKM Tergabung dalam Ekosistem Digital Pada 2030," *Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia*, Jakarta, Jun. 10, 2021.
- [9] UNCTAD/TIR, *Technology and Innovation Report 2021 Catching Technological Waves Innovation with Equity*. New York, USA: United Nations Publications, 2021.
- [10] M. Hänninen, A. Smedlund, and L. Mitronen, "Digitalization in Retailing: Multi-sided Platforms as Drivers of Industry Transformation," *Balt. J. Manag.*, vol. 13, no. 10, 2017, doi: <https://doi.org/10.1108/BJM-00109>.
- [11] Deloitte Insights, *Tech Trends 2020*. UK: Deloitte Insight, 2020.
- [12] T. Papadopoulos, K. N. Baltas, and M. E. Balta, "The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 55, no. May 2021, p. 102192, 2020, doi:

10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192.

- [13] E. Roberts, B. A. Anderson, S. Skerratt, and J. Farrington, "A review of the rural-digital policy agenda from a community resilience perspective," *J. Rural Stud.*, vol. 54, pp. 372–385, 2017, doi: 10.1016/j.jrurstud.2016.03.001.
- [14] J. Chaparro-Peláez, E. Acquila-Natale, Á. Hernández-García, and S. Iglesias-Pradas, "The Digital Transformation of the Retail Electricity," *Energies*, vol. 13, pp. 1–18, 2020, doi: 10.3390/en13082085.
- [15] U. Nations, "The Impact of Digital Technologies," United Nations, New York, USA, 2021. doi: 10.4324/9781003103943-59.
- [16] F. von Briel, P. Davidsson, and J. Recker, "Digital Technologies as External Enablers of New Venture Creation in the IT Hardware Sector," *Entrep. Theory Pract.*, vol. 42, no. 1, pp. 47–69, 2018, doi: 10.1177/1042258717732779.
- [17] W. Reinartz, N. Wiegand, and M. Imschloss, "The Impact of Digital Transformation on The Retailing Value Chain," *Int. J. Res. Mark.*, vol. 36, no. 3, pp. 350–366, 2019, doi: 10.1016/j.ijresmar.2018.12.002.
- [18] Z. Husein, M. I. Sirie, A. A. Rahman, and A. Hamzah, "Digital business in Indonesia : overview," *Pract. Law Ctry. Q&A*, pp. 1–23, 2018.
- [19] E. Sri and D. Afriza, "Indonesian Small Medium Enterprise ( Sme ) Can Survive During Covid-19 :," *Int. J. Business, Econ. Law*, vol. 24, no. 3, pp. 44–53, 2021.
- [20] L. F. UI and UNDP, "Impact of Pandemic on MSMEs in Indonesia," p. 73, 2020.
- [21] A. A. Saefulloh, "Transformasi UMKM Go Digital Dalam Mendukung Pemulihan Ekonomi RUU Provinsi NTT Urgensi Penyusunan RUU PTUK," NTT, 2021.
- [22] H. Aminah, D. Susita, and H. Hamidah, "Umkm Go Online! Pengembangan Kompetensi Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Di Provinsi Dki Jakarta Guna Mewujudkan Digital Preneuer," *J. Ind. Kreat. dan Kewirausahaan*, vol. 3, no. 1, pp. 56–63, 2021, doi: 10.36441/kewirausahaan.v3i1.69.
- [23] R. Pahlevi and A. Mutia, "Mayoritas UMKM Ubah Produk dan Teknis Usaha untuk Bertahan Saat PPKM," *databoks*, 2022. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/01/22/mayoritas-umkm-ubah-produk-dan-teknis-usaha-untuk-bertahan-saat-ppkm> (accessed Feb. 02, 2022).
- [24] Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI, "Membangun Koperasi dan UMKM Sebagai Ketahanan Ekonomi Nasional," Jakarta, 2015.
- [25] D. Purwana, Rahmi, and A. Shandy, "Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro , Kecil , Dan Menengah ( Umkm ) Di Kelurahan Malaka Sari,

- Duren Sawit," *J. Pemberdaya. Masy. Madani*, vol. 1, no. 1, pp. 1–17, 2017, doi: doi.org/10.21009/JPMM.001.1.01.
- [26] A. Priyono and A. Moin, "Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the Covid-19 Pandemic," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 6, no. 4, p. 104, 2020.
- [27] Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun, "Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008," no. 1, 2008.
- [28] C. E. Helfat *et al.*, *Dynamic capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations*. USA, UK, Australia: Blackwell Publishing, 2007.
- [29] H. M. Vu, "A Review of Dynamic Capabilities, Innovation Capabilities, Entrepreneurial Capabilities and Their Consequences," *J. Asian Financ. Econ. Bus.*, vol. 7, no. 8, pp. 485–494, 2020, doi: 10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.485.
- [30] B. Lawson and D. Samson, "Developing Innovation Capability in Organisations: a Dynamic Capabilities Approach," *Int. J. Innov. Manag.*, vol. 05, no. 03, pp. 377–400, 2001, doi: 10.1142/s1363919601000427.
- [31] C. Camisón and A. Villar-López, "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance," *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 1, pp. 2891–2902, 2014, doi: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004.
- [32] A. Manatsa, "Dynamic capabilities , Institutions and Firm Performance of Firms Responding to Climate Change: the Case of Australia and South Africa," University of Wollongong, 2017.
- [33] S. Min and J. Kim, "Effect of Opportunity Seizing Capability on New Market Development and Small and Medium-Sized Enterprise Performance: Role of Environmental Uncertainty in the IT Industry," *Asia Pacific Manag. Rev.*, 2021, doi: 10.1016/j.apmrv.2021.05.004.
- [34] L. Ballesteros, M. Useem, and T. Wry, "Masters of Disasters? An Empirical Analysis of How Societies Benefit from Corporate Disaster Aid," *Acad. Manag. J.*, vol. 60, no. 5, pp. 1682–1708, 2017, doi: 10.5465/amj.2015.0765.
- [35] W. Li, K. Liu, M. Belitski, A. Ghobadian, and N. O'Regan, "e-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age," *J. Inf. Technol.*, vol. 31, no. 2, pp. 185–206, 2016, doi: 10.1057/jit.2016.10.
- [36] A. H. Pratono, "Does firm performance increase with risk-taking behavior under information technological turbulence? Empirical evidence from Indonesian SMEs," *J. Risk Financ.*, 2018.
- [37] K. H. and S. I. Kotler P, "Marketing 4.0: moving from traditional to digital," pp. 1–3, 2017.

- [38] H. Sulistyono and Siyamtinah, "Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment," *Asia Pacific Manag. Rev.*, vol. 21, no. 4, pp. 196–203, 2016, doi: 10.1016/j.apmr.2016.02.002.
- [39] Z. Kerravala and L. C. Miller, *Digital Transformation for Dummies*, Mitel Spec. United States of America: John Wiley & Sons, Inc., 2017.
- [40] M. K. Linnenluecke, "Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda," *Int. J. Manag. Rev.*, vol. 19, no. 1, pp. 4–30, 2017, doi: 10.1111/ijmr.12076.
- [41] C. Biesenthal, S. Gudergan, and V. Ambrosini, "The role of ostensive and performative routine aspects in dynamic capability deployment at different organizational levels," *Long Range Plann.*, vol. 52, no. 3, pp. 350–365, 2019, doi: 10.1016/j.lrp.2018.03.006.
- [42] Y. Malenkov, I. Kapustina, G. Kudryavtseva, V. V. Shishkin, and V. I. Shishkin, "Digitalization and strategic transformation of retail chain stores: Trends, impacts, prospects," *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, vol. 7, no. 2, 2021, doi: 10.3390/joitmc7020108.
- [43] D. Libaers, D. Hicks, and A. L. Portery, "A taxonomy of small firm technology commercialization," *Ind. Corp. Chang.*, vol. 25, no. 3, pp. 371–405, 2016, doi: 10.1093/icc/dtq039.
- [44] A. Spithoven, W. Vanhaverbeke, and N. Roijackers, "Open innovation practices in SMEs and large enterprises," *Small Bus. Econ.*, vol. 41, no. 3, pp. 537–562, 2013, doi: 10.1007/s11187-012-9453-9.
- [45] F. Iannacci, A. P. Seepma, C. de Blok, and A. Resca, "Reappraising maturity models in e-Government research: The trajectory-turning point theory," *J. Strateg. Inf. Syst.*, vol. 28, no. 3, pp. 310–329, 2019, doi: 10.1016/j.jsis.2019.02.001.