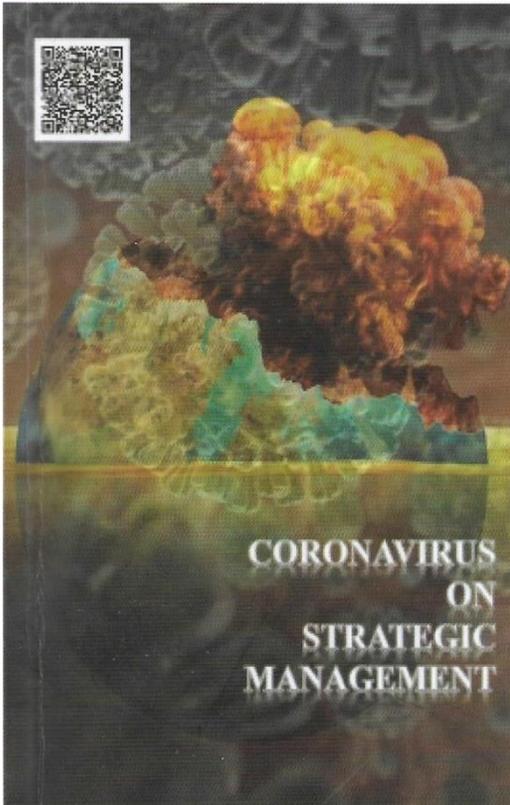


THE ARY SUTA CENTER SERIES ON STRATEGIC MANAGEMENT

April 2020, Volume 49



Disaster Mitigation For Tourism Brand Recovery
In Indonesia - After Coronavirus Case
Made Handijaya Dewantara, S.ST. *Par.*, M. *Par.*, M. Pro.

Strategi Digital Untule Usaha Mikro, Kecil, Dan
Menengah (Permasalahan Dan Pemberdayaannya)
Dr. Anton Wachidin Widjaja

Internasionalisasi UMKM: Langkah Strategi
Fundamental Dalam Memasuki Globalisasi
Galih Trias Farobi

Pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD)
Kusmiran, S.Pd.I, M.Psi & Rosmaidar, M.Pd

Gagasan Pembelajaran Daring Melalui Grup
Whatsapp Sebagai Kesiagaan Menghadapi
Bencana Kabut Asap Di SMA Negeri 2
Tanah Putih, Rokan Hilir
Rina Agustin, S.S.

The Role Of Donald Trump's Idiosyncratic Factors
In The U.S. Eoreign Polky Making
Muhammad Ilham Razak &
Prof. Anak Ag lmg Banyu Perwita, Ph.D

Sampai Kapan Papua Bergejolak? Kajian Strategis
Atas Konflik Politik Dan Konflik Sumber Daya
Di Papua
Dr. der Phil. Reza A.A Wattimena

Pengelolaan Talenta Berbasis Modal Dasar Manusia
Ors. Tarcisius Soemarman, M.S., Ed.

Manajemen Talenta Di Era Digital: Learning
Dexterity Sebagai Sebuah Usulan
Dr. Nopriadi Saputra

ESG Investing
Suwito Haryatno, ST., MM.

12th Anniversary Special Issue

Edited By
Prof. I Gusti Ngurah Agung, Ph.D.

THE ARY SUTA CENTER
FOR LEADERSHIP, STRATEGY AND CRITICAL THINKING

Perpustakaan Nasional Republik Indonesia: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Suta, I Putu Gede Asy: Editor
Agung, I Gusti Ngurah: Editor in Chief
Situmeang, John: Editor
Widjaja, Anton Wachidin: Editor
Musa, Soebowo: Editor
Effendy, Jono: Editor
Sejati, Tri Waluyo: Editor
Haryatno, Suwito: Editor

The Ary Suta Center Series on Strategic Management – Forty-ninth Volume, April 2020

Bibliografi:
ISSN: 1979-7001

I. Strategic Management II. Judul

All articles featured in this issue are solely the view and opinion of the respective authors and not necessarily be the view of the Ary Suta Center. The respective authors are fully responsible for the contents of their paper(s). The Ary Suta Center does not assume any undertaking or responsibility of the contents of the respective papers in this issue.

The Ary Suta Center Series on Strategic Management – Forty-ninth Volume
Copyright © The Ary Suta Center, 2020

Cetakan Pertama, April 2020

Diterbitkan oleh: The Ary Suta Center
Jl. Prapanca III No. 11, Jakarta 12160, Indonesia
Tel: 62-21-739 3224, Fax: 62-21-727 963 74, e-mail: arysuta@arysutacenter.com
ISSN: 1979-7001

Disain Sampul dan Perwajahan oleh Soebowo Musa
Dicetak di Indonesia oleh PT. Meta Media Print

7 8 9 J O I I 12

Dilarang memproduksi buku ini, baik sebagian atau seluruhnya, dalam bentuk dan dengan tujuan apapun baik melalui media elektronik maupun secara mekanis, termasuk fotokopi, rekaman, atau berbagai bentuk penyimpanan dan pengkasesan informasi lainnya, tanpa ijin tertulis dari Penerbit. Pembuatan duplikasi buku ini, atau sebagian dari buku ini dengan tujuan apapun, adalah pelanggaran terhadap Undang-Undang Hak Cipta Republik Indonesia.

CONTENTS

Editor's Notes Prof. I Gusti Ngurah Agung Ph.D.....	9
Disaster Mitigation For Tourism Brand Recovery In Indonesia – After Coronavirus Case Made Handijaya Dewantara, S.ST. Par., M. Par., M. Pro	13
Strategi Digital Untuk Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (Permasalahan Dan Pemberdayaannya) Dr. Anton Wachidin Widjaja	31
Internasionalisasi UMKM: Langkah Strategi Fundamental Dalam Memasuki Globalisasi Galih Trias Farobi	49
Pentingnya Pendidikan Anak Usia Dini (PAUD) Kusmiran, S.Pd.I, M.Psi & Rosmaidar, M.Pd	79
Gagasan Pembelajaran Daring Melalui Grup Whatsapp Sebagai Kesiagaan Menghadapi Bencana Kabut Asap Di SMA Negeri 2 Tanah Putih, Rokan Hilir Rina Agustin, S.S.....	93
Sampai Kapan Papua Bergejolak? Kajian Strategis Atas Konflik Politik Dan Konflik Sumber Daya Di Papua Dr. der Phil. Reza A.A Wattimena.....	111
Pengelolaan Talenta Berbasis Modal Dasar Manusia Drs. Tarcisius Soemarman, M.S., Ed	127
Manajemen Talenta Di Era Digital: Learning Dexterity Sebagai Sebuah Usulan Dr. Nopriadi Saputra	165
The Role Of Donald Trump's Idiosyncratic Factors In The U.S. Foreign Policy Making M. Ilham Razak & Prof. Anak Agung Banyu Perwita, Ph.D	189
ESG Investing Suwito Haryatno, ST., MM.....	227

STRATEGI DIGITAL UNTUK USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (PERMASALAHAN DAN PEMBERDAYAANNYA)

Oleh:
Dr. Anton Wachidin Widjaja *

Ahstrak

Dengan keterbatasan sumber daya dan aksesabilitas yang dimiliki, UMKM diperhadapkan pada permasalahan keharusan untuk melakukan transformasi bisnis yang mengarah pada upaya pengembangan model bisnis digital yang dapat menopang kelangsungan hidup dan peningkatan kinerja bersaing di tengah perkembangan teknologi digital dan dinamika persaingan yang semakin kompleks. Pengembangan ekosistem digital sangatlah penting untuk dapat mendukung UMKM dalam meningkatkan kompetensi digitalnya melalui transformasi dan strategi digital yang dijalankannya.

Kata Kunci: *Transformasi digital, strategi digital, model bisnis digital, ekosistem digital, UMKM.*

PENDAHULUAN

Wabah corona yang dewasa ini merebak ke seluruh penjuru dunia telah memukul perekonomian negara-negara yang tidak hanya yang warganya terinfeksi, namun juga negara-negara yang tidak terkena

* Senior Fellow Researcher at The Ary Suta Center

wabah ini. Peristiwa merebaknya wabah corona ini sebenarnya memberikan kesempatan yang luas bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) untuk dapat lebih berperan dalam memberikan pasokan pada pasar dalam negeri. Seperti dinyatakan oleh Menteri Koperasi dan UKM bahwa laju pertumbuhan impor barang akan menurun dan hal ini tentunya akan mengalihkan permintaan pasar dalam negeri terhadap produk-produk yang dihasilkan oleh UMKM. Merebaknya wabah corona juga telah meningkatkan permintaan produk-produk yang menjadi bahan baku dari pembuatan obat herbal; seperti temulawak, jahe, kunyit, dan lain-lain. Namun Ketua Asosiasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menyebutkan bahwa

Pemerintah Indonesia belum sepenuhnya menutup keran impor; walaupun sebenarnya banyak yang bisa dipasok oleh UMKM untuk memenuhi kebutuhan pasar domestik. Hal ini menurutnya dikarenakan Pemerintah belum sepenuhnya menutup keran impor (Kompas, 10 Maret 2020).

Ketidakmampuan UMKM dalam mengakses pasar mengakibatkan lemahnya UMKM dalam memenuhi kebutuhan pasar dibandingkan dengan usaha besar. Salah satu hal yang didorong oleh Pemerintah adalah pemanfaatan strategi dan platform digital bagi UMKM untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengakses dan memperoleh informasi tentang pasar. UMKM di Indonesia selain mempunyai keterbatasan dalam konektivitas terhadap pasar, juga mempunyai keterbatasan dalam mengakses jejaring keuangan dan pengetahuan serta kesulitan dalam perolehan sumber daya manusia sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan (Capri, 2019).

UMKM menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 merupakan usaha ekonomi produktif yang dimiliki perorangan maupun badan usaha sesuai dengan kriteria seperti terlihat pada Tabel 1.

Kontribusi UMKM dalam perekonomian Indonesia sangatlah besar. Di tahun 2018, sumbangan UMKM dalam Produk Domestik Bruto Nasional adalah sebesar Rp. 8.400 triliun atau sekitar 61 %; dan

diharapkan dapat bertumbuh 5 % di tahun 2019. Data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (2018) menunjukkan tingginya kemampuan UMKM dalam menyerap tenaga kerja (sebanyak 116.978.631 orang atau 97 % dari total tenaga kerja). Dalam menghadapi krisis ekonomi tahun 1997, terbukti bahwa UMKM dapat menjadi penopang perekonomian Indonesia yang tangguh di saat banyak perusahaan besar bertubangan.

Tabel 1
Kriteria Ukuran Usaha

Ukuran Usaha	Aset	Omzet
Usaha Mikro	Lebih dari Rp. 50 juta	Lebih dari Rp. 300 juta
Usaha Kecil	Lebih dari Rp. 100 juta	Lebih dari Rp. 500 juta
Usaha Menengah	Lebih dari Rp. 500 juta	Lebih dari Rp. 1 miliar
Usaha Besar	Lebih dari Rp. 1 miliar	Lebih dari Rp. 5 miliar

Sumber: UU No.20/2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

UMKM seringkali disandingkan dengan konsep usaha rintisan (*startup*). Namun sebenarnya keduanya mengandung pengertian yang berbeda. Usaha rintisan biasanya mengarah pada bentuk usaha jasa yang mengarah pada pengembangan aplikasi, *digital marketing agency*, dan *cloud based services*, sedangkan UMKM lebih mengarah pada produksi yang hasil produksinya dapat langsung dinikmati oleh pembeli. Koneksi internet merupakan jantung dari bisnis rintisan, sedangkan penggunaan internet atau teknologi digital bagi UMKM masih terbatas pada fungsi pemasaran. Kemudian, skala produksi bisnis UMKM terbatas karena masih mengandalkan pasokan bahan baku dan sumber daya manusia, tidak demikian dengan usaha rintisan (goukm.co.id, 15 September 2016).

Peluang pemberdayaan teknologi dan media digital bagi bisnis UMKM didorong oleh semakin meningkatnya pengguna internet di Indonesia. Pengguna internet di Indonesia saat ini mencapai 175,4 juta dengan penetrasi mencapai 64%. Terjadi peningkatan sebesar 17 % dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Sebesar 96 % dari

pengguna internet di Indonesia sudah menggunakan telepon pintar, sementara 5,3 % masih mengakses internet menggunakan ponsel fitur. Rata-rata orang Indonesia menghabiskan empat jam 46 menit tiap hari untuk berselancar di internet. Sebagian besar menggunakan akses internet untuk bersosial media, data menunjukkan pengguna media sosial di Indonesia adalah sebesar 160 juta dengan penetrasi sebesar 59 % dari total populasi (Pertiwi, Kompas.com 20-02-2020).

Indonesia dan negara-negara sedang berkembang lainnya menurut Capri (2019) dewasa ini menghadapi lompatan teknologi dalam lanskap digital yang didasarkan pada penggunaan landasan teknologis berikut:

Cloud-based tools and computing
Social media platform and apps
E-commerce platforms and apps
Sharing economy platform and apps.

Tentunya diharapkan terjadi perubahan lanskap digital yang dapat mengarahkan UMKM kepada perubahan model bisnisnya menuju peningkatan kinerja. Tentunya pemberdayaan teknologi digital bagi UMKM tidak hanya mengarah pada bidang pemasaran semata, namun perlu diberdayakan pada seluruh rangkaian aktifitas yang mengarah pada penciptaan dan penyampaian nilai unggul.

PERMASALAHAN PEMBERDAYAAN TEKNOLOGI DIGITAL BAGI UMKM

Kesiapan UMKM dalam memasuki perekonomian berbasis digital masih terkendala beberapa masalah, yaitu keterbatasan dalam sumber daya literasi digital karena minimnya edukasi bagi karyawan dan penyampaian informasi yang kurang memadai, rendahnya tingkat pengembangan sumber daya manusia, kesulitan dalam pembiayaan, dan terbatasnya akses internet (Capri, 2019). Hal ini mengakibatkan

kurang berdayanya UMKM dalam memanfaatkan teknologi dan media digital dalam peningkatan kinerja yang mengarah pada pengembangan daya saingnya untuk dapat mengambil peluang-peluang yang terjadi akibat perubahan-perubahan lingkungan bisnis yang sedang dan akan terjadi yang mengarah pada terjadinya transformasi digital.

Mc Kinsey menyebutkan bahwa "*digital transformation is rearrangement of technology, business models and processes as to ensure new values for customers and employees in constantly changing and developing digital economy*" (Ulas, 2019). Dari definisi tersebut terlihat bahwa transformasi digital yang mengarahkan pada perubahan model bisnis dan proses bisnis harus dilakukan untuk dapat menciptakan dan menyampaikan nilai; yang pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan bersaingnya. Permasalahannya adalah apakah UMKM mampu mengintegrasikan teknologi informasi dan komunikasi dalam strategi bersaing yang dijalkannya.

Terdapat banyak definisi tentang transformasi digital, namun dapat dilihat bahwa transformasi digital yang dilakukan oleh suatu perusahaan akan mengarah pada perubahan model bisnis yang dijalkannya. Hal ini terlihat dari beberapa definisi yang dikutip oleh Schallmo et al. (2017):

Digital Business Transformation (DBT) is a process of reinventing a business to digitise operations and formulate extended supply chain relationships. The DBT leadership challenge is about reenergizing businesses that may already be successful to capture the full (Bowersox et al., 2005).
Digital transformation — the use of technology to radically improve the performance or reach of enterprises — is becoming a hot topic for companies across the globe (Westerman et al., 2011)

DT is the deliberate and ongoing digital evolution of a company, business model, idea process, or methodology, both strategically and tactically (Mazzone, 2014).

Dari banyaya definisi tentang transformasi digital tersebut, menurut Reis et al. (2018), transformasi digital mengandung tiga elemen, yaitu:

1. Teknologis-transformasi digital mengharuskan penggunaan teknologi digital dalam proses bisnis,
2. Organisasional – dalam melakukan transformasi digital diperlukan perubahan dalam proses-proses organisasional maupun penciptaan model bisnis baru,
3. Sosial – transformasi digital mengakibatkan perubahan dalam semua aspek kehidupan manusia.

Di tengah keterbatasan sumber daya yang senantiasa melekat pada UMKM, dalam menghadapi transformasi digital diperlukan perubahan struktur organisasional dan budaya perusahaan ke arah penerapan teknologi dan media digital dari mulai aktifitas pabrikasi sampai dengan pemasaran. Struktur organisasi UMKM kebanyakan masih bersifat sangat sederhana yang dicirikan dengan Jumlah staf yang relatif kecil. Pengambilan keputusannya masih sangat didominasi oleh pemilik, yang biasanya juga bertindak sebagai pemimpin perusahaan. Penggunaan teknologi digital sangat ditentukan oleh pemilik UMKM. Yang sering terjadi adalah keengganan untuk menggunakan digital karena merasa nyaman dengan kegiatan bisnis yang tradisional yang mereka lakukan dan menilai transformasi digital akan membutuhkan biaya yang besar, membutuhkan waktu yang lama, dan menciptakan risiko yang tinggi yang biasanya muncul akibat ketakutan terhadap ketidakmampuannya menggunakan teknologi digital. Hal ini diperkuat oleh budaya perusahaan UMKM yang juga sangat Jekat dengan budaya pemiliknya. Nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan melakukan praktek bisnis tradisional seringkali menjadi kendala dalam pemberdayaan teknologi digital yang seharusnya mampu

meningkatkan kinerja model bisnis baru UMKM. Pemberdayaan teknologi digital memerlukan budaya pembelajaran (*learning culture*) dan budaya berpikir digital (*digital thinking culture*) yang seharusnya dapat dikembangkan UMKM untuk mendobrak keengganan untuk berubahnya.

Ulas (2019) menyebutkan ada beberapa pendorong yang mengharuskan UMKM melakukan transformasi digital dalam praktek bisnisnya, antara lain: kemajuan teknologi dan inovasi digital yang semakin mudah, nyaman digunakan, dan semakin murah, perubahan praktek bisnis yang ditandai dengan teknologi internet, perdagangan elektronik, dan penggunaan media sosial, globalisasi dan berkembangannya industri 4.0, perkembangankecerdasan buatan (*artificial intelligence*) dan *internet of things*, pengaruh konsumen generasi baru (milenial dan generasi Z), peningkatan penggunaan cloud computing dan telepon pintar, penggunaan teknologi robotik dan teknologi pabrikasi yang semakin maju, serta perkembangan ?e.rekonomian berbagi (*sharing economy*). Peluang-peluang digital ml tentunya sulit untuk dapat dimanfaatkan oleh UMKM mengingat keterbatsa a dalam hal sumber daya yang kompeten dengan teknologi d1g1tal, dukungan finansial dan teknis dari Pemerintah dan pihak terkait, dan penyiapan infrastruktur komunikasi digital yang memadai. Permasalahan ini dapat dipecahkan dengan bantuan Pemerintah dan perusahaan-perusahaan besar (misalnya melalui sistem bapak angkat atau alih daya). Vandenberg, Chantapacdepong dan Yoshino (2016) menyebutkan bahwa UMKM menghadapi permasalahan kegagalan pasar akibat besaran (*size-induced market failures*) dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup dan keterbatasan pertumbuhannya menghadapi perusahaan-perusahaan besar. Sesuai dengan prinsip ekonomi, resep untuk mengatasi kegagalan pasar ini adalah dengan bantuan Pemerintah. Terdapat empat hal yang dapat dilakukan oleh Pemerintah untuk memperkuat **M** dalam mengatasi kemungkinan kegagalan pasar ini yaitu: movas1 dan teknologi, keuangan, tenaga kerja berkeahlian, serta intemasionalisasi dan akses terhadap pasar.

Trasca et al. (2019) menyatakan bahwa Pemerintah harus memberikan dukungan pada UMKM dalam meningkatkan kemampuannya untuk menggunakan teknologi digital dalam hal bantuan pendanaan serta keringanan-keringanan perpajakan dan upaya untuk meningkatkan kenyamanan dan keamanan dalam penggunaan teknologi digital tersebut. Berkaitan dengan masalah perpajakan, isu hangat yang diperdebatkan baru-baru ini mengenai wacana pengenaan pajak terhadap bisnis *online* di Indonesia. Hal yang perlu untuk dijadikan pertimbangan dalam penentuan keputusan tersebut adalah banyak pemain UMKM dalam bisnis *online* di Indonesia.

Besson dan Rowe (2012) menyebutkan bahwa keengganan untuk melakukan transformasi digital tidak hanya pada aras individu wirausaha yang mengarah pada keengganan psikologisnya (*psychological inertia*), tapi juga dapat terjadi pada aras kelompok yang mengarah pada keengganan sosioteknis (*sociotechnical inertia*) dan pada aras sistemik yaitu keengganan ekonomis dan politis (*economic and political inertia*). Keengganan sosioteknis dapat terjadi karena kurangnya dukungan dari penyedia teknologi informasi profesional yang mendukung pemberdayaan teknologi digital. Keengganan ekonomis dan politis dapat ditimbulkan oleh kurangnya dukungan dari Pemerintah bagi UMKM untuk dapat melakukan transformasi digital. Disinilah bisa dilihat pentingnya membangun ekosistem yang mendukung penerapan transformasi digital bagi UMKM. Dalam mengembangkan rantai penciptaan nilai untuk mengimplementasikan model bisnis digitalnya terkait dengan hubungan dengan konsumen, pemasok, dan hubungan bisnis lainnya, UMKM dapat membangun ekosistem bisnis digital yang mampu menutup kekurangannya dalam pengembangan sumber daya dan kompetensi teknologi informasi (IT). UMKM harus mampu mengembangkan keselarasan strategik (*strategic alignment*) dalam membangun jejaring strategiknya ke arah penciptaan nilai. Terdapat enam keselarasan strategik yang dapat dikembangkan oleh UMKM, yaitu (Street et al., 2017):

1. Integrasi bisnis dengan strategi IT (*intellectual alignment*)
2. Integrasi bisnis dengan infrastruktur dan proses IT (*operational alignment*)
3. Integrasi strategi IT dengan infrastruktur dan proses IT (*IT alignment*)
4. Integrasi strategi bisnis dengan dan infrastruktur dan proses organisasional (*business alignment*)
5. Integrasi strategi bisnis dengan infrastruktur dan proses IT (*aform of cross-domain alignment*)
6. Integrasi strategi IT dengan infrastruktur dan proses organisasional (*also aform of cross-domain alignment*).

Ekosistem yang dapat dikembangkan untuk mendorong kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital mencakup tiga kelompok, yaitu kelompok para pengusaha UMKM pada bidang yang sama, kelompok profesional IT (konsultan IT, universitas, lembaga swadaya masyarakat, dan lain-lain), dan kelompok sosioekonomis (misalnya mitra-mitra bisnis). Terdapat tiga sisi kemanfaatan yang bisa diperoleh dari pengembangan ekosistem bisnis digital bagi UMKM, yaitu (Pelletier dan Cloutier, 2019):

1. Kemanfaatan relasional; dalam khazanah ilmu ekonomi, pembentukan jejaring bisnis oleh suatu perusahaan dapat menciptakan sumber daya relasional yang tidak dapat dirasakan oleh perusahaan-perusahaan lain di luar jejaring.
2. Kemanfaatan sosial; pembentukan ekosistem bisnis dapat menimbulkan saling kepercayaan dan saling dukung antara anggota-anggotanya.
3. Kemanfaatan kognitif; dalam ekosistem bisnis yang dibentuk, dapat terjadi saling alih informasi dan pengetahuan antar anggotanya, hal ini dapat mengakibatkan terjadinya akumulasi pengetahuan para anggotanya.

STRATEGI DIGITAL UMKM UNTUK MELAKUKAN TRANSFORMASI DIGITAL

Pemberdayaan teknologi dan media digital pada UMKM kebanyakan masih di bidang pemasaran. UMKM dengan segala keterbatasannya memang cenderung untuk hanya melakukan strategi adaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan; termasuk transformasi digital yang sedang dan terus akan terjadi. Padahal transformasi digital mengharuskan setiap pelaku usaha (termasuk UMKM) untuk mampu merancang dan mengimplementasikan bisnis model

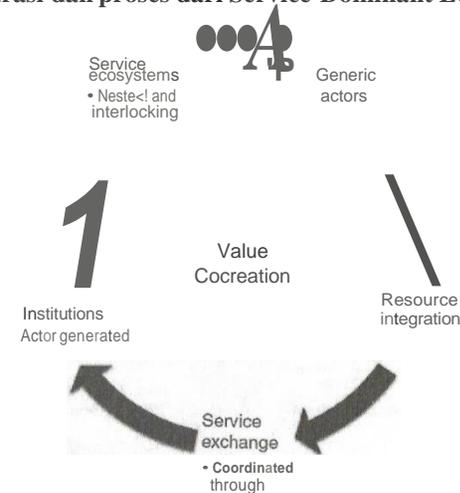
baru yang berbasis pada digital. Pemberdayaan teknologi digital menjadi inti dari bagaimana proses bisnis dijalankan. Perusahaan perlu mempertimbangkan apakah model bisnis yang dijalankan perlu diperbaiki bahkan diubah kembali untuk mempertahankan kemampuannya dalam menghadapi persaingan (Reis et al., 2018).

Pendefinisian kembali model bisnis dalam transformasi digital akan mampu mendobrak hubungan berjejang di dalam rantai penciptaan nilai seperti yang dijelaskan dalam ekosistem bisnis tradisional. Dalam lingkungan bisnis kontemporer, transformasi digital lebih memungkinkan perusahaan untuk dapat membangun jejaring bisnis

yang terkoneksi dan secara sosial dapat dilakukan melalui media digital. Dalam perspektif pembelajaran, UMKM dapat mengandalkan ekosistem bisnis digital yang terbangun untuk membantunya dalam mengembangkan kompetensi digital. UMKM dapat terbantu oleh pihak lain dalam ekosistem dalam suatu *co-specialization* yang terkait dengan upaya perolehan informasi dan pengetahuan yang diperlukan dalam mengembangkan kemampuan IT-nya (Pelletier dan Cloutier, 2019). Ng dan Vargo (2018) menjelaskan bahwa kerangka penciptaan nilai dalam kebersamaan (value cocreation framework) memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan menggunakan sumber daya yang memberikan kemanfaatan bagi perusahaan lainnya (dapat terjadinya saling pertukaran sumber daya; tidak hanya sekedar pertukaran produk jadi). Hal tersebut dapat terlihat pada Gambar 1 di mana bagaimana *service-dominant*

logic yang menjelaskan bagaimana ekosistem dan institusi-institusi di dalamnya dapat saling terintegrasi dalam penciptaan nilai dalam kebersamaan .

Gambar 1
Narasi dan proses dari Service-Dominant Logic



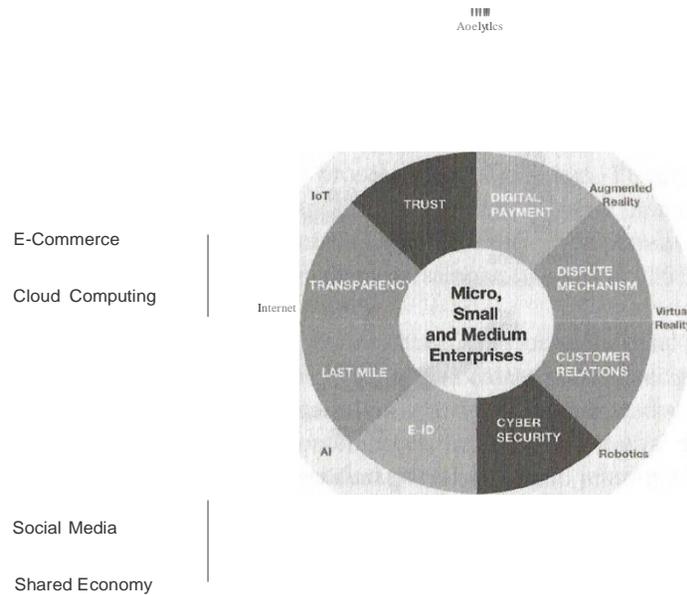
unya pengambil kebijakan di Indonesia untuk mampu membangun lingkungan bisnis yang mampu memberikan binaan dan dukungan bagi UMKM dalam menghadapi pasar yang terbuka dan adil secara digital. Keberhasilan UMKM dalam menjalankan strategi digital melalui transformasi digitalnya sangatlah ditentukan oleh:

1. Akses terhadap teknologi digital
2. Kebijakan Pemerintah yang menjamin terciptanya kerangka aturan dan lingkungan bisnis yang memberikan transparansi, kepercayaan, keamanan, dan kehandalan dalam penggunaan teknologi dan media digital.

Kondisi ini digambarkan oleh Capri seperti terlihat pada Gambar 2. Perkembangan teknologi digital mengharuskan UMKM untuk memberdayakan teknologi dan media digital dalam strategi bisnis

yang dijalankannya. Untuk dapat memberdayakannya, UMKM sangat membutuhkan dukungan dari lingkungan dan ekosistem digital yang memberikan kenyamanan dan keamanan.

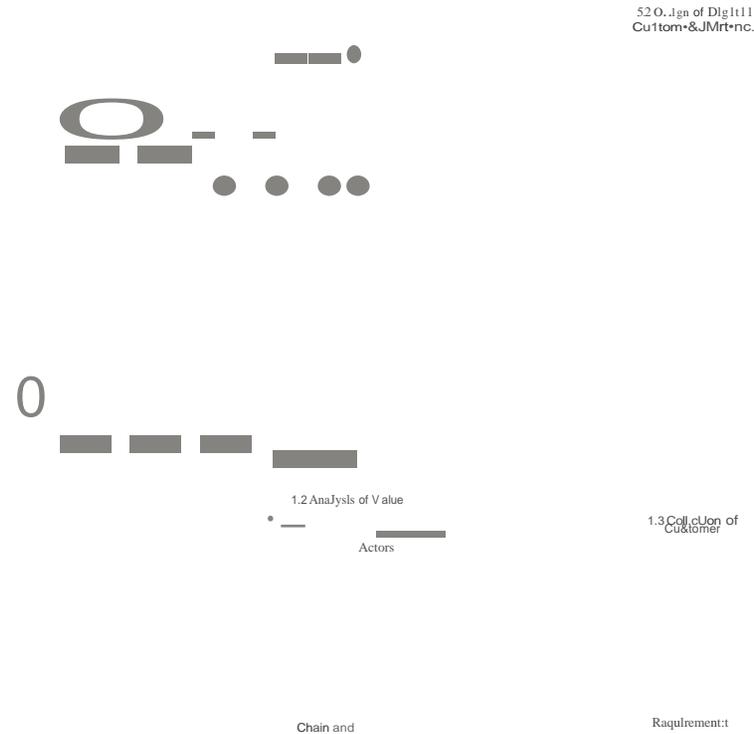
Gambar 2.
Keberhasilan dalam Strategi Digital UMKM



Sumber: Capri (2019)

Schallmo et al. (2019) mengemukakan bahwa dalam menetapkan dan mengimplementasikan strategi digitalnya melalui transformasi digital, perusahaan (termasuk UMKM) perlu menetapkan peta jalan (roadmap) yang dapat dilihat pada Gambar 3.

Gambar 3.
Peta Jalan untuk Transformasi Digital



Sumber: Scallmo et al. (2019)

Terdapat beberapa tahapan dalam peta jalan tersebut, yaitu:

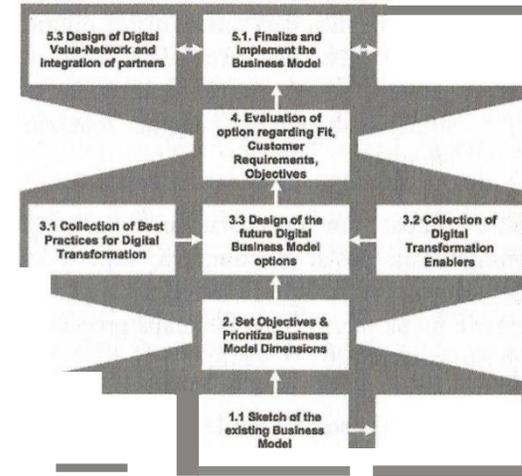
1. *Digital reality* – perlu dilakukan analisis terhadap penciptaan dan penambahan nilai yang dimulai dari nilai kepada pelanggan sampai dengan penciptaan nilai terhadap pemegang saham.
2. *Digital ambition* – perlu ditetapkan tujuan-tujuan dari pemberdayaan teknologi digital terhadap keberhasilan model bisnis yang dilihat dari segi waktu, keuangan, ruang jangkauan, dan kualitasnya.
3. *Digital potential* – perlu dirancang model bisnis digital

mendatang dalam bentuk rancangan praktis yang dapat dijalankan.

42

4. *Digital fit* – perlu dikaji dan dievaluasi keterkaitan antara model bisnis digital baru dengan model bisnis yang sudah dijalankan untuk menjamin kesinambungan terpenuhinya

43



permintaan pelanggan dan tercapainya tujuan yang ditetapkan.

5. *Digital implementation* – mencakup finalisasi dan implementasi dari model bisnis digital yang terkait dengan digital customer experience dan digital value-creation network yang menekankan pada terciptanya hubungan strategik dengan pelanggan maupun mitra-mitra bisnis lainnya.

Untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan meningkatkan posisi bersaingnya, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, UMKM perlu mengembangkan keselarasan strategik. Menarik untuk mencermati beberapa proposisi yang dikembangkan oleh Street et al. (2017), yaitu:

1. Semakin sedikit jumlah tenaga kerja yang digunakan maka akan semakin kuat keselarasan strategik yang mampu dibangun oleh UMKM.
2. Semakin sedikit sumber daya yang dimiliki maka akan semakin lemah keselarasan strategik yang mampu dibangun oleh UMKM.
3. Semakin sedikit sumber daya IT yang dimiliki maka akan semakin kuat keselarasan strategik yang mampu dibangun oleh UMKM.
4. Semakin jelas formulasi strategi yang dikembangkan maka akan semakin kuat keselarasan strategik yang mampu dibangun oleh UMKM.
5. Semakin pendek cakupan waktu dalam perencanaan strategik maka akan semakin kuat keselarasan strategik yang mampu dibangun oleh UMKM.
6. Kelayakan strategik yang dibangun oleh UMKM akan dipengaruhi oleh tahapan pertumbuhan, tahapan rintisan bisnis, tahapan ekspansi, tahapan menuju kedewasaan, tahapan diversifikasi, dan siklus perkembangan bisnis UMKM.

PENUTUP

Menghadapi perkembangan teknologi digital yang semakin kompleks dan dinamika persaingan yang semakin kompetitif, UMKM semakin terdorong untuk dapat memberdayakan teknologi digital dalam mentransformasi bisnisnya secara digital. Namun di sisi lain, banyak kendala yang dihadapi oleh UMKM dalam menerapkan strategi digital berdasarkan transformasi digital yang hams dilakukannya untuk dapat bertahan menghadapi persaingan yang semakin diwamai oleh teknologi digital. Menghadapi keterbatasan sumber daya dan akses terhadap teknologi digital, perlu dikembangkan ekosistem digital yang memungkinkan bagi UMKM untuk meningkatkan kompetensi digital dalam kegiatan bisnisnya. Perlu adanya dukungan dari Pemerintah dan pihak-pihak lainnya untuk dalam membangun ekosistem digital yang dapat semakin meningkatkan daya saing UMKM.

UMKM hams mempersiapkan diri dan mampu membebaskan bisnisnya dari keengganan untuk berubah dalam upaya melakukan transformasi digital. Peran pemilik sangatlah penting dalam UMKM untuk mendorong implementasi strategi digital. Perlu dilakukan transformasi organisasional untuk mendukung terciptanya model bisnis digital barn berlandaskan pada keberhasilan dalam melakukan transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

Besson, P. & Rowe, F. (2012), Strategizing information systems-enabled organizational transformation: a transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 21 No. 2: 103-124.

Capri, A. (2019). *Mier and Small Business in Indonesia S Digital Economy*. The Asia Pacific Foundation of Canada.

Goukm. (2016). Pengertian UK.M & UMK.M? Bagaimana Usaha Kecil Menengah di Indonesia.
<http://goukm.id/apa-itu-ukm-umkm-startup/>

Ng, LC. and Vargo, S.L. (2018), "Service-dominant (SD) logic, service ecosystems and institutions: bridging theory and practice", *Journal of Service Management*, Vol. 29 No. 4: 518-520.

Pelletier, C. & Cloutier, L.M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 26 No. 6/7: 855- 876.

Pertiwi, W.K. (2020). Penetrasi Internet di Indonesia Capai 64 Persen, Kompas .com, 20 Februari 2020. <https://tekno.kompas.com/read/2020/02/20/140900171>

Reis, J., Amorim, M., Melao, N. & Matos, P. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research. *World CIST -AISC 745*, Springer International Publishing AG, https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41.

Schallmo, D., Williams, C.A. & Boardman, L. (2019). Digital Transformation of Business Model – Best Practice, Enablers, and Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 8.

Street, C., Gallupe, B., & Baker, J. (2017). Strategic alignment in SMEs: strengthening theoretical foundations. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 34, Article 20: 420- 442.

Trasca, D.L., 1, Stefan, G.M., Sahlian, D.N., Hoinaru, R. & Serban-Oprescu, G.L. (2019). Digitalization and Business Activity. The Struggle to Catch Up in CEE Countries. *Sustainability*, Vol. 11.

Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science*, 158: 662-671

Vandenberg, P., Chantapacdepong, P. & Yoshino, N. (2016). *SMEs in Developing Asia New Approaches to Overcoming Market Failures*. Asian Development Bank Institute, Tokyo.