

**TRANSFORMASI DIGITAL DAN STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
UMKM YANG ADAPTIF DAN BERKELANJUTAN
PASCA PANDEMI COVID-19**

***DIGITAL TRANSFORMATION AND BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGY OF ADAPTIVE AND SUSTAINABLE MSME
POST COVID-19 PANDEMY***

Mahardhika Berliandaldo

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Angga Wijaya Holman Fasa

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Siti Kholiyah

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Achmad Chodiq

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

Tommy Hendrix

Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia

ABSTRAK

Penyebaran sindrom pernafasan virus corona (COVID-19) tidak sekadar menimbulkan implikasi di bidang kesehatan semata tetapi juga perekonomian secara global. Salah satu sektor usaha yang terkena dampak pandemi ini adalah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dampak dari pandemic COVID-19 yang menghantam UMKM adalah sebanyak 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah, diantaranya usaha makanan dan minuman serta industri kreatif dan pertanian. Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan Transformasi Digital yang dapat diterima oleh UMKM dengan menerapkan pendekatan *Business Model Innovation*, sehingga dengan pengembangan strategi tersebut dapat melihat permasalahan yang ada dengan melakukan pengembangan konsep yang dapat dibutuhkan bagi UMKM agar dapat beradaptasi dengan segala kondisi yang ada serta memiliki nilai daya saing dan dapat berkelanjutan sesuai dengan tuntutan saat ini agar memiliki keunggulan kompetitif. Transformasi digital digunakan untuk melakukan perubahan strategi bisnis yang dilakukan oleh para pelaku usaha, seperti UMKM. Produk digitalisasi yang merupakan strategi pengembangan dunia usaha UMKM, dapat dikembangkan lebih lanjut dengan bersinergi pada *Business Model Innovation* agar UMKM tersebut dapat beradaptif dan memiliki nilai daya saing lebih daripada lainnya. Kolaborasi keduanya tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan *Value Creation*, *Value Delivery*, dan *Value Capture*. Penerapan *Business Model Innovation* pada UMKM akan membantu pengembangan usaha guna meningkatkan nilai ekonomi dari masing-masing UMKM serta model bisnis ini dapat digunakan UMKM dalam menghadapi tantangan bisnis kedepan. Untuk dapat menjalankan strategi pengembangan, dibutuhkan suatu *Roadmap* yang dapat menjelaskan proses *digital transformation* yang akan berkolaborasi dengan *Business Model Innovation*. Roadmap tersebut akan digunakan oleh para UMKM untuk menyelaraskan proses transformasi agar berjalan dengan konsep model bisnis yang dikembangkan. Agar hal tersebut dapat berjalan secara

beriringan, dibutuhkan suatu pengungkit (*Enabler*) yang dapat menjalankan pelaksanaan *digital transformation* pada model bisnis yang telah dikembangkan.

Kata Kunci: Covid-19, UMKM, Transformasi Digital, *Business Model Innovation*

ABSTRACT

The spread of the corona virus respiratory syndrome (COVID-19) does not only have implications in the health sector but also the global economy. One of the business sectors affected by this pandemic is Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). The impact of the COVID-19 pandemic which hit MSMEs was as many as 163,713 micro, small and medium enterprises, including food and beverage businesses as well as creative and agricultural industries. The purpose of the implementation of this research is to develop a Digital Transformation development strategy that can be accepted by MSMEs by applying the Business Model Innovation approach, so that by developing these strategies, they can see existing problems by developing concepts that can be needed for MSMEs to adapt to all existing conditions. and has a competitive value and can be sustainable in accordance with current demands to have a competitive advantage. Digital transformation is used to make changes to business strategies carried out by business actors, such as MSMEs. Digitalization products, which are a development strategy for the MSME business world, can be further developed by synergizing with the Business Model Innovation so that these MSMEs can be adaptive and have more competitive value than others. The collaboration of the two can be done by doing Value Creation, Value Delivery, and Value Capture. The implementation of Business Model Innovation at MSMEs will help develop businesses to increase the economic value of each MSME and this business model can be used by MSMEs in facing future business challenges. To be able to carry out the development strategy, a Roadmap is needed that can explain the digital transformation process that will collaborate with the Business Model Innovation. The roadmap will be used by MSMEs to align the transformation process so that it runs with the concept of the business model being developed. For it to operate in tandem, it takes a lever (Enabler) to carry out the implementation of the digital transformation on the business model that has been developed.

Keywords: Covid-19, MSMEs, Digital Transformation, *Business Model Innovation*

A. Pendahuluan

Penyebaran sindrom pernafasan virus corona (COVID-19) tidak sekadar menimbulkan implikasi di bidang kesehatan publik global. Pandemi ini pun berdampak pada perekonomian global. Dana *Moneter Internasional* (IMF) memproyeksikan bahwa tingkat pertumbuhan ekonomi global pada tahun 2020 hanya akan tumbuh sebesar -3,5%, lebih lemah dibandingkan krisis finansial pada kurun waktu 2008-2009. Dengan kata lain, krisis kesehatan publik tersebut memicu munculnya krisis perekonomian sehingga menimbulkan kerentanan pada dunia usaha. Salah satu sektor usaha yang terkena dampak pandemi ini adalah Usaha

Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Berbeda dengan krisis ekonomi pada 1998 dan 2008, UMKM dapat menjadi penopang ekonomi karena mayoritas mereka belum mendapatkan akses finansial dan permodalan sehingga tidak mendapatkan pengaruh besar. Namun kali ini, UMKM menjadi salah satu yang paling rentan atas imbas COVID-19. Di Indonesia, tercatat 163.713 UMKM yang terkena dampak pandemi tersebut (Amri, 2020). Penurunan aktivitas usaha dirasakan oleh hampir seluruh UMKM akibat Covid-19, KemenKopUKM menyatakan dampak yang dirasakan tersebut yaitu menurunnya permintaan sebesar 26,8%, kendala pemasaran sebesar 24,9%, ketersediaan/

akses bahan baku sebesar 23,8%, sumber daya manusia sebesar 23,5%, dan permasalahan alat produksi, distribusi, serta sarana prasarana sebesar 1%.

Secara global, menurut Bouey (2020), permasalahan yang dihadapi pada umumnya adalah, pertama, kebijakan pembatasan sosial atau karantina wilayah dimana mengakibatkan konsumen terbatas untuk bergerak dan bertransaksi dengan pelaku UMKM. Kedua, permasalahan pembukaan usaha kembali pasca menurunnya angka kasus COVID-19 yang mensyaratkan protokol khusus bertransaksi yang membatasi jumlah pembeli, sehingga terdapat risiko penurunan omset penjualan. Ketiga, masalah rantai pasok dan logistik barang, dimana kebijakan pembatasan sosial atau karantina wilayah mengakibatkan arus distribusi bahan baku guna pembuatan produk UMKM menjadi terhambat, terlebih lagi apabila bahan baku tersebut ialah impor. Keempat, masalah pendapatan dan *cashflows* usaha mereka yang diakibatkan lesunya perekonomian. Dengan demikian, faktor interaksi fisik antara konsumen dan produsen serta ketersediaan bahan menjadi isu sentral yang berkaitan dengan ketahanan UMKM.

Permasalahan yang notabene berpusat pada pembatasan interaksi fisik antarmanusia tersebut dapat ditanggulangi dengan penggunaan teknologi digital (Winarsih et.al., 2020). Proses transaksi antara konsumen dan pelaku UMKM dapat diatasi dengan keberadaan medsos dan *platform digital* dimana transaksi jual-beli tanpa melalui tatap muka. Kecenderungan mutakhir menunjukkan bahwa transaksi online sangat penting dalam masa pandemi ini dan kehadiran platform digital jual-beli atau *marketplaces* memungkinkan hal tersebut terjadi.

Meskipun demikian terdapat permasalahan lain yang membutuhkan

perhatian, yakni keamanan rantai pasok dan mengintegrasikan sistem informasi mendukung UMKM. Selain itu terdapat fakta, 13% atau sekitar 8 juta UMKM yang terhubung *marketplace* digital dan problem data pelaku UMKM yang belum terintegrasi sehingga menyulitkan pembuat kebijakan menyusun kebijakan yang komprehensif dan tepat guna bagi UMKM dalam rangka menghadapi akibat riil pandemi COVID-19 (KemenkopUKM, 14 Juni 2020). Hal ini telah terjadi peningkatan dari 2016 sebelumnya yang ditunjukkan oleh riset Deloitte tahun 2016, dari 57,9 juta UMKM di Indonesia, hanya 9% yang serius menggunakan internet menjual produknya dengan jejaring sosial terintegrasi maupun menggunakan *platform e-commerce*. Hal ini menunjukkan peningkatan 4% bagi pelaku UMKM yang serius menggunakan internet dalam pemasaran produknya, akan tetapi jumlah tersebut masih kecil dibandingkan jumlah UMKM di Indonesia.

Salah satu usaha menanggulangi permasalahan tersebut ialah menciptakan ekosistem ekonomi digital melalui tranformasi digital sektor UMKM (Saputri et.al, 2019). Transformasi digital memberikan manfaat baik kepada konsumen karena memudahkan transaksi, serta manfaat dari sisi operasional terhadap pelaku usaha yang dapat dikembangkan dengan *Business Model Innovation*. Di sisi operasional, digitalisasi proses bisnis yang dijalankan, meningkatkan produktivitas, serta efisiensi biaya dalam proses bisnis di UMKM. Di sisi pemasaran, transformasi digital memberikan peluang bisnis baru yang menarik pelanggan dan berkorelasi dengan pemasukan hasil transaksi, serta memberikan inovasi baru dalam hal mendistribusikan informasi kepada masyarakat. Dengan adanya transformasi digital, juga memiliki dampak terhadap pergeseran perilaku masyarakat mulai dari cara mengakses sebuah informasi, gaya

hidup, serta cara masyarakat dalam berinteraksi terhadap sosial.

Pada sisi mikro, keberadaan tren transformasi digital tersebut mensyaratkan terjadinya perubahan model bisnis dimana pelaku UMKM harus tanggap dalam meningkatkan kesadarannya atas literasi informasi dan pemanfaatan teknologi informasi (IT). Pada sisi makro, dibutuhkan kebijakan pemerintah dalam menciptakan ekosistem digital yang mengintegrasikan sistem informasi UMKM sehingga tidak hanya menumbuhkan iklim usaha dengan menciptakan wahana transaksi, tetapi juga mengetahui kondisi dan kebutuhan pelaku UMKM sehingga didapatkan data dan informasi yang valid dan terintegrasi sebagai bahan penyusunan kebijakan yang tepat guna. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi pengembangan yang dapat mengkolaborasikan digital transformation dengan *Business Model Innovation* agar dapat berjalan sesuai yang diharapkan.

B. Rumusan Masalah

Pandemi COVID-19 yang terjadi saat ini mau tidak mau memberikan dampak terhadap berbagai sektor. Pada tataran ekonomi global, pandemi COVID-19 memberikan dampak yang sangat signifikan pada perekonomian domestik negara-bangsa dan keberadaan UMKM. Dalam situasi pandemi ini, menurut KemenkopUKM ada sekitar 37.000 UMKM yang memberikan laporan bahwa mereka terdampak sangat serius dengan adanya pandemi ini ditandai dengan: sekitar 56% melaporkan terjadi penurunan penjualan, 22% melaporkan permasalahan pada aspek pembiayaan, 15% melaporkan pada masalah distribusi barang, dan 4% persen melaporkan kesulitan mendapatkan bahan baku mentah (Pakpahan, 2020).

Saat pandemi Covid-19 terjadi, hampir seluruh UMKM kehilangan

penghasilan dan tak terhitung yang hilang pekerjaan karena dirumahkan. Dampak ekstrim ini sangat dirasakan para pegiat UMKM yang masih menggunakan cara pemasaran tradisional serta pemenuhan bahan bakunya sehingga menimbulkan kekhawatiran yang tinggi saat ini. Kebutuhan *system digital* saat ini tidak dapat dipungkiri lagi, karena itu UMKM harus siap masuk ke era digital.

Permasalahan utama yang terjadi saat adanya Covid-19 ini bagi UMKM adalah berhentinya transaksi jual-beli barang produksi, baik itu para UMKM membeli bahan baku kepada produsen, dan juga penjualan hasil UMKM kepada para konsumen. Maka dari itu pelaku usaha UMKM membutuhkan suatu strategi yang dapat membantu pengembangan bisnis mereka, jika terjadi kembali bilamana terdapat Bencana Nasional. Tujuan dari pelaksanaan penelitian ini adalah Menyusun strategi pengembangan Sistem Transformasi Digital yang dapat diterima oleh UMKM dengan menerapkan pendekatan *Business Model Innovation*, sehingga dengan pengembangan strategi tersebut dapat melihat permasalahan yang ada dengan melakukan pengembangan konsep yang dibutuhkan bagi UMKM agar dapat beradaptasi dengan kondisi yang ada, mengurangi biaya, serta meningkatkan keuntungan bisnis yang akan membuat bisnis UMKM semakin kompetitif.

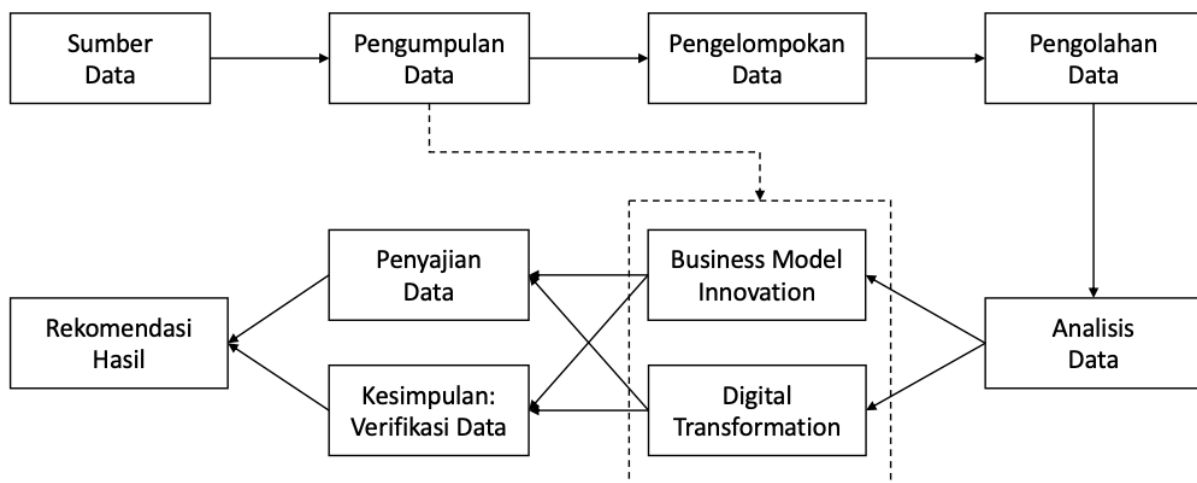
C. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan studi deskriptif analitis, maka dalam memperoleh data yang sebanyak-banyaknya dilakukan melalui berbagai teknik yang disusun secara sistematis dalam mencari pengumpulan data hasil penelitian yang sempurna. Penulis melakukan penelitian dengan studi deskriptif karena sesuai dengan sifat masalah serta tujuan penelitian yang ingin

diperoleh. metode deskriptif analitis merupakan metode yang bertujuan mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap suatu objek penelitian yang diteliti melalui sampel atau data yang telah terkumpul dan membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sugiyono, 2015). Metode deskriptif dipilih karena penelitian yang dilakukan adalah berkaitan dengan peristiwa-peristiwa yang sedang berlangsung dan berkenaan dengan kondisi masa sekarang. Nazir (2011) menjelaskan metode deskriptif adalah satu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran atau pun kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian

deskriptif ini adalah membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki. Penyajian data terkait *Business Model Innovation* dan *Digital Transformation* dilakukan dengan melakukan analisis data dan proses reduksi data. Reduksi data digunakan untuk merangkum hasil-hasil penelitian dengan menitikberatkan pada hal-hal yang dianggap penting oleh peneliti dan memberikan gambaran lebih rinci dari hasil proses analisis. Berikut ini adalah kerangka berpikir penelitian yang menyajikan alur penelitian yang dilakukan untuk dapat memudahkan proses penelitian, yaitu sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka berpikir penelitian

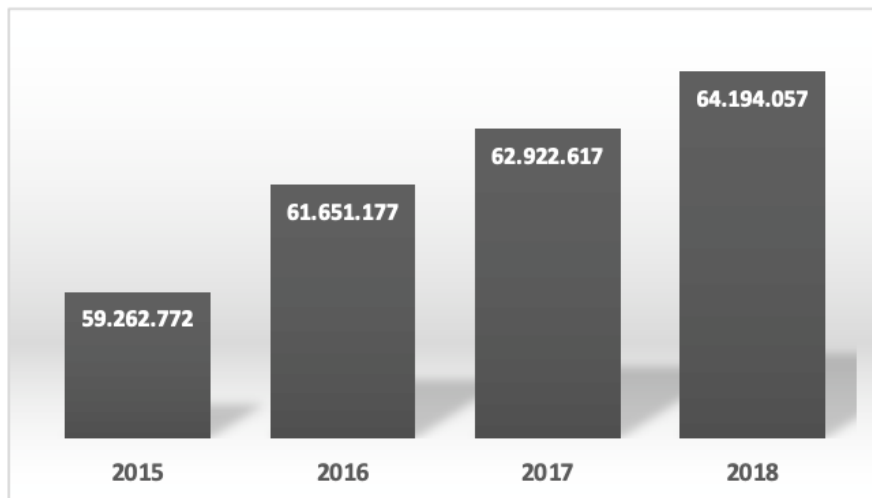


Sumber: Tim Penulis

D. Pembahasan Perkembangan UMKM

Pertumbuhan UMKM di Indonesia dari periode 2015 hingga 2020 menunjukkan peningkatan yang cukup tajam. Setiap tahunnya mengalami pertumbuhan sekitar 10%. Dengan adanya pertumbuhan tersebut, maka dapat mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia secara positif. Pertumbuhan UMKM akan beriringan dengan peningkatan jumlah tenaga kerja, oleh karena itu Pemerintah

perlu mendorong bagi para pelaku usaha dalam meningkatkan kapasitas usahanya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan Pemerintah adalah dengan memberikan akses teknologi, pelatihan pengembangan UMKM, akses terhadap permodalan, serta upaya-upaya lain yang dapat meningkatkan kapasitas UMKM.

Gambar 2. Data Pertumbuhan UMKM 2015 – 2018

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM

Berdasarkan data UMKM di atas, pertumbuhan UMKM akan memberikan potensi pasar dalam meningkatkan transaksi keuangan secara signifikan, apalagi hal tersebut didorong dengan menggunakan transaksi secara digital. Pertumbuhan transaksi digital secara *e-commerce* di Indonesia meningkat secara tajam dari Tahun 2015 yang hanya sebesar Rp. 200 Triliun meningkat menjadi Rp. 1.850 Triliun atau meningkat 9 kali lipat. Peningkatan tersebut masih sejumlah 13% atau sekitar 8 juta UMKM dari total UMKM yang ada di Indonesia. Angka tersebut masih sangat kecil, hal ini mengisyaratkan masih terdapat 87% UMKM yang belum masuk kedalam Digitalisasi UMKM ataupun transaksi menggunakan *e-commerce*. Hal tersebut mengindikasikan bahwa akan banyak UMKM di Indonesia yang mengalami penurunan tajam atau jatuh ke dalam lubang jika situasi seperti Covid-19 ini terjadi kembali.

Hal ini dikarenakan, menurunnya transaksi penjualan akibat adanya pandemi seperti yang terjadi saat ini. Maka dari itu, dibutuhkan suatu strategi yang dapat membantu dalam menghadapi situasi yang sama seperti yang terjadi saat ini khususnya pada UMKM, sehingga strategi tersebut dapat membuat UMKM mampu

beradaptasi dalam segala situasi yang ada dan memiliki keunggulan kompetitif dalam membangun usaha kedepannya. Dengan strategi tersebut, pertumbuhan UMKM akan mengalami gairah kembali sehingga dapat meningkatkan stabilitas perekonomian nasional.

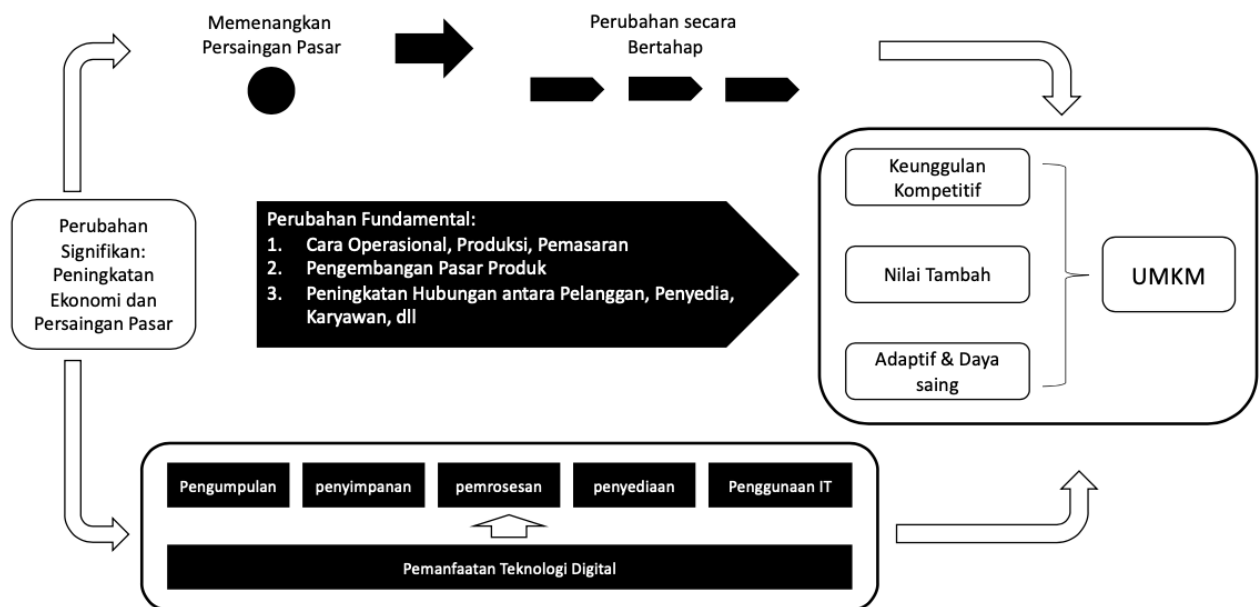
Digital Transformation untuk UMKM

Transformasi digital digunakan untuk melakukan perubahan strategi bisnis yang dilakukan oleh para pelaku usaha, seperti UMKM. Dalam manajemen perubahan, istilah transformasi digunakan untuk menggambarkan sejauh mana perubahan strategis. Sedangkan dalam penataan kembali hanya ada sedikit perubahan dalam cara suatu perusahaan beroperasi, dalam transformasi itu mengubah paradigmanya dalam melakukan sesuatu (Goerzig & Bauernhansl, 2018). Perubahan paradigma ini berhubungan dengan konteks dimana pelaku usaha aktif dalam melakukan perubahan, sehingga dapat diterima dipasar hasil perubahan yang ditetapkan. Konteks perubahan dapat berupa cara operasi usaha seperti produksi dan pemasaran, sehingga secara substansi dapat mengubah para pelanggan, pemasok bahan baku, serta pegawai UMKM tersebut.

Titik awal transformasi adalah perubahan radikal dalam konteks ekonomi atau pasar (Purchase, V., et.al, 2011). Hal ini dapat menyebabkan kekurangan nilai yang dialami atau diharapkan dan dengan demikian mempengaruhi kecepatan perubahan. Kecepatan perubahan dalam banyak kasus bergantung pada apakah perusahaan dipaksa atau berubah secara proaktif. Perubahan ini secara signifikan akan mempengaruhi peningkatan ekonomi UMKM dalam menghadapi persaingan pasar pada umumnya. Dengan begitu, segala konteks perubahan yang dilakukan dapat mengikuti perkembangan pasar yang ada, sehingga UMKM akan dapat

beradaptasi dan berdaya saing dengan produk yang dihasilkan maupun cara memasarkan produknya. Seperti halnya pada gambar dibawah, dimana tujuan akhir dari perubahan transformasi digital tersebut dapat memenuhi unsur keunggulan kompetitif, memiliki nilai tambah, dan berkelanjutan. Maksud dari berkelanjutan ini adalah mampu beradaptasi dengan segala kondisi perubahan yang ada serta memiliki nilai daya saing lebih dari lainnya. Nilai daya saing ini merupakan Proses penciptaan nilai tambah (*value added creation*) yang berasal pada lingkup perusahaan (Kuncoro, 2007).

Gambar 3. Proses Transformasi Digital UMKM



Sumber: Modifikasi dari Goerzig & Bauernhansl (2018)

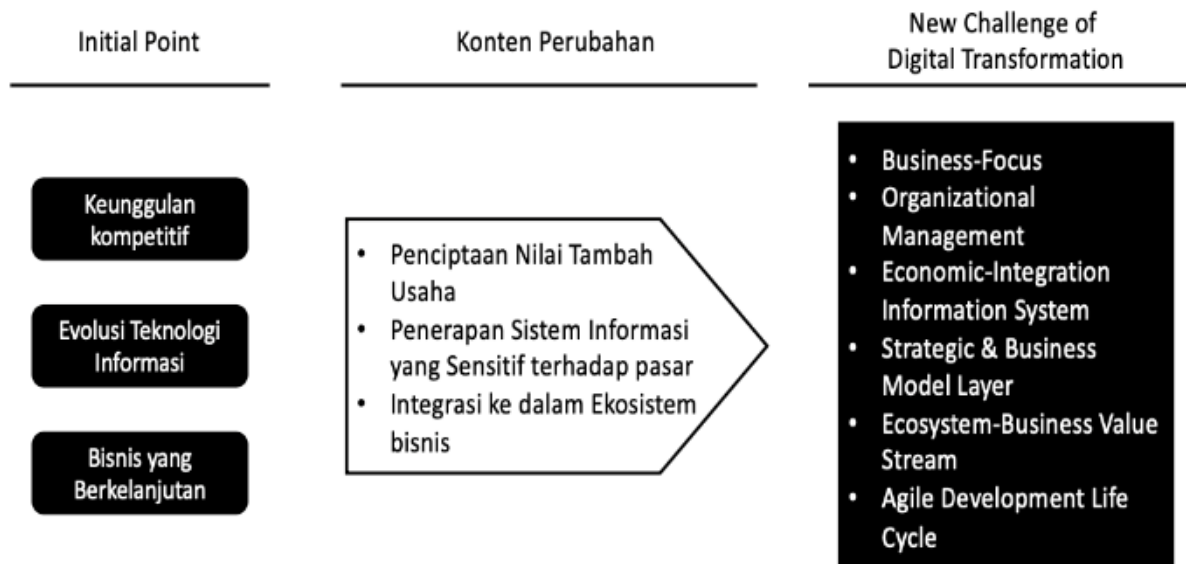
Perubahan dalam rangka transformasi digital membutuhkan bantuan teknologi informasi untuk dapat menjalankan perubahan tersebut dengan bersandar pada peningkatan ekonomi dan memenangkan persaingan pasar. Perubahan tersebut dapat dilaksanakan secara bertahap agar dapat berjalan sesuai dengan *roadmap* yang telah ditetapkan. *Roadmap* tersebut berdasarkan perubahan fundamental yang akan dilaksanakan.

Berdasarkan gambar di atas, perubahan fundamental tersebut diantaranya tata cara operasional, produksi, dan pemasaran. Selain itu, perubahan yang dilakukan untuk digunakan pengembangan pasar produk UMKM serta meningkatkan hubungan antara penjual dan pembeli. Dalam hal ini, bantuan teknologi informasi dengan memanfaatkan teknologi digital yang dikembangkan agar sesuai dengan usaha yang dijalankan.

Pemanfaatan teknologi digital dapat menekan biaya dan memberikan volume informasi yang besar dapat dibagikan ke seluruh pelosok negeri. Dengan merasakan dan menganalisis konteks pelanggan, pendekatan ini memungkinkan perusahaan mendapatkan wawasan yang mendalam tentang motivasi pelanggan dan menciptakan nilai pelanggan yang dipersonalisasi ini. Produk berkembang menjadi layanan yang bertujuan pada nilai maksimum untuk keduanya. Teknologi digital secara bersamaan memungkinkan pembentukan kembali fundamental bisnis menuju proses lintas fungsi, modular dan terdistribusi (Bharadwaj, et.al., 2013).

Perkembangan ini meningkatkan kelincahan bisnis dan memberdayakan UMKM untuk bertindak dalam lingkungan yang bergejolak seperti ekosistem. Teknologi digital menjadi bagian penting dari penciptaan nilai. Untuk pelaku usaha UMKM serta pelaku pasar baru, perkembangan ini menawarkan peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif baru. Selain itu, digitalisasi menawarkan kemungkinan untuk memenuhi permintaan pelanggan yang ada akan pasokan produk individu yang sangat fleksibel. Dengan alasan perubahan signifikan ini, digitalisasi dapat dilihat sebagai titik awal untuk gelombang transformasi baru.

Gambar 4. Elemen Transformasi Digital



Sumber: Modifikasi Goerzig & Bauernhansl (2018)

Dalam tulisan ini, transformasi digital diartikan sebagai sebuah proses perubahan mendasar dalam UMKM yang diprakarsai oleh keunggulan kompetitif baru dan bisnis yang berkelanjutan melalui evolusi TI menjadi bagian penting dari penciptaan nilai. Untuk membuka potensi baru ini, UMKM dapat mengembangkan produk mereka menjadi layanan dan mulai beroperasi bersama dengan pelanggan dalam kreasi bersama yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai. Sistem informasi yang sensitif sebagai pendukung proses

transformasi akan membantu menyesuaikan layanan dengan kebutuhan individu dan situasional pelanggan. Untuk dapat menawarkan layanan digital ini, UMKM harus berpikir dalam proses bisnis secara modular, lintas fungsi, dan terdistribusi yang memungkinkan mereka berintegrasi ke dalam ekosistem. Hasil dari perubahan tersebut adalah tantangan baru dalam proses transformasi digital yakni berupa *Business-Focus*, *Organizational Management*, *Economic-Integration Information System*, *Strategic & Business*

Model Layer, Ecosystem-Business Value Stream, dan Agile Development Life Cycle (Goerzig & Bauernhansl, 2018).

UMKM memiliki karakteristik khusus yang mempengaruhi proses transformasi digital sehingga menimbulkan persyaratan terkait alat pendukungnya. UMKM sangat terbatas dalam sumber dayanya. Di satu sisi, sebagian besar karyawannya tidak memiliki keterampilan yang dibutuhkan. Selain itu, mereka terikat dengan bisnis sehari-hari dan oleh karena itu tidak tersedia untuk pengembangan solusi baru. Di sisi lain, UMKM hanya memiliki sumber daya keuangan yang terbatas. Karena itu, mereka tidak mampu membeli dukungan eksternal yang mahal. Untuk metode transformasi digital, ini berarti bahwa mereka harus memiliki sedikit permintaan untuk kapabilitas TI dan sangat efisien waktu. Selain itu, harus dimungkinkan untuk menerapkannya dengan minimal dukungan eksternal. Karena kekurangan keuangan, UMKM bergantung pada keberhasilan proyek yang direalisasikan. Oleh karena itu, keuntungan yang diharapkan dari setiap proyek harus melebihi biaya dan risikonya. Metode *transformasi digital* harus menawarkan rasio biaya-manfaat yang baik. Karena di UMKM keputusan penting dibuat oleh CEO, dia harus dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Bernaert, 2014).

Proses Transformasi Digital pada UMKM

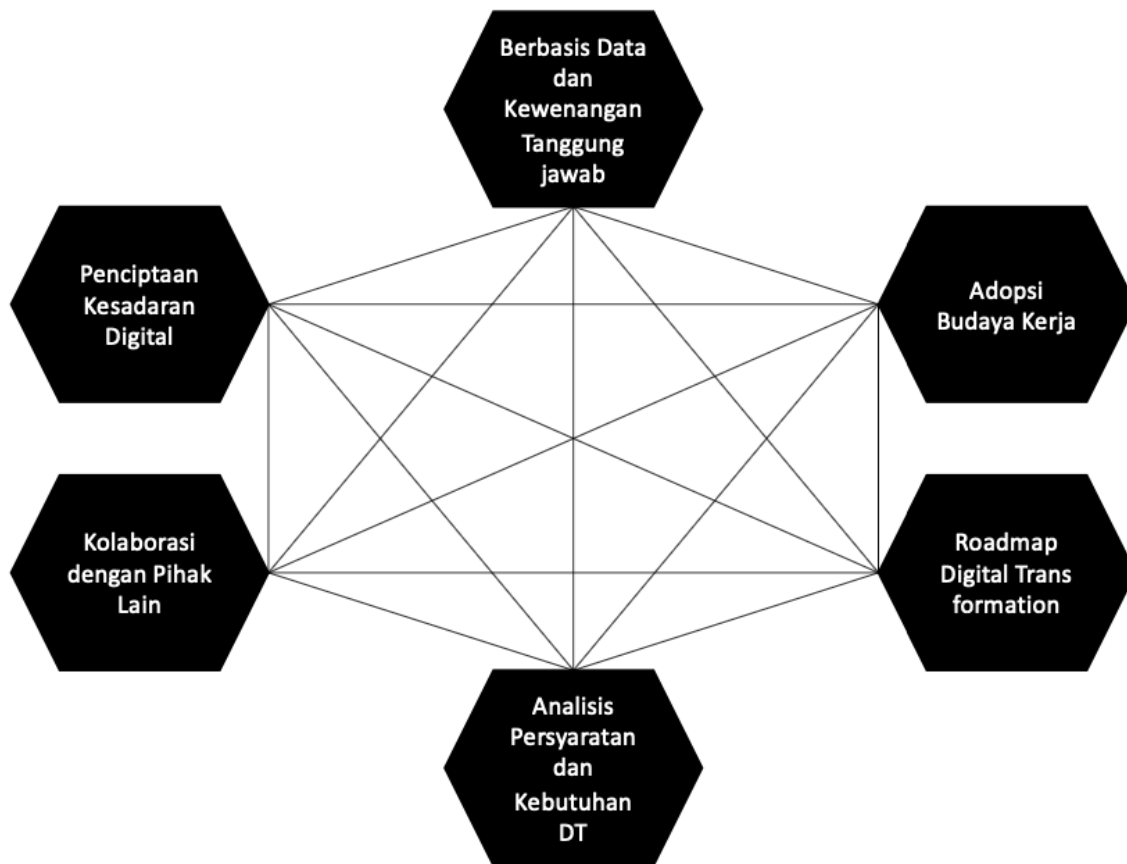
Kondisi seperti adanya Revolusi Industri 4.0, secara tidak sengaja membutuhkan para UMKM untuk dapat melakukan perubahan *mindset*, agar mereka dapat mengikuti perubahan zaman yang ada. Pemanfaatan digital seperti yang digambarkan pada revolusi industri tersebut,

secara tidak sengaja wajib harus dilakukan oleh para pelaku usaha UMKM, hal ini disebabkan oleh adanya Pandemi Covid-19 yang sampai saat ini mengganggu stabilitas perekonomian di Indonesia.

Adaptasi pada situasi saat ini, sangatlah dibutuhkan, yakni salah satunya adalah dengan memanfaatkan teknologi digital agar mampu menjaga stabilitas keuangan dari setiap pelaku usaha UMKM. Proses perubahan dari cara tradisional menuju era 4.0 sangatlah dibutuhkan, apalagi dengan situasi Pandemi Covid-19 seperti yang terjadi saat ini, dapat menumbangkan para pelaku UMKM secara tidak langsung. Dampak negatif ini akan dirasakan oleh para pelaku usaha yang masih tradisional tanpa melakukan transformasi digital.

UMKM memiliki banyak keuntungan karena fleksibel, dinamis, bekerja erat dengan orang lain, lebih informal dan tidak terlalu birokratis daripada organisasi yang lebih besar. UMKM harus mengubah struktur organisasi dan budaya pembuatan bisnis mulai dari teknologi manufaktur hingga persepsi manajemen sehingga untuk mendapatkan proses transformasi digital yang produktif (Ulas, 2019).

Namun, sumber daya UKM yang lebih terbatas mungkin menghalangi mereka untuk melakukan transformasi digital. Untuk melakukan transformasi digital UMKM, hal-hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatkan kesadaran UMKM tentang transformasi digital, meningkatkan kompetensi tenaga kerja, memberikan dukungan teknis dan finansial kepada UMKM tentang masalah tersebut, serta memperkuat infrastruktur komunikasi data.

Gambar 5. Tahapan Transformasi Digital untuk UMKM

Sumber: Modifikasi dari Ulas (2019)

Untuk melakukan transformasi digital perlu dilakukan beberapa tahapan dibawah ini, yaitu sebagai berikut (Ulas, 2019):

1. Pelaku Usaha dan Pihak Manajemen melakukan transformasi digital berbasis data, dan manajemen menentukan siapa yang bertanggung jawab untuk apa. Transformasi digital harus dipimpin oleh pemilik usaha ataupun manajer UMKM tersebut. Situasi UMKM perlu dianalisis terlebih dahulu untuk mengidentifikasi tantangan, risiko, atau ekspektasi pelanggan yang berubah. UMKM dengan analisis persyaratan dan kebutuhan yang memungkinkan mereka untuk secara fundamental menentukan tujuan yang dapat diukur. Manajemen dapat meninjau topik digitalisasi dan teknologi baru apa yang dapat berkontribusi dan mengeksplorasi model bisnis baru. Selain itu, manajemen dapat menawarkan tolok ukur dan pelatihan mendukung UMKM.
2. Adopsi Budaya Kerja terkait transformasi digital bagi UMKM sangat penting dilakukan untuk pelaksanaan operasional kegiatan. Kemajuan teknologi dan budaya masyarakat berubah dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Kebutuhan akan karyawan yang terampil akan digunakan UMKM dalam mengembangkan usahanya. Oleh sebab itu, adopsi yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan kebutuhan teknologi dan kompetensi karyawan.
3. Menentukan roadmap secara sederhana terkait pelaksanaan transformasi digital. Salah satunya adalah dengan

menentukan tujuan pelaksanaan transformasi digital terkait dengan waktu, keuangan, ruang, dan kualitas. Selain itu, dalam roadmap tersebut perlu dilakukan perancangan strategi digital yang baru terkait arah kebijakan pengembangan usaha UMKM. Untuk mendukung hal itu, perlu adanya analisis model bisnis UKM yang ada, persyaratan pelanggan, evaluasi dan harapan digital, menetapkan tujuan, pengembangan kompetensi, kumpulan praktik terbaik untuk transformasi digital, desain digital pilihan model bisnis, penggunaan dan pemahaman teknologi informasi, evaluasi, desain jaringan nilai digital, umpan balik pelanggan.

4. Menciptakan kesadaran digital dan lingkungan yang dapat mendukung keberhasilan transformasi digital. Unsur tersebut salah satunya adalah teknologi digital yang dapat mengembangkan usaha UMKM, teknologi yang ramah pengguna, dan juga memanfaatkan teknologi yang dapat membangun komunikasi yang transparan antara pengusaha dan pelanggan. Dengan berbagai unsur tersebut, kesadaran dalam pelaksanaan transformasi digital, sangatlah dibutuhkan untuk menciptakan situasi yang kondusif dalam internal UMKM.
5. Kolaborasi dengan pihak lainnya, seperti Perusahaan IT, Laboratorium Penelitian, dan Institusi Pemerintah (Pusat maupun daerah). Untuk mewujudkan transformasi digital, ada baiknya berkonsultasi dengan perusahaan yang memiliki keahlian di bidang ini, dan mendapatkan layanan konsultasi dengan baik. Pembimbingan UMKM melalui tren saat ini dan menunjukkan kepentingannya berdasarkan contoh praktis (praktik terbaik) di dunia nyata.
6. Analisis Persyaratan dan Kebutuhan Transformasi Digital sebagai pendukung pengembangan UMKM dengan penerapan roadmap yang

sesuai. UMKM yang meminta transformasi digital harus didukung oleh pemerintah. Dengan bantuan lembaga pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya seperti Asosiasi dan Kadin, UMKM mungkin dapat mengakses lebih banyak bantuan dalam proses transformasi digital mereka. Selain itu, pendukung eksternal seperti pusat kompetensi atau lembaga penelitian dapat membantu UMKM untuk lebih memahami dan mengimplementasikan inisiatif transformasi digital.

Kebutuhan UMKM dalam proses transformasi digital bisa memiliki tujuan yang bermacam-macam. Diperlukan untuk memprivatisasi konten melalui ukuran usaha, sektor, dan UMKM. Operasi secara elektronik adalah operasi yang mengadopsi proses bisnis lainnya, seperti pasokan, manufaktur, pemasaran, penjualan, keuangan, akuntansi, sumber daya manusia, hingga teknologi baru. Digitalisasi membutuhkan perubahan radikal tidak hanya dari segi strategi, tetapi juga dari segi budaya. Pada tahap ini, budaya berpikir digital mulai mengakar di perusahaan. Profitabilitas dari strategi parsial ini dan efek dari implementasi percontohan dinilai dan digunakan untuk mengembangkan strategi digital secara keseluruhan. Model *e-bisnis* secara substansial mengubah bidang seperti pengambilan pesanan, pemenuhan pesanan, penyimpanan, hubungan pelanggan setelah penjualan manajemen tradisional; menghadirkan inovasi baru terkait kecepatan, kualitas, keunggulan biaya, serta kepuasan pelanggan.

Digitalisasi Transformasi dan *Business Model Innovation*

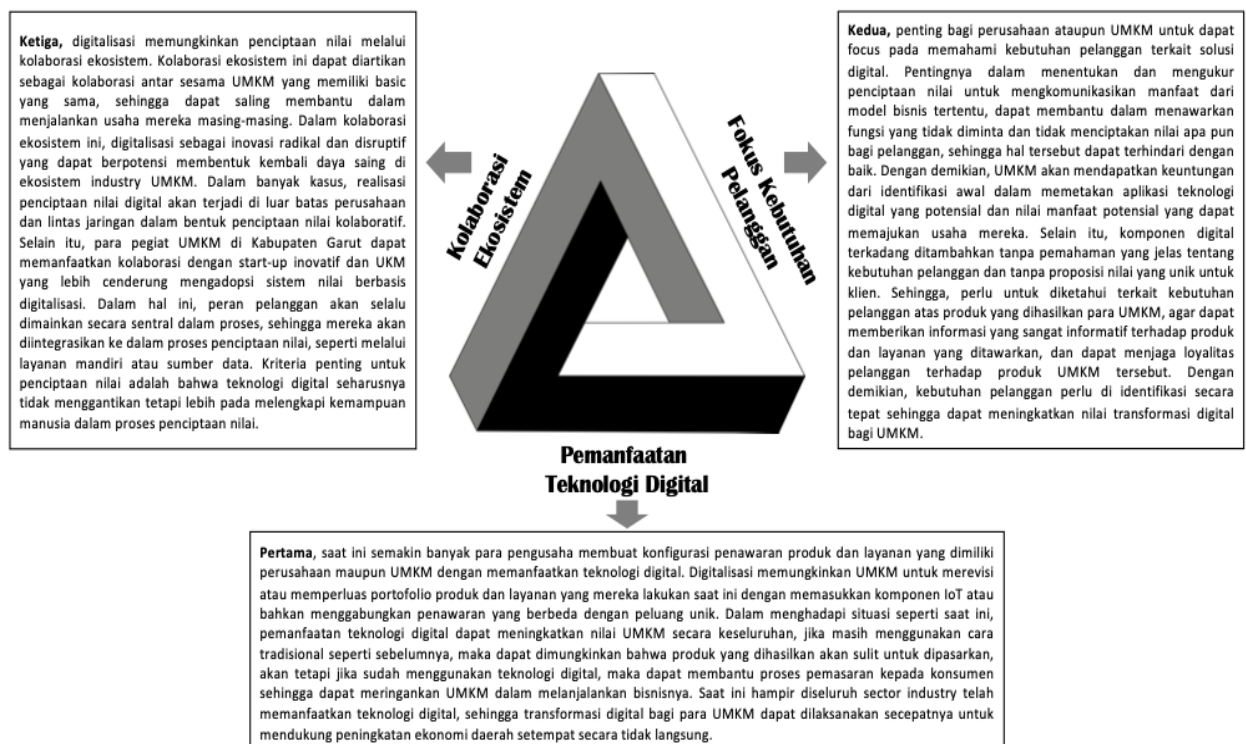
Pengembangan UMKM pada saat ini sudah mengacu pada Industri 4.0, yang dimana salah satunya adalah penggunaan teknologi informasi dalam proses bisnis. Dengan pemanfaatan teknologi informasi ini, maka segala proses bisnis yang

dilakukan oleh para pegiat UMKM dapat terbangun dengan baik. Oleh karena itu, pelaksanaan transformasi digital pada dunia usaha UMKM perlu untuk digalakan lebih lanjut agar dapat beradaptasi dalam kondisi apapun. Produk digitalisasi yang merupakan strategi pengembangan dunia usaha UMKM, dapat dikembangkan lebih lanjut dengan bersinergi pada *Business Model Innovation* agar UMKM tersebut dapat beradaptif dan memiliki nilai daya saing lebih daripada lainnya. Menurut Parida et.al. (2019), bagaimana Digitalisasi dapat bersinergi dengan bisnis model inovasi pada strategi pengembangan UMKM, yaitu sebagai berikut :

a. Digitalisasi dan Penciptaan Nilai (*Value Creation*)

Dimensi penciptaan nilai dari bisnis model inovasi menjelaskan terkait produk apa yang akan ditawarkan kepada pelanggan. Hal ini mengacu pada jenis produk dan layanan yang akan ditawarkan UMKM. Ada banyak cara yang dapat dilakukan agar transformasi digital ini dapat menciptakan nilai bagi pelanggan melalui penawaran layanan yang baru dan seringkali lebih canggih. Agar para pegiat UMKM dapat beradaptasi dengan baik di dalam kondisi berat pandemi Covid-19 ini, dibutuhkan suatu sinergi penciptaan nilai dengan transformasi digital yaitu pemanfaatan teknologi digital, focus kebutuhan pelanggan, dan kolaborasi ekosistem.

Gambar 6. Penciptaan Nilai dalam Transformasi Digital



b. Digitalisasi dan Pengiriman Nilai (*Value Delivery*)

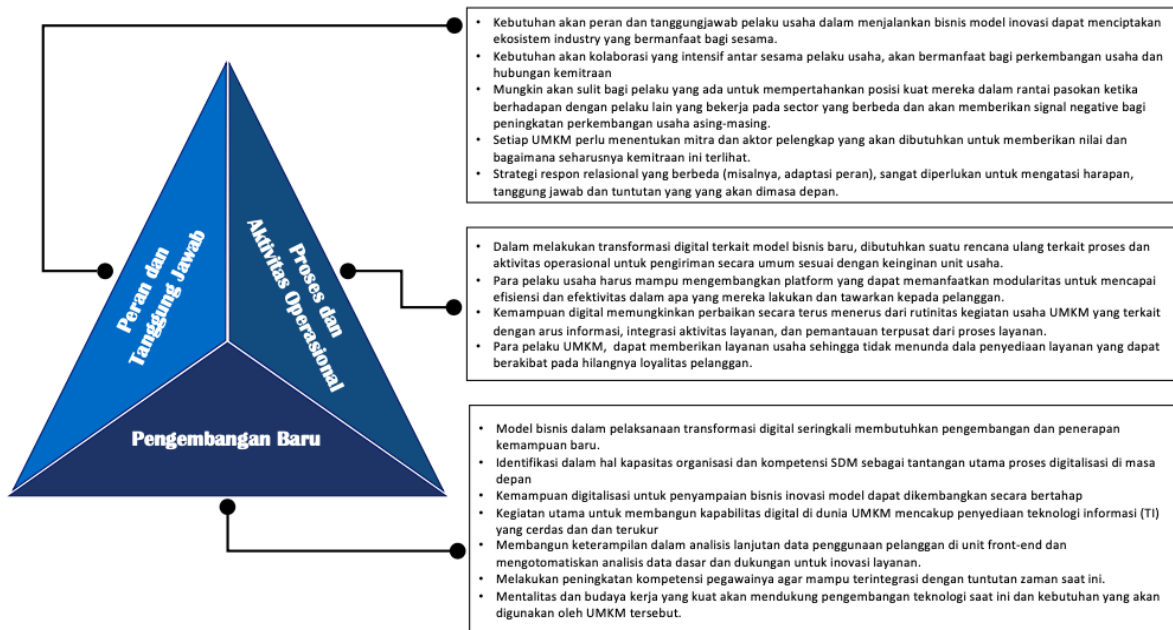
Komponen bisnis inovasi model dalam pengiriman nilai dapat diartikan terkait aktivitas dan proses yang digunakan

oleh para pelaku usaha untuk meningkatkan nilai yang dijanjikan, seperti sumber daya dan kemampuan SDM dalam memberikan layanan. Bisnis inovasi model ini mengirimkan nilai kepada pelanggan

dengan memanfaatkan teknologi digital agar dapat meningkatkan layanan bagi para pelaku usaha, sehingga kedepannya dapat memberikan layanan secara maksimal dan berkesinambungan. Pemanfaatan digital dan bisnis inovasi model akan terjadi pada seluruh pelaku usaha UMKM baik itu yang

terdapat pada ekosistem bisnis yang ada maupun berasal dari luar usaha, sehingga transformasi digital ini akan berdampak besar pada sumber daya internal, kapabilitas, aktivitas, dan peran serta pelaku usaha.

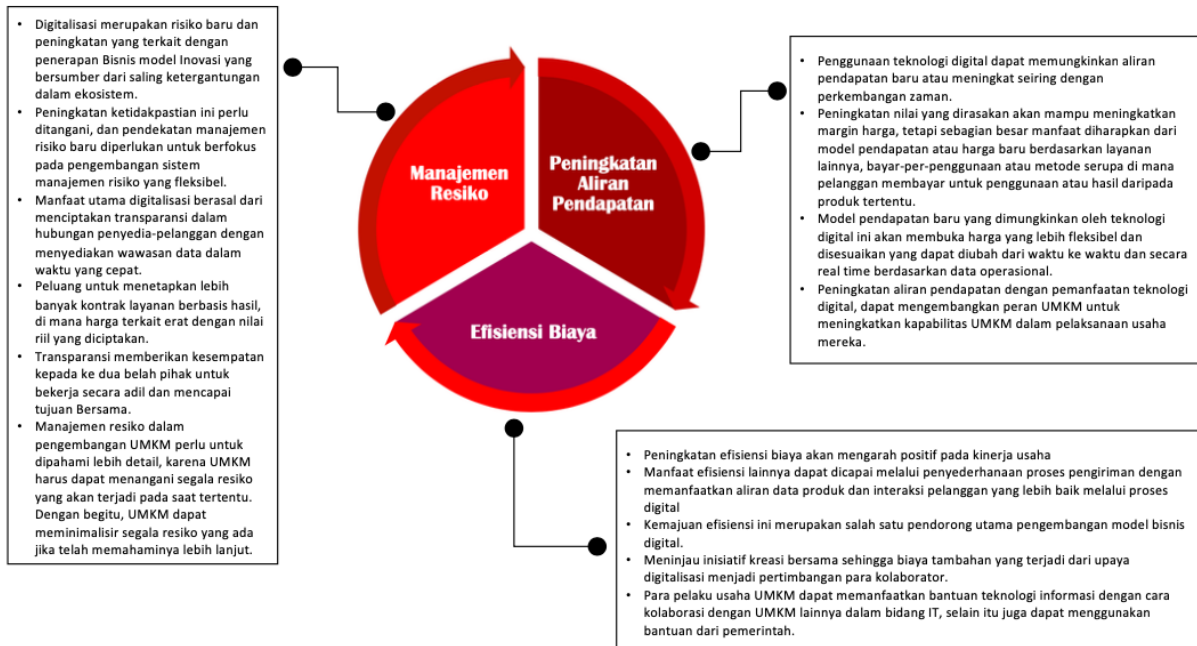
Gambar 7. Pengiriman Nilai dalam Transformasi Digital



c. Digitalisasi dan Penangkapan Nilai (*Value Capture*)

Penangkapan nilai adalah komponen model bisnis ketiga. Ini menyangkut model pendapatan dan kelayakan finansial, dengan perhatian khusus pada aliran pendapatan potensial dan struktur biaya. Menangkap nilai dari digitalisasi dapat diperoleh dengan berbagai cara misalnya, dari penurunan biaya, pendapatan yang lebih tinggi, atau perolehan aliran pendapatan baru. Untuk

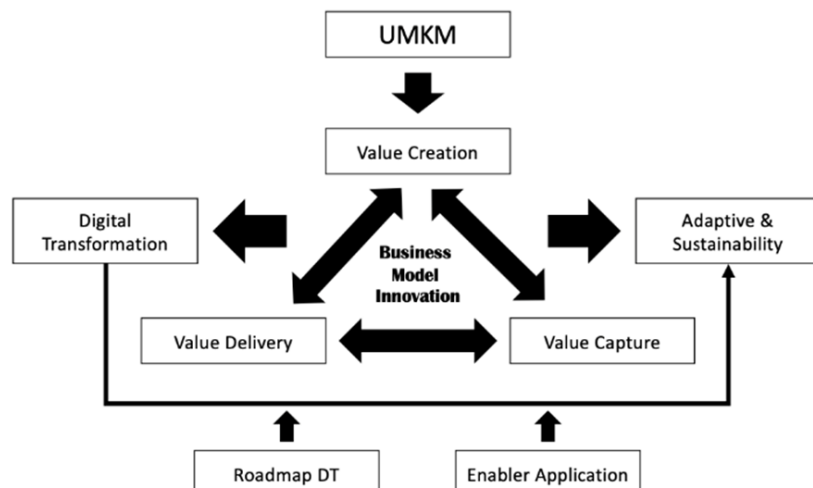
mengamankan profitabilitas model bisnis dari waktu ke waktu, sangat penting untuk menerapkan sistem manajemen risiko yang sesuai di mana keuntungan finansial lebih dari sekadar menyamai konsekuensi negatif seperti biaya pengiriman yang tinggi. Dari tinjauan literatur, terbukti bahwa perhatian yang terbatas telah diberikan pada dimensi penangkap nilai dari model bisnis yang diaktifkan secara digital, meskipun diskusi tentang biaya dan pendapatan merupakan jantung dari digitalisasi.

Gambar 8. Penangkapan Nilai dalam Transformasi Digital

Pendekatan *Digital Transformation* dengan *Business Model Innovation* untuk UMKM Beradaptif dan Berkelanjutan

Penerapan digitalisasi merupakan upaya yang menantang dan membutuhkan komitmen berkelanjutan untuk menjadikan organisasi mampu dan matang sepenuhnya. Namun, komitmen terhadap inisiatif digitalisasi yang dibarengi dengan penerapan inovasi model bisnis yang bijaksana tentu dapat menghasilkan manfaat penting bagi *triple bottom line*.

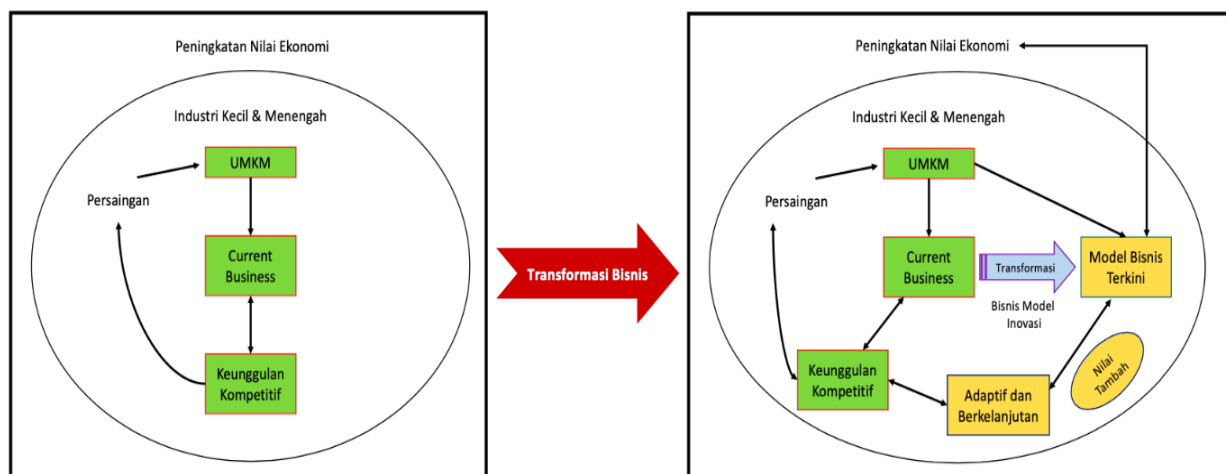
Oleh karena itu, menciptakan industri yang berkelanjutan adalah tujuan yang keberhasilannya bergantung pada sasaran manfaat ekonomi, berkelanjutan, dan sosial dalam jangka panjang. Banyak pelaku usaha yang bekerja dengan perspektif holistik ini, dan digitalisasi adalah pendorong penting untuk mewujudkan perkembangan ini. Penting untuk digarisbawahi bahwa manfaat dapat dicapai baik melalui efek langsung maupun tidak langsung yang tercipta secara bersamaan.

Gambar 9. Strategi Pengembangan DT dan Model bisnis UMKM

Penerapan *Business Model Innovation* pada UMKM akan membantu pengembangan usaha guna meningkatkan nilai ekonomi dari masing-masing UMKM tersebut. Model bisnis ini dapat digunakan UMKM dalam menghadapi tantangan bisnis ke depan. Saat ini, mayoritas UMKM masih menggunakan cara tradisional dalam menjalankan usahanya, sehingga kedepan dapat melakukan pengembangan lebih lanjut dalam meningkatkan aliran pendapatan UMKM tersebut. Dalam model ini disebutkan, bagaimana UMKM dapat menciptakan nilai lebih dari produk yang dihasilkan, sehingga dapat menangkap nilai-nilai yang dapat meningkatkan nilai ekonomi usaha, dan mengirimkan nilai-nilai tersebut untuk dapat tersampaikan dengan baik kepada pelanggan. Bisnis inovasi model ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan menerapkan teknologi informasi yang dapat membantu para pelaku usaha untuk mengembangkan dunia usahanya lebih baik di waktu ke depan. Transformasi teknologi berupa digitalisasi ini dapat mendorong *market* UMKM lebih luas lagi. *Market* yang tadinya hanya lingkup desa ataupun kecamatan sekitar, dengan adanya pemanfaatan digitalisasi, dapat menangkap pelanggan yang berada jauh dari asal UMKM tersebut.

Pengembangan *Business Model Innovation* dalam pemanfaatan teknologi digital ini dapat membuat UMKM untuk beradaptasi dalam tantangan global saat ini serta dapat memberikan nilai ekonomi secara berkelanjutan. UMKM yang adaptif akan mampu tumbuh dan berkembang dengan memanfaatkan keunggulan bersaing, dengan cara mengikuti perubahan teknologi terkini sehingga dapat berdaya saing dengan melakukan peningkatan-peningkatan dari beberapa sector keunggulan seperti peningkatan kompetensi pelaku usaha serta karyawannya, berani bertransformasi kegiatan usahanya, mampu melihat peluang usaha, penggunaan teknologi informasi yang berkesinambungan, serta mampu berkolaborasi dengan ekosistem bisnis yang ada. Dengan cara demikian, maka UMKM yang beradaptif dan berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif tersendiri untuk dapat bersaing dipasar dengan memiliki nilai tambah bisnis dalam menjalani lingkungan bisnis yang sangat strategis. Salah satu cara adalah dengan melakukan peningkatan nilai ekonomi dalam memanfaatkan strategi pengembangan model bisnis terkini agar mampu berdaya saing lebih lanjut.

Gambar 10. Transformasi Bisnis UMKM



Peningkatan nilai ekonomi dalam rangka keunggulan kompetitif dari setiap UMKM dalam menghadapi persaingan

industri kecil dan menengah dengan menggunakan bisnis awal yang ada saat ini, hanya bisa digunakan dalam mengarungi

bisnis yang ada seperti biasa. Dengan adanya masa pandemic seperti yang terjadi saat ini, jika masih menggunakan model bisnis yang ada seperti biasa, akan dijamin secara perlahan setiap UMKM di Kabupaten Garut akan bertumbangan secara pelan-pelan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu model transformasi bisnis untuk dapat mengarungi persaingan bisnis secara global maupun dengan menghadapi tantangan yang ada saat ini.

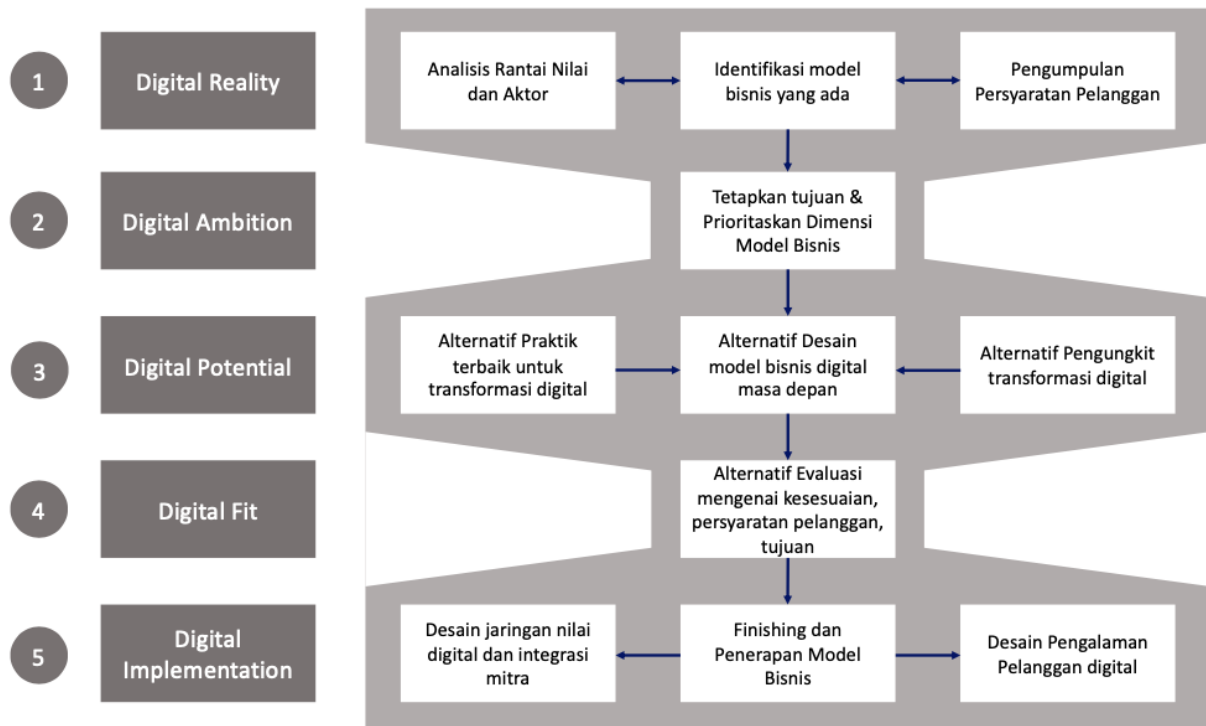
Masa pandemik saat ini, akan memberikan dampak negatif bagi setiap UMKM untuk dapat tumbuh dan berkembang. Kebutuhan akan perkembangan bisnis untuk dapat *survive* di kondisi sekarang, membutuhkan nilai tambah usaha agar dapat kompetitif menjalankan bisnis yang ada. Nilai tambah yang dimaksud antara lain adalah dengan menggunakan teknologi digital yang dapat menciptakan nilai tambah dari produk yang dihasilkan agar dapat tersampaikan dengan baik kepada setiap pelanggan yang membutuhkan. Kondisi ini akan membutuhkan suatu *role model* berupa inovasi-inovasi terkini guna menjamin UMKM akan mampu beradaptasi terhadap setiap kondisi yang ada serta memiliki nilai daya saing lebih agar mampu bertahan pada persaingan ekonomi saat ini. Keberlanjutan usaha UMKM akan terus dilakukan oleh para pelaku usaha, karena mereka memiliki komitmen yang jelas untuk dapat *survive* dalam mengembangkan bisnisnya.

Roadmap Digital Transformation dan Business Model Innovation

Roadmap ini dibutuhkan untuk menjelaskan proses *digital transformation* yang bersinggungan dengan *Business Model Innovation*. Dalam pendekatan ini, penyajian *Digital Transformation* disesuaikan berdasarkan teori yang ada pada *Business Model Innovation*. Penjelasan *roadmap* untuk *Digital Transformation Model Bisnis* dijelaskan sebagai berikut (Schallmo, 2017):

- a. *Digital Reality*: Dalam fase ini, Realitas Digital, model bisnis perusahaan yang ada dibuat sketsa bersama dengan analisis nilai tambah yang terkait dengan pemangku kepentingan dan survei kebutuhan pelanggan. Ini memberikan pemahaman tentang Realitas Digital untuk para pelaku usaha di berbagai bidang.
- b. *Digital Ambition*: Berdasarkan Realitas Digital, tujuan yang berkaitan dengan DT ditentukan. Tujuan ini berkaitan dengan waktu, keuangan, ruang, dan kualitas. *Digital Ambition* mendalilkan tujuan yang harus dipertimbangkan untuk model bisnis dan elemennya. Selanjutnya, tujuan dan dimensi model bisnis diprioritaskan.
- c. *Digital Potential*: Dalam fase Potensi Digital ini, praktik terbaik dan pendukung untuk DT ditetapkan. Ini berfungsi sebagai titik awal dalam hal Potensi Digital dan desain model bisnis digital masa depan. Untuk tujuan ini, alternatif berbeda diturunkan untuk setiap elemen model bisnis dan digabungkan secara logis.
- d. *Digital Fit*: *Fase Digital Fit* melihat pilihan desain model bisnis digital, yang dievaluasi untuk menentukan *Digital Fit* dengan model bisnis yang ada. Ini memastikan bahwa seseorang memenuhi persyaratan pelanggan dan bahwa tujuan bisnis tercapai. Kombinasi yang dievaluasi kemudian diprioritaskan.
- e. *Digital Implementation*: Implementasi Digital meliputi finalisasi dan implementasi model bisnis digital. Berbagai kombinasi opsi selanjutnya diupayakan dalam kerangka implementasi digital. Implementasi Digital juga mencakup desain pengalaman pelanggan digital dan jaringan penciptaan nilai digital yang menggambarkan integrasi dengan mitra. Selain itu, sumber daya dan kapabilitas juga diidentifikasi dalam fase ini.

Gambar 11. Roadmap DT dengan BMI



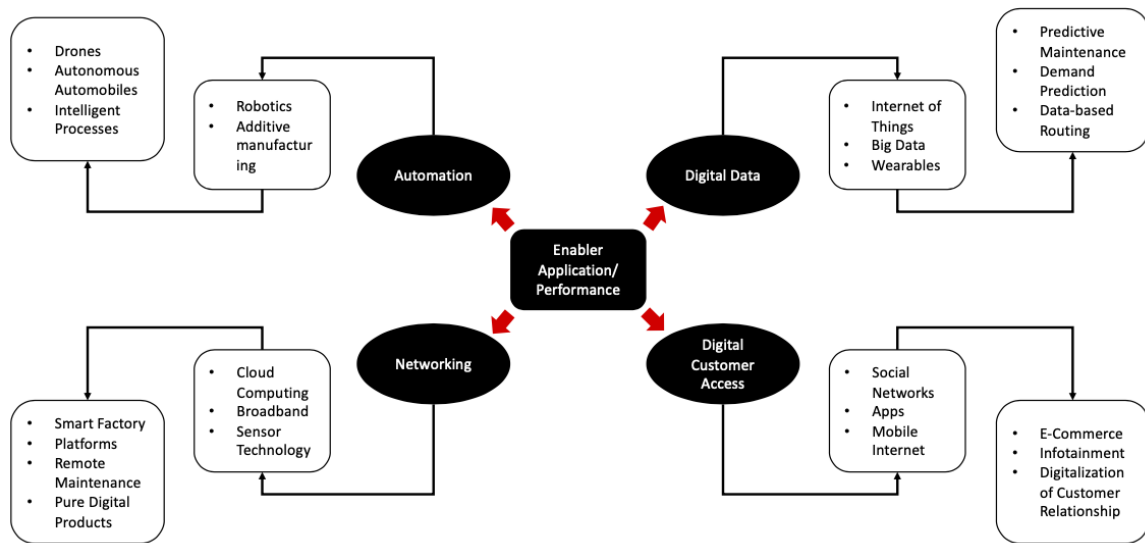
Sumber: Modifikasi dari Schallmo (2017)

Faktor Pengungkit Digital Transformation pada Model Bisnis

Pengungkit berfungsi untuk mengizinkan aplikasi atau layanan yang digunakan untuk Digital Transformation pada model bisnis. Faktor pengungkit ini dibutuhkan agar proses pelaksanaan transformasi digital dapat berjalan secara berkesinambungan dengan penerapan model bisnis inovasi yang telah dikembangkan sebelumnya. Hal tersebut akan sejalan dengan roadmap transformasi digital yang telah ditentukan sebelumnya. Empat kategori untuk *enabler* atau pengungkit dan aplikasi/layanan dijelaskan di bawah ini (Bouee and Schaible, 2015), yaitu sebagai berikut:

a. **Data Digital:** Pengumpulan, pemrosesan, dan analisis data digital untuk memfasilitasi dan meningkatkan prediksi dan keputusan.

- b. **Otomasi:** Kombinasi teknologi kecerdasan buatan klasik yang memungkinkan kerja otonom dan sistem pengaturan mandiri. Ini mengurangi tingkat kesalahan, meningkatkan kecepatan, dan memungkinkan untuk mengurangi biaya pengoperasian.
- c. **Akses Pelanggan Digital:** Internet seluler memungkinkan akses langsung ke klien, yang karenanya diberikan transparansi tingkat tinggi dan layanan baru.
- d. **Jaringan:** Jaringan seluler atau kabel dari seluruh rantai nilai tambah melalui telekomunikasi pita lebar kecepatan tinggi memungkinkan sinkronisasi rantai pasokan, yang mengarah pada pengurangan waktu produksi dan siklus inovasi.

Gambar 12. Pengungkit *Digital Transformation* dalam *Business Model Innovation*

Sumber: Modifikasi dari Bouee and Schaible (2015)

E. Kesimpulan

Pertumbuhan UMKM dalam beberapa tahun terakhir ini mengalami peningkatan yang cukup positif bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia. Akan tetapi pertumbuhan tersebut tidak berjalan secara beriringan dengan penggunaan konsep digitalisasi UMKM, yang hingga saat ini masih sebesar 13% UMKM yang memanfaatkan teknologi digital. Dengan masih sedikitnya jumlah UMKM yang menerapkan teknologi digital, maka dibutuhkan suatu strategi bisnis terkait transformasi digital UMKM dalam membantu pengembangan bisnisnya sehingga dapat beradaptasi dalam kondisi perekonomian seperti saat ini.

Transformasi digital digunakan untuk melakukan perubahan strategi bisnis yang dilakukan para pelaku usaha, seperti UMKM. Perubahan dalam rangka transformasi digital membutuhkan bantuan teknologi informasi dengan bersandar pada peningkatan ekonomi dan memenangkan persaingan pasar yang nantinya akan dilaksanakan secara bertahap agar dapat

sejalan dengan roadmap yang telah ditentukan, meliputi berbasis data dan kewenangan tanggung jawab, adopsi budaya kerja, roadmap transformasi digital, kesadaran digital dan lingkungan sekitar, kolaborasi dengan pihak lainnya, dan analisis persyaratan dan kebutuhan DT.

Produk digitalisasi yang merupakan strategi pengembangan dunia usaha UMKM, dapat dikembangkan lebih lanjut dengan bersinergi pada *Business Model Innovation* agar UMKM tersebut dapat beradaptif dan memiliki nilai daya saing lebih daripada lainnya. Kolaborasi keduanya tersebut dapat dilakukan dengan cara melakukan Penciptaan Nilai (*Value Creation*), Pengiriman Nilai (*Value Delivery*), dan Penangkapan Nilai (*Value Capture*). Penerapan bisnis model inovasi pada UMKM akan membantu pengembangan usaha guna meningkatkan nilai ekonomi dari masing-masing UMKM serta model bisnis ini dapat digunakan UMKM dalam menghadapi tantangan bisnis kedepan. Kondisi ini akan membutuhkan suatu *role model* berupa inovasi-inovasi terkini guna menjamin UMKM akan mampu beradaptasi terhadap

setiap kondisi yang ada serta memiliki nilai daya saing lebih agar mampu bertahan pada persaingan ekonomi saat ini.

Untuk dapat menjalankan strategi pengembangan, dibutuhkan suatu Roadmap yang dapat menjelaskan proses digital transformation yang akan berkolaborasi dengan *Business Model Innovation*. Roadmap tersebut akan digunakan oleh para UMKM untuk menyelaraskan proses transformasi agar berjalan dengan konsep model bisnis yang dikembangkan. Agar hal tersebut dapat berjalan secara beriringan, dibutuhkan suatu pengungkit (*Enabler*) yang dapat menjalankan pelaksanaan *digital transformation* pada model bisnis yang telah dikembangkan.

Daftar Pustaka

Buku

- Mudrajat Kuncoro. 2007. *Ekonomika Industri Indonesia : Menuju Negara Industri Baru 2030?*. (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2007)
- Nazir, Mohammad. 2011. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kombinasi (Mix Methods)*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

- Amri, Andi. 2020. Dampak Covid-19 Terhadap UMKM di Indonesia. *Jurnal Brand*, Volume 2 No. 1, Juni 2020: e-ISSN : 2715-4920
- Bernaert M, Poels G, Snoeck M, de Backer M. 2014. Enterprise Architecture for Small and Medium-Sized Enterprises: A Starting Point for Bringing EA to SMEs, Based on Adoption Models. In: Devos J, van Landeghem H, Deschoolmeester D, editors. *Information Systems for Small and Medium-sized Enterprises*. Berlin, Heidelberg: Springer; 2014. p. 67–96.
- Goerzig, David & Bauernhansl, Thomas. 2018. Enterprise architectures for the

digital transformation in small and medium-sized enterprises. *Procedia CIRP* 67 (2018) 540 – 545

- Nafisa Farkhiy Aulia, Sisca Eka Fitria. 2019. Analisa Penerapan Entrepreneurial Marketing dan Dampaknya Pada Kinerja (Studi Pada UMKM Sutra Garut). *JMM Online* Vol. 3 No.6 Juni (2019) 702-715
- Pakpahan, Aknolt Kristian. 2020. COVID-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. <https://www.researchgate.net/publication/342962407>. DOI: 10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64, July 2020.
- Parida, Vinit; Sjodin, David; and Reim, Wiebke. 2019. Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability* 2019, 11, 391;doi:10.3390/su11020391; www.mdpi.com/journal/sustainability
- Purchase V, Parry G, Valerdi R, Nightingale D, Mills J. 2011. Enterprise Transformation. Why Are We Interested, What Is It, and What Are the Challenges? *Journal of Enterprise Transformation*. 2011; 1:14–33
- Salim, Berta; Ihalauw, John J.O.I. 2017. Transformasi Model Bisnis Go-Jek Untuk Keunggulan-Kompetitif Dalam Perkembangan Ekonomi-Berbagi Dari Sudut Pandang Pelanggan. *Journal of Business & Applied Management* Vol. 10 No. 2
- Saputri, Rahmania A.A.; Fajrillah, Asti A.N.; Darmawan, Irfan. 2019. Transformasi Digital bagi UMKM dengan Perancangan Enterprise Architecture menggunakan TOGAF ADM (Studi Kasus: UMKM Penghasil Makanan Khas daerah). *TIARSIE* Vol. 16 No. 1 Tahun 2019, ISSNp 1411-2248, ISSNe 2623-2391.
- Schallmo, Daniel; Williams, Christopher A.; Boardman, Luke. 2017. Digital Transformation Of Business Models

- Best Practice, Enablers, And Roadmap. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 21, No. 8 (December 2017). DOI: 10.1142/S136391961740014X
- Thaha, Abdurrahman Firdaus. Dampak Covid-19 Terhadap Umkm di Indonesia. *Jurnal Brand*, Volume 2 No. 1, Juni 2020, e-ISSN : 2715-4920.
- Ulas, Dilber. 2019. Digital Transformation Process and SMEs. *Procedia Computer Science* 158 (2019) 662–671
- Winarsih; Indriastuti, Maya; Fuad, Khoirul. 2020. Impact of Covid-19 on Digital Transformation and Sustainability in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Conceptual Framework. Springer Nature Switzerland AG 2021, L. Barolli et al. (Eds.): CISIS 2020, AISC 1194, pp. 471–476, 2021. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48
- Dokumen**
- Barann, Benjamin; Hermann, Andreas; Cordes, Ann-Kristin; Chasin, Fridrich; Becker, Jorg. 2019. Supporting Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises: A Procedure Model Involving Publicly Funded Support Units. Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences. URI: <https://hdl.handle.net/10125/59935>; ISBN: 978-0-9981331-2-6
- Bharadwaj A, El Sawy OA, Pavlou PA, Venkatraman N. 2013. Digital Business Strategy. Towards a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly* 2013; 37:471–82.
- Boueé, C and S Schaible. 2015. Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI.
- Heriyanto. 2014. Aplikasi Rantai Pasok Pada Usaha Kecil Menengah Di Kota Palembang. Prosiding Seminar Nasional & Call for Paper (Economic Globalization: Trend & Risk for Development Country)