

**PERAN PENYELENGGARA LAYANAN URUN DANA SEBAGAI  
PERANTARA PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE BROKER*) DALAM  
MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL USAHA KECIL & MENENGAH  
MELALUI PROSES BERBAGI DAN DISEMINASI PENGETAHUAN  
(Studi Kasus PT. Santara Daya Inspiratama)**



**Diajukan oleh:**

**IBNU TRINUGRAHA AJI**  
**18911097**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2021**

**PERAN PENYELENGGARA LAYANAN URUN DANA SEBAGAI  
PERANTARA PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE BROKER*) DALAM  
MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL USAHA KECIL & MENENGAH  
MELALUI PROSES BERBAGI DAN DISEMINASI PENGETAHUAN  
(Studi Kasus PT. Santara Daya Inspiratama)**

**Tesis S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Diajukan oleh:**

**IBNU TRINUGRAHA AJI**

**18911097**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
2021**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama : Ibnu Trinugraha Aji

NIM : 18911097

Jurusan : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesus yang berjudul:

**PERAN PENYELENGGARA LAYANAN URUN DANA  
SEBAGAI PERANTARA PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE BROKER*)  
DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI DIGITAL  
USAHA KECIL & MENENGAH MELALUI  
PROSES BERBAGI DAN DISEMINASI PENGETAHUAN  
(Studi Kasus PT. Santara Daya Inspiratama)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 28 April 2021



Ibnu Trinugraha Aji

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Rabu tanggal 21 April 2021 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**IBNU TRINUGRAHA AJI**

No. Mhs. : 18911097

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**PERAN PENYELENGGARA LAYANAN URUN DANA SEBAGAI PERANTARA  
PENGETAHUAN (KNOWLEDGE BROKER) DALAM MENDUKUNG TRANSFORMASI  
DIGITAL USAHA KECIL & MENENGAH MELALUI PROSES BERBAGI DAN  
DISEMINASI PENGETAHUAN  
(Studi Kasus PT. Santara Daya Inspiratama)**

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,  
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I



Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si.

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, 27 April 2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Anjar Priyono', written over a horizontal line.

Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

## MOTO DAN PERSEMBAHAN

“Allah tidak membebani seseorang kecuali sepadan dengan kemampuannya”

QS: Al Baqarah, 286

“Demi masa. Sungguh manusia pasti akan rugi, Kecuali orang-orang yang beriman dan beramal saleh, Serta saling berwasiat untuk berpegang teguh pada kebenaran dan berwasiat untuk berlaku sabar.”

QS: Al 'Ashr, 1-3

Ya Allah, Ya Tuhan ku, Bukakanlan pintu mata hati ku, agar aku dapat memahami ayat-ayat Mu yang indah di langit dan bumi ini Ya Allah,

Ya Tuhan ku Bukakanlah akal dan fikiran ku, agar aku dapat memahami ilmu pengetahuan Mu yang ada dilangit dan bumi ini.

**Ku persembahkan untuk**

Ayah dan Ibu *ku*  
Keluarga kecil *ku*  
Dan Untuk masa depan *ku*

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Wr.Wb*

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, akhirnya penyusun dapat menyelesaikan tesis dengan judul : **“PERAN PENYELENGGARA LAYANAN URUN DANA SEBAGAI PERANTARA PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE BROKER*) DALAM Mendukung TRANSFORMASI Digital USAHA KECIL & MENENGAH MELALUI PROSES BERBAGI DAN DISEMINASI PENGETAHUAN (Studi Kasus **PT. Santara Daya Inspiratama**)”** Penulisan tesis ini sebagai salah satu syarat kelulusan program strata-2 pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Penulisan tesis ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Bisnis & Ekonomika, Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan dalam perkuliahan yang telah ditempuh.
2. Anjar Priyono, S.E., M.Si, Ph.D, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan banyak ilmu dan pengetahuan dalam penulisan tesis ini dan menjadi motivator dan inspirator bagi saya.
3. Seluruh dosen program Magister Manajemen, Fakultas Bisnis & Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
4. Kedua orang tua tercinta (Hafidz Anwar dan almh. Sri Dewi Nirmalayati Santi) untuk doa yang tak pernah usai, kasih sayang, cinta dan kesabaran yang telah diberikan pada putramu ini. Semoga *aku* bisa melebihi *mu* pak.
5. Nenek Sumiati, yang selalu mendoakan cucunya agar bisa menjadi orang yang sukses kehidupannya dan juga menjadi anak yang shaleh.

6. Saudara *ku*, Wini, Oshien, Olive, Dimas, Danang, Amrin & Heru. Serta keponakan *ku* yang selalu aku nantikan pertemuannya, Azwa, Kaka, Nadha dan Sadaad, bilal. Terimakasih untuk semua doa dan semangat yang diberikan kepada *ku*, yang telah memberikan senyuman pada kehidupan *ku* dan menjadi matahari *ku*.
7. Nova Devita, terimakasih atas segala do'a dan semangat yang telah diberikan, serta atas setiap penantian sebuah waktu untuk pertemuan yang sangat istimewa.
8. Keluarga besar Ayah dan Bunda yang selalu memberikan dukungannya.
9. Sahabat-sahabat tercinta "MARABAHAYA FAMILY": "Alfad, Izmil, Wenda, Dana *et al.* Terima kasih telah membuat hari-hari putih abu-abu *ku* menjadi lebih berwarna.
10. PT. Santara Daya Inspiratama, yang telah bersedia untuk memberikan kesempatan untuk menjadi objek penelitian sehingga diperoleh ilmu pengetahuan baru yang bermanfaat bagi ilmu pengetahuan.
11. *CEO NutriShe, CEO LibraCorp & CEO Gemilang Petshop* yang telah memberikan kesempatan untuk berbagi informasi dan pengetahuan sehingga tesis ini memberikan wawasan baru.
12. Teman-teman MM 52 B yang sungguh menyenangkan dapat Bersama dengan kalian selama perkuliahan ini, semoga akan terjalin silaturahmi sampai nanti.
13. Semua Pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terimakasih untuk semuanya.

***Wassalamu'alaikum Wr.Wb***

Yogyakarta, 28 April 2021



Ibnu Trinugraha Aji



## ABSTRACT

*This study aims to understand how Knowledge Brokers can drive digital transformation in SMEs through the process of sharing and disseminating knowledge, thereby increasing digital literacy in their business processes. This study used a multiple case study design with qualitative analysis to examine the data obtained from interviews, observation, and field visits to achieve the objective. The findings highlight that Santara acts as a Knowledge Broker and as a source of knowledge that gives rise to a digital transformation process that can increase digital literacy for SMEs. Research on knowledge sharing and digital transformation has focused on SMEs. The qualitative case study method allows us to carry out an in-depth analysis of a case but it has limited generalizability. To overcome this limitation, further research is expected to use a survey covering various industries to test the theoretical proposals generated from this study to be generalized.*

**Keywords:** *Digital transformation, SMEs, Knowledge sharing, Knowledge broker*



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana Knowledge Brokers dapat mendorong transformasi digital pada UKM melalui proses sharing dan diseminasi pengetahuan, sehingga dapat meningkatkan literasi digital dalam proses bisnisnya. Penelitian ini menggunakan desain studi kasus ganda dengan analisis kualitatif untuk mengkaji data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan kunjungan lapangan untuk mencapai tujuan. Temuan tersebut menyoroti bahwa Santara berperan sebagai Knowledge Broker dan sebagai sumber pengetahuan yang melahirkan proses transformasi digital yang dapat meningkatkan literasi digital bagi UKM. Penelitian tentang berbagi pengetahuan dan transformasi digital berfokus pada UKM. Metode studi kasus kualitatif memungkinkan kita untuk melakukan analisis kasus secara mendalam tetapi memiliki kemampuan generalisasi yang terbatas. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan survei yang mencakup berbagai industri untuk menguji proposal teoritis yang dihasilkan dari penelitian ini untuk digeneralisasikan.

**Kata kunci:**

Transformasi Digital, Usaha Kecil & Menengah, *Knowledge Sharing*, *Knowledge Broker*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....	iii
<b>HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Fokus Penelitian .....	7
1.4 Tujuan Penelitian .....	8
1.5 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b>	
2.1 Manajemen Pengetahuan .....	9
2.1.1 Penangkapan dan Kreasi Pengetahuan .....	15
2.1.2 Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan .....	16
2.1.3 Akuisisi dan Penerapan Pengetahuan .....	19
2.2 Transformasi Digital .....	20
2.2.1 Berbagi Pengetahuan Teknologi Digital .....	23
2.3 Urun Dana (Crowdfunding) dan Usaha Kecil & Menengah (UKM) .....	25
<b>BAB III: METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Pendekatan Penelitian .....	28
3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus .....	30
3.3 Objek Penelitian & Subjek Penelitian .....	30
3.4 Jumlah Kasus .....	31

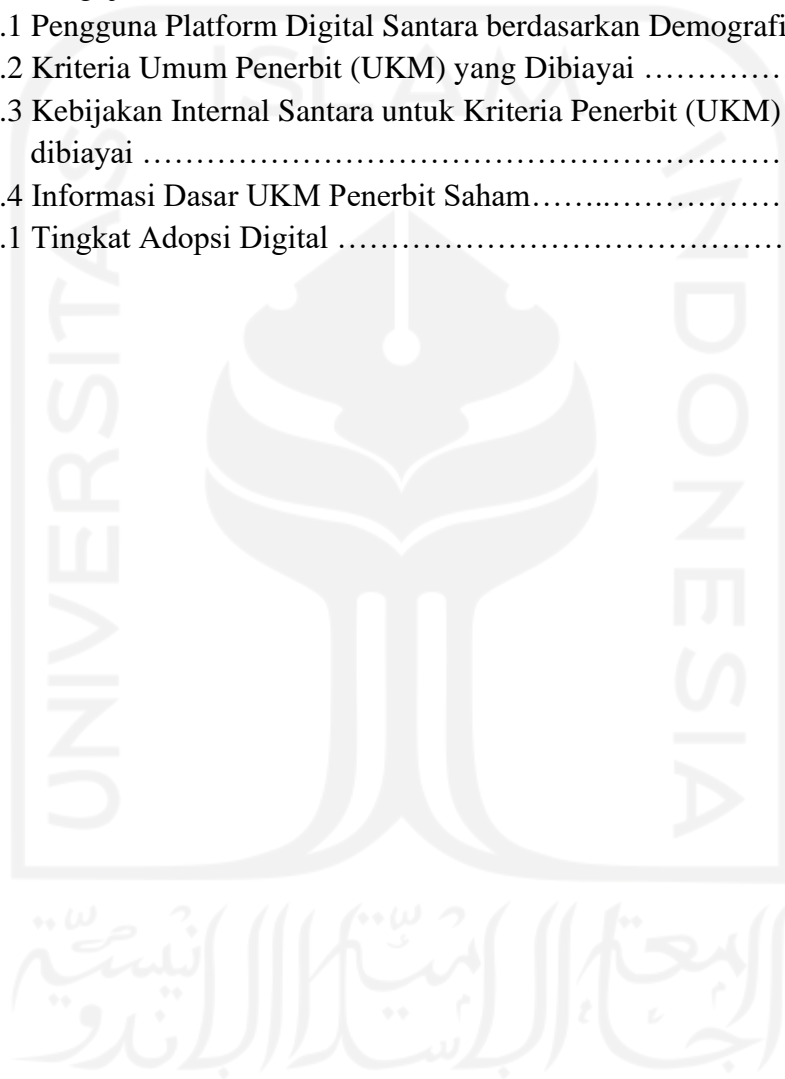
3.5	Teknik Pengumpulan Data .....	31
3.6	Teknik Analisis Data .....	32
3.7	Validitas dan Reabilitas Studi Kasus .....	33
<b>BAB IV: TEMUAN EMPIRIS</b>		
4.1	Profil PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) .....	35
4.1.1	Sejarah Perkembangan Santara .....	35
4.1.2	Visi Strategis Perusahaan .....	37
4.1.3	Portofolio Bisnis dan Jaringan Kerjasama Pendukung .....	38
4.1.4	Pengguna Platform Digital ECF Santara berdasarkan Demografi ...	39
4.2	Model Bisnis Santara .....	39
4.2.1	Konseptual Bisnis Santara .....	39
4.2.2	Kriteria Bisnis Usaha Kecil & Menengah (UKM) yang Dibiayai ...	41
4.2.3	Informasi Dasar Penerbit dan Tahapan Proses Penerbitan Saham ...	43
4.3	Sumber Daya Teknologi Digital .....	46
4.3.1	Radar Fasilitator Transformasi Digital .....	46
4.3.1.1	Data Digital .....	47
4.3.1.2	Otomatisasi .....	49
4.3.1.3	Akses <i>Customer</i> Secara Digital .....	50
4.3.1.4	Teknologi Jaringan .....	52
4.4	Tahapan Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan .....	53
4.4.1	Kolaborasi Komunikasi & Teknologi .....	54
4.4.2	Teknologi Jaringan .....	57
4.5	Analisis Hubungan Santara & UKM .....	59
4.5.1	Sinergitas Visi Strategis.....	60
4.5.2	Dukungan Sumber Daya Manusia .....	62
4.5.3	Fitur Akses ke Sumber Daya Teknologi .....	64
4.5.4	Kredibilitas Penyedai Layanan Urut Dana .....	66
4.5.5	Jaringan Relasi Bisnis .....	67
<b>BAB V: ANALISIS ANTAR KASUS DAN PEMBAHASAN</b>		
5.1	Analisis Antar Kasus UKM .....	69
5.1.1	Akses <i>Financial Technology</i> .....	71

5.1.2	Pemanfaatan Platform Digital .....	72
5.1.3	Aktivitas <i>Digital Marketing</i> .....	72
5.1.4	Aktivitas Media Sosial .....	73
5.1.5	Jaringan Relasi Bisnis .....	74
5.2	Proses Peningkatan Literasi Digital .....	75
<b>BAB VI: KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan .....	77
6.2	Saran .....	78
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....		80
<b>LAMPIRAN</b> .....		87



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Mapping</i> Start-up di Indonesia .....	4
Tabel 2.1 Perbandingan proses kunci siklus manajemen pengetahuan .....	13
Tabel 3.1 Proses Pembangunan Teori Dari Studi Kasus .....	28
Tabel 3.2 Pengujian Validitas Studi Kasus .....	33
Tabel 4.1 Pengguna Platform Digital Santara berdasarkan Demografi .....	39
Tabel 4.2 Kriteria Umum Penerbit (UKM) yang Dibiayai .....	41
Tabel 4.3 Kebijakan Internal Santara untuk Kriteria Penerbit (UKM) yang dibiayai .....	43
Tabel 4.4 Informasi Dasar UKM Penerbit Saham.....	43
Tabel 5.1 Tingkat Adopsi Digital .....	70



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Distribusi bisnis berdasarkan tingkat keterlibatan secara digital ....	2
Gambar 1.2 Kerangka Konseptual Model Penelitian .....	7
Gambar 2.1 Tahapan Pembangunan Sejarah Manajemen Pengetahuan .....	10
Gambar 2.2 Siklus Manajemen Pengetahuan Terintegarsi .....	15
Gambar 2.3 Alur proses Berbagi pengetahuan .....	18
Gambar 2.4. Radar digital dengan fasilitator dan aplikasi .....	22
Gambar 2.5. Ilustrasi Prinsip Crowdfunding .....	26
Gambar 3.1 Proses Triangulasi Data .....	32
Gambar 3.2 Lima Tahap Analisis Data dan Interaksinya .....	33
Gambar 4.1 Sektor Bisnis Yang Menggunakan Platform Santara .....	38
Gambar 4.2 Konseptual Model Bisnis Santara .....	40
Gambar 4.3 Radar Transformasi Digital Santara .....	47
Gambar 4.4 Manfaat <i>Big Data</i> Bagi Penyelenggara Layanan Urun Dana .....	48
Gambar 4.5 Alur Proses Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan .....	54
Gambar 4.6 Struktur data karakteristik kunci dalam mendorong literasi digital..	60
Gambar 5.1 Proses Literasi Digital Usaha Kecil & Menengah (UKM) .....	75

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

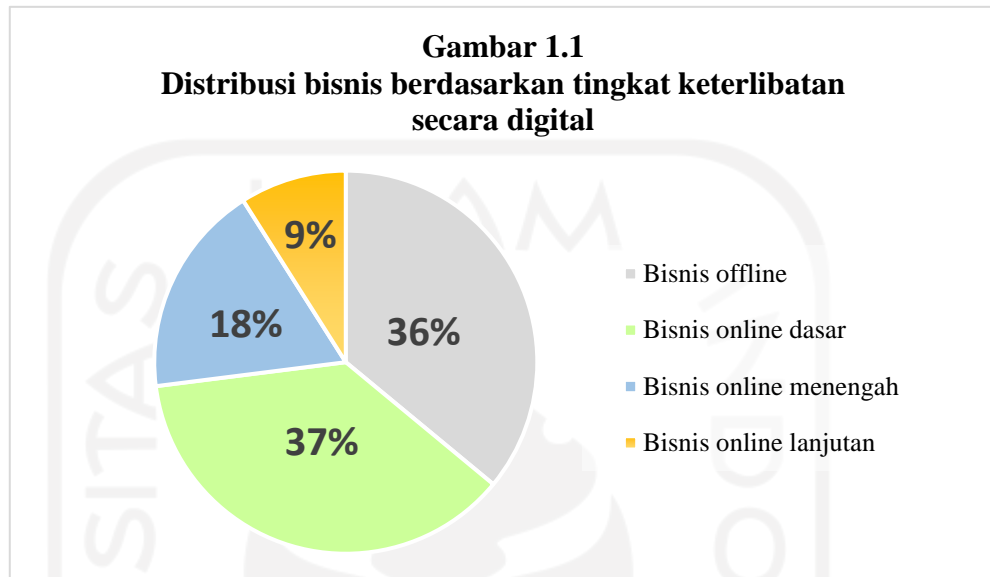
### **1.1 Latar Belakang**

Pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak terlepas dari peranan pelaku usaha kecil & menengah (UKM) dalam menggerakkan roda perekonomian. Usaha Mikro, Kecil & Menengah (UMKM) juga memberikan kontribusi 97% terhadap penyerapan tenaga kerja, sehingga secara total, kontribusi UMKM pada perekonomian nasional adalah sebesar 60% (Hartomo, 2020). Keberlanjutan kontribusi UKM bagi perekonomian tentu perlu mendapat dukungan dari berbagai pihak untuk dapat saling bersinergi dalam lingkungan bisnis yang semakin cepat berubah, khususnya pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung operasional bisnis UKM. Penting bagi UKM untuk meningkatkan literasi digital untuk mendukung operasional bisnis. Literasi digital, pada dasarnya praktik komunikasi menjalin relasi, berfikir, dan aktivitas lain yang berkaitan dengan media digital (Sugihartati, 2020).

Deloitte ditahun 2015 melakukan survey terhadap 437 UKM di Indonesia untuk mengidentifikasi empat tingkat keterlibatan UKM secara digital berdasarkan adopsi teknologi, keberadaan dalam jaringan/daring (online), serta penggunaan media sosial dan kapabilitas *e-commerce*, menemukan bahwa hanya sebesar 18% UKM yang memiliki konektivitas digital dan juga secara aktif terlibat dalam media sosial dengan mengintegrasikan situs mereka dengan media sosial, *live chat* atau ulasan



konsumen (Deloitte Access Economics, 2015). Distribusi bisnis berdasarkan tingkat keterlibatan secara digital dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Deloitte Access Economics, 2015

Disisi lain, kemajuan teknologi memberikan dampak pada perubahan lingkungan bisnis dan berbagai tantangan dihadapi oleh perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan lingkungan tersebut. Dihadapkan dengan rentetan kondisi yang tidak menentu karena teknologi baru, siklus hidup produk yang lebih pendek dan persaingan yang lebih ketat karena replikasi yang mudah mengarah pada lingkungan bisnis yang semakin tidak bersahabat, transformasi model bisnis strategis menjadi kunci untuk pertumbuhan dan sering kali bertahan hidup, terutama untuk perusahaan wirausaha (Gupta & Bose, 2019).

Perusahaan *start-up* identik dengan perusahaan rintisan baru yang memanfaatkan sebuah teknologi digital yang menunjang proses operasional produksi untuk meraih target pertumbuhan yang pesat. Munculnya teknologi

digital yang baru dan kuat, platform digital, dan infrastruktur digital telah mengubah inovasi dan kewirausahaan dengan cara yang signifikan. Selain membuka peluang baru bagi inovator dan wirausaha, teknologi digital memiliki implikasi yang lebih luas untuk penciptaan nilai dan penangkapan nilai (Nambisan, Wright & Feldman, 2019). *Start-up* adalah mesin penting untuk inovasi. Tetapi mereka hanya dapat tumbuh jika tertanam dalam ekosistem *start-up* yang berfungsi dengan baik (Jasemann, 2020).

Di Indonesia saat ini mulai bermunculan perusahaan *start-up*, dapat dilihat pada tabel 1 bahwa berdasarkan data yang dihimpun oleh Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI) tercatat 992 perusahaan *start-up* yang tersebar diberbagai wilayah, sebanyak 5,44% berdomisili di D.I Yogyakarta dan 3,02% berdomisili di Jawa Tengah. Meskipun cukup berkembang, tantangan yang dihadapi perusahaan *start-up* tidak terlepas dari siklus perkembangan bisnis yang harus dilalui oleh perusahaan hingga mencapai tahap stabil dalam hal memberikan keuntungan dan menghasilkan aliran kas positif (aliran kas masuk lebih besar dari aliran kas keluar untuk kebutuhan investasi atau operasional, dengan kata lain perusahaan sudah menghasilkan keuntungan) (Silalahi, 2017).

Salamzadeh & Kawamorita (2015) mengategorikan beberapa tantangan umum utama yang dihadapi *start-up* seperti tantangan keuangan, sumber daya manusia, mekanisme pendukung & elemen lingkungan. Keempat tantangan utama tersebut juga dipengaruhi oleh pesatnya perkembangan teknologi yang bertujuan untuk dapat memberikan efisiensi

dan efektifitas dalam mendukung setiap proses operasi dari masing-masing tantangan salah satu caranya melalui transformasi digital.

**Tabel 1.1 Data *Mapping* Start-up di Indonesia**

Domisili	Jumlah	Prosentase	Grand Total
Jabodetabek	552	52,62%	992 <i>Start-up Company</i>
Jawa Tengah	30	3,02%	
D.I Yogyakarta	54	5,44%	
Jawa Barat	44	4,44%	
Jawa Timur	113	11,39%	
Bali & NTB	32	3,23%	
Kalimantan	24	2,42%	
Sulawesi	34	3,43%	
Sumatera	115	11,53%	
Domisili Tidak Diketahui	24	2,42%	

Sumber: Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi & Komunikasi Indonesia, 2018

Sinergi antara UKM dan perusahaan *start-up* dirasa cukup penting untuk membangun ekosistem bisnis yang berkelanjutan. Sebagai contoh, Go-Jek memberikan pelatihan dasar teknologi informasi dimana Go-Jek Wirausaha memfasilitasi para UKM menjadi mitra dengan memanfaatkan platform digital layanan Go-Jek, seperti Go-Food untuk perempuan yang berwira usaha dibidang kuliner serta Go-Send untuk peserta yang berusaha di bidang pengantaran barang. Sinergitas tersebut menunjang pertumbuhan UMKM di Indonesia dimana 93% mitra UMKM mengalami peningkatan dalam volume transaksi, dan 55% mitra UMKM naik kelas dari sisi omzet (*sumber: <https://www.gojek.com/about/>*).

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengamatan pada objek *start-up* yang berbeda. Dengan perkembangan teknologi, model bisnis pada sektor industri keuangan yang mengalami perubahan, munculnya *start-up*

*fintech* (perusahaan rintisan berbasis teknologi keuangan) khususnya di Indonesia turut berpengaruh pada ekosistem bisnis.

Penulis memilih mengamati *start-up* Penyelenggara layanan urun dana atau biasa disebut *Equity Crowdfunding* (ECF) yaitu PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) dimana merupakan ECF pertama di Indonesia yang membangun platform layanan urun dana bagi masyarakat yang memiliki kelebihan dana untuk di-investasikan pada usaha skala kecil & menengah (UKM) di Indonesia dalam bentuk kepemilikan saham. Pilihan ini bertujuan untuk memahami peranan ECF sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) dalam mendorong transformasi digital dan peningkatan literasi digital bagi UKM yang didanai melalui platform digital layanan urun dana. ECF dalam proses operasionalnya memanfaatkan akses teknologi digital untuk menyebarluaskan informasi sehingga kampanye yang dilakukan untuk membantu UKM dalam memperoleh pembiayaan untuk ekspansi bisnis, namun lebih dari itu, secara langsung maupun tidak langsung UKM menjadi terekspos ke dalam dunia maya sehingga dapat dikenal secara lebih luas. UKM yang dimaksud adalah usaha dengan kategori kecil & menengah yang telah berbentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT), bukan perusahaan terbuka dan bukan perusahaan dengan kekayaan lebih dari Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan.

Penelitian ini mencoba memahami lebih jauh tentang peranan ECF sebagai *Knowledge Broker* (KB) dalam berkontribusi untuk mendukung

transformasi digital dan peningkatan literasi digital bagi UKM yang ada di Indonesia melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan dengan memanfaatkan sumber daya teknologi yang dimiliki oleh KB.

Literatur terkait topik berbagi & diseminasi pengetahuan dan transformasi digital telah cukup berkembang dalam satu dekade terakhir, namun belum ada penelitian yang mengamati proses berbagi & diseminasi pengetahuan dan transformasi digital secara bersamaan yang berkaitan dengan peningkatan literasi digital pada UKM di Indonesia. Peranan KB dalam literasi digital bagi UKM melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan menjadi cukup penting.

ECF merupakan model bisnis jasa keuangan yang tergolong baru dan berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia (OJK RI) baru ada 3 *start-up equity crowdfunding* di Indonesia. Sehingga penelitian ini menjadi sebuah literatur baru yang diharapkan dapat berkontribusi dalam kajian terkait berbagi pengetahuan dalam meningkatkan literasi digital dimasa mendatang. ECF sebagai *Knowledge Broker* (KB) diharapkan dapat berkontribusi terhadap peningkatan skala bisnis UMK di Indonesia.

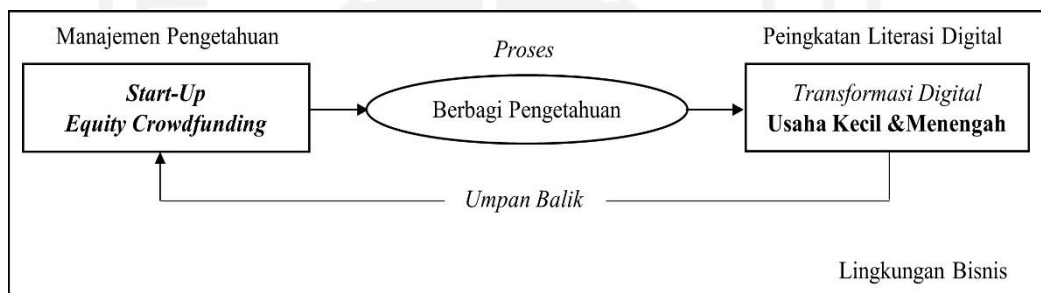
## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang permasalahan diatas dan masih terbatasnya literatur terkait berbagi pengetahuan dalam meningkatkan literasi digital pada UKM, Penulis membangun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

**RQ:** Bagaimana cara *Knowledge Broker* (KB) dapat mendorong transformasi digital pada Usaha Kecil & Menengah (UKM) melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan sehingga meningkatkan literasi digital dalam proses bisnisnya?

Untuk memudahkan pemahaman dari pertanyaan penelitian yang ada, penulis, kerangka konseptual model penelitian dari pertanyaan riset dapat digambarkan sebagai berikut:

**Gambar 1.2 Kerangka Konseptual Model Penelitian**



Sumber: Elaborasi Penulis

### 1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini yaitu pengamatan bagaimana proses berbagi pengetahuan berlangsung pada perusahaan Penyelenggara layanan urun dana atau *Equity Crowdfunding* (ECF) sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) dan pelaku Usaha Kecil & Menengah (UKM) sehingga mendorong transformasi digital dan meningkatkan literasi digital. Adapun kriteria UKM yang dapat masuk dalam system ECF sebagai berikut:

1. UKM harus berbentuk perseroan terbatas.
2. Bukan perusahaan yang dikendalikan baik langsung maupun tidak langsung oleh suatu kelompok usaha atau konglomerasi.

3. Bukan perusahaan terbuka atau anak perusahaan.
4. Bukan perusahaan dengan kekayaan lebih dari Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peranan KB dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan literasi digital pada Usaha Kecil & Menengah (UKM) melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dan meningkatkan skala bisnis.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan yaitu literatur terkait proses berbagi dan diseminasi pengetahuan dalam mendukung transformasi digital dan peningkatan literasi digital pada UKM yang dikaji lebih dalam sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian berikutnya dalam pembahasan studi literatur berbagi dan diseminasi pengetahuan dan transformasi digital.

Selain itu juga bagi praktisi dan pelaku usaha bisa melihat potensi peluang strategis dari pemanfaatan teknologi untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis sehingga bisa beradaptasi dan menentukan strategi bersaing yang akan diterapkan dan bersinergi untuk pertumbuhan bisnis.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Manajemen Pengetahuan**

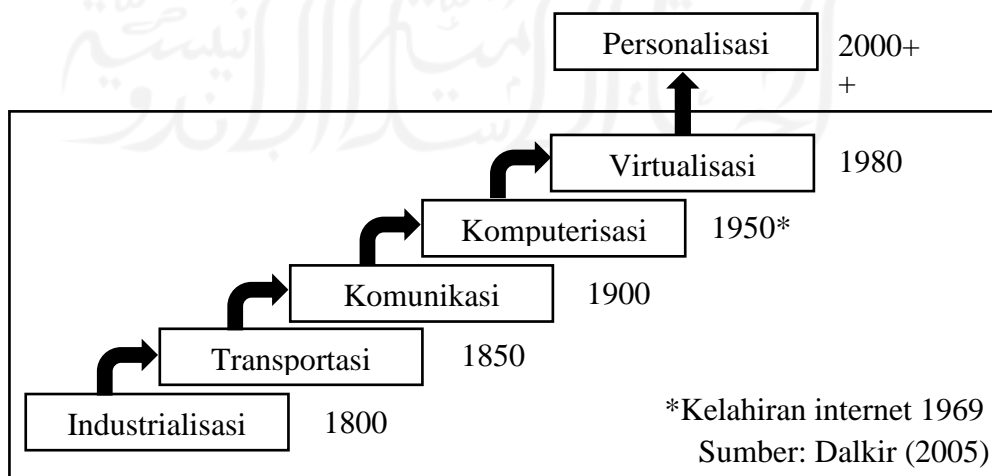
Istilah manajemen pengetahuan populer digunakan sejak tahun 1980 dan telah berkembang sejak beberapa dekade terakhir. Manajemen pengetahuan terus berkembang secara konstan, seiring dengan perubahan faktor penentu keberhasilan dan menjadi salah satu bentuk respon terhadap tantangan manajemen dalam lingkungan yang kompleks (Masic, 2017). Manajemen pengetahuan membentuk pola interaksi antara teknologi, teknik dan manusia (Bhatt, 2001). Organisasi tidak hanya membutuhkan pengetahuan, lebih dari itu sebuah organisasi membutuhkan keterampilan dan kompetensi untuk secara dinamis memperbaharui dan mempraktikkan pengetahuan (Baets, 2005). Sejarah dalam perkembangan teknologi modern memberikan perspektif lain tentang sejarah manajemen pengetahuan dimana sejarah tersebut diawali pada era industrialisasi pada tahun 1800, teknologi transportasi pada tahun 1850, komunikasi pada tahun 1900, komputersasi pada tahun 1950, virtualisasi pada awal tahun 1980 dan upaya awal pada teknologi personalisasi dan profil di tahun 2000 (Dalkir, 2005) dapat dilihat pada gambar 2.1.

Manajemen pengetahuan adalah sebuah koordinasi yang secara disengaja dan sistematis dari orang-orang didalam sebuah organisasi, teknologi, proses dan struktur organisasi untuk menambah nilai melalui



penggunaan kembali dan inovasi (Dalkir, 2005). Dalam perspektif bisnis, manajemen pengetahuan didefinisikan sebagai strategi pengoptimalan bisnis yang secara disengaja dan sistematis yang memilih, menyaring, menyimpan, mengatur, mengemas dan mengkomunikasikan informasi penting untuk bisnis perusahaan dengan cara yang dapat meningkatkan kinerja karyawan serta daya saing perusahaan (Bergenon, 2003). Sistem manajemen pengetahuan holistik terdiri dari sistem proses, alat, manusia, dan teknik yang komprehensif yang memungkinkan karyawan menggunakan informasi secara efektif (Yee dkk, 2019). Dari definisi tersebut memberikan pemahaman bahwa manajemen pengetahuan memiliki peranan penting bagi organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki. Walczak (2005) berpendapat bahwa mempersiapkan organisasi untuk inisiatif manajemen pengetahuan berarti mengubah atau mengadaptasi budaya organisasi untuk memfasilitasi, mendukung dan mendorong berbagi, pemanfaatan dan penciptaan pengetahuan.

**Gambar 2.1**  
**Tahapan Pembangunan Sejarah Manajemen Pengetahuan**



Manajemen pengetahuan merupakan alat organisasi yang kuat untuk mendukung proses perubahan, karena memberikan organisasi aliran informasi yang relevan secara terus menerus untuk mencapai pengambilan keputusan yang lebih baik selama proses administrasi (Oliva & Kobe, 2019).

Wiig (1993) membangun perspektif terkait manajemen pengetahuan yang merupakan seperangkat pendekatan dan proses untuk menemukan serta mengelola secara positif maupun negatif fungsi kritical pengetahuan dalam berbagai jenis operasi, mengidentifikasi produk dan strategi baru, meningkatkan sumberdaya manusia, dan mencapai sejumlah tujuan organisasi lain sesuai target yang ditetapkan. Dari perspektif tersebut, manajemen pengetahuan berfokus pada delapan bidang penting antara lain:

1. Meneliti, mengembangkan, memelihara dan mengamankan sumber daya intelektual dan pengetahuan perusahaan.
2. Mempromosikan kreasi dan inovasi pengetahuan oleh semua orang.
3. Menentukan pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan, mengatur, membuat pengetahuan yang diperlukan, mengemas (dalam kursus pelatihan, manual prosedur atau sistem berbasis pengetahuan) dan mendistribusikannya ke dalam point-poin yang relevan.
4. Memodifikasi dan merestrukturisasi perusahaan untuk menggunakan pengetahuan secara efisien, memanfaatkan peluang untuk mengeksploitasi aset pengetahuan, meminimalkan kesenjangan dan

hambatan pengetahuan serta memaksimalkan konten pengetahuan nilai tambah dari produk dan layanan.

5. Membuat, mengatur dan memantau aktivitas dan strategi berbasis pengetahuan dimasa depan dan jangka Panjang (khususnya investasi pengetahuan baru), penelitian dan pengembangan, aliansi strategis, akuisisi, program perekrutan dan lainnya berdasarkan peluang, prioritas serta kebutuhan yang ditentukan.
6. Menjaga kepemilikan dan pengetahuan kompetitif serta mengontrol penggunaan untuk memastikan bahwa hanya pengetahuan terbaik yang digunakan, bahwa pengetahuan yang berharga tidak berhenti berkembang dan tidak diberikan kepada pesaing.
7. Memberikan kapabilitas manajemen pengetahuan dan arsitektur pengetahuan sehingga fasilitas perusahaan, prosedur, pedoman, standar, contoh, dan praktik untuk memfasilitasi dan mendukung manajemen pengetahuan aktif sebagai bagian dari praktik dan budaya organisasi.
8. Mengukur kinerja atas semua asset pengetahuan dan mempertanggungjawabkan (setidaknya secara internal organisasi) sebagai asset yang dikapitalisasi untuk dibangun, dieksploitasi, diperbarui dan dikelola untuk memenuhi misi dan tujuan organisasi.

Pada tabel 2.1 merangkum beberapa pendekatan atas proses kunci siklus manajemen pengetahuan yang dibangun oleh beberapa peneliti terdahulu. Berdasakr beberap pendekatan tersebut, Dalkir (2005) membangun kerangka

proses kunci siklus manajemen pengetahuan yang terintegrasi dalam tiga tahapan utama yaitu:

1. Penangkapan dan / atau kreasi pengetahuan.
2. Berbagi dan diseminasi pengetahuan.
3. Akuisisi dan penerapan pengetahuan.

Tiga tahapan utama tersebut memberikan gambaran komprehensif yang cukup ringkas dalam siklus manajemen pengetahuan. Adapun kerangka dapat dilihat pada gambar 2.2.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan proses kunci siklus manajemen pengetahuan**

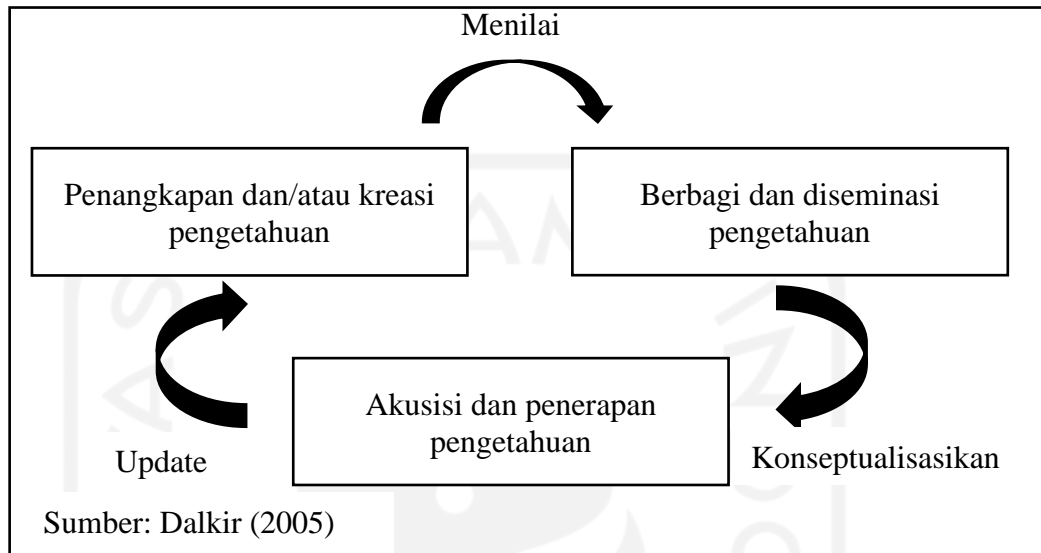
Peneliti	Tahun	Tahapan Siklus Manajemen Pengetahuan
Wiig	1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Penciptaan</li> <li>▪ <i>Sourcing</i></li> <li>▪ Kompilasi</li> <li>▪ Transformasi</li> <li>▪ Diseminasi</li> <li>▪ Penerapan</li> <li>▪ Realisasi nilai</li> </ul>
Zack	1996	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akuisisi</li> <li>▪ Perbaikan</li> <li>▪ Simpan/Ambil</li> <li>▪ Distribusi</li> <li>▪ Presentasi</li> </ul>
Nikols	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Akuisisi</li> <li>▪ Organisasi</li> <li>▪ Spesialisasi</li> <li>▪ Simpan/akses</li> <li>▪ Ambil</li> <li>▪ Distribusi</li> <li>▪ Konversi</li> <li>▪ Pembuangan</li> </ul>
McElroy	1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pembelajaran individu dan kelompok</li> <li>▪ Validasi klaim pengetahuan</li> <li>▪ Akuisisi informasi</li> <li>▪ Validasi pengetahuan</li> <li>▪ Integrasi pengetahuan</li> <li>▪</li> </ul>

Bukowitz & Williams	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Didapatkan</li> <li>▪ Digunakan</li> <li>▪ Dipelajari</li> <li>▪ Berkontribusi</li> <li>▪ Menilai</li> <li>▪ Dibangun/dipertahankan</li> <li>▪ Divestasi</li> </ul>
Rollet	2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perencanaan</li> <li>▪ Membuat</li> <li>▪ Integrasi</li> <li>▪ Pengorganisasian</li> <li>▪ MenBerbagi</li> <li>▪ Mempertahankan</li> <li>▪ Menial</li> </ul>

Sumber: Dalkir (2005)

Penelitian terkait manajemen pengetahuan telah banyak dilakukan oleh peneliti terdahulu selama beberapa dekade terakhir dan terus bertambah seiring dengan perubahan dan perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dibidang strategi bisnis suatu perusahaan. Cerchione dkk (2016) menyatakan bahwa literatur terkait manajemen pengetahuan di usaha kecil menengah dalam beberapa tahun terakhir meningkat dan meskipun terfragmentasi, kerangka dalam evolusi terkait manajemen pengetahuan dalam jaringan usaha kecil menengah masih belum tereksplorasi. Doebgen dkk (2019) melakukan penelitian terhadap manajemen pengetahuan pada usaha kecil menengah menemukan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan eksternal untuk memperoleh pengetahuan baru dari lingkungan luar memungkinkan usaha kecil menengah untuk berinovasi pada model bisnis mereka. Praktik manajemen pengetahuan berkontribusi pada inovasi perusahaan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Ode & Ayavoo, 2019).

**Gambar 2.2**  
**Siklus Manajemen Pengetahuan Terintegrasi**



### 2.1.1 Penangkapan dan Kreasi Pengetahuan

Dalam siklus manajemen pengetahuan, tahapan awal dalam proses tersebut yaitu fase penangkapan dan kreasi pengetahuan. Fase ini menghadirkan sebuah pengetahuan baru bagi sebuah organisasi. Menciptakan pengetahuan baru secara harafiah berarti menciptakan kembali perusahaan dan semua organisasi didalamnya dalam proses pembaruan individu dan organisasi secara berkelanjutan (Nonaka & Takeuchi, 1996). Sumber pengetahuan baru tidak hanya bersumber dari internal organisasi, melainkan dapat diperoleh dengan cara berkolaborasi dengan perusahaan lainya dimana perusahaan dapat mengumpulkan, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan baru (Jensen & Webster, 2009).

Penangkapan pengetahuan merupakan tahapan identifikasi dan kondifikasi dari pengetahuan internal (biasanya sebelumnya tidak

diketahui) yang ada di dalam organisasi dan / atau bersumber dari lingkungan eksternal, sedangkan penciptaan pengetahuan merupakan tahapan pengembangan pengetahuan (inovasi) yang tidak pernah ada sebelumnya di dalam perusahaan (Dalkir, 2005). Proses tersebut mencakup mengidentifikasi, memperoleh, menyempurnakan dan menyimpan pengetahuan untuk disebarluaskan kepada praktisi atau peneliti (Dzekashu & McCollum, 2014). Senada dengan penjelasan tersebut, pada proses penciptaan pengetahuan merupakan mekanisme dimana perusahaan dengan sengaja mencari, mengidentifikasi dan memecahkan masalah teknologi (Jensen & Webster, 2009).

Penerapan penangkapan pengetahuan yang efektif ditentukan oleh budaya, struktur, sumber daya manusia, keuangan dan teknologi sehingga memungkinkan penyerapan dan penyebaran ide-ide baru yang cepat, kelincahan organisasi, efisiensi operasional dan pertumbuhan dalam kapabilitas inti serta memungkinkan pertumbuhan organisasi (Kumar dkk, 2005).

### **2.1.2 Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan**

Berbagi dan diseminasi pengetahuan merupakan salah satu bagian dari proses tahapan siklus manajemen pengetahuan. Landasan manajemen pengetahuan meliputi penciptaan, manifestasi, penggunaan dan Berbagi pengetahuan (Wiig, 1993). Sejalan dengan landasan tersebut, dalam kerangka siklus manajemen pengetahuan terintegrasi, setelah pengetahuan ditangkap dan dikodifikasi selanjutnya pengetahuan tersebut perlu

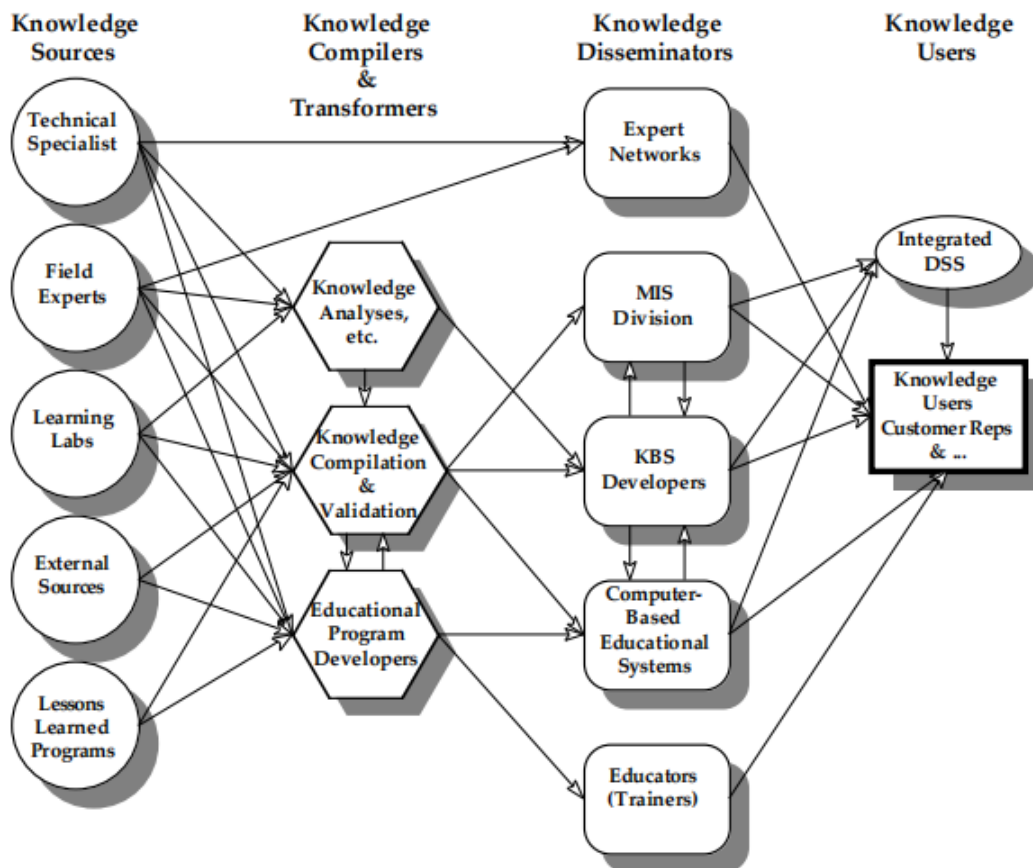
dibagikan dan disebarluaskan ke seluruh organisasi (Dalkir, 2005). Berbagi atau komunikasi informasi dari satu orang atau dari satu tempat ke tempat lain merupakan prasyarat untuk sistem manajemen pengetahuan yang efisien (Bergenon, 2003).

Beberapa definisi terkait Berbagi pengetahuan telah dikemukakan oleh peneliti terdahulu. Hendriks (1999) berbagi pengetahuan mengasumsikan adanya hubungan setidaknya dua pihak, satu pihak memiliki pengetahuan dan pihak lainnya memperoleh pengetahuan. Argote (2000) mendefinisikan Berbagi pengetahuan dalam organisasi adalah proses dimana suatu unit dalam organisasi dipengaruhi oleh pengalaman unit lainnya. Hassan, dkk (2017) mendefinisikan berbagi pengetahuan sebagai sebuah proses dimana pengetahuan bergerak antara akar dan penerima dan dimana pengetahuan diberikan dan dipraktikkan serta menemukan beberapa faktor yang mempengaruhi proses berbagi pengetahuan seperti sosial, nilai budaya, teknologi, bahasa, kepercayaan dan hubungan. Dari definisi yang telah dikemukakan diatas, berbagi pengetahuan merupakan suatu aktivitas penting bagi antar individu maupun suatu organisasi untuk proses saling berbagi informasi yang menjadi sumber pengetahuan baru bagi pihak penerima. Namun dalam prosesnya, Smith dkk (2008) berargumen bahwa Berbagi pengetahuan antar organisasi akan lebih sulit daripada Berbagi pengetahuan intra-organisasi dan dapat menunjukkan bagaimana keduanya berpotensi terkait. Alur proses berbagi dan diseminasi pengetahuan dari



sumber pengetahuan sampai dengan pengguna pengetahuan dapat dilihat pada gambar 2.3.

**Gambar 2.3 Alur Proses Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan**



Sumber: Wiig, (1993)

Penelitian terdahulu berkaitan dengan berbagi dan diseminasi pengetahuan pada sebuah organisasi telah banyak dilakukan. Latilla dkk (2018) melakukan studi literatur terkait majamanen pengetahuan, Berbagi pengetahuan dan kinerja perusahaan menemukan bahwa terjadi peningkatan minat pada pengetahuan (bahkan dalam bentuk *tacit knowledge*) dan berbagi pengetahuan ke dalam organisasi khususnya organisasi seni dan kerajinan. Lyu dkk (2020) menemukan bahwa pengetahuan yang luas dan

kedalaman pengetahuan memberikan efek signifikan pada niat berbagi pengetahuan dan ketika perusahaan memiliki pengetahuan yang beragam dibidang yang berbeda, hal tersebut memberikan niat yang lebih tinggi untuk berbagi pengetahuan melalui kerjasama antar perusahaan. Organisasi dengan praktik berbagi pengetahuan yang kuat akan lebih kompeten dalam mengejar inovasi terbuka (Signh dkk, 2018).

### **2.1.3 Akuisisi dan Penerapan Pengetahuan**

Tahapan akhir dari siklus manajemen pengetahuan terintegrasi adalah proses akuisisi dan penerapan pengetahuan. Dalam tahapan ini, organisasi membangun sistem manajemen pengetahuan untuk mendukung proses akuisisi dan penerapan pengetahuan yang telah diperoleh baik bersumber dari internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Karakteristik utama dan fungsi sistem manajemen pengetahuan menurut Dalkir (2005) adalah untuk mendukung:

1. Komunikasi diantara berbagai pengguna.
2. Koordinasi aktivitas pengguna
3. Kolaborasi antar kelompok pengguna dalam pembuatan, modifikasi dan penyebaran artefak produk.
4. Proses pengendalian untuk memastikan integritas dan melacak kemajuan proyek.

Dalam fungsinyam sistemn manajemen pengetahuan memberikan dukungan untuk:

- Memperoleh dan mengindeks, menangkap dan mengarsipkan,

- Menemukan dan mengakses.
- Membuat dan anotasi.
- Menggabungkan, menyusun dan memodifikasi.
- Pelacakan.

Sejumlah teknologi pendukung memiliki peranan penting dalam kesuksesan pada tahapan akuisisi dan penerapan manajemen pengetahuan. Menurut Dalkir (2005) teknologi visualisasi dan pemetaan pengetahuan adalah cara yang baik untuk mensintesis konten yang kompleks dalam jumlah besar untuk memudahkan pekerja pengetahuan memperoleh dan menerapkan pengetahuan.

## **2.2 Transformasi Digital**

Perkembangan teknologi digital mempengaruhi berbagai aspek kehidupan baik individu maupun organisasi, khususnya pada bidang ekonomi dan bisnis. Salah satu pendorongnya yaitu kemajuan dalam bidang teknologi digital yang menciptakan *platform* aplikasi yang terhubung dengan jaringan internet untuk menyebarkan informasi, konten bisnis serta menangkap informasi umpan balik dari khalayak umum sebagai informasi baru bagi organisasi yang digunakan untuk dasar pengambilan keputusan bisnis dengan memanfaatkan teknologi. Kemajuan teknologi baru mengubah seluruh struktur ekonomi, cara hidup masyarakat, bekerja dan mengkonsumsi suatu informasi dengan cepat (Matzler dkk, 2018) melalui transformasi digital. Transformasi digital sebagai perubahan mendasar dalam dunia bisnis melalui pembentukan teknologi baru (PwC, 2015). Senada dengan penjelasan

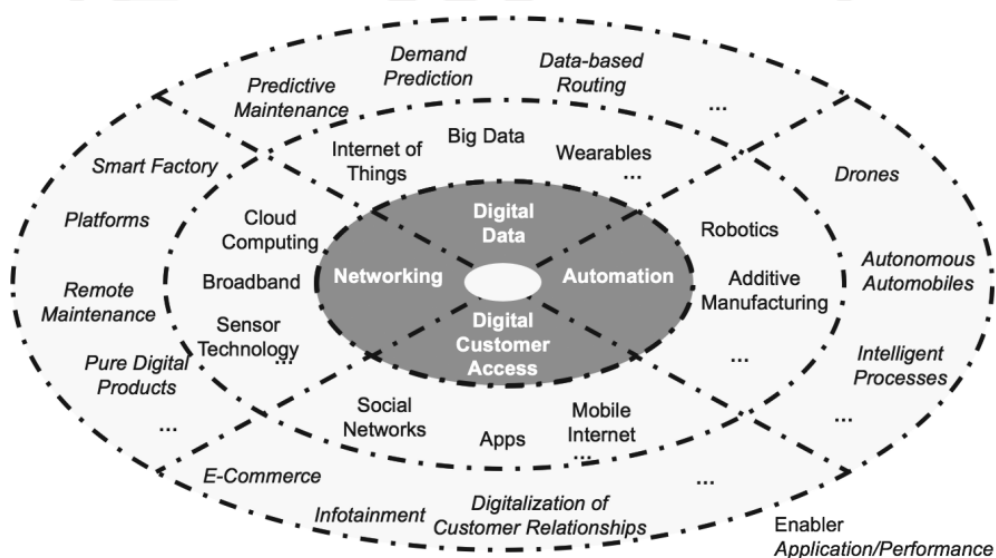
tersebut, Bounfour (2016) berpendapat bahwa transformasi digital merupakan perkembangan baru dalam penggunaan artefak, sistem, dan simbol digital di dalam dan di sekitar organisasi.

Definisi terkait transformasi digital telah disampaikan dalam berbagai literatur terdahulu. Fitzgerald dkk, (2013) mendefinisikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi digital baru (media sosial, seluler, analitik atau perangkat yang disematkan) untuk memungkinkan peningkatan bisnis yang lebih besar (seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi, atau membuat model bisnis baru). Wade, (2015) mendefinisikan transformasi bisnis digital sebagai perubahan organisasi melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja. Bouee & Schaible (2015) melihat transformasi jaringan yang konsisten dari semua sektor ekonomi dan penyesuaian para pelaku dengan realitas ekonomi digital. Transformasi digital pada model bisnis berkaitan dengan elemen model bisnis individu, keseluruhan model bisnis, rantai nilai tambah, serta jaringan pelaku yang berbeda dalam jaringan nilai tambah (Schallmo, 2016).

Dalam proses transformasi digital, terdapat fasilitator yang berfungsi untuk memungkinkan aplikasi atau layanan digunakan untuk merealisasikan transformasi digital model bisnis. Bouee & Schaible (2015) membagi fasilitator dan aplikasi dalam empat kategori dan mengelompokkan dalam sebuah radar transformasi digital (gambar 2.2.1) sebagai berikut:

- Data Digital: Pengumpulan, pemrosesan dan analisis data digital untuk memfasilitasi dan meningkatkan prediksi dan keputusan.
- Otomatisasi: Kombinasi teknologi kecerdasan buatan klasik yang memungkinkan kerja secara otonom dan sistem pengaturan mandiri. Ini dapat mengurangi tingkat kesalahan, meningkatkan kecepatan dan memungkinkan untuk mengurangi biaya pengoperasian.
- Akses Pelanggan Digital: Internet seluler memungkinkan akses langsung, yang karenanya diberikan transparansi tingkat tinggi dan layanan baru.
- 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 2.4. Radar digital dengan fasilitator dan aplikasi**



Sumber: Bouee & Schaible (2015)

Penelitian terkait digital transformasi dalam bisnis telah diteliti sejak beberapa dekade terakhir. Souza dkk (2020) mengonfirmasi bahwa sebuah perusahaan yang secara digital mengubah bisnisnya dan menciptakan peningkatan kinerja berinvestasi besar-besaran dalam meningkatkan intensitas digital mereka melalui kemitraan digital, akuisisi digital dan investasi. Dalam hal ini, bagi usaha kecil & menengah (UKM) transformasi digital menjadi sebuah tantangan dimana diperlukan biaya untuk memperoleh akses teknologi. Wang dkk (2020) menyebutkan di era ekonomi digital, teknologi digital dapat secara signifikan mempengaruhi departemen fungsional perusahaan seperti departemen teknologi informasi / sistem informasi dan departemen operasi bisnis yang secara komprehensif mengubah model, struktur dan proses bisnis organisasi.

### **2.2.1 Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan Teknologi Digital**

Dalam integrasi manajemen pengetahuan, berbagi pengetahuan merupakan bagian proses penting bagi sebuah organisasi baik secara internal maupun antar organisasi. Kunci keunggulan berkelanjutan bukanlah pengetahuan milik sendiri, tetapi kapabilitas teknologi yang memungkinkan generasi pengetahuan baru (Grant, 1996). Transfer teknologi dalam perusahaan memiliki kepentingan strategis yang cukup besar, tetapi pada proses manajemennya seringkali kurang dipahami (Malik, 2020). Melalui Berbagi pengetahuan, usaha kecil & menengah (UKM) memiliki akses ke aplikasi teknologi informasi (TI) siap pakai, yang mungkin datang secara gratis tetapi tidak bebas dari kekhawatiran (Pelletier & Cloutier, 2019).

Berbagi pengetahuan secara eksplisit merupakan komponen penting dari berbagi teknologi, merumuskan hubungan berbagi teknologi yang efektif berakar dari mekanisme berbagi pengetahuan yang eksplisit (seperti pertukaran informasi teknis, dukungan teknis)(Gunsel, 2015). Teknologi informasi dan komunikasi dapat meningkatkan berbagi pengetahuan dengan menurunkan hambatan spasial dan temporal antara pekerja pengetahuan, dan meningkatkan akses ke informasi tentang pengetahuan (Hendriks, 1999). Dengan seperangkat pedoman tentang infrastruktur teknologi, organisasi dapat mengambil teknologi yang tepat untuk berbagi pengetahuan dengan lebih efisien (Islam dkk, 2015).

Kesuksesan tranfer pengetahuan dalam terkait teknologi dipengaruhi beberapa faktor. Holden & Konishi (1996) mengidentifikasi beberapa faktor utama yang mempengaruhi kesuksesan transfer teknologi antara lain:

- Keterampilan manajeme proyek yang baik
- Jalur komunikasi yang kuat dan digunakan secara efektif
- Sistem dan struktur kolaborasi yang fleksibel dan adaptif
- Pemilihan mitra berdasarkan teknologi pelengkap dan kepentingan bisnis.
- Antara manajemen tingkat atas dan operasional keduanya saling mendukung
- Percaya dan saling menghormati kemampuan satu sama lain
- Komitmen untuk tujuan yang ditetapkan secara umum
- Waktu yang tepat

- Pernyataan yang jelas tentang berbagi hak kekayaan intelektual

Dalam prosesnya, penting bagi organisasi untuk menetapkan strategi organisasi tingkat atas untuk transfer teknologi dan menggunakannya untuk memfasilitasi perencanaan tahapan transfer dan untuk untuk membangun budaya transfer teknologi dalam suatu organisasi (Bahane & Grobbelaar, 2018). Seperti halnya perusahaan multinasional dimana harus memiliki aliran pengetahuan yang sehat melalui perusahaan untuk untuk menyatukan budaya dan nilai perusahaan (Chuan, 2018).

### **2.3 Urun Dana (*Crowdfunding*) dan Usaha Kecil & Menengah (UKM)**

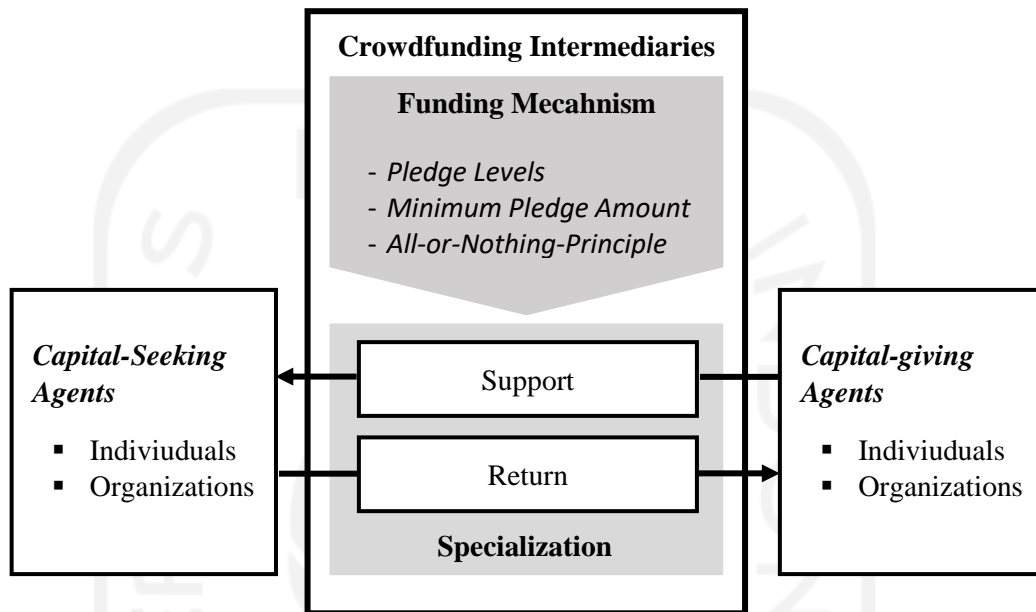
Kemajuan teknologi berdampak pada perubahan model bisnis dalam perekonomian, dimana teknologi menjadi perangkat pendukung untuk membantu efisiensi operasional bisnis dan menjangkau cakupan bisnis yang lebih luas. Jasa layanan urun dana atau biasa disebut *Equity Crowdfunding* (ECF) muncul sebagai model bisnis baru dalam bidang jasa keuangan yang memanfaatkan teknologi sebagai perangkat operasional usahanya. Hal ini menjadikan industri keuangan semakin kompetitif dan menjadi alternatif baru sumber pendanaan bagi pelaku bisnis selain mendapatkan permodalan dari perbankan.

Pada dasarnya, aktivitas ECF secara prinsip masih sama dengan fungsi jasa keuangan lainnya seperti perbankan, modal ventura maupun bisnis pembiayaan lainnya yang berperan sebagai fungsi intermediasi bagi pemilik modal untuk disalurkan kepada pelaku usaha yang membutuhkan modal, sehingga dalam prosesnya terdapat tiga pemangku kepentingan yang



berpartisipasi dalam model bisnis tersebut. Prinsip dasar ECF diilustrasikan pada gambar 2.5.

**Gambar 2.5. Ilustrasi Prinsip *Crowdfunding***



Sumber: Haas dkk, 2014

*Crowdfunding* dalam humaniora digital telah membawa wirausahawan sosial untuk berhadapan dengan berbagai pemangku kepentingan dengan mempekerjakan tenaga kerja yang dikomersialkan dengan pengaturan kerja yang fleksibel dan mengalihkan risiko ekonomi dari pasar modal kepada individu dan kelompok tertentu (Pranoto dkk, 2020). Bagi usaha kecil menengah, adanya *Crowdfunding* menjadi alternatif pendanaan baru untuk berekspansi dan menumbuhkan usaha. Menggunakan jaringan wirausaha dan investor serta didukung oleh media sosial yang semakin luas, *Crowdfunding* adalah sebuah inovasi keuangan yang menggambarkan rangkaian alat pembiayaan alternatif yang dapat mengubah cara pembiayaan usaha baru (Estrin & Khavul, 2015).

Investor dalam platform layanan urun dana membeli saham di perusahaan yang proyeknya diusulkan secara online, dan dengan demikian menjadi pemegang saham perusahaan, disisi lain usaha kecil menengah (UKM) memperoleh dana eksternal di luar sektor keuangan tradisional, sehingga mengurangi kesenjangan pendanaan (Crescenzo, 2016).

Kehadiran teknologi membawa lebih banyak kapasitas untuk memfasilitasi pertukaran modal dengan saham dan untuk pertama kalinya, teknologi akan digunakan untuk memastikan bahwa kedua belah pihak mematuhi hukum federal (Green, 2014). Disisi lain, hadirnya layanan urun dana ekuitas diharapkan memberikan pengetahuan baru bagi usaha kecil menengah dalam pemanfaatan digitalisasi bisnis.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus dari menentukan pertanyaan penelitian hingga mencapai penutupan berdasarkan fenomena dalam suatu kejadian pada suatu objek yang akan diteliti. Metode studi kasus sebagian besar bergantung pada pertanyaan penelitian yang dibangun untuk berusaha menjelaskan suatu keadaan yang menjawab pertanyaan “bagaimana” atau “mengapa” pada suatu fenomena sosial dan metode tersebut akan relevan jika pertanyaannya yang dibangun membutuhkan deskripsi yang luas dan mendalam dari beberapa fenomena sosial (Yin, 2014).

Metode ini sesuai untuk membantu memahami sifat dan kompleksitas suatu fenomena yang ada dalam suatu organisasi dan menjadi titik awal yang baik untuk membangun teori. Studi kasus adalah strategi penelitian yang berfokus pada pemahaman dinamika yang ada dalam *setting* tunggal (Eisenhardt, 1989). Berikut tahapan proses membangun teori melalui riset studi kasus:

**Tabel 3.1 Proses Pembangunan Teori Dari Studi Kasus**

<b>Tahapan Proses</b>	<b>Aktivitas</b>	<b>Wawasan</b>
Identifikasi pertanyaan awal penelitian	Mengembangkan pertanyaan yang jelas dan menarik	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Berguna bila teori yang ada tidak memadai untuk menjelaskan fokus fenomena.</li><li>▪ Sering berfokus pada pertanyaan “mengapa” atau “bagaimana”.</li><li>▪ Dapat menjawab pertanyaan tentang kontinum dari</li></ul>

		pembangunan teori ke elaborasi teori.
Penulisan tinjauan Pustaka dengan cermat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengatur literatur menjadi aliran dan mengidentifikasi celah atau dilema dalam studi literatur.</li> <li>▪ Menulis ulasan untuk mengklarifikasi implikasi dari kesenjangan literatur dan mempertajam pertanyaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bermanfaat untuk melampaui peluang tambahan dan sebagai gantinya mengidentifikasi celah utama dan arah baru dalam studi kasus.</li> <li>▪ Terkadang membutuhkan beberapa upaya untuk mendapatkan tingkat abstraksi dan pemblokiran aliran yang tepat.</li> </ul>
Rancangan studi	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gunakan pengambilan sampel teoritis dan logika replikasi untuk memperkenalkan variasi, control dan varians.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mungkin berfokus pada proses atau varians.</li> <li>▪ Varian desain termasuk tetapi tidak terbatas pada tipenya</li> </ul>
Pengumpulan data	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mendalami fokus fenomena</li> <li>▪ Kumpulkan data dari berbagai sumber untuk ditriangulasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Biasanya kaya wawasan dan longitudinal.</li> <li>▪ Dapat mencakup wawasan pribadi, observasi, survey, catatan keuangan, artikel berita, arsip web, media sosial dan banyak sumber lainnya.</li> </ul>
Analisis data	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menulis kasus</li> <li>▪ Lakukan analisis pada kasus</li> <li>▪ Lakukan analisis lintas kasus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memberikan konstruksi baru, hubungan antar konstruksi, dan logika teoritis yang mendasari hubungan.</li> </ul>
Menulis hasil penelitian	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atur makalah berdasarkan teori</li> <li>▪ Dukung teori dengan bukti dari kasus</li> <li>▪ Tunjukkan bagaimana teori baru dibangun di atas percakapan sebelumnya dalam studi literatur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seringkali membantu untuk memulai dengan tabel dengan tujuan memperjelas konstruksi dan ukurannya.</li> <li>▪ Penting untuk mendeskripsikan logika teoritis untuk hubungan antar konstruksi.</li> <li>▪ Sebuah seni menyeimbangkan teori dan data.</li> </ul>

Sumber: Volmar & Eisendhardt (2020)

Pembangunan teori dari studi kasus adalah strategi penelitian yang penting karena kemampuannya untuk memberikan wawasan teoritis yang

kaya dan akurat ke dalam fenomena yang kurang dieksplorasi dan kurang berteori. Penelitian kasus melibatkan pendalaman mendalam ke dalam fenomena fokus, dan sangat cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian tentang "bagaimana (Volmar & Eisendhardt, 2020).

### **3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus**

Tujuan penelitian dengan metode studi kasus dalam penelitian untuk bertujuan untuk melihat fenomena yang terjadi dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan oleh perusahaan Penyelenggara layanan urun dana sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) untuk mendukung transformasi digital dan meningkatkan literasi digital usaha kecil & menengah (UKM) dalam proses bisnisnya. Dengan fokus eksklusif pada pengembangan teori disetiap proses berbagi dan diseminasi pengetahuan, metode studi kasus dipilih untuk penelitian ini. Proses ini juga melibatkan pemusatan pada definisi konstruksi, ukuran, dan kerangka kerja untuk menyusun temuan. Akhirnya, proses yang dijelaskan di sini terkait erat dengan bukti empiris (Eisenhardt, 1989).

### **3.3 Objek Penelitian & Subjek Penelitian**

Objek penelitian dalam studi kasus ini yaitu memilih perusahaan Penyelenggara layanan urun dana sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) yang memanfaatkan teknologi digital dalam operasional bisnisnya. Disisi lain, kemampuan KB tersebut dalam pemberdayaan teknologi digital diharapkan dapat memberikan dukungan transformasi digital dan literasi digital pada usaha kecil & menengah (UKM)

yang dibiayai melalui platform digital layanan urun dana dalam ekosistem operasional bisnis keduanya.

Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah salah satu perusahaan Penyelenggara layanan urun dana pertama di Indonesia yaitu PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB), dimana Santara membangun platform layanan urun dana bagi UKM di Indonesia dengan memanfaatkan teknologi digital dalam membantu UKM mencari sumber pendanaan alternatif untuk mengembangkan bisnisnya.

#### **3.4 Jumlah Kasus**

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah satu sampel yaitu PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) sebagai KB dan 3 UKM yang berkejasama dimana informasi diperoleh dari *Website* Santara. Penentuan jumlah sample penelitian merujuk pada dasar bahwa studi kasus dapat mencakup kasus tunggal atau ganda, dapat dibatasi pada bukti kuantitatif, dan dapat menjadi metode yang berguna dalam melakukan evaluasi (Yin, 2014).

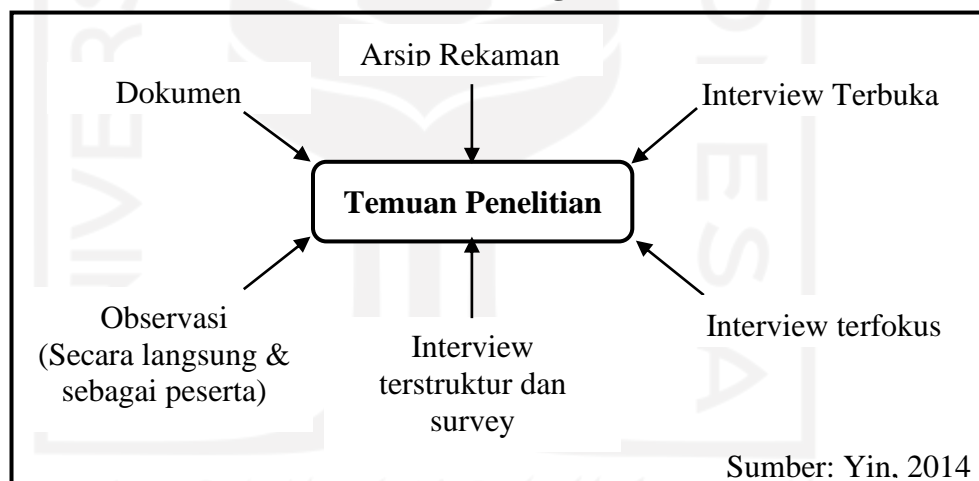
#### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini yaitu dilakukan dengan cara interview untuk menggali informasi berkaitan dengan pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” dalam proses pengumpulan informasi. Selain itu, proses pengumpulan data yaitu dilakukan melalui observasi secara *desk research* melalui website dan platform digital layanan urun danan yang

menyediakan informasi Santara dan UKM yang dibiayai, Interview dengan informan, kunjungan perusahaan dan analisa dokumen.

Dalam proses pengumpulan data, tehnik yang sesuai untuk penelitian ini yaitu menggunakan tehnik pengumpulan data secara triangulasi yang memusat pada satu titik temuan hasil (konvergen). Para peneliti sering menggunakan pendekatan triangulasi konvergen sebagai cara untuk menunjukkan bahwa teori yang dikembangkan cukup kuat untuk bertahan dalam penelitian empiris (Turner dkk, 2015). Adapun model triangulasi tehnik pengumpulan data sebagai berikut:

**Gambar 3.1 Proses Triangulasi Data**

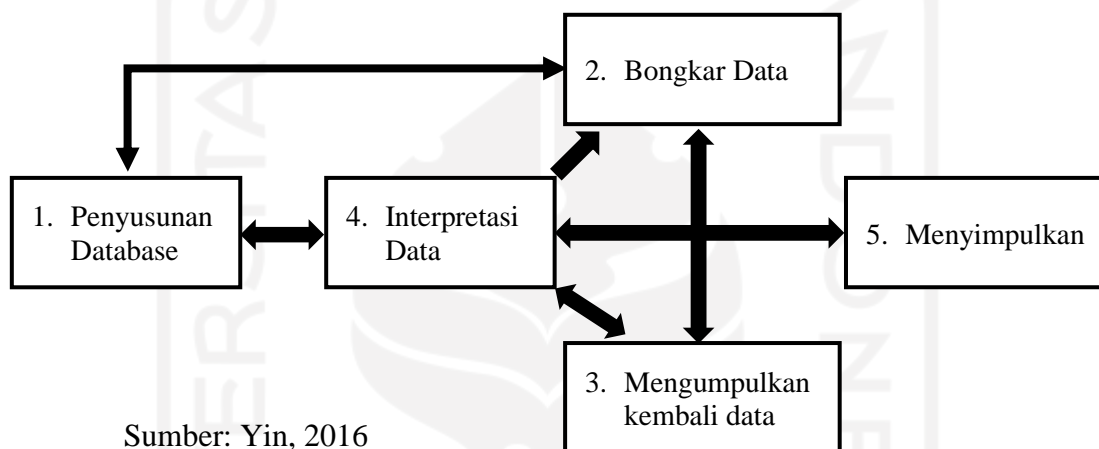


### 3.6 Teknik Analisis Data

Setelah proses pengumpulan data dan informasi untuk kebutuhan penelitian, lebih lanjut dilakukan analisis terhadap data dan informasi yang telah diperoleh. Proses analisis merupakan tahapan yang cukup kompleks dimana dalam prosesnya peneliti menganalisa dan menghubungkan berbagai sumber data dan informasi yang diperoleh untuk menjadi suatu temuan baru

dan memperkuat pengembangan teori. Proses analisis mencakup *within-case analysis* dan *cross-case analysis* (beberapa desain kasus) untuk mengidentifikasi pola dalam data penelitian (Volmar & Eisendhardt, 2020). Adapun tahapan proses Analisa data merujuk pada lima tahapan Analisa berdasarkan Yin (2016) dapat dilihat pada gambar 3.2.

**Gambar 3.2 Lima Tahap Analisis Data dan Interaksinya**



Sumber: Yin, 2016

### 3.7 Validitas dan Reliabilitas Studi Kasus

Studi yang validitas adalah studi yang telah menginterpretasikan datanya dengan baik, sehingga kesimpulan yang diambil mencerminkan secara akurat dan merepresentasikan dunia nyata yang diteliti (Yin, 2016). Adapun empat pengujian validitas yang banyak digunakan dan taktik studi kasus studi kasus yang direkomendasikan sebagai berikut:

**Tabel 3.2 Pengujian Validitas Studi Kasus**

Pengujian	Taktik Studi Kasus	Tahapan terkait pemilihan taktik studi kasus
Validitas Konstruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggunakan lebih dari satu sumber bukti</li> <li>▪ Menetapkan rantai bukti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ koleksi data</li> <li>▪ koleksi data</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Meminta informan kunci untuk meninjau draf laporan studi kasus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ komposisi</li> </ul>
Validitas Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Melakukan pencocokan pola</li> <li>▪ Membangun penjelasan</li> <li>▪ Mengatasi persaingan penjelasan</li> <li>▪ Menggunakan model logika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analisis data</li> <li>▪ Analisis data</li> <li>▪ Analisis data</li> <li>▪ Analisis data</li> </ul>
Validitas Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggunakan teori dalam studi kasus tunggal</li> <li>▪ Menggunakan logika replikasi dalam studi kasus ganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desain riset</li> <li>▪ Desain riset</li> </ul>
Reabilitas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Menggunakan protocol studi kasus</li> <li>▪ Pengembangan database studi kasus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Koleksi data</li> <li>▪ Koleksi data</li> </ul>

Sumber: Yin (2014)

- Validitas Konstruk: mengidentifikasi ukuran operasional yang benar untuk konsep yang sedang dipelajari.
- Validitas internal: berusaha untuk membangun hubungan sebab akibat, di mana kondisi tertentu diyakini mengarah ke kondisi lain, yang dibedakan dari hubungan palsu.
- Validitas eksternal: menentukan domain tempat temuan studi dapat digeneralisasikan.
- Reliabilitas: mendemonstrasikan bahwa operasi studi (seperti prosedur pengumpulan data) dapat diulangi, dengan hasil yang sama.

## **BAB IV**

### **TEMUAN EMPIRIS**

#### **4.1 Profil PT. Santara Daya Inspiratama (Santara)**

Layanan urun dana atau juga dikenal dengan istilah *Equity Crowdfunding* telah cukup dikenal oleh masyarakat Indonesia khususnya bagi pelaku usaha dan investor sebagai salah satu alternatif pendanaan dan investasi baru. PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) merupakan penyedia layanan urun dana berbasis teknologi digital yang telah mendapat izin dari Otoritas Jasa Keuangan melalui surat tanda berizini no. KEP-59/D.04/2019 tanggal 6 September 2019.

##### **4.1.1 Sejarah Perkembangan Santara**

- Tahun 2018: Kehadiran ide layanan urun dana Santara  
Pemikiran awal mula hadirnya layanan urun dana Santara berawal dari bahwa isu utama yang dihadapi oleh pelaku usaha adalah modal. Dari pemikiran tersebut tercetus ide untuk membangun layanan urun dana yang bertujuan untuk membantu pelaku usaha khususnya Usaha Kecil Mikro dan Menengah (UMKM) untuk naik kelas menjadi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) melalui situs jejaring internet. Pada September 2018 dilakukan pemblokiran situs laman Santara oleh Otoritas Jasa Keuangan karena masih belum memperoleh izin dari otoritas untuk berusaha dibidang yang terkait dengan jasa keuangan. Sejalan dengan

kondisi tersebut, Santara melakukan pemenuhan persyaratan sesuai ketentuan Otoritas Jasa Keuangan.

- Tahun 2019: Mendapat izin dari Otoritas Jasa Keuangan

Pada bulan September 2019, Santara memperoleh izin dari Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia melalui surat tanda berizin no. KEP-59/D.04/2019 tanggal 6 September 2019 dan membuka blokir situs internet layanan urun dana. Disisi lain, Santara juga telah tergabung dalam Asosiasi FinTech Indonesia (AFTECH) dan meraih sertifikasi ISO 27001 tentang Sistem Manajemen Keamanan Informasi.

- Tahun 2020: Membangun jaringan pendukung

Untuk mendukung pelayanan dan keamanan penyimpanan data dan informasi kepemilikan saham (efek) bagi investor, pada tanggal 6 Maret 2020 Santara melakukan pendaftar perjanjian Kerjasama dengan PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI). Dalam layanan urun dana (*Equity Crowdfunding*). KSEI memiliki peran sebagai tempat pendaftaran kepemilikan saham sehingga seluruh kepemilikan saham investor pada yang diinvestasikan melalui layanan urun dana tercatat dalam rekening atas nama investor *equity crowdfunding* yang dikelola oleh Pemegang Rekening KSEI yang telah berkerja sama dengan penyelenggara layanan urun dana. Pada bulan Juli 2020 Santara tergabung dalam Asosiasi Layanan Urun Dana (ALUDI).

- Tahun 2021: Peningkatan layanan berbasis teknologi

Pada bulan Januari 2021 Santara mengembangkan aplikasi perdagangan saham UKM dipasar sekunder dan melakukan pengujian terhadap program yang telah diluncurkan. Tujuan dari pengembangan aplikasi tersebut adalah untuk membuat perdagangan saham UKM agar lebih likuid diperdagangkan.

#### 4.1.2 Visi Strategis Perusahaan

Visi merupakan bagian terpenting bagi sebuah organisasi yang menjadi suatu tujuan yang ingin dicapai. Adapun visi PT. Santara Daya Inspiratama sebagai berikut:

“*Scale Up* Ekonomi Indonesia”

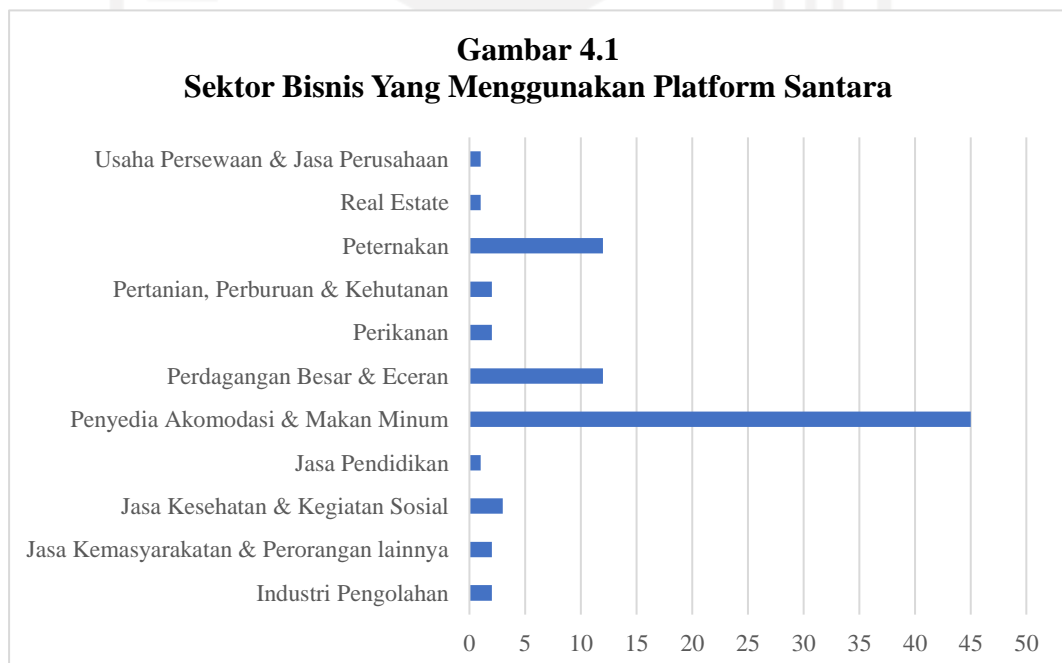
Visi tersebut dibangun berdasarkan pemikiran dan pandangan bahwa UMKM butuh dukungan pendanaan untuk dapat memperbesar skala ekonomis bisnisnya sehingga menjadi UKM. Kemampuan pelaku usaha kecil dan menengah (terutama yang melibatkan inovasi dan teknologi baru) untuk mengakses sumber modal alternatif seperti *Angel Investor* (individu yang memiliki kekayaan dan menginvestasikan dananya kepada perusahaan kecil yang tergolong baru seperti *start up* perlu ditingkatkan secara signifikan untuk mendorong kewirausahaan (Mukherjee, 2018).

Ketika intensitas digital meningkat dan strategi bisnis digital mulai berlaku, opsi penskalaan lebih cenderung didasarkan pada aliansi dan kemitraan melalui aset digital bersama dengan perusahaan lain dalam ekosistem bisnis di berbagai batas industri tradisional (Bharadwaj dkk,

2013). Sehingga, dalam mendukung proses untuk mencapai visi perusahaan, Santara memanfaatkan teknologi digital untuk mendukung akses bagi UKM dalam memperoleh dana dari investor melalui platform digital namun lebih dari itu, Santara membantu UKM untuk memanfaatkan teknologi digital untuk memperluas jaringan pemasaran melalui peningkatan literasi digital bagi pelaku usaha.

#### 4.1.3 Portofolio Bisnis dan Jaringan Kerjasama Pendukung

Dalam mencapai tujuan perusahaan, Santara memiliki portofolio bisnis dan jaringan kerjasama pendukung untuk mewujudkan visi perusahaan. Adapun portofolio bisnis tersebut merupakan UKM yang telah berkejasama dengan Santara dalam hal pencarian investor untuk mendukung permodalan UKM sebagai berikut:



Sumber: <https://santara.co.id/>, per 2 Februari 2021 (data diolah)

Berdasarkan hasil observasi melalui laman situs perusahaan, portfolio bisnis yang dibiayai oleh investor melalui platform Santara yaitu terbanyak pada sektor bisnis penyedia akomodasi & makan minum sebanyak 45 UKM, sektor perdagangan besar & eceran sebanyak 12 UKM, sektor peternakan 12 UKM dan selebihnya merupakan sektor bisnis lain-lain.

#### 4.1.4 Pengguna Platform Digital ECF Santara berdasarkan Demografi

Seiring dengan kemajuan teknologi digital khusus jaringan internet dan peningkatan pengguna ponsel pintar (*smartphone*) yang telah menyebar ke berbagai wilayah Indonesia, turut memberikan kontribusi terhadap dukungan pembiayaan UKM melalui platform layanan urun dana (ECF). Adapun persebaran pengguna platform digital layanan urun dana yang dimiliki oleh Santara sebagai berikut:

**Tabel 4.1**  
**Pengguna Platform Digital Santara berdasarkan Demografi**

Wilayah	Persentase	Member Terdaftar
Jawa	74%	258.599 Member
Sumatera	14%	
Kalimantan	6%	
Sulawesi	4%	
Papua	1%	
Lainnya	3%	

Sumber: *Company Profile* PT. Santara Daya Inspiratama

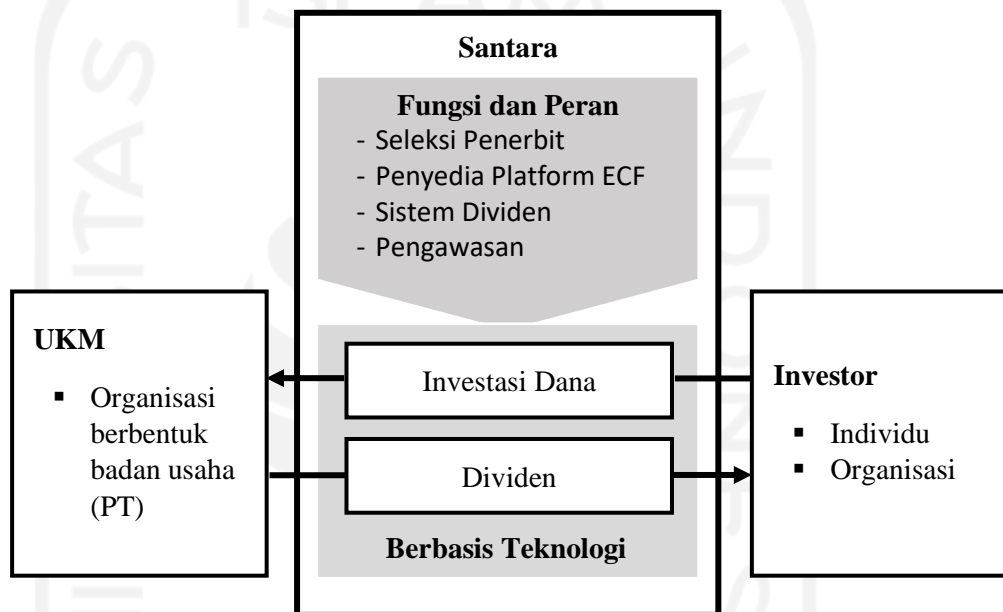
## 4.2 Model Bisnis Santara

### 4.2.1 Konseptual Bisnis Santara

Santara merupakan perusahaan yang bersegerak dibidang jasa keuangan non-perbankan, dimana konsep dasar model bisnis Santara yaitu

berperan sebagai intermediary yang mempertemukan investor dengan pelaku usaha kecil dan menengah (UKM) melalui platform digital yang dimiliki oleh Santara. Adapun diagram konseptual model bisnis perusahaan sebagai berikut:

**Gambar 4.2 Konseptual Model Bisnis Santara**



Berdasarkan gambar 4.2, Santara memiliki fungsi dan peran utama yaitu melakukan seleksi atas UKM yang dapat dibiayai sesuai kriteria dan peraturan yang telah dibuat dan menyediakan platform digital layanan urun dana bagi pelaku usaha untuk dapat menjual sahamnya kepada investor, selanjutnya investor dapat membeli saham UKM dengan menjadi member investor terlebih dahulu melalui platform digital layanan urun dana yang sama. Dalam hal pembagian dividen, Santara memiliki peran untuk mengumpulkan dividen dari hasil keuntungan yang diperoleh oleh UKM untuk didistribusikan kepada investor sebagai hasil keuntungan investasi

menggunakan teknologi digital (*virtual account*) yang berkerjasama dengan jasa perbankan sehingga dapat didistribusikan dengan cepat dan akurat. Peranan dan fungsi yang juga penting dilakukan oleh Santara yaitu fungsi pengawasan kepada UKM yang dibiayai dengan cara melakukan audit secara berkala atas kondisi usaha yang dibiayai, sehingga dalam hal ini Santara menjadi wakil investor untuk mengawasi UKM yang telah mendapatkan dana investasi.

#### 4.2.2 Kriteria Bisnis Usaha Kecil & Menengah yang Dibiayai

Sebagai perusahaan layanan urun dana yang memberikan jasa layanan keuangan terhadap masyarakat baik bagi UKM sebagai penerbit saham maupun investor, dalam proses operasional usaha diatur berdasarkan Peranturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK No. 37/POJK.04/2018). Adapun kriteria bisnis UKM (Penerbit) yang dapat menggunakan jasa layanan urun dana adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Kriteria Umum Penerbit (UKM) yang Dibiayai**

<b>Kriteria</b>	<b>Rujukan POJK No. 37/POJK.04/2018)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerbit harus berbentuk perseroan terbatas</li> </ul>	Pasal 33
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bukan perusahaan yang dikendalikan baik langsung maupun tidak langsung oleh suatu kelompok usaha atau konglomerasi.</li> <li>• Bukan perusahaan terbuka atau anak perusahaan.</li> <li>• Bukan perusahaan dengan kekayaan lebih dari Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), tidak termasuk tanah dan bangunan.</li> </ul>	Pasal 34 (Ayat 1)

Sumber: POJK No. 37/POJK.04/2018



Dalam proses pemilihan UKM yang dapat dibiayai melalui platform digital layanan urun dana milik Santara, UKM perlu melalui tahapan proses seleksi seperti aktifitas *pre-screening* sesuai ketentuan internal perusahaan dan peraturan yang telah dibuat oleh regulator (Ketentuan internal perusahaan atas kriteria UKM dapat dilihat pada tabel 4.3). Disisi lain, untuk mendapatkan UKM yang sesuai dan layak untuk dibiayai melalui layanan urun dana perusahaan, Santara memiliki kriteria persyaratan khusus seperti:

➤ *Profitable*

Bisnis yang masuk dalam *listing* pada platform layanan urun dana yaitu bisnis yang sudah berjalan, telah memiliki pelanggan dan menghasilkan keuntungan.

➤ *Accountable*

Pengelolaan bisnis dapat dipertanggungjawabkan dan menjalankan tata kelola bisnis yang jelas dan transparan, jelas pembagian organisasinya, terbuka dalam hal laporan keuangan, memiliki legalitas yang jelas, owner memiliki kredibilitas dan telah memiliki *track record* bisnis.

➤ *Sustainable*

Bisnis memiliki potensi pertumbuhan dalam jangka waktu yang lama dan berkelanjutan.

Ketiga kriteria tersebut merupakan dasar bagi perusahaan untuk mendukung UKM dalam melakukan peningkatan skala usaha sesuai dengan visi strategis perusahaan. Keberlanjutan usaha sangat penting bagi

keberlangsungan ekosistem ekonomi dalam model bisnis layanan urun dana, pelaku usaha dan investor.

**Tabel 4.3**  
**Kebijakan Internal Santara untuk Kriteria Penerbit (UKM) yang Dibiayai**

No.	Kriteria
1	Terbuka untuk semua Industri/Bisnis halal
2	Annual Sales min. Rp 900 Juta atau rata-rata Rp 75 Juta / bulan
3	Memenuhi kriteria PAS: Profitable, Akuntable & Sustainable
4	Usaha telah berjalan min. 2 tahun

Sumber: Kebijakan Internal Santara

#### 4.2.3 Informasi Dasar Penerbit dan Tahapan Proses Penerbitan Saham

Dalam penelitian ini menggunakan tiga sumber informasi dari pelaku usaha kecil & menengah (UKM) yang telah tergabung dengan platform layanan urun dana yang dimiliki oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB). Adapun informasi dasar UKM yang telah berkerjasama dalam layanan urun dana adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4 Informasi Dasar UKM Penerbit Saham**

Informasi Dasar	UKM		
	(A)	(B)	(C)
Kode Saham	NTRS	LBRA	GEMI
Harga Saham Perdana	Rp100	Rp1.000	Rp1.000
Jumlah Lembar Saham (diterbitkan)	11.000.000 lembar	3.000.000 lembar	1.000.000 lembar
Nominal Saham (diterbitkan)	Rp1.100.000.000	Rp3.000.000.000	Rp1.000.000.000
Saham Terjual	100%	100%	100%
Tanggal Penawaran Perdana	24-Mar-20	20-Feb-21	04-Nov-20
Aktivitas Pembagian Dividen	02-Nov-20	Belum tersedia	Belum tersedia

Sumber: santara.co.id (2021). A: *NutriShe*, B: *LibraCorp*, C: *Gemilang Petshop*

Peranan Santara sebagai perantara pengetahuan yaitu mendukung keberhasilan UKM dalam seluruh proses operasional dari proses pra-penawaran saham, penawaran saham, pengumpulan pendanaan secara kolektif, penyerahan dana ke UKM dan pembagian dividen kepada investor. Keseluruhan proses tersebut diakomodasi dengan memanfaatkan perangkat teknologi digital untuk mendukung efisiensi dan efektifitas proses. Tahapan seputar lingkup proses kerjasama sebagai berikut:

- Pra Penawaran Saham. Pada tahapan ini dilakukan proses penyaringan calon UKM yang masuk dalam kriteria yang telah ditentukan oleh penyedia jasa layanan urun dana. Pengumpulan data dan informasi sebagai dasar pertimbangan kelayakan penerbit yang pada akhirnya jika telah sesuai kriteria akan dilakukan pembuatan konten digital seputar informasi profil usaha UKM. Penentuan harga saham perdana (valuasi) yang akan diterbitkan juga dilakukan pada tahap ini, dengan dibantu oleh Santara sebagai perantara pengetahuan.
- Penawaran Saham. Tahapan ini merupakan aktivitas penawaran saham kepada calon investor. Kegiatan penawaran saham dilakukan dengan memanfaatkan akses teknologi digital seperti video konferensi (YouTube), siaran langsung (*live streaming*) sosial media Instagram, ruang komunikasi (*chat room*) aplikasi perpesanan Telegram, Penyebaran prospectus bisnis secara massif melalui *broadcast message*. Masa penawaran saham dilakukan paling lama selama 60 hari kalender.

- Pengumpulan pendanaan dari investor. Tahapan ini merupakan aktivitas pengumpulan dana dari investor secara kolektif dengan menyediakan *virtual account* yang terhubung dengan sistem keuangan perbankan sehingga transaksi tercatat dengan baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Selanjutnya, pendistribusian saham kepada investor dilakukan secara elektronik melalui penitipan kolektif pada PT. Kustodian Sentral Efek Indonesia (KSEI).
- Penyerahan dana investor. Dana yang telah terkumpul dari investor akan diserahkan kepada UKM dan digunakan untuk ekspansi usaha yang bertujuan untuk meningkatkan skala bisnis.
- Pembagian dividen. Tahapan ini merupakan aktivitas pembagian dividen kepada investor yang diperoleh dari hasil usaha bisnis yang dilakukan UKM. Pembagian dividen berdasarkan keuntungan usaha yang akan didistribusikan sebagai dividen dan dibagi berdasarkan jumlah kepemilikan saham masing-masing investor. Aktivitas pada tahapan ini dilakukan distribusi hasil dividen secara elektronik melalui *virtual account* yang terhubung dengan sistem keuangan perbankan sehingga dapat dilakukan pencairan dividen oleh investor.
- Keberlanjutan kerjasama layanan urun dana. Untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan dan meminimalisir risiko kegagalan bisnis, penyelenggara layanan urun dana melakukan monitoring, menganalisa dan memastikan bahwa UKM penerbit saham berada dijalur yang

sesuai dengan visi dan misi penyelenggara layanan urun dana serta patuh pada regulasi yang diterbitkan oleh regulator.

### **4.3 Sumber Daya Teknologi Digital**

#### **4.3.1 Radar Fasilitator Transformasi Digital**

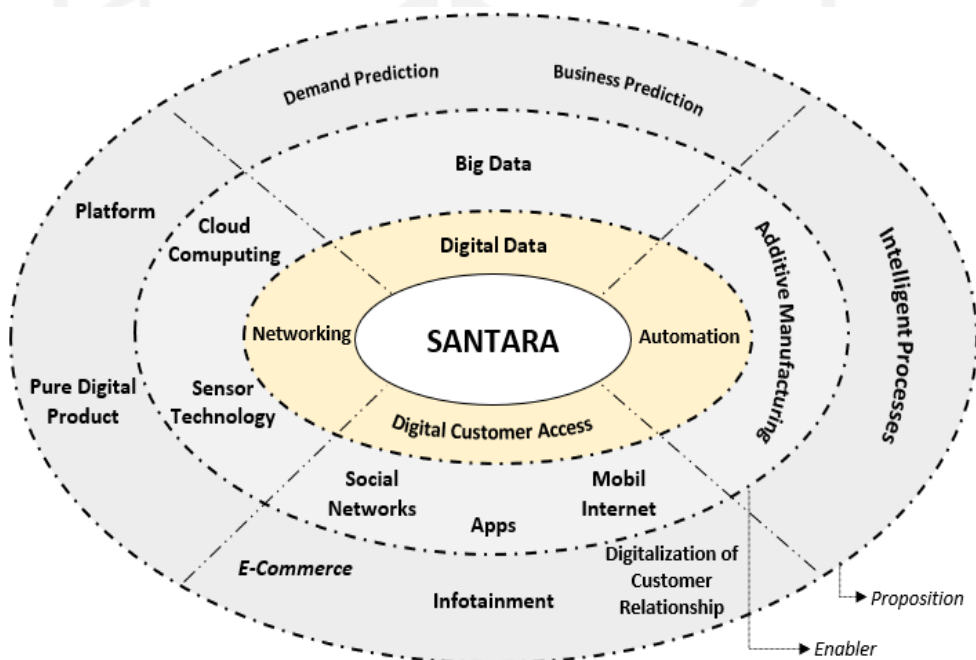
Setiap perusahaan saat ini menggunakan teknologi untuk melakukan transformasi pada bisnisnya. Perusahaan yang secara efektif mengelola teknologi digital dapat memperoleh keuntungan dalam satu atau lebih dari tiga bidang seperti pengalaman dan keterlibatan pelanggan yang lebih baik, operasi yang disederhanakan dan lini bisnis atau model bisnis baru (Fitzgerald dkk, 2013).

Dalam penelitian studi kasus ini, perusahaan (Santara) yang menjadi objek penelitian pada dasarnya tidak melakukan perubahan model bisnis yang signifikan, karena model bisnis yang diterapkan telah ada sebelumnya seperti model bisnis jasa keuangan perbankan dan model bisnis yang diterapkan oleh Bursa Efek Indonesia dimana perusahaan yang berskala besar tertentu dapat mencari dana melalui penawaran saham kepada investor umum dan Bursa Efek Indonesia mendapat imbal jasa atas pencatatan perusahaan pada papan bursa efek. Santara memanfaatkan teknologi digital untuk bertransformasi untuk menambah pengalaman dan keterlibatan pelanggan dalam berinvestasi pada sektor usaha kecil & menengah secara lebih baik, aman dan transparan. Lebih lanjut dalam hal operasional, perusahaan memanfaatkan teknologi digital untuk menyederhanakan proses kerjasama

pelaku usaha dan investor untuk membiayai suatu bisnis yang menghasilkan keuntungan.

Dalam proses transformasi digital, sangat penting bagi perusahaan untuk memiliki radar fasilitator teknologi digital yang menjadi sumber daya bagi perusahaan untuk bertransformasi. Adapun radar fasilitator teknologi digital yang dimiliki oleh Santara dapat dilihat pada gambar 4.3.

**Gambar 4.3 Radar Transformasi Digital Santara**



Sumber: Elaborasi Penulis

Sumber daya yang dimiliki oleh Santara bertujuan untuk mendukung segala proses operasional perusahaan serta mendukung transformasi digital pada usaha kecil & menengah yang ada di Indonesia.

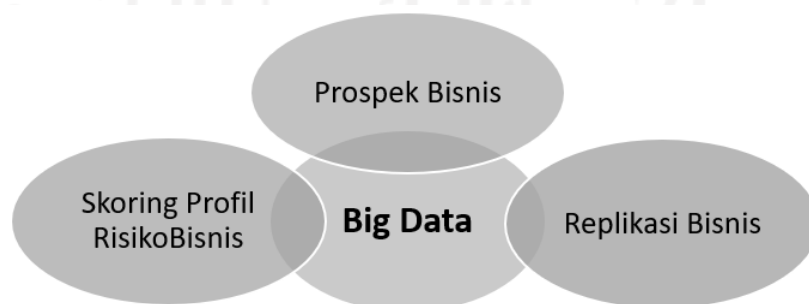
#### 4.3.1.1 Data Digital

Data Digital sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk digunakan dalam pengambilan keputusan bisnis strategis. Data digital yang dimiliki

oleh Santara salah satunya diperoleh dari aktivitas keuangan seperti pencatatan hasil penjualan yang dilakukan oleh pelaku usaha kecil & menengah. Dengan pemanfaatan aplikasi kasir berbasis teknologi yang digunakan oleh pelaku usaha dapat menjadi sebuah sumber data yang dikumpulkan secara historikal dan digabungkan dengan data digital pelaku usaha lainnya sehingga menjadi sebuah *big data*.

*Big Data* yang dimiliki oleh Santara menjadi sebuah sumber informasi strategis. Sebagai penyelenggara layanan urun dana, Santara berperan untuk mengelola data tersebut untuk kemudian menjadi sebuah informasi yang dapat dibagikan kepada investor untuk meningkatkan keyakinan dalam pengambilan keputusan berinvestasi pada usaha kecil & menengah yang terdaftar pada *platform* layanan urun dana. Dalam hal berbagi pengetahuan, Santara berupaya untuk mendukung pelaku usaha untuk bertransformasi dengan memanfaatkan teknologi digital sehingga secara bertahap beralih dari cara konvensional ke cara digital dalam hal pencatatan dan pengumpulan data keuangan.

**Gambar 4.4**  
**Manfaat *Big Data* Bagi Penyelenggara Layanan Urun Dana**



Sumber: Elaborasi Penulis

Bagi penyedia layanan urun dana, manfaat *big data* menjadi sebuah potensi informasi penting dalam proses operasional bisnis, terdapat tiga point penting tujuan pemanfaatan *big data* yang digunakan untuk *demand prediction* dan *Business Prediction* seperti yang diilustrasikan pada gambar 4.4.

#### 4.3.1.2 Otomatisasi

Otomatisasi merupakan suatu aktivitas yang mengkombinasikan teknologi kecerdasan buatan sehingga memungkinkan aktivitas pekerjaan dapat dilakukan secara otonom dan sistem pengaturan mandiri. Dalam aktivitas otomatisasi, proses tersebut difasilitasi oleh *additive manufacturing* yang merupakan metode pemanfaatan teknologi dengan menambahkan nilai pada proses kerja produksi. Metode tersebut menghasilkan sebuah proposisi yaitu *intelligent process* yang berdampak pada efisiensi kerja.

Pada industri jasa keuangan seperti penyelenggara layanan urun dana, *intelligent process* membantu proses penyaringan data dan informasi calon penerbit saham yaitu pelaku usaha dan calon investor sehingga menghasilkan profil pelanggan yang berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku dengan memanfaatkan teknologi digital. Profil tersebut menjadi sebuah basis data untuk mengetahui latar belakang calon *customer* dan profil risikonya. Proses ini dinamakan dengan *electronic-Knowing Your Customer (e-KYC)*. Selain itu, *intelligent process* membantu pihak penyelenggara layanan urun dana untuk berkomunikasi secara virtual



melalui *ChatBot* yang akan menjawab pertanyaan umum sehingga dalam prosesnya meminimalisir penggunaan jasa manusia untuk memberikan umpan balik berupa jawaban kepada *customer* (pelaku usaha dan investor).

#### **4.3.1.3 Akses *Customer* Secara Digital**

Pemanfaatan jaringan internet berkembang pesat selama beberapa dekade terakhir. Salah satu manfaatnya yaitu bagaimana sebuah perusahaan memungkinkan akses langsung bagi *customer* secara langsung terhadap proses operasional perusahaan yang memberikan transparansi tingkat tinggi dan layanan yang cepat bagi *customer*. Dengan demikian interaksi antara perusahaan dan *customer* menjadi lebih intens dan dapat responsive dalam pelayanan.

Santara sebagai penyelenggara layanan urun dana memberikan akses kepada calon penerbit yaitu pelaku usaha kecil & menengah untuk memperkenalkan bisnisnya melalui situs laman internet yang tersedia setelah mendaftar dan masuk dalam jaringan situs penyelenggara. Situs laman internet tersebut dibuat sedemikian rupa dan diperlukan autentifikasi terlebih dahulu agar dapat tergabung dalam situs jaringan yang pada akhirnya para pelaku usaha dapat mengakses secara digital untuk memperkenalkan usaha yang sedang memerlukan pendanaan dari investor. Bagi penyelenggara layanan urun dana, adanya keterbukaan akses secara digital bagi pelaku usaha tersebut memberikan kemudahan bagi proses *pre-screening business* untuk mengetahui profil bisnis, riwayat bisnis dan

potensi pertumbuhan yang berkelanjutan sehingga layanan untuk ditawarkan kepada investor melalui platform digital layanan urun dana.

Fasilitator akses *customer* secara digital lainnya yaitu aplikasi yang memungkinkan penggunaannya untuk tujuan aktivitas *infotainment*. Dalam hal ini, penyelenggara menyediakan akses bagi pelaku usaha untuk memberikan informasi bisnis kepada calon investor dengan pengelolaan konten informasi yang dibuat sedemikian rupa sehingga memberikan kesan menarik untuk dilihat. Aktivitas ini berkaitan dengan kewajiban penyelenggara dalam memenuhi peraturan yang dibuat oleh regulator dalam hal penyampaian informasi dan edukasi pengguna layanan urun dana dalam hal investasi. Media penyampaian informasi tersebut dapat melalui konten video profil bisnis yang sedang memerlukan pembiayaan dari investor untuk pembesaran skala usaha, dan bagi investor dapat mengetahui secara visual atas bisnis yang akan dibiayai sehingga memperkuat keyakinan keputusan investasi.

Platform digital yang disediakan oleh penyelenggara layanan urun dana bagi bisnis usaha kecil & menengah yang terdaftar memberikan pengalaman baru dimana platform tersebut menjadi sebuah jaringan sosial yang membentuk *market place* yang dengan kata lain tempat memperdagangkan suatu bisnis, bukan produknya. Adapun aktivitas serupa dengan *e-commerce* namun yang diperdagangkan saham atau kepemilikan perusahaan yang masuk dalam kategori skala usaha kecil & menengah, sehingga masyarakat umum dapat membeli sebuah perusahaan dan menjadi

investator dengan tujuan mendapatkan imbal hasil keuntungan dari perusahaan yang dibiayai.

Tujuan akhir dari aktivitas pemberian akses secara digital bagi *customer* adalah meningkatkan hubungan erat dengan para *customer* yaitu pelaku usaha kecil & menengah dan para investor, disisi lain penyelenggara memberikan ruang bagi *customer* untuk memberikan respon umpan balik melalui formular yang tersedia pada situ laman internet yang dapat membantu penyelenggara menangkap pengetahuan baru sebagai Langkah awal dalam berinovasi sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan *customer*.

#### **4.3.1.4 Teknologi Jaringan**

Teknologi jaringan internet memungkinkan sinkronasi rantai pasok sebuah informasi yang mengarah pada efisiensi pelayanan dan siklus inovasi. Dalam radar digital transformasi, aktivitas jaringan difasilitasi oleh perangkat *Cloud Computing* dan *Sensor Technology*. Dalam hal ini, proposisi dari aktivitas tersebut yaitu sebuah platform digital dan produk digital murni.

Bagi penyelenggara layanan urun dana, dengan teknologi jaringan ada banyak proses bisnis yang dapat disimplifikasi. Santara yang meruapakan penyelenggara layanan urun dana hampir seluruh aktivitas operasi bisnisnya memanfaatkan teknologi jaringan yang terhubung dengan internet untuk memberikan nilai tambah bagi pelaku usaha dan investor. Proposisi yang dihasilkan oleh penyelenggara layanan urun dari

dari aktivitas teknologi jaringan yaitu sebuah platform digital yang dapat diakses secara mudah oleh *customer*, platform tersebut memfasilitasi proses hubungan pelaku usaha dan investor.

*Sensor technology* dalam aktivitas operasi penyelenggara layanan urun dana lebih digunakan untuk menangkap sebuah informasi dari dunia maya yang berkaitan dengan pelaku usaha sebagai penerbit sehingga informasi tersebut dapat didistribusikan kembali untuk menjadi sebuah yang dapat menjadi sebuah pertimbangan bagi investor dalam menentukan keputusan investasi. Dalam aktivitas ini dapat menuju pada tingkat kredibilitas bisnis yang akan dibiayai.

#### **4.4 Tahapan Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan**

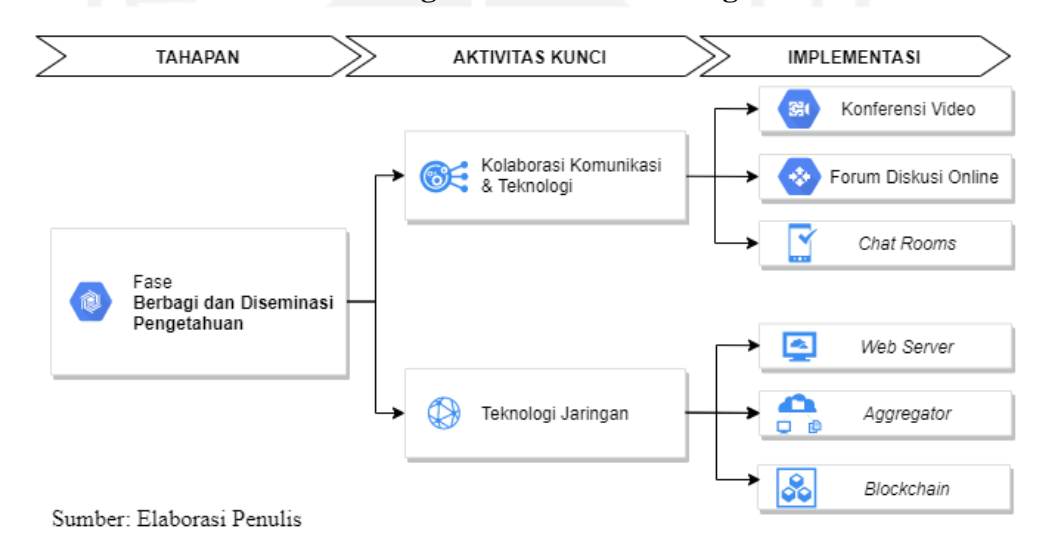
Pada proses manajemen pengetahuan, salah satu tahap yang dilalui adalah tahapan berbagi pengetahuan. Dalam penelitian ini, Santara sebagai objek penelitian memiliki kapasitas sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker*). Pada tahapan berbagi pengetahuan, Santara memiliki peran untuk memberikan dukungan kepada pelaku usaha kecil & menengah untuk memanfaatkan keberadaan teknologi digital sehingga dapat meningkatkan skala ekonomi usaha.

Dalam proses berbagi pengetahuan, perantara pengetahuan memiliki sumber daya yang dapat mendukung proses berbagi pengetahuan itu sendiri, sumber daya yang diperlukan antara lain spesialis teknis dalam hal teknologi digital, laboratorium pengembangan dan riset, perangkat keras pendukung dan pengalaman sumber daya manusia. Pengalaman sumber daya manusia tidak

terlepas dari pengetahuan yang dimiliki masing-masing individu dalam sebuah organisasi, dimana pengetahuan tersebut didasari latar belakang pengalaman dan keahlian khusus yang dimiliki.

Dalam studi kasus ini, peneliti merangkum alur pada proses berbagi pengetahuan yang terjadi antara Santara sebagai perantara pengetahuan dan pelaku usaha kecil & menengah selama proses manajemen pengetahuan berlangsung. Alur proses ditunjukkan pada gambar 4.5.

**Gambar 4.5**  
**Alur Proses Berbagi dan Diseminasi Pengetahuan**



#### 4.4.1 Kolaborasi Komunikasi & Teknologi

Pada tahapan berbagi dan penyebaran pengetahuan aktivitas teknis yang dilakukan yaitu kolaborasi komunikasi dan teknologi serta pemanfaatan jaringan teknologi. Tujuan dari aktivitas tersebut adalah Santara sebagai penyedia jasa layanan urun dana sekaligus perantara perantara pengetahuan memberikan dorongan kepada pelaku usaha kecil menengah untuk memanfaatkan teknologi digital dalam meraih minat

investor sehingga memperoleh dana dan digunakan untuk pengembangan skala ekonomi bisnis.

Aktivitas teknis pada kolaborasi komunikasi dan teknologi yaitu pemanfaatan perangkat teknologi digital seperti konferensi video, fokus diskusi digital dan ruang komunikasi dua arah digital (*chat rooms*). Perangkat tersebut digunakan untuk menjangkau komunikasi interaktif yang efisien dan efektif antara penyedia jasa layanan urun dana, pelaku usaha kecil & menengah dan para investor yang akan memberikan dukungan pendanaan pada bisnis yang dapat memberikan imbal hasil. Bagi penyedia layanan urun dana, memanfaatkan aplikasi digital seperti kanal YouTube.com, Zoom, Instagram dapat membantu bisnis pelaku usaha kecil & menengah menjadi lebih dikenal oleh para investor. Aplikasi tersebut dapat mendukung komunikasi interaktif yang bagi bagi pelaku usaha kecil & menengah sehingga memberikan keyakinan pada investor untuk mengambil keputusan investasi yang lebih akurat.

Pada praktiknya, penggunaan kanal YouTube.com oleh pelaku usaha kecil & menengah digunakan untuk memberikan informasi profil bisnis secara visual sehingga investor dapat melihat secara jelas operasional bisnis melalui dunia maya. Untuk mendukung keyakinan investor dalam pengambilan keputusan, komunikasi lebih intens dapat dilakukan melalui aplikasi konferensi video seperti Zoom untuk menghadirkan layanan komunikasi interaktif antara pelaku usaha kecil & menengah yang menjalankan bisnis dengan para investor yang akan menempatkan dananya

untuk mendukung pengembangan usaha dan mendapatkan imbal hasil yang diharapkan. Dengan media teknologi tersebut, investor dapat bertanya secara langsung atas kondisi usaha, rencana strategis pengembangan bisnis dan mengenal secara lebih jauh dengan pemilik usaha dalam bisnis tersebut. Penting bagi investor untuk mengenal lebih dekat dengan pelaku usaha agar meningkatkan keyakinan dalam pengambilan keputusan, disisi lain pelaku usaha dapat memberikan penjelasan secara menyeluruh sehingga dapat meyakinkan investor untuk menempatkan dananya.

Penerapan kolaborasi komunikasi lainnya yaitu adanya forum diskusi secara langsung maupun dengan memanfaatkan teknologi digital yang dibuat guna mendukung kelancaran proses penyediaan jasa layanan urun dana dari awal sampai akhir proses dimana pelaku usaha mendapatkan dukungan pendanaan sesuai kebutuhan yang telah disepakati (*listing*). Dalam forum diskusi tersebut melibatkan berbagai tim dari penyedia jasa layanan urun yang diwakili oleh Tim *Business Partnership* & Tim *Business Analyst* dengan pelaku usaha kecil & menengah selaku penerbit saham. Aktivitas terakhir yang dapat diakses dalam berkomunikasi yaitu ruang komunikasi (*Chat Rooms*) dengan memanfaatkan teknologi komunikasi seperti Telegram. Dalam aktivitas tersebut, pelaku usaha dituntun untuk dapat memanfaatkan aplikasi tersebut untuk berkomunikasi secara tekstual dengan para investor. Tujuannya adalah untuk mendukung kecepatan komunikasi sehingga lebih efektif dan efisien.

#### 4.4.2 Teknologi Jaringan

Aktivitas teknis kedua dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan adalah pemanfaatan teknologi jaringan untuk mendukung proses operasional bisnis. Teknologi jaringan seperti *Web Server* dapat menghasilkan manfaat bagi pelaku usaha kecil & menengah yang masih memiliki akses terbatas pada dunia digital. Secara khusus, adaptasi teknologi informasi oleh pelaku usaha kecil & menengah dapat mengarahkan pada peningkatan kemampuan perusahaan dalam berinovasi dan meningkatkan pengambilan keputusan bisnis (Prasanna dkk, 2019).

Dalam studi kasus penelitian ini, *Web Server* disediakan oleh penyedia jasa layanan urun dana (Santara). Pemanfaatan *Web Server* bertujuan untuk memberikan akses teknologi jaringan bagi pelaku usaha untuk memberikan informasi seputar profil bisnis dan kondisi terkini perusahaan seperti laporan keuangan yang mencerminkan kondisi usaha. Informasi tersebut akan bermanfaat bagi investor yang akan menginvestasikan dananya. Bagi penyedia jasa layanan urun dana, *Web Server* digunakan untuk melakukan fungsi monitoring bisnis, menyaring potensial usaha kecil & menengah yang baru dan menjadikan *market place* bagi pelaku usaha yang menjual saham bisnisnya kepada investor.

*Aggregator* dalam teknologi jaringan yang digunakan oleh penyedia jasa layanan urun dana merupakan sebuah layanan yang berbasis teknologi informasi dimana teknologi tersebut digunakan untuk menghubungkan sistem dari berbagai sumber online untuk mengumpulkan dan menyediakan



informasi yang bernilai. Salah satu implementasi adalah pemanfaatan sistem *Point of Sales* (POS) yang secara digital dapat merekam data keuangan pelaku usaha sehingga menjadi sebuah informasi bisnis seperti perolehan hasil penjualan. Bagi pelaku usaha, sistem POS memberikan dampak pada efisiensi dan efektifitas pencatatan keuangan yang tercatat secara digital. Disisi lain, informasi yang diperoleh dari sistem POS digunakan oleh penyedia jasa layanan urun dana untuk melakukan analisa terhadap usaha kecil & menengah dan merupakan salah satu cara untuk melakukan profil risiko dan mitigasinya.

Implementasi dalam teknologi jaringan lainnya adalah *blockchain*. Berdasarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, *Blockchain* didefinisikan sebagai layanan pembukuan transaksi keuangan berbasis teknologi informasi yang mencatat dan menyimpan data bukti transaksi yang terdistribusi melalui jaringan komputer baik secara *private* maupun *public*.

Santara merupakan penyedia jasa layanan urun dana berbasis *blockchain*. Sumber daya teknologi tersebut digunakan oleh penyedia jasa layanan urun dana untuk mendukung adopsi digital bagi pelaku usaha kecil & menengah. Implementasi pemanfaatan *blockchain* dalam layanan urun dana yaitu ekosistem operasional digital yang saling terhubung seperti basis data informasi keuangan usaha kecil & menengah yang telah berkerjasama dimana data tersebut dapat bersifat *private* bagi kepentingan regulator maupun penyedia jasa layanan urun dana, serta basis data informasi yang dapat tersedia bagi publik sebagai dasar pengambilan keputusan investasi.

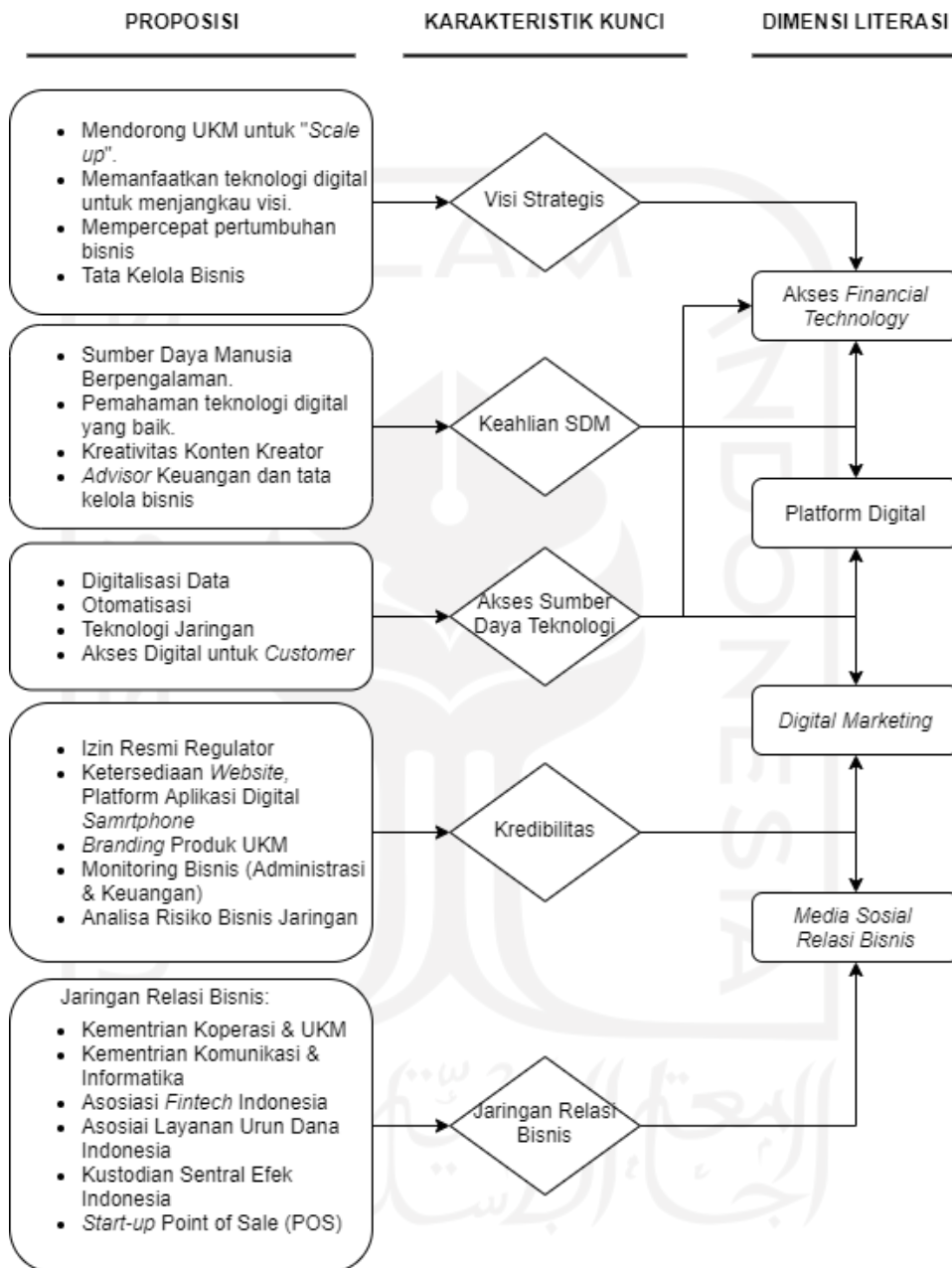
Pemanfaatan *blockchain* lainnya adalah penyataan transaksi saham secara digital dan dapat terhubung dengan sistem teknologi pihak lainnya seperti pihak Kustodian Sentral Efek sehingga kepemilikan saham yang dimiliki oleh investor atas investasinya pada usaha kecil & menengah yang dibiayai dapat tercatat secara akurat, efektif dan efisien.

Transaksi keuangan lain yang didukung sistem *blockchain* adalah basis data dividen (pembagian hasil keuntungan investasi). Dengan adanya sistem *blockchain* dapat membantu pencatatan dividen dengan baik dan transaksi pencairan hasil investasi secara cepat dengan didukung sistem *virtual account* yang terhubung dengan sistem digital perbankan. Teknologi *blockchain* diharapkan dapat mengubah cara individu dan perusahaan bertukar nilai dan informasi melalui Internet, dan tampaknya diposisikan dengan sempurna untuk memungkinkan tingkat kolaborasi baru di antara para pelaku rantai pasokan (Hofmann dkk, 2019).

#### **4.5 Analisis Hubungan Santara & UKM**

Peneliti melakukan analisis kualitatif untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dibangun dan hasilnya disajikan pada gambar 4.6. Struktur data yang disajikan sebagai langkah untuk mengidentifikasi proposisi yang merangah pada karakteristik kunci yang pada akhirnya memberikan peningkatan literasi digital bagi bisnis UKM melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan.

**Gambar 4.6**  
**Struktur data karakteristik kunci dalam mendorong literasi digital**



Sumber: Elaborasi Penulis

#### 4.5.1 Sinergitas Visi Strategis

Visi Strategis merupakan tujuan yang diharapkan bagi setiap perusahaan untuk dicapai. Dalam hal ini, peneliti mengkombinasikan

hubungan penyatuan visi strategis antara Santara sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) dengan UKM, seperti yang ditunjukkan oleh pernyataan berikut:

**Santara (KB):**

*“Dengan visi Santara untuk mendorong UKM naik kelas “Scale Up”, kami tidak hanya ingin pelaku usaha yang bergabung dengan kami hanya sebatas untuk menerima dana usaha saja, tapi ingin perusahaan dapat berkembang lebih besar dalam hal skala bisnis”. (Head of Digital Marketing Santara)*

*“Kami memanfaatkan teknologi digital untuk dapat menjangkau visi tersebut”. (Chief of Technology Santara)*

**Pelaku Usaha Kecil & Menengah:**

*“Dengan dibantu Santara, kita bisa lebih cepat (red. Scale Up) [...] sebagai contoh membikin sebuah toko.”(CEO NutriShe)*

*“Tujuan perusahaan kami yaitu untuk tata Kelola perusahaan lebih baik dan Scale Up bisnis.” (CEO Libra Corporindo)*

*“Pendanaan quity crowdfunding yang diperoleh digunakan untuk membuka cabang toko baru.” (CEO Gemilang Petshop Group)*

Berdasarkan pernyataan yang diperoleh dari setiap informan, terdapat arah yang sama dalam hal visi strategis, Santara memiliki visi strategis yaitu *“Scale Up Ekonomi Indonesia”* yang secara umum visi tersebut terkait dengan tujuan masing-masing UKM penertbit yang memiliki tujuan untuk bertumbuh dan memperbesar skala bisnis. Lebih lanjut, dukungan untuk mencapai visi strategis tersebut didukung oleh teknologi digital yang dimiliki oleh Santara yang memberikan pendampingan kepada UKM untuk pemanfaatan teknologi digital

khususnya dalam hal mencari investor yang akan berinvestasi sehingga tujuan untuk “Scale Up” bisnis bagi UKM dapat tercapai.

#### **4.5.2 Dukungan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan komponen penting dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan untuk mendukung terjadinya transformasi digital bagi UKM. Dari hasil pengamatan yang dilakukan pada setiap kasus, peneliti menemukan bahwa latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian khusus dan kreativitas merupakan hal penting yang dimiliki setiap karyawan Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) untuk mendukung UKM dalam bertransformasi digital. Ilustrasi tersebut ditunjukkan dari pernyataan berikut:

##### **Santara (KB)**

*“Tim IT kami didukung tenaga kerja yang telah berpengalaman dibidangnya, baik dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian dibidang IT maupun kreatifitas.” (Chief of Technology Santara)*

*“Kami memiliki bank konten dan dikelola oleh tim kreator untuk mendukung UKM menjadi lebih dikenal oleh para investor.” (Head of Digital Marketing Santara)*

##### **Pelaku Usaha Kecil & Menengah:**

*“Pada saat pra-listing kami berkerjasama dalam hal pembuatan konten untuk profil perusahaan, prospektus bisnis yang akan dibuat secara digital sebagai informasi untuk calon investor.” (CEO NutriShe)*

*“Kami mendapatkan pendampingan seperti manajemen keuangan yang terkait pada pelaporan keuangan bagi investor, tata kelola perusahaan dan control keuangan karena hal ini akan berguna bagi investor Libra Corporindo.” (CEO Libra Corporindo)*

*“Kami menyediakan informasi terkait kondisi usaha seperti catatan penjualan, lokasi bisnis dan informasi manajemen kepada Santara untuk dibuatkan profil usaha, prospectus bisnis. Karena kami sebelumnya usaha perseorangan, kami diarahkan dan didampingi untuk menjadi sebuah perusahaan berbadan hukum PT agar bisa menjual saham”  
(CEO Gemilang PetShop Group)*

Temuan empiris pada faktor sumber daya manusia berdasarkan hasil pengamatan kasus yaitu proses berbagi dan diseminasi pengetahuan secara eksplisit dimana peranan perantara pengetahuan (KB) yaitu memberikan pendampingan dan mendorong UKM untuk bertransformasi baik dalam hal administrasi maupun pemanfaatan teknologi digital. Perantara pengetahuan (KB) memiliki sumber daya seperti jenjang tenaga kerja ahli di Tim IT (seperti junior staff, middle staff dan senior staff) dimana jenjang tersebut diukur berdasarkan pengalaman kerja sesuai bidangnya. Pendampingan oleh perantara pengetahuan (KB) kepada UKM terjalin melalui Tim Binsis dan Tim Digital Marketing, sinergi yang dibangun yaitu memberikan pendampingan pembuatan konten digital untuk profil perusahaan, prospektus bisnis yang dikemas secara menarik sehingga memberikan efek visual yang bagi ketika dipublikasikan melalui saluran media digital.

Pendampingan lainnya yang peneliti temukan dalam kasus adalah pendampingan perapihan administrasi. Salah satu informan dari UKM memperoleh pendampingan dalam peningkatan status usaha yang semula masih berupa usaha perseorangan menjadi usaha berbadan hukum PT. Selain itu, pendampingan dilakukan pada aspek tata kelola bisnis (seperti

struktur organisasi), manajemen keuangan terkait pelaporan keuangan kepada investor dan control keuangan.

#### **4.5.3 Fitur Akses ke Sumber Daya Teknologi**

Dalam era digitalisasi, akses terhadap sumber daya teknologi sangat diperlukan, akses tersebut tidak hanya bagi internal perusahaan namun tersedia bagi mitra bisnis sehingga dapat terhubung secara digital yang akan memudahkan proses operasional bisnis. Temuan dalam bagian ini adalah penyediaan akses terhadap sumber daya teknologi bagi pelaku UKM oleh Santara sebagai perantara pengetahuan. Penjelasan terkait fitur akses tersebut ditunjukkan melalui pernyataan berikut:

##### **Santara (KB)**

*“Tugas kami di tim IT melakukan pengembangan semua yang terkait dengan platform digital Santara [...], request bisa datang dari tim digital marketing untuk meningkatkan hubungan dengan user lebih mendalam [...], wujudnya berupa platform pra-listing bagi UKM sehingga bisa mendaftar secara mandiri melalui platform digital yang tersedia.”*  
(Chief of Technology Santara)

*“Peran kami adalah menyediakan akses terhadap teknologi, mendampingi agar pelaku usaha dapat memanfaatkan perangkat teknologi dan memberikan saran untuk pengoptimalan penggunaan teknologi untuk kemajuan bisnis.”* (Head of Digital Marketing Santara)

##### **Pelaku Usaha Kecil & Menengah:**

*“Santara menawarkan kami alternatif pendanaan baru dengan skema layanan urun dana dari masyarakat melalui platform digital”*  
(CEO NutriShe)

*“Kami mendaftar melalui platform digital berupa fitur pra-listing yang disediakan [...], akses tersebut memudahkan kami untuk terhubung walaupun jarak kami jauh.”*  
(CEO Libra Corporindo)

*“Salah satu aktivitas pada masa penawaran saham seperti live streaming melalui instagram, YouTube, Kupas Tuntas penerbit melalui Chat Room telegram yang diakomodasi oleh Santara untuk menarik minat investor”  
(CEO Gemilang PetShop Group)*

Dari hasil pengamatan dan diskusi dengan informan, peranan Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) diimplementasikan melalui platform digital yang dapat diakses oleh pelaku UKM. Sebagai contoh, dengan adanya fitur *pra-listing* pelaku UKM diarahkan untuk dapat melakukan akses pendaftaran secara mandiri melalui platform digital yang tersedia sehingga dapat menjadi langkah awal bagi kedua belah pihak untuk menjalin kerjasama. Fitur tersebut dapat diakses secara bebas bagi pelaku UKM tanpa tersesekat jarak lokasi karena melalui perangkat digital. Disisi lain, adanya platform digital yang dibangun akan mengarahkan pelaku usah untuk dapat mengakses teknologi keuangan (*financial technology*) untuk memperoleh pendanaan dari investor sehingga dapat mengarah pada pembesaran skala bisnis.

Temuan lain dari hasil pengamatan adalah kolaborasi dalam hal komunikasi melalui perangkat digital seperti siaran langsung melalui media sosial (Instagram), forum diskusi virtual melalui *Chat Room* (Telegram) akses situs berbagi video (YouTube) yang pada akhirnya bertujuan untuk meningkatkan minat investor untuk berinvestasi pada UKM yang melakukan penawaran saham. Dari berbagai akses teknologi yang disediakan, tujuan akhir yaitu untuk mengarahkan UKM bertransformasi secara digital sehingga dapat mencapai peningkatan skala bisnis.



#### 4.5.4 Kredibilitas Penyedia Layanan Urun Dana

Kredibilitas menjadi faktor penting bagi suatu bisnis khususnya dibidang jasa layanan keuangan seperti *Fintech* layanan urun dana. Dalam penelitian ini, peneliti mengamati karakteristik yang dimiliki oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) dalam kapasitasnya untuk mendukung transformasi digital pada UKM. Berbagai informasi yang peneliti peroleh ditunjukkan dari beberapa informan sebagai berikut:

##### **Santara (KB)**

*“...adanya big data yang dimiliki kami manfaatkan untuk melihat trend bisnis yang sedang berkembang dengan baik di Indonesia, replikasi kesuksesan dari satu bisnis agar bisa direplikasi pada bisnis yang lain dan sebagai sarana scoring profil risiko bisnis.” (Chief of Technology Santara)*

*“...dampak dari digitalisasi itu sendiri bagi entitas bisnis dapat membantu dalam hal monitoring bisnis, tata kelola perusahaan yang lebih baik dan branding perusahaan seperti yang kami terapkan pada UKM penerbit” (Head of Digital Marketing Santara)*

##### **Pelaku Usaha Kecil & Menengah:**

*“Media tersebut mendukung usaha salah satunya digital marketing, penyampaian prospek bisnis, dan tata kelola perusahaan yang lebih rapi.” (CEO NutriShe)*

*“dengan masuk Santara, kami belajar untuk menjadi perusahaan terbuka dengan tata kelola perusahaan yang baik.” (CEO Libra Corporindo)*

*“dengan forum diskusi melalui social media, grup telegram saham kami terjual, investor percaya kepada kami.” (CEO Gemilang PetShop Group)*

Faktor kredibilitas menjadi bagian pendukung Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) untuk mendorong bisnis UKM bertransformasi secara digital. Ketersediaan platform digital turut mendukung aktivitas

*digital marketing* untuk menjual saham UKM penerbit sehingga memiliki sumber daya keuangan baru untuk bertumbuh. Disisi lain, perananan Santara untuk membantu mengarahkan bisnis UKM dalam hal tata kelola bisnis yang dapat terhubung secara digital serta kerjasama dengan berbagai pihak seperti regulator, pemerintah, asosiasi *Fintech* dan mitra bisnis lainnya memberikan dampak pada kredibilitas semua pihak dan memberikan keyakinan investor untuk berinvestasi.

#### **4.5.5 Jaringan Relasi Bisnis**

Jaringan relasi dalam suatu bisnis sangat penting, hal ini dikarenakan jaringan tersebut akan membentuk suatu ekosistem perekonomian yang akan memberikan nilai tambah bagi *customer*. Dalam pengamatan penelitian, peneliti menemukan beberapa temuan yang terjadi dilapangan terkait dukungan platform digital yang dibangun oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB). Temuan tersebut diperoleh dari hasil diskusi dengan para informan sebagai berikut:

##### **Santara (KB)**

*“kami berkerjasama dengan beberapa pihak seperti pemerintahan, regulator, Kustodian Sentral Efek untuk menyimpan data kepemilikan saham UKM, Asosiasi Fintech serta perusahaan penyedia layanan Point of Sale (POS) untuk mendukung aktivitas ini...”*  
(Chief of Technology Santara)

*“melalui platform Santara, dapat membuka berbagai peluang bisnis baru seperti contohnya UKM mendapat tawaran supplier baru sebagai mitra bisnis dan distributor produk UKM tersebut. Hal ini tentunya berkat dukungan teknologi digital yang kami kolaborasikan dengan UKM.”*  
(Head of Digital Marketing Santara)

### **Pelaku Usaha Kecil & Menengah:**

*“...melalui forum diskusi via aplikasi telegram, kami bisa terhubung dengan baik dengan para calon investor...”(CEO NutriShe)*

*“...dengan melalui platform digital, akses informasi terhadap berbagai perusahaan menjadi terbuka, sehingga memberikan untuk jaringan yang lebih luas “Kolaborasi bisnis antar penerbit bisa terwujud”  
(CEO Libra Corporindo)*

*“awalnya dari MOKA POS, Santara memperoleh informasi bisnis kami dan menghubungi kami.....saya terima tawaran untuk listing di platform Santara .” (CEO Gemilang PetShop Group)*

Hasil diskusi dengan para informasi memberikan bukti empiris dari jaringan relasi bisnis yang terbangun dari ekosistem bisnis yang tergabung dalam platform digital Santara sebagai penatare pengetahuan (KB). Dengan pemanfaatan teknologi digital yang dapat diakses oleh UKM, terbentuk potensial aktivitas bisnis baru yang dapat mengarah pada peningkatan skala ekonomi bisnis UKM. Dengan tergabungnya UKM dalam platform digital yang tersedia, menjadikan UKM dapat dikenal lebih luas oleh berbagai pihak, seperti contoh terjalannya hubungan jaringan relasi bisnis baru antar UKM penerbit saham yang berkolaborasi dalam hal rantai pasok bisnis satu sama lain. Disisi lain, hubungan jaringan relasi bisnis antara UKM penerbit dan investorpun semakin meningkat.

## BAB V

### ANALISIS ANTAR KASUS DAN PEMBAHASAN

#### 5.1 Analisis Antar Kasus UKM

Pada bagian sebelumnya, peneliti melakukan eksplorasi mendalam dari kasus-kasus pada setiap objek unit analisis yang diteliti untuk menemukan bukti empiris. Setelah diperoleh deskripsi yang lengkap dari setiap kasus, peneliti melakukan analisis antar kasus yang menjadi objek penelitian. Hasil pengamatan ditunjukkan pada tabel 5.1.

Dalam melakukan analisa kasus, untuk menandakan temuan dari hasil pengamatan yang dilakukan peneliti memberikan kategori atas tingkatan adopsi digital yang digunakan untuk mencapai transformasi digital melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan antara perantara pengetahuan dengan UKM. Adapun kategori tingkatan adopsi digital dalam penelitian ini merujuk pada Deloitte Access Economics (2015) sebagai berikut:

1. Tingkatan *offline*: Tanpa akses *broadband*, tanpa computer atau ponsel pintar dan tidak memiliki situs jejaring.
2. Tingkatan *online* dasar: Ada akses *broadband*, memiliki perangkat digital seperti computer atau ponsel pintar dan keberadaan *online* statis.
3. Tingkatan *online* menengah: terlibat langsung dalam jejaring sosial, melalui kombinasi situs jejaring yang terintegrasi dengan media sosial, *live chat* atau utas (*thread*) pelanggan dalam situs jejaring.

**Tabel 5.1 Tingkat Adopsi Digital**

No.	Dimensi Literasi	UKM			Temuan Kasus
		(A)	(B)	(C)	
1	Akses <i>Financial Technology</i>	••••	••••	••••	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UKM A, B dan C memperoleh akses <i>Financial Technology</i> melalui platform layanan urun dana Santara (KB)</li> <li>- Contoh implementasi: Informasi keuangan, penawaran saham secara online, pencatatan saham secara elektronik &amp; pembagian dividen melalui <i>virtual account</i>.</li> </ul>
2	Pemanfaatan Platform Digital	••••	••••	•••	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UKM A dan B secara dominan memanfaatkan platform digital dalam operasional bisnis (Website, Media Sosial, Youtube, Aplikasi Perpesanan, <i>Point of Sales &amp; e-commerce</i>) baik untuk berinteraksi dengan pelanggan dan investor.</li> <li>- UKM C memanfaatkan beberapa platform digital (Media Sosial, Aplikasi Perpesanan, <i>Point of Sales &amp; e-commerce</i>), namun belum memiliki Website untuk berinteraksi dengan pelanggan dan investor.</li> <li>- UKM A, B dan C tergabung dalam platform digital Santara (KB): <i>website &amp; aplikasi smartphone</i>.</li> </ul>
3	Aktivitas <i>Digital Marketing</i>	••••	••••	•••	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UKM A dan B melakukan aktivitas Digital Marketing melalui platform digital (Website, Youtube, Media Sosial, &amp; e-Commerce) dalam hal penjualan produk.</li> <li>- UKM C melakukan aktivitas digital marketing melalui (Media Sosial &amp; e-commerce) dalam hal penjualan produk.</li> <li>- UKM A, B dan C melakukan aktivitas digital marketing dalam hal penjualan saham melalui platform digital Santara (KB).</li> </ul>
4	Aktivitas Media Sosial	••••	••••	•••	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ UKM A dan B dominan melakukan aktivitas pada media sosial (Instagram, Facebook &amp; Youtube)</li> <li>➢ UKM C melakukan aktivitas pada media sosial (Instagram &amp; Facebook)</li> <li>➢ UKM A, B dan C ter-publikasi melalui media sosial (Instagram, Facebook, Twitter dan Youtube) yang dimiliki Santara (KB).</li> </ul>
5	Relasi Bisnis	••••	••••	•••	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ UKM A dan B secara digital terhubung dengan relasi bisnis melalui <i>Website, e-mail &amp; ChatRoom</i>.</li> <li>➢ UKM C terhubung dengan relasi bisnis melalui <i>chat room</i>.</li> <li>➢ UKM A, B dan C terhubung dengan relasi bisnis melalui platform digital Santara (KB)</li> </ul>

Catatan: 1) UKM A: *NutriShe*, UKM B: *LibraCorp*, UKM C: *Gemilang PetShop*. 2) •: *Bisnis offline*, ••: *Bisnis online* dasar, •••: *Bisnis online* menengah, ••••: *Bisnis online* lanjutan.

4. Tingkatan *online* lanjutan: memiliki konektifitas canggih, jejaring sosial terintegrasi dan kemampuan bisnis *e-commerce*.

Dalam tabel tingkat adopsi digital, area yang diarsir berwarna merupakan tingkat adopsi teknologi dengan kategori tingkatan paling tinggi dalam transformasi digital pada UKM. Sedangkan area yang tidak diarsir merupakan tingkat adopsi digital dalam kategori tingkatan menengah.

#### **5.1.1 Akses *Financial Technology***

UKM A, B dan C dengan didukung Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) memperoleh akses terhadap *financial technology* dengan tingkatan adopsi teknologi lanjutan. UKM memperoleh dorongan transformasi digital dalam aktivitas memperoleh pendanaan baru melalui platform digital. Santara (KB) memberikan pendampingan kepada UKM untuk memanfaatkan teknologi digital untuk mencari investor agar mau berinvestasi. Platform digital yang disediakan berupa *Website* dan platform aplikasi *smartphone*.

Dalam temuan ini, pelaku UKM dapat melakukan akses pendaftaran secara mandiri melalui platform digital yang tersedia pada layanan urun dana dengan tujuan mendapat pendanaan dari investor untuk melakukan pembesaran skala bisnis. Adapun agar mencapai akses akhir yaitu terdaftar dalam ekosistem layanan urun dana tersebut, dilakukan seleksi terlebih dahulu oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) dan lebih lanjut akan memperoleh pendampingan untuk mendapatkan perolehan dana secara penuh oleh investor.

### 5.1.2 Pemanfaatan Platform Digital

UKM A dan B secara dominan memanfaatkan platform digital dalam operasional bisnis seperti *website*, media sosial, YouTube, aplikasi pemesanan & *e-commerce*. Sedangkan UKM C belum memanfaatkan platform digital berupa *website* dalam operasional bisnis untuk terhubung dengan pelanggan dan investor. UKM A, B dan C telah tergabung dalam platform digital Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan.

Sebelum tergabung dalam ekosistem layanan urun dana, UKM A, B dan C telah memanfaatkan beberapa platform digital dalam hal operasional bisnis seperti penjualan produk. Dengan proses berbagi dan diseminasi pengetahuan yang terjadi antara Santara (KB) dan pelaku UKM, pemanfaatan platform digital memberikan aktivitas baru yaitu dalam hal pencarian kebutuhan dukungan pendanaan baru untuk bertumbuh dengan memanfaatkan teknologi jaringan.

### 5.1.3 Aktivitas *Digital Marketing*

UKM A dan B melakukan aktivitas *digital marketing* melalui platform digital seperti *website*, media sosial, YouTube & *e-commerce* dalam hal penjualan produk. UKM C melakukan aktivitas *digital marketing* melalui media sosial & *e-commerce* tanpa memiliki *website* resmi perusahaan dalam hal penjualan produk.

UKM A, B dan C melakukan aktivitas *digital marketing* dalam hal penjualan saham melalui kolaborasi komunikasi dan teknologi dengan

Santara sebagai perantara pengetahuan. Aktivitas tersebut berupa pengenalan profil bisnis dengan tujuan untuk memepoleh minat investor untuk berinvestasi yang dipublikasikan melalui saluran digital seperti *website*, media sosial, YouTube, aplikasi perpesanan & aplikasi rapat virtual (Zoom). Dalam aktivitas ini, terjadi kolaborasi komunikasi seperti diskusi interaktif melalui *live streaming* pada platform digital sehingga pelaku UKM dapat terhubung secara efektif dan efisien dengan para investor. Dampak dari aktivitas kolaborasi komunikasi dan teknologi tersebut yaitu dapat menjadi alternatif pengelanaan produk dan penjualan saham perusahaan secara bersama-sama, hal ini dikarenakan terjadi sebaran informasi kepada khalayak umum dari hasil pemanfaatan teknologi digital.

#### **5.1.4 Aktivitas Media Sosial**

UKM A dan B dominan melakukan aktivitas pada media sosial melalui platform digital Instagram, Facebook & YouTube. UKM C melakukan aktivitas pada media sosial Instagram & Facebook. UKM A, B dan C terpublikasi pada media sosial Instagram, Facebook, Twitter & YouTube yang dimiliki dan dikelola oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB).

Temuan yang diperoleh dari hasil pengamatan pada setiap kasus adalah adanya kolaborasi komunikasi dan teknologi untuk memanfaatkan teknologi digital yang dikelola oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) untuk mendukung transformasi digital pada UKM dalam hal penjualan saham dan menarik minat investor untuk berinvestasi. Adapun aktivitas



yang dilakukan berupa pembuatan konten video profil perusahaan, publikasi konten terkait UKM melalui media sosial yang dikelola oleh Santara.

#### **5.1.5 Jaringan Relasi Bisnis**

UKM A dan B secara digital terhubung dengan relasi bisnis melalui *Website, e-mail & chat room*. UKM C terhubung dengan relasi bisnis melalui *chat room*. UKM A, B dan C terhubung dengan relasi bisnis melalui platform digital Santara sebagai perantara pengetahuan (KB).

UKM A membangun jaringan relasi bisnis dengan investor melalui kolaborasi komunikasi dengan Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) untuk lebih dikenal investor. Pada UKM B, terjalin relasi bisnis baru dengan UKM penerbit lain yang menjadi *supplier* produk untuk UKM B dimana kerjasama tersebut berawal dari penyebaran informasi yang terpublikasi dalam platform digital layanan urun dana yang sama milik Santara (KB). UKM C bergabung dengan platform digital layanan urun dana Santara bermula dari informasi yang diperoleh Tim Santara melalui mitra bisnisnya yaitu MOKA POS salah satu penyedia layanan *Point of Sale* (POS) atas informasi bisnis UKM C.

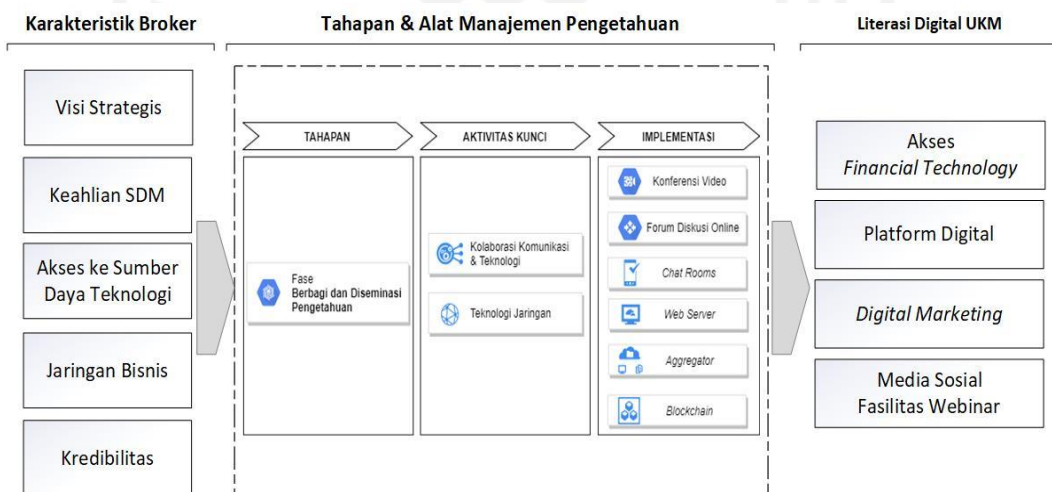
Temuan dari kasus yang terjadi pada aktivitas jaringan relasi bisnis adalah tingkat pemanfaatan teknologi digital dalam membangun jaringan relasi bisnis. Hasil pengamatan yang dilakukan oleh peneliti yaitu terjadinya jalinan relasi bisnis baru yang dihasilkan dari kolaborasi komunikasi dan pemanfaatan teknologi jaringan melalui proses berbagi dan diseminasi

pengetahuan. Jaringan relasi bisnis terbangun adalah keterkaitan investor dalam aktivitas operasional bisnis khususnya dalam hal pendanaan UKM.

## 5.2 Proses Peningkatan Literasi Digital

Merujuk pada hasil observasi penelitian yang telah dilakukan, peneliti menyediakan model konseptual yang menggambarkan proses berbagi dan diseminasi pengetahuan yang terjadi antara Santara sebagai KB dengan pelaku UKM sebagai penerima pengetahuan yang ditunjukkan pada gambar 5.1. Model konseptual tersebut berfokus pada aktivitas dan perangkat yang digunakan untuk mendukung proses transformasi digital usaha kecil & menengah. Berdasarkan model konseptual, peneliti menyebut proses ini merupakan peningkatan literasi digital bagi usaha kecil & menengah.

**Gambar 5.1**  
**Proses Literasi Digital Usaha Kecil & Menengah (UKM)**



Sumber: Elaborasi Penulis

Sebagai perantara pengetahuan (KB), karakteristik internal (visi strategis, keahlian sumber daya manusia, akses teknologi, jaringan bisnis dan kredibilitas) dari Santara sebagai KB dan jenis pengetahuan (kolaborasi komunikasi & teknologi dan teknologi jaringan) yang dibagikan membentuk kegiatan yang mendorong proses

transformasi digital pada UKM sehingga bisa memperoleh akses keuangan melalui teknologi, pemanfaatan platform digital, pengetahuan *digital marketing* dan pemanfaatan media sosial serta fasilitas Webinar (Zoom, Instagram TV, YouTube Channel) untuk mengenalkan bisnisnya. Karakteristik kunci yang dimiliki oleh perantara pengetahuan (KB) kemudian didistribusikan melalui fase berbagi dan diseminasi pengetahuan, dalam aktivitas kolaborasi komunikasi & teknologi serta dukungan teknologi jaringan yang dimiliki oleh Santara sebagai perantara pengetahuan (KB) yang pada akhirnya akan memberikan dampak peningkatan literasi digital bagi usaha kecil & menengah.

Pada dasarnya, sebagian besar pelaku usaha kecil & menengah telah mengadopsi teknologi digital namun masih tergolong dalam kategori bisnis *online* dasar yang memanfaatkan perangkat digital seperti computer atau ponsel dengan situs jejaring standar dan informasi yang terbatas. Melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan, kolaborasi yang terjadi memberikan dampak peningkatan adopsi teknologi digital bagi usaha kecil & menengah menjadi bisnis dengan katoegiri bisnis *online* menengah dan bisnis *online* lanjutan dimana pelaku usaha terlibat secara langsung dalam jejaring sosial terintegrasi dan memiliki konektivitas canggih melalui platform teknologi digital.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk membahas peran penyedia jasa layanan urun dana yaitu PT. Santara Daya Inspiratama (Santara) sebagai perantara pengetahuan (*Knowledge Broker* disingkat KB) dalam proses transformasi digital usaha kecil & menengah (UKM). Peneliti memulai dengan tinjauan literatur yang relevan mengenai manajemen pengetahuan (Dalkir, 2005) dan transformasi digital (Bouee & Schaible, 2015). Peneliti berfokus pada praktik berbagi dan diseminasi pengetahuan untuk mengarahkan UKM mengadopsi teknologi digital. Hasilnya, peneliti melihat penyedia jasa layanan urun dana yaitu Santara sebagai KB yang berkontribusi dalam mendorong transformasi digital pada UKM. Temuan diperoleh dengan mengikuti model konseptual yang diusulkan (Gambar 1.2), yang memungkinkan peneliti untuk menjawab pertanyaan riset yang dirumuskan. Adapun hasil observasi penelitian sebagai berikut:

1. Hasil observasi mengonfirmasi bahwa Santara sebagai Penyelenggara layanan urun dana bertindak sebagai perantara pengetahuan (KB) dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk mendorong transformasi digital pada UKM, dan dengan memanfaatkan teknologi digital memediasi interaksi antara pihak yang sebelumnya belum terhubung seperti mediasi pertemuan pelaku UKM yang memerlukan dana untuk melakukan ekspansi bisnis dengan investor yang akan berinvestasi untuk mendapatkan imbal hasil keuntungan investasi. Interaksi tersebut meningkatkan literasi digital bagi pelaku UKM dan meningkatkan proses berbagi dan diseminasi pengetahuan antar organisasi. Lebih lanjut, peneliti

menemukan bahwa Santara sebagai KB mendukung peningkatan skala ekonomi bisnis UKM dengan memanfaatkan serangkaian kemitraan dengan pelaku eksternal seperti perusahaan sistem teknologi *Point of Sales* seperti MOKA POS, PT. Kustodian Sentral Efek, Komunitas UKM Indonesia, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil & Menengah (UKM). Hasil ini konsisten dengan Jang *et al* (2015) dan Crupi *et al* (2020) yang meneliti tentang peranan perantara pengetahuan dalam proses berbagi pengetahuan dan transformasi digital.

2. Dengan memanfaatkan teknologi digital (seperti media sosial, aplikasi perpesanan instan) yang digunakan oleh pelaku UKM, Santara sebagai KB terus mendampingi pelaku usaha agar dapat mengadopsi teknologi digital secara efektif untuk aktivitas bisnis seperti *digital marketing* dan komunikasi pemasaran dengan calon konsumennya. Dengan pemanfaatan teknologi tersebut, melalui proses berbagi dan diseminasi pengetahuan teknologi digital maka dapat meningkat literasi digital bagi pelaku UKM.

Dengan hasil penelitian yang telah dilakukan, temuan peneliti berkontribusi pada literatur manajemen pengetahuan dan menjelaskan peranan perantara pengetahuan dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan yang berkaitan dengan proses transformasi digital pada usaha kecil & menengah.

## 6.2 Saran

Dalam penelitian ini, peneliti menyadari masih terdapat kekurangan dan keterbatasan selama proses penelitian berlangsung. Adapun keterbatasan penelitian sebagai berikut:

1. Batasan pertama terletak pada masih terbatasnya perusahaan penyedia layanan urun dana di Indonesia karena merupakan model bisnis baru dibidang jasa keuangan dan sebaran geografis yang relatif tidak homogen.
2. Batasan kedua adalah fokus studi, karena hanya mempertimbangkan perspektif dari penyedia jasa layana urun dana.

Penelitian lebih lanjut diharapkan dapar mengalisis persepsi dari sisi pelaku UKM tentang praktik transformasi digital untuk menguatkan dan memperluas temuan yang diteliti sebelumnya. Misal, melakukan observasi terhadap beberapa bisnis UKM yang telah berkerjasama dengan penyedia jasa layanan urun dana.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M., & Moreland, R. L. 2000. *Knowledge Transfer in Organization: Learning from the Experience of Others*. Organizational Behavior and Human Decision Processes. Vol. 82, No. 1, May, pp. 1-8, 2000.
- Baets, W. 2005. *Knowledge management and management learning: Extending the horizon of knowledge-based management*. New York: Springer Business Media, Inc.
- Behane, T. and Grobbelaar, S. S. 2018. *The process of intra-firm technology transfer: A case study of a marine mining company*. South African Journal of Industrial Engineering, 29.
- Bergenon, B. 2003. *Essentials of knowledge management*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P., Venkatraman, N. 2013. *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. MIS Quarterly, Vol. 37, No. 2, pp. 471-481.
- Bhatt, D. G. 2001. *Knowledge management in organizations: examing the interaction between technologies, techniques, and people*. Journal of Knowledge Management, Vol 5 Issue: 1, pp.68-75
- Boué, C., Schaible, S. 2015. *Die Digitale Transformation der Industrie*. Studie: Roland Berger und BDI.
- Bounfour, A. 2016. *Digital Futures, Digital Transformation From Lean Production to Acceluction*. New York: Springer International Publishing.
- Cherchione, R., Esposito, E., & Spadro, R. 2016. *A literature review on knowledge management in SMEs*. Knowledge Management Research & Practice 14, 169-177.
- Chuan, R. 2018. *Intra-firm technology transfer is one of the most knowledge-intensive activity in MNC*. SING35010 International Competitiveness and Innovation. University of Manchester.

- Crescenzo, V. 2016. *The Role of Equity Crowdfunding in Financing SMEs: Evidence from a Sample of European Platforms*.
- Crupi, A., Sarto, N., Minin, A., Gregori, G., Lepore, D., Marinelli, L. & Spigarelli, F. 2020. *The digital transformation of SMEs – a new knowledge broker called the digital innovation hub*. Journal of Knowledge Management. Vol. 24 No. 6, pp. 1263-1288.
- Dalkir, K. 2005. *Knowledge management in theory and practice*. UK: Elsevier Inc.
- Deloitte Access Economics. 2015. *UKM Pemicu Kemajuan Indonesia*. Deloitte Access Economics Pty Ltd.
- Doepgen, M.H., Clauss, T., Kraus, S., & Cheng, C.F. (2019). *Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs*. Journal of Business Research.
- Dzekashu, W. G. & McCollum, W.R. 2014. *A Quality Approach to Tacit Knowledge Capture: Effective Practice to Achieving Operational Excellence*. International Journal of Applied Management and Technology. Vol 13, Issue 1, pp 52-53.
- Eisenhardt, K.M. 1989. *Building Theories from Case Study Research*. Academy Of Management Review, Vol 14, No. 4 pp 532-550.
- Eisenhardt, K.M. & Volmar, E. 2020. *Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective*. Oxford Research Encyclopedia, Business and Management.
- Estrin, S. & Khavul, S. 2015. *Equity crowdfunding: a new model for financing entrepreneurs?*. CentrePiece Winter.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M., 2013. *Embracing digital technology: a new strategic imperative*. MIT Sloan Management Review.
- Grant, R. 1996. *Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. Organization Science. Vol. 7 No. 4, pp. 375-387.
- Green, C. 2014. *Banker's Guide to New Small Business Finance: Ventures Deals, Crowdfunding, Private Equity, and Technology*. New Jersey: John Willey & Sons.



- Gunsel, A. 2015. *Research on Effectiveness of Technology Transfer from a Knowledge Based Perspective*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 207, pp. 777-785.
- Gupta, G. Bose, I. 2019. *Digital transformation in entrepreneurial firm through information exchange with operation environment*. *Journal Information & Management*. p103-243.
- Haas, P., Blohm, I., & Leimeister, J. M. 2014. *An empirical taxonomy of crowdfunding intermediaries*. *International Conference on Information Systems (ICIS)*, Auckland, New Zealand.
- Hari, S., Egbu, C. and Kumar, B. 2005. *A knowledge capture awareness tool: An empirical study on small and medium enterprises in the construction industry*, *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 12 No. 6, pp. 533-567.
- Hartomo, G. (2020, Oktober 20). *Terkuak, Ini Kontribusi UMKM bagi Perekonomian Indonesia*. *OkeFinance*. Retrieved from <https://economy.okezone.com/>
- Hassan, N. A. H. M., Noor, M. N. M., & Hussin, N. 2017. *Knowledge Transfer Practice in Organization*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 2017, Vol. 7, No. 08.
- Hendrik, P. 1999. *Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing*. *Knowledge and Process Management*, Vol. 6, No. 2, pp 91-100
- Hofmann, E. Strewe, Urs. M., Bosia, N. 2018. *Supply Chain Finance and Blockchain Technology*. Springer Internasional Publishing AG: Switzerland.
- Holden, P. D. & Konishi, F. 1996. *Technology Transfer Practice in Japanese Corporations: Meeting New Service Requirements*. *TECHNOLOGY TRANSFER*, Spring Summer, pp. 43-53.

- Islam, M.Z., Jasimuddin, S.M. & Hasan, I. 2015. *Organizational culture, structure, technology infrastructure and knowledge sharing: Empirical evidence from MNCs based in Malaysia*, VINE, Vol. 45 No. 1, pp. 67-88.
- Jang, S, Kim, T. & Choi, D. 2015, “*Internal knowledge broker and diversification: the case of Korean management research institutions*”, International Journal of Knowledge Management Studies, Vol. 6 No. 4, p. 363.
- Jesemann, I. 2020. *Support of startup innovation toward development of new industries*. Journal Procedia CIRP. Vol. 88. p3-8.
- Jensen, P.H. & Webster, E. 2009. *Knowledge management: does capture impede creation?*. Industrial and Corporate Change. Vol 18, No 4, pp. 701-727.
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S. H., & Mu, T. 2020. *How do knowledge characteristics affect firm’s knowledge sharing intention in interfirm cooperation? An empirical study*. Journal of Business Research, 115, 48–60.
- Malik, K. 2002. *Aiding the technology manager: a conceptual model for intra-firm technology transfer*. Technovation 22, pp 427-438.
- Manfredi Latilla, V., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Berner, M. 2018. *Knowledge management, knowledge transfer and organizational performance in the arts and crafts industry: a literature review*. Journal of Knowledge Management, 22(6), 1310–1331.
- Masic, B., Nestic, S., Nikolic, D., & Dzeletovic, M. 2017. *Evolution of knowledge management*. Industrija, Vol. 45, No. 2, 2017.
- Matzler, K., Eichen, S.F., Anschober, M., Kohler, T. 2018. *The crusade of digital disruption*. Journal of Business Strategy. Vol 39 No. 6, pp 13-20.
- MIKTI. *Mapping dan Database Startup Indonesia 2018*. Indonesian Digital Creative Industry Society. Jurnal Badan Ekonomi Kreatif Indonesia.
- Mukherjee, S. 2018. *Challenges to Indian micro small scale and medium enterprises in the era of globalization*. Journal of Global Entrepreneurship Research 8:28.

- Nambisan, S. Wright, M. Feldman, M. 2019. *The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, Challenges and key themes*. Journal of Research Policy.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. & Umemoto, K. 1996. *A theory of organizational knowledge creation*. International Journal of Technology Management. Vol 11, Issue 7-8.
- Ode, E., & Ayavoo, R. 2019. *The mediating role of knowledge application in the Relationship between knowledge management practices and firm innovation*. Journal of Innovation Knowledge.
- Oliva, F. L., & Kotabe, M. 2019. *Barriers, practices, methods and knowledge management tools in startups*. Journal of Knowledge Management.
- Pelletier, C. & Cloutier, L. M. *Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective*. Journal of Small Business and Enterprises Development. Vol. 26. No. 6/7, pp. 855-876
- Prasanna R, Jayasundara J, Gamage S, Ekanayake E, Rajapakshe P, Abeyrathne G. 2019. *Sustainability of SMEs in the Competition: A Systemic Review on Technological Challenges and SME Performance*. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.
- Pratono, A.H., Prima, D.A., Sinaga, N.F.N.T., Permatasari, A., Ariani, M. and Han, L. 2020. *Crowdfunding in digital humanities: some evidence from Indonesian social enterprises*. Aslib Journal of Information Management, Vol. 72 No. 2, pp. 287-303.
- PwC. 2015. *Digitale Transformation im Controlling*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers.
- Salamzadeh, A. Kawamorita H. 2015. *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. 4th International Conference on Employment, Education and Entrepreneurship (EEE).
- Schallmo, D.R. 2016. *Jetzt Digital Transformieren: So Gelingt die Erfolgreiche Digitale Transformation Ihres Geschäftsmodells*. Berlin: Springer-Verlag.

- Silalahi, S.A.F. 2017. *Perkembangan dan tantangan perusahaan start-up nasional*. Majalah info singkat ekonomi dan kebijakan public. Vol. 16. Iss-16
- Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. 2019. *Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance*. Journal of Business Research.
- Smith, M. E., Lyles, M. A., & Tsang, E.W.K. 2008. *Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospect*. Journal of Management Studies 45:4.
- Sousa-Zomer, T.T., Neely, A. and Martinez, V. 2020. *Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 40 No. 7/8, pp. 1095-1128.
- Sugihartati, R. (2020, September 4). *Literasi Digital UMKM*. Republika. Retrieve from <https://www.republika.id/>
- Turner, S.F., Cardinal, L.B. & Burton, R.M. 2015. *Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-bases Framework and Roadmap*. Organizational Research Methods.
- Wade, M. 2015. *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Global Center for Digital Business Transformation.
- Walczak, S. 2005. *Organizational knowledge management structure*. The Learning Organization, 12(4), 330–339.
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H & Li, X. 2020. *The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict*. International Journal of Conflict Management, Vol. 31 No. 3, pp. 441-462.
- Wiig, K. 1993. *Knowledge management foundations*. Vol 1. Arlington, TX: Schema Press
- Yee, Y. M., Tan, C. L., & Thurasamy, R. 2019. *Back to basics: building a knowledge management system*. Strategic Direction.

Yin, R.K. 2014. *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE  
Publication, Inc.

Yin, R.K. 2016. *Qualitative Research from Start to Finish* (Ed. Ke-2). New York:  
The Guilford Press.







FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Topik Penelitian : Manajemen Pengetahuan & Transformasi Digital  
Sampel Peneltiain : PT. Santara Daya Inspiratama & UKM

Perusahaan	: PT. Santara Daya Inspiratama
Sektor Usaha	: Penyedia jasa layanan urun dana / <i>Equity Crowd Funding (ECF)</i>
Informan	: 1. Asep Permana ( <i>Head of Digital Marketing</i> ) 2. Iskandar Zulkarnaen ( <i>Chief of Technology Officer</i> )
Tanggal Interview	: Rabu, 8 Februari 2021* : Rabu, 10 Februari 2021** : Sabtu, 27 Februari 2021***
Durasi Interview	: 90 Menit* : 90 Menit** : 60 menit***
Media Interview	: Zoom Meeting, telepon & kunjungan langsung
Observasi	: YouTube, Telegram, Website (Santara)& Instagram

No.	Pertanyaan	Respon
1	Bagaimana Santara dapat mendukung transformasi digital pada usaha kecil & menengah sehingga meningkatkan literasi digital dalam proses bisnisnya?	<i>Head of Digital Marketing:</i> Dengan pemanfaatan akses dan perangkat teknologi digital yang Santara miliki, kami berusaha untuk mendampingi pelaku usaha agar dapat mengadopsi teknologi digital secara efektif untuk keperluan bisnis seperti akses keuangan melalui <i>financial technology</i> , digital marketing dan relationship manajemen khususnya dengan investor.
2	Berkaitan dengan <i>knowledge management</i> khususnya pada proses berbagi dan diseminasi pengetahuan, sumber pengetahuan utama manakah yang ditujukan untuk mendukung UKM dalam	<i>Head of Digital Marketing:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan, usaha yang kami lakukan adalah berkolaborasi dengan pelaku usaha dalam hal komunikasi yang memanfaatkan teknologi digital seperti YouTube.Com untuk video profil usaha, Zoom untuk <i>meeting</i> secara online, telegram sebagai <i>chat rooms</i> dan Instagram untuk media peningkatan penetrasi pasar.</li></ul>

Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



	memanfaatkan teknologi digital? Bagaimana media tersebut dipilih?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Media aplikasi digital tersebut kami manfaatkan untuk efektifitas komunikasi dengan calon investor sehingga memberikan keyakinan yang baik bagi investor untuk pengambilan keputusan investasi disisi lain masyarakat luas pun juga mengenal profil bisnis dan produk atau jasa yang dijual oleh UKM.</li></ul>
3	Apa peran Santara dalam pertukaran pengetahuan ini kepada UKM penerbit saham?	<p><i>Head of Digital Marketing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dengan visi Santara untuk mendorong UKM naik kelas “Scale Up”, kami tidak hanya ingin pelaku usaha yang bergabung dengan kami hanya sebatas untuk menerima dana usaha saja, tapi ingin perusahaan dapat berkembang lebih besar dalam hal skala bisnis.</li><li>• Peran kami adalah menyediakan akses terhadap teknologi, mendampingi agar pelaku usaha dapat memanfaatkan perangkat teknologi dan memberikan saran untuk pengoptimalan penggunaan teknologi untuk kemajuan bisnis.</li></ul> <p><i>Chief of Technology:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Tentunya untuk mencapai hal tersebut, kami memanfaatkan teknologi digital untuk dapat menjangkau visi tersebut. Peran kami :<ul style="list-style-type: none"><li>- Menyediakan akses terhadap teknologi</li><li>- Mendampingi agar pelaku usaha tersebut dapat memanfaatkan perangkat teknologi</li><li>- Memberikan saran untuk pengoptimalan penggunaan teknologi untuk kemajuan bisnis.</li></ul></li></ul>
4	Bagaimana proses digitalisasi tersebut berdampak pada organisasi baik bagi internal Santara maupun UKM yang didukung ECF?	<p><i>Head of Digital Marketing:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dampak dari digitalisasi itu sendiri bagi entitas bisnis dapat membantu dalam hal monitoring bisnis, tata kelola perusahaan yang lebih baik dan <i>branding</i> perusahaan.</li><li>2. Bagi UKM, sebagian owner belum menyentuuh lebih jauh pemanfaatan teknologi digital seperti media sosial, massanger apps, Point of Sales Service untuk mendukung kegiatan usaha.</li></ol> <p><i>Chief of Technology:</i></p>





FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

		<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tugas kami di tim IT melakukan pengembangan semua yang terkait dengan platform digital Santara [...], request bisa datang dari tim digital marketing untuk meningkatkan hubungan dengan user lebih mendalam [...], wujudnya berupa platform pra-listing bagi UKM sehingga bisa mendaftar secara mandiri melalui platform digital yang tersedia.</li><li>2. Adanya big data yang dimiliki kami dimanfaatkan untuk melihat trend bisnis yang sedang berkembang dengan baik di Indonesia, replikasi kesuksesan dari satu bisnis agar bisa direplikasi pada bisnis yang lain dan sebagai sarana scoring profil risiko bisnis.</li></ol>
5	Bagaimana pertukaran pengetahuan berlangsung dari Santara ke pelaku UKM yang dibiayai?	<p><i>Head of Digital Marketing:</i></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pertukaran pengetahuan berlangsung secara <i>explicit</i>, agar pelaku usaha memahami basic pemanfaatan teknologi digital usahanya, namun sisi lain ketika usaha tersebut sudah listing akan didampingi oleh <i>Account Officer</i> yang dimungkinkan terjadinya pertukaran informasi secara <i>implisit</i>.</li><li>2. Kami memberikan pelatihan secara langsung, maupun melalui Webinar. Salah pelatihan yang kami lakukan seperti menggunakan platform santara untuk pelaporan keuangan bulanan secara online sehingga terdigitalisasi dan dapat akses oleh semua pihak khususnya investor.</li></ol>
6	Bagaimana pengetahuan ini ditangkap untuk UKM? Seperti apa implementasinya?	<p><i>Head of Digital Marketing:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Respon dari UKM cukup positif, yang semula belum menggunakan menjadi menggunakan. Namun disisi lain, terkadang ada pelaku usaha yang masih kesulitan pmengimplementasikan teknologi digital. Akan tetapi kami berusaha untuk menekankan faktor “Why” untuk memberikan pemahaman kepada pelaku usaha agar dapat memanfaatkannya.</li><li>- Kami memiliki bank konten dan dikelola oleh tim kreator untuk mendukung UKM menjadi lebih dikenal oleh para investor.</li></ul>
7	Adakah mekanisme insentif yang memotivasi Santara untuk melanjutkan kolaborasi dengan UKM dengan pemanfaatan teknologi digital?	<p><i>Head of Digital Marketing:</i></p> <p>Dengan visi “Scale Up” yang menjadi tujuan kami, motivasi kami terbangun dari dampak sosial dari apa yang kami lakukan, dengan hadirnya jasa kami diharapkan bisnis UKM dapat berkembang sehingga dapat menyerap tenaga kerja sehingga</p>

Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

		meningkatkan sosial ekonomi masyarakat, Selain itu dari sisi bisnis dengan UKM tersebut melakukan penawaran saham (listing) melalui platform Santara, dapat membuka berbagai peluang bisnis baru seperti contohnya UKM mendapat tawaran <i>supplier</i> baru sebagai mitra bisnis dan distributor produk UKM tersebut. Hal ini tentunya berkat dukungan teknologi digital yang kami kolaborasikan dengan UKM.
8	Apakah terdapat <i>feedback</i> dari UKM kepada Santara yang menjadi potensi sumber pengetahuan baru dalam meningkatkan proses digitalisasi dalam operasional bisnis?	<i>Head of Digital Marketing:</i> 1. Tentunya ada, salah satu sedang kami realisasikan yaitu ketersediaan akses bagi pelaku usaha terhadap website kami untuk secara mandiri meng-input data-data keuangan sehingga dapat tampil di platform sebagai informasi bagi investor. Ini merupakan <i>feedback</i> yang kami terima dari pelaku kepada kami. Sebelumnya proses sebelum berjalan secara manual sehingga memerlukan waktu dalam proses pengerjaannya oleh Tim Santara, namun sekarang pelaku usaha sudah dapat mengakses sendiri. 2. Dampak dari digitalisasi itu sendiri bagi entitas bisnis dapat membantu dalam hal monitoring bisnis, tata kelola perusahaan yang lebih baik dan branding perusahaan seperti yang kami terapkan pada UKM penerbit.
9	Apa saja sumber daya yang dimiliki oleh Santara?	<i>Chief of Technology:</i> Untuk sumber daya manusia, tim IT kami didukung tenaga kerja yang telah berpengalaman dibidangnya, baik dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian dibidang IT maupun kreatifitas.
10	Sebagai perantara pengetahuan, apakah Santara berkerjasama dengan pihak lain untuk mendukung literasi digital yang mengarah pada transformasi digital UKM?	<i>Chief of Technology:</i> Kami berkerjasama dengan beberapa pihak seperti pemerintahan, regulator, Kustodian Sentral Efek untuk menyimpan data kepemilikan saham UKM, Asosiasi Fintech serta perusahaan penyedia layanan Point of Sale (POS) untuk mendukung aktivitas ini



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Topik Penelitian : Manajemen Pengetahuan & Transformasi Digital  
Sampel Peneltiain : PT. Santara Daya Inspiratama & UKM

Perusahaan	: PT. NAURA GLOBAL INDONESIA
Sektor Usaha	: Perdagangan Besar & Eceran
Informan	: Teysa D R – (CEO)
Tanggal Interview	: Senin, 8 Maret 2021
Durasi Interview	: 65 menit
Media Interview	: Zoom Meeting
Observasi	: Youtube Channel, e-commerce, Instagram, situr jejaring internet.

No.	Pertanyaan	Respon
1	Mengapa saudara mau bergabung dengan platform Santara?	Dukungan pendanaan untuk ekspansi bisnis diperlukan, sebagai sumber pendanaa bisa melalui Bank. Namun, dalam hal ini Santara menawarkan alternatif pendanaan baru dengan skema layanan urun dana dari masyarakat melalui platform digital.
2	Sejauh mana Santara memberikan dukungan terhadap UKM saudara?	<i>Dengan dibantu santara, kita bisa lebih cepat (Scale Up) .....Contohnya membikin store (Toko NutriShe) (Source: YouTube Santara Official)</i>  Dukungan lain seperti pengenalan profil perusahaan melalui Channel YouTube Santara Official pada saat <i>pra-listing</i> sehingga baik perusahaan maupaun produk NutriShe bisa lebih dikenal calon konsumen dan investor.
3	Apakah menurut anda dukungan platform ECF mendukung UKM saudara untuk mendapatkan akses lebih jauh dalam memanfaatkan teknologi digital ?	Platform ECF mendukung usaha UKM, manfaat akses teknologi digital yang diperoleh pada dasarnya membantu untuk memperoleh pendaan dari calon investor untuk <i>Scale Up</i> . Disisi lain dengan pemanfaatan media sosial juga mendukung aktivitas <i>Digital Marketing</i> .
4	Bagaimana saudara menerima pengetahuan dari Santara terkait manfaat digitalisasi dalam bisnis?	Melalui diskusi dan pendampingan, pemanfaatan media sosial, YouTube Channel, Grup Chatting.
5	Dalam proses berbagi dan diseminasi pengetahuan, media apa saja yang digunakan oleh Santara untuk mendukung literasi digital pada UKM? (e.g <i>Videoconferencing, Discussion Forum, Chat</i> )	Melalui <i>Discussion Forum</i> pada saat kegiatan <i>par-lisiting, Videoconferencing, Chat Room</i> grup untuk membantu proses <i>pra-listing</i> .

Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

	<i>Rooms, Web Server, Blockchain, Aggregator)</i>	
6	Apakah media tersebut mampu mendukung usaha saudara? Apa saja manfaatnya?	Iya, bermanfaat. Media tersebut mendukung usaha salah satunya <i>digital marketing</i> , penyampaian prospek bisnis, dan tata kelola perusahaan yang lebih rapi.

Konfirmasi & Validasi,

Teysa D R  
CEO NutriShe



Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Topik Penelitian : Manajemen Pengetahuan & Transformasi Digital  
Sampel Penelitian : PT. Santara Daya Inspiratama & UKM

Perusahaan	: PT. LIBRA CORPORINDO INVESTAMA
Sektor Usaha	: Perdagangan Besar & Eceran (Online Store)
Informan	: Michael Kristanto – (CEO Libra Corp)
Tanggal Interview	: Kamis, 11 Maret 2021
Durasi Interview	: 47 Menit
Media Interview	: Zoom Meeting
Observasi	: YouTube, Telegram, Website (LibraCorp)& Instagram

No.	Pertanyaan	Respon
1	Mengapa saudara mau bergabung dengan platform Santara?	<b><i>“Tata Kelola bisnis (Keuangan, Struktur Organisasi) dan scale up bisnis”</i></b>  <b><i>“Dengan masuk santara, belajar untuk menjadi perusahaan terbuka”</i></b>
2	Sejauh mana Santara memberikan dukungan terhadap UKM saudara?	<b>1. Manajemen Keuangan (Advisor)</b> <b>2. Tata Kelola Perusahaan (Edukasi)</b> <b>3. Controlling (Financial)</b>
3	Apakah menurut anda dukungan platform ECF mendukung UKM saudara untuk mendapatkan akses lebih jauh dalam memanfaatkan teknologi digital ?	<b>Pada proses pra-listing (Melalui fitur pra listing) Video Company Profile, Prospektus Bisnis yang diposting melalui platform digital Santara.</b>  <b><i>“Secara sistem jaringan, UKM dalam pencatatan kepemilikan saham terhubungan dengan KSEI”</i></b>  <b>Promosi melalui platform untuk penjualan saham.</b>
4	Bagaimana saudara menerima pengetahuan dari Santara terkait manfaat digitalisasi dalam bisnis?	<b><i>“Proses berbagi pengetahuan lebih mengarah pada diskusi informal, untuk melihat potensial dalam pemanfaatan teknologi (pembuatan video, social media &amp; broadcast massege”</i></b>
5	Dalam proses <i>knowledge sharing</i> media apa saja yang digunakan oleh Santara untuk mendukung literasi digital pada UKM? ( <i>e.g Videoconferencing, Discussion Forum, Chat Rooms, Web Server, Blockchain, Aggregator</i> )	<b><i>“24 jam sebelum listing, kami dibuatkan sebuah Chat Room Telegram untuk Q&amp;A dengan para calon investor, Video Grafis. Santara memberikan kesempatan bagi penerbit untuk membuat videoconferencing tentang perusahaan terkait yang sedang di listing-kan”</i></b>

Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

6	Apakah media tersebut mampu mendukung usaha saudara? Apa saja manfaatnya?	<b>“Dengan melalui platform digital, akses informasi terhadap berbagai perusahaan menjadi terbuka, sehingga memberikan untuk jaringan yang lebih luas “Kolaborasi bisnis antar penerbit bisa terwujud”.</b>
---	---	---

Konfirmasi & Validasi

Michael Kristanto  
CEO Libra Corp



Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Topik Penelitian : Manajemen Pengetahuan & Transformasi Digital  
Sampel Peneltiain : PT. Santara Daya Inspiratama & UKM

Perusahaan	: PT. Giri Gemilang Persada
Sektor Usaha	: Perdagangan Besar & Eceran (Petshop)
Informan	: Bp. Said Didik Ahyani – CEO Giri Petshop
Tanggal Interview	: Sabtu, 13 Maret 2021
Durasi Interview	: 120 Menit
Media Interview	: Direct Interview
Observasi	: Kunjungan lokasi, Instagram, e-commerce, Youtube dan website (Santara)

No.	Pertanyaan	Respon
1	Mengapa saudara mau bergabung dengan platform Santara?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Awalnya dari MOKA POS, Santara memperoleh informasi bisnis kami dan menghubungi kami.....saya terima tawaran untuk listing di platform Santara.</li><li>• Santara melakukan pendekatan kepada kami dan menawarkan sistem pembiayaan usaha dengan skema kepemilikan saham berbasis <i>financial technology</i>.</li><li>• Secara tingkat risiko lebih baik karena tanggung renteng.</li></ul>
2	Sejauh mana Santara memberikan dukungan terhadap UKM saudara?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dukungan yang diperoleh pendampingan administrasi seperti peralihan usaha perorangan menjadi perusahaan berbadan hukum PT.</li><li>• Kami menyediakan informasi terkait kondisi usaha seperti catatan penjualan, lokasi bisnis dan informasi manajemen kepada Santara untuk dibuatkan profil usaha, prospectus bisnis. Karena kami sebelumnya usaha perseorangan, kami diarahkan dan didampingi untuk menjadi sebuah perusahaan berbadan hukum PT agar bisa menjual saham</li></ul>
3	Apakah menurut anda dukungan platform ECF mendukung UKM saudara untuk mendapatkan akses lebih jauh dalam memanfaatkan teknologi digital ?	<p>Ya, cukup mendukung. Dengan forum diskusi melalui social media, grup telegram saham kami terjual, investor percaya kepada kami.</p> <p>Salah satu aktivitas yaitu Kupas Tuntas melalui telegram “tanya jawab antara penerbit dan calon investor”</p>
4	Bagaimana saudara menerima pengetahuan dari Santara terkait manfaat digitalisasi dalam bisnis?	Lebih ke arah pada saat proses pra-listing. Salah satu aktivitas pada masa penawaran saham seperti live streaming melalui instagram, YouTube, Kupas Tuntas penerbit melalui Chat

Nama Mahasiswa : Ibnu Trinugraha Aji  
Dosen Pembimbing : Anjar Priyono, SE., M.Sc., PhD.



FORM INTERVIEW PENELITIAN  
MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS BISNIS & EKONOMIKA  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

		Room telegram yang diakomodasi oleh Santara untuk menarik minat investor
5	Dalam proses <i>knowledge sharing</i> media apa saja yang digunakan oleh Santara untuk mendukung literasi digital pada UKM? (e.g <i>Videoconferencing, Discussion Forum, Chat Rooms, Web Server, Blockchain, Aggregator</i> )	Kami terkespos pada jaringan media sosial, channel YouTube, website Santara.
6	Apakah media tersebut mampu mendukung usaha saudara? Apa saja manfaatnya?	Media tersebut mendukung dalam hal pengenalan kepada investor, sehingga saham kami terjual semua dan hasil peroleh dana tersebut kami gunakan untuk membuka cabang baru “ <i>scale up</i> ”  Secara tidak langsung ya berdampak juga pada masyarakat umum atas keberadaan usaha kami.

CEO Gemilang Petshop

Said Didik Ahyani