

**STRATEGI UNTUK MENKOMBINASIKAN MODEL
BISNIS ONLINE DAN OFFLINE PADA UMKM**



Diajukan oleh:

LENI KUSMIYATI

18911100

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

**STRATEGI UNTUK MENKOMBINASIKAN MODEL
BISNIS ONLINE DAN OFFLINE PADA UMKM**

**Tesis S-2
Program Magister Manajemen**



Diajukan oleh:

**LENI KUSMIYATI
18911100**

**FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

2021

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Leni Kusmiyati

NIM : 18911100

Jurusan : Magister Manajemen

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

STRATEGI UNTUK MENKOMBINASIKAN MODEL BISNIS ONLINE DAN OFFLINE PADA UMKM

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 atau sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 4 Juni 2021



Leni Kusmiyati

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 28 Mei 2021 Program Studi Manajemen Program Magister, Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

LENI KUSMIYATI

No. Mhs. : 18911100

Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul

STRATEGI UNTUK MENKOMBINASIKAN MODEL BISNIS ONLINE DAN OFFLINE PADA UMKM

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

Penguji I



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

Penguji II



Arif Hartono, SE., M.Ec., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwi Praptono Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, 11 Juni 2021

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Anjar Priyono', is written over a faint watermark of the UII logo.

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

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“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



Ku persembahkan untuk

Kakek Joyo Widjono dan nenek

Alm. Ayahku dan Ibuku

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi untuk Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada UMKM”**. Tesis ini disusun dengan tujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga bermanfaat bagi praktisi maupun akademisi dan semua pihak yang membutuhkan. Dalam proses penulisan tesis ini tentunya tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah membantu baik dalam proses penelitian maupun selama penulisan. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran, kesehatan dan keselamatan selama penelitian dan penulisan tesis ini.
2. Kepada orang tua, Alm. Ayah, Ibu, Kakek dan Nenekku (Keluarga Joyo Widjono)
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, nasehat dan arahan selama ini terlebih dalam penyusunan tesis.
4. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D. selaku dosen penguji atas masukan

dan arahannya dalam menyelesaikan tesis ini.

5. Bapak/Ibu dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat disebutkan satu persatu atas ilmu yang diberikan selama masa studi.
6. Segenap pengurus dan staf program pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah banyak membantu penulis selama mengikuti pendidikan.
7. *Founder* dan CEO tokowahab.com, William Sunito (forbes 30 under 30), CEO PT. Aseli Dagadu Djogja, Spica Virgino, seluruh jajaran *Top Management* PT. Hamzah HS dan CEO CV. Julang Marching, Bapak Julang, yang telah meluangkan waktunya dan membantu dalam penelitian tesis saya selama ini, sekaligus mentor dan teladan bagi saya pribadi.

Penulis menyadari bahwa dalam tesis ini masih terdapat banyak kekurangan. Untuk itu masukan berupa kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Penulis berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Yogyakarta, 4 Juni 2021

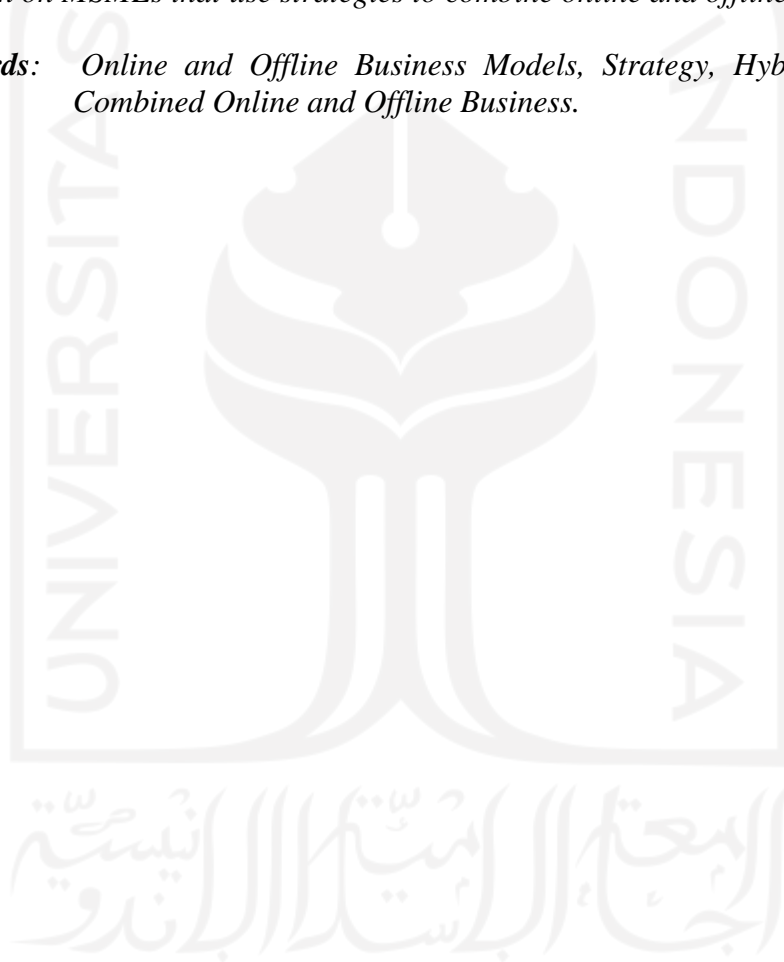


Leni Kusmiyati

ABSTRACT

Digital transformation has created an information revolution, eliminated boundaries, created a knowledge-based global market, and resulted in MSMEs finding new business models, conducting business transactions and collaborating in all fields to form economic strength. Activities that are completely digital, even transaction activities are carried out digitally because they are faster, more effective and efficient. Therefore, MSMEs can apply a business model strategy that can combine online and offline activities. To increase their capabilities, MSMEs start with developing strategies to become hybrid businesses and combined online and offline business models. In this case, the authors conducted research on MSMEs that use strategies to combine online and offline business.

Keywords: *Online and Offline Business Models, Strategy, Hybrid Business, Combined Online and Offline Business.*



ABSTRAK

Transformasi digital telah menciptakan revolusi informasi, menghilangkan batas-batas, menciptakan suatu pasar global yang berbasis pengetahuan, dan mengakibatkan UMKM menemukan model bisnis baru, melakukan transaksi bisnis serta kerjasama disegala bidang untuk membentuk kekuatan ekonomi. Aktivitas yang serba digital, bahkan kegiatan transaksi dilakukan secara digital dikarenakan lebih cepat, efektif dan efisien. Maka dari itu, UMKM dapat menerapkan strategi model bisnis yang mampu mengkombinasikan kegiatan online dan offline. Untuk peningkatan kemampuannya, UMKM memulai dengan pengembangan strategi sampai menjadi *hybrid business*, serta model bisnis online dan offline yang telah terbentuk terkombinasikan. Dalam hal ini, penulis melakukan penelitian pada UMKM yang menggunakan strategi untuk mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

Kata Kunci :

Model Bisnis Online dan Offline, Strategi, *Hybrid Business*, Model Bisnis Online dan Offline Terkombinasikan.



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	iii
HALAMAN JUDUL	iii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
HALAMAN BERITA ACARA TESIS	iiiv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1: PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Fokus Penelitian.....	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
BAB II: KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Model Bisnis O2O (Offline to Online dan Online to Offline).....	9
2.2 Collaboration Strategy (Strategi Kolaborasi)	10
2.3 Development Strategy (Strategi Pengembangan).....	12
2.4 Networking Strategy (Strategi Jaringan)	14
2.5 Permeability Strategy (Strategi Lintas Batas).....	16
2.6 Assimilative Capability (Kemampuan Asimilatif).....	17
2.7 Ambidextrous Capability (Kemampuan Ambidextrous).....	18
2.8 Environmental Capability (Kemampuan Lingkungan)	19
2.9 Autonomous Capability (Kemampuan Otonom).....	20
2.10 Digital and Non Digital Competitiveness Capability (Kemampuan Bersaing Digital dan Non Digital)	21
2.11 Hybrid Business (Hibrida Bisnis).....	22

BAB III: METODE PENELITIAN

3.1	Rancangan Penelitian.....	24
3.2	Pendekatan Studi Kasus.....	26
3.3	Desain Studi Kasus	27
3.4	Instrumen Penelitian	30
3.5	Teknik Pengumpulan Data	31
3.6	Teknik Analisis Data	33
3.7	Proses Pengembangan Teori.....	36
3.8	Proses Penelitian.....	38

BAB IV: PEMBAHASAN

4.1	Deskripsi Empat UMKM yang Dianalisis	39
4.1.1	PT. Aseli Dagadu Djogdja.....	39
4.1.2	PT. Hamzah HS	39
4.1.3	Toko Wahab	40
4.1.4	CV. Julang Marching.....	41
4.2	Analisis Masing-masing Kasus.....	42
4.2.1	Analisis Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djogja	42
4.2.2	Analisis Kasus pada PT. Hamzah HS.....	44
4.2.3	Analisis Kasus pada Toko Wahab.....	46
4.2.4	Analisis Kasus pada CV. Julang Marching	47
4.3	Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada Masing-masing Perusahaan.....	48
4.3.1	Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada PT. Aseli Dagadu Djogja.....	48
4.3.2	Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada PT. Hamzah HS	50
4.3.3	Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada Toko Wahab	53
4.3.4	Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada CV. Julang Marching.....	56

BAB V: ANALISIS LINTAS KASUS

5.1	Analisis Lintas Kasus	60
-----	-----------------------------	----

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan..... 76

6.2 Saran 77

DAFTAR PUSTAKA 79

LAMPIRAN..... 88



DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1	Kriteria Umum Perusahaan (UMKM) yang Digunakan dalam Penelitian.....	25
Tabel 3. 2	Proses Pembangunan Teori dari Studi Kasus.....	37
Tabel 4. 1	Daftar Strategi yang digunakan Perusahaan untuk Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline	58



DAFTAR GAMBAR

Gambar 5.1 Combined Online and Offline Business 75



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan UMKM saat ini tidak terlepas dari dukungan pemerintah dan perbankan di Indonesia. Akses pembiayaan yang berasal dari perbankan mendorong alokasi kredit khusus untuk UMKM sehingga mempermudah kegiatan operasional perusahaan dan peningkatan kinerja perusahaan. Pembiayaan untuk UMKM membawa harapan yang tinggi untuk kelangsungan bisnis perusahaan (Shafi, Liu, & Ren, 2020). Dengan kemudahan yang didapatkan, termasuk kemudahan pembiayaan untuk membuka usaha kecil dan menengah, maka banyak orang yang nyaman berbisnis atau membuka usaha dalam level ini karena kemudahan yang ditawarkan pada bisnis mikro dan kecil menengah yang tidak bisa didapatkan dari level bisnis raksasa. Telah kita ketahui bahwa UMKM merupakan usaha atau bisnis ekonomi produktif yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha, dalam hal ini bukan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki. Usaha kecil dan menengah tersebut akan mengembangkan komunitas kewirausahaan lokal yang merupakan strategi yang juga menjanjikan untuk mempromosikan tujuan pembangunan di daerah (Ranjan, 2015).

UMKM mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kondisi perekonomian di Indonesia. Terbukti pada saat ini, di era pandemi Covid-19 ini, pemerintah menggelontorkan sejumlah dana untuk meningkatkan performa UMKM. Krisis akibat Covid-19 ini berdampak signifikan

terhadap UMKM. Selain itu, kejadian tersebut tidak hanya menimbulkan kerugian ekonomi tetapi juga menimbulkan ancaman bagi kelangsungan usaha. Prasad, Su, Altay, & Tata (2015) berpendapat bahwa kejadian yang tidak terduga dapat mengakibatkan gangguan rantai pasokan secara global, dan jika terjadi gangguan yang signifikan, maka usaha UMKM tersebut dapat terkena dampak merugikan. Kejadian yang tidak terduga ataupun pandemi dapat menimbulkan ketidakpastian eksternal dan degradasi lingkungan dalam pembangunan ekonomi (Mahmood et al., 2020; Shakil, Munim, Tasnia, & Sarowar, 2020; Lokhandwala & Gautam, 2020). Oleh karena itu, UMKM dan masyarakat disarankan agar memiliki keterkaitan tindakan positif untuk menghindari dampak buruknya. Salah satunya adalah dengan mengubah strategi ataupun model bisnis perusahaan secara cepat. Diharapkan UMKM mampu bertahan dan berkembang ditengah kondisi perekonomian yang tidak menentu dikarenakan UMKM telah menjadi isu penting sebagai penggerak pertumbuhan dan perbaikan ekonomi diberbagai negara (Matambalya, 2000).

UMKM dapat berkembang dengan cepat dan mampu dengan mudah mengadopsi inovasi dalam bisnis, terutama dalam bidang teknologi (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014). Walaupun terkadang yang sering ditemui, UMKM memiliki sumber daya manusia yang sedikit, modal yang tidak banyak, tetapi UMKM mampu bergerak lincah menjawab kebutuhan pasar serta fleksibel. Pada zaman globalisasi sekarang ini, semua UMKM harus mampu melihat peluang pasar dan melakukan transformasi digital yang dapat dimulai dengan upaya melakukan akselerasi bisnis dengan

melibatkan teknologi. UMKM dapat mengadopsi teknologi Industri 4.0 untuk meningkatkan kinerja mereka (Kamble, Gunasekaran, & Gawankar, 2018). Di dalam prosesnya tidak dengan menggantikan semua model bisnis manual ke digital, tetapi dengan melihat peluang yang ada yang dapat membantu proses bisnisnya dengan digital. Transformasi digital yang dilakukan oleh UMKM tidak hanya mengubah sistem offline menjadi online, ataupun mengubah cara kerja manual dengan teknologi berbasis digital, tetapi juga harus mengubah mindset seluruh karyawan agar dapat bekerja secara cepat dan tepat. Pengembangan teknologi harus dibarengi dengan pengembangan sumber daya manusia. Apabila tidak dilakukan, hal itu akan menjadi batu sandungan untuk perusahaan ke depan. Peningkatan sumber daya manusia diharapkan akan membuat karyawan semakin melek teknologi dan tidak mempunyai kendala dalam memanfaatkan teknologi yang ada. Perubahan ataupun pengembangan dari sumber daya manusia, proses, strategi dan struktur sebuah perusahaan yang melibatkan teknologi dan model bisnis merupakan bagian dari transformasi itu sendiri (Mitra, Sambamurthy, & Westerman, 2011). Transformasi digital yang dilakukan oleh sebuah perusahaan juga diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan efisiensi dan efektivitas dalam menjalankan kegiatan usahanya. Seperti penjelasan sebelumnya bahwa banyak UMKM melakukan efisiensi kinerja perusahaan dengan menggunakan sumber daya minimal untuk mencapai hasil yang maksimal misalnya dengan pengurangan karyawan di toko dikarenakan penjualan sudah dibantu secara online. Disisi lain, layanan yang menghubungkan

secara online dan offline dapat membawa pelanggan online untuk melakukan pembelian di toko offline. Hal ini juga menciptakan model bisnis yang dapat menggabungkan lingkungan sosial, lokal dan seluler (Chen, Hsieh, & Lin, 2013). Sehingga juga muncul satu pendekatan baru kepada pelanggan yang mengakibatkan pelanggan dapat mengakses dari mana saja (Hillman & Neustaedter, 2017).

Selain itu, pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Levary dan Mathieu (2000) menyatakan bahwa model online dan offline ini paling menjanjikan untuk masa depan. Distribusi *online to offline* ataupun *offline to online* mempunyai potensi besar untuk pasar B2B, mempermudah kinerja perusahaan, sehingga menyebabkan manajer membuat sinergi pada seluruh saluran *online to offline* ataupun *offline to online* dan melakukan koordinasi dalam peningkatan kinerja internal perusahaan (Rosenbloom, 2007). Kombinasi model bisnis online dan offline dapat mempengaruhi kinerja bisnis secara lebih baik. Menurut Zhang, 2009 kinerja yang baik dapat menghilangkan masalah persaingan dan konflik. Persaingan dan yang muncul akibat dari kinerja yang kurang baik akan berkurang. Selain itu, pada penelitian Pei & Yan (2015) menyatakan bahwa dengan model bisnis online dan offline mampu mendukung layanan retail mencapai hasil yang maksimal dan peningkatan kinerja dari produsen kepada pengecer (Yan et al, 2016). Peningkatan kinerja di dalam perusahaan akibat dari penerapan model bisnis online dan offline merupakan fenomena yang menarik untuk diteliti pada saat ini. Hal inilah yang juga melatarbelakangi penulis untuk melakukan penelitian tentang strategi untuk

mengkombinasikan model bisnis online dan offline pada UMKM.

Dari beberapa penjelasan di atas penulis juga berpendapat bahwa UMKM ketika melakukan transformasi digital tidak harus meninggalkan cara lama untuk mencapai pertumbuhan perusahaan yang pesat dan peningkatan kinerja perusahaan. Bisa jadi cara lama dalam hal melakukan kegiatan usaha malah akan menjadikan UMKM tersebut kuat sehingga penggunaan teknologi digital yang dibarengi dengan cara lama akan membuat UMKM semakin kokoh untuk menghadapi perkembangan zaman yang serba cepat seperti sekarang ini (Huang, Pan, & Liu, 2017). Kebanyakan UMKM yang masih sedikit menerapkan cara lama mereka cenderung khawatir jika perusahaan gagal melakukan transformasi digital. Selain itu, transformasi digital juga penting untuk meningkatkan kemampuan UMKM dalam membangun jaringan bisnis sehingga UMKM lebih mudah untuk mencari supplier, distributor ataupun pelanggan yang nantinya akan menyebabkan kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik. Transformasi digital yang mengkombinasikan strategi online dan offline pada perusahaan serta penguatan jaringan bisnis baik online maupun offline akan membentuk pondasi yang kuat pada perusahaan untuk menghadapi tantangan industri 4.0. Untuk menjawab tantangan industri 4.0 tersebut, diharapkan UMKM menerapkan strategi yang tepat (Fatorachian & Kazemi, 2018) dikarenakan nantinya akan berdampak pada keunggulan kompetitif UMKM itu sendiri (Luthra & Mangla, 2018) dan juga kinerja dari UMKM tersebut.

Klasifikasi tentang kriteria perusahaan yang melakukan transformasi

digital dapat ditemukan pada penelitian Bouee & Schaible (2015). Dalam penelitian tersebut, perusahaan dalam melakukan transformasi digital, terdapat fasilitator yang berfungsi untuk memungkinkan aplikasi atau layanan yang digunakan untuk merealisasikan transformasi digital model bisnis. Dalam merealisasikan transformasi digital model bisnis tersebut, sebuah perusahaan harus menerapkan strategi yang berkelanjutan. Bouee & Schaible (2015) membagi fasilitator dan aplikasi dalam empat kategori dan mengelompokkan dalam sebuah radar transformasi digital yang meliputi : pertama, data digital yang merupakan pengumpulan, pemrosesan dan analisis data digital untuk memfasilitasi dan meningkatkan prediksi dan keputusan. Kedua otomatisasi yaitu 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. Ketiga yaitu akses pelanggan digital yaitu internet seluler memungkinkan akses langsung, yang karenanya diberikan transparansi tingkat tinggi dan layanan baru. Keempat yaitu jaringan, yang merupakan jaringan seluler atau kabel dari seluruh rantai nilai tambah melalui telekomunikasi pita lebar kecepatan tinggi yang memungkinkan sinkronisasi rantai pasokan, yang mengarah pada pengurangan waktu produksi dan siklus inovasi. Transformasi digital yang dilakukan oleh UMKM secara tidak langsung juga akan membantu UMKM dalam menemukan kembali model bisnis baru. Inovasi model bisnis dan menyesuainya dengan toko offline dibarengi dengan kondisi

ketidakpastian menyebabkan perusahaan harus menjajaki teknologi digital untuk mengatasi perbedaan antara ruang fisik dan digital (Jocovski, 2020). Menjajaki teknologi digital juga harus dibarengi dengan peningkatan kinerja dari internal perusahaan secara maksimal. Dengan adanya penemuan model bisnis baru tersebut maka UMKM akan mampu beradaptasi terhadap perkembangan dunia bisnis ke depan dan juga diharapkan dapat meningkatkan kapabilitas UMKM, sehingga pertumbuhan UMKM akan tercapai. Kombinasi model bisnis online dan offline terbukti mampu meningkatkan kinerja pada UMKM dari pada hanya menggunakan online ataupun offline saja. Strategi bisnis model baru yang tercipta dari sebuah transformasi digital yang dilakukan oleh UMKM akan menciptakan *sustainability* pada UMKM tersebut.

Dari beberapa hal yang telah dijabarkan di atas, penulis melakukan penelitian terhadap empat UMKM untuk mengetahui bagaimana strategi mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana strategi untuk mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

1.3 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi apa saja yang dilakukan oleh UMKM untuk mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari uraian rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi apa saja yang dilakukan oleh UMKM agar model bisnis online dan offline terkombinasi.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat yang didapatkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis :

- a) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat pada berbagai bidang ilmu khususnya dibidang manajemen stratejik.
- b) Diharapkan dengan penelitian ini dapat memberikan referensi dan menambah wawasan bagi para pembaca dikalangan akademisi dan bagi para peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis :

- a) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi UMKM untuk dapat meningkatkan performa atau kinerja dari UMKM tersebut di era digitalisasi sekarang ini.
- b) Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan bagi jajaran *Top Management* pada UMKM untuk melakukan transformasi digital di era industri 4.0 saat ini sehingga ke depan akan memunculkan strategi baru model bisnis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Model Bisnis O2O (*Offline to Online dan Online to Offline*)

Menurut penelitian Xu & Zhang, 2015 sebuah perusahaan untuk menerapkan model bisnis O2O perlu membangun dua platform bisnis, yaitu *platform entity offline* dan *platform entity online*. Hal tersebut tidaklah mudah untuk diterapkan, karena akan ada beberapa kendala yang pasti akan menghadang. Perusahaan di bidang material biasanya menerapkan model bisnis O2O tersebut untuk berkembang.

Di dalam industri perdagangan sebuah perusahaan untuk mendapatkan *customers experience* dan menarik minat pembeli diperlukan kombinasi model bisnis yang lengkap sehingga dapat menghasilkan proses bisnis yang cepat dan menyenangkan bagi konsumen. Model pengembangan strategi O2O sangat cocok diterapkan pada perusahaan (Xing, & Junxuan, 2014). Walaupun ada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh S. Chentao, W. Yongle, 2014 yang menyebutkan bahwa model bisnis O2O lebih fokus pada perusahaan yang menyediakan layanan dan jasa, sedangkan untuk perusahaan dibidang perbelanjaan lebih cocok menggunakan model bisnis B2C, akan tetapi hal tersebut tidak berlaku untuk saat ini. Semua UMKM yang bergerak dibidang layanan, jasa ataupun perbelanjaan barang fisik dan lain sebagainya dapat menerapkan model bisnis O2O untuk pengembangan usahanya.

Seiring dengan adanya evolusi teknologi, model perdagangan juga berkembang dengan cepat. Perusahaan harus mempunyai strategi untuk

menjembatani perdagangan secara fisik dan virtual. Untuk itu, perdagangan O2O mempunyai peran yang sangat penting untuk pertumbuhan perdagangan bagi perusahaan. Penyesuaian strategi dengan target pasar masing-masing perusahaan, dapat dilakukan dengan penggabungan bisnis online dan offline, dengan menyesuaikan model layanan yang berfokus pada perdagangan seluler, perdagangan sosial dan perdagangan kedekatan dengan *customers* (Tsai, Wang, & Choub, 2015). Dengan adanya model bisnis O2O ini, pengusaha dapat memonitor secara online kegiatan perdagangan mereka dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan mereka secara langsung. Pengusaha dapat mempengaruhi dan melibatkan jejaring sosial konsumen secara langsung untuk berpartisipasi dan memberikan penghargaan terhadap kegiatan perdagangan yang dilakukan. Selain itu, pelanggan juga dapat menyelesaikan transaksinya secara online dan mendapatkan barang atau jasa secara offline. Pada penelitian sebelumnya, model bisnis O2O telah memberikan dampak yang signifikan bagi UMKM maupun bagi konsumen.

Tren integrasi dunia maya dan dunia fisik tampaknya menjadi tidak dapat diubah, terlepas dari hal tersebut disebabkan oleh perkembangan teknologi ataupun perubahan perilaku konsumen itu sendiri.

2.2 Collaboration Strategy (Strategi Kolaborasi)

Strategi kolaborasi merupakan proses pembelajaran transformatif berdasarkan tanggapan terhadap proses evaluasi yang akan menyebabkan perubahan paling signifikan (Davies & Dart, 2005). Bisa dikatakan bahwa strategi kolaborasi merupakan fasilitator dari sebuah inovasi dan perubahan

dalam bisnis atau perusahaan. Untuk menghadapi ketidakpastian dalam bisnis ke depan, perusahaan-perusahaan yakin bahwa menggunakan strategi kolaborasi adalah membantu mereka tampil lebih baik dibandingkan berkompetisi di bawah model bisnis individualistic. Hal ini didukung oleh penelitian sebelumnya bahwa strategi kolaborasi dan kooperasi sebagai pendorong utama dalam membentuk perilaku kooperasi sehingga perusahaan akan berkembang secara signifikan (Gnyawali & Park, 2011; Gnyawali & Ryan, 2018). Kolaborasi melalui jaringan bisnis elektronik yang cerdas akan memberikan keunggulan kompetitif yang memungkinkan semua peserta dalam rantai nilai dapat menang dan tumbuh. Kolaborasi membutuhkan peserta individu untuk mengadopsi solusi yang disederhanakan dan terstandarisasi berdasarkan *common architectures* dan model data (Horvath, 2001).

UMKM diharapkan dapat mengembangkan strategi kolaborasi dan kemitraan untuk memperoleh akses pasar lokal atau global dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Intensitas kompetisi pasar yang sangat tinggi menyebabkan UMKM harus melakukan strategi kolaborasi dan kemitraan. Keunggulan kompetitif dapat diperoleh apabila perusahaan melakukan kolaborasi dan kemitraan strategis dalam berbagai cara. Pertama, melalui kolaborasi dengan mempelajari interorganisasional dalam hal struktur, budaya dan proses, sehingga dalam hal ini bentuk kolaborasi tersebut seperti aktif yang spesifik, *knowledge sharing*, penyerahan sumberdaya yang saling melengkapi dan tata kelola yang efektif. Melalui kolaborasi tersebut akan tercipta kesinambungan dan keterikatan yang

efektif dan efisien. Kedua yaitu mempelajari dan mengidentifikasi mekanisme melalui kolaborasi antar perusahaan sehingga kemitraan tersebut berjalan dengan baik, dalam hal *interorganizational asset connectedness*, kelangkaan sumberdaya yang dimiliki, *resource indivisibility* dan lingkungan institusional (Laoh, 2008).

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Horton, Serafeim, & Serafeim, 2013 menyatakan bahwa peningkatan kepercayaan, koordinasi dan kolaborasi itu dapat berkontribusi besar terhadap keberlanjutan sebuah usaha. Strategi kolaborasi akan membentuk scaling elements yaitu *trust building* dan *mutual benefits* bagi sebuah bisnis (Prain et al., 2020). *Trust building* dan *mutual benefits* tersebut berperan besar dalam proses mengkombinasikan model bisnis online dan offline pada perusahaan. Dalam hal ini strategi kolaborasi berpengaruh besar terhadap kesuksesan pencapaian *hybrid business* dalam sebuah perusahaan. Model bisnis online dan offline yang terkombinasikan merupakan hasil dari penerapan *mutual benefits* pada unit bisnis online dan offline. Strategi kolaborasi ini yang nantinya juga akan menciptakan kemampuan asimilatif dan membentuk *hybrid business* pada perusahaan.

2.3 Development Strategy (Strategi Pengembangan)

Menurut Mc Gilvray, 1977 dalam artikelnya yang berjudul *Linkages, Key Sectors and Development Strategy*, *Development Strategy* merupakan kunci sukses sebuah perusahaan untuk tetap bertahan. Di dalam strategi literatur dinyatakan dengan cukup jelas bahwa dengan adanya strategi pengembangan perusahaan dengan mengembangkan teknologi baru atau

melakukan diversifikasi ke pasar baru adalah sebuah bagian integral dari keseluruhan strategi bisnis perusahaan (Porter, 1980). Selain itu, juga harus dibarengi dengan strategi bisnis dan inovasi yang perlu untuk diperhitungkan secara bersamaan, karena strategi penyesuaian penting untuk mewujudkan nilai inovasi (Isaacs, Katz, & Amin, 2016) dan mencapai keunggulan kompetitif (Bughin & Van, 2017; Khanagha, Dehkordi, Zali, & Hejazi, 2018)

Dalam penelitian sebelumnya mengenai *entrepreneurship development* (ED), yang merupakan prinsip utama dalam penelitian kewirausahaan, kewirausahaan akan berhasil apabila menerapkan *development strategy* yang efektif dan efisien di dalam setiap pengembangannya (Tayab et al., 2020). Tidak bisa dipungkiri bahwa *development strategy* mempunyai peran yang sangat besar bagi perusahaan. Peningkatan sistem otomatisasi, *machine learning* dan *artificial intelligent* mendorong terbentuknya *entrepreneurship development* dan *self-sustaining enterprises*. Strategi pengembangan teknologi dan memajukan tingkat sosial ekonomi akan memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan itu sendiri (Peredo & McLean, 2006; Stel, Carree, & Thurik, 2005). Pada penelitian yang mengangkat *special issue* tentang manajemen inovasi dan pengembangan kewirausahaan pada *Jurnal of Business Research's* yang membahas tentang bagaimana pengusaha dapat memanfaatkan jaringan pemangku kepentingan eksternal dan internal mereka untuk berbagi pengetahuan dan sumber daya untuk merencanakan dan menerapkan strategi kewirausahaan yang inovatif secara kolaboratif

(Loureiro, Romero, & Bilro, 2019). Dari penelitian ini kita dapat mengetahui bahwa strategi pengembangan dalam sebuah perusahaan juga dapat berperan dalam *transfer knowledge* dan juga sumber daya yang dimiliki masing-masing perusahaan. Selain itu, strategi pengembangan yang diterapkan oleh perusahaan akan dapat menciptakan kemampuan bersaing digital dan nondigital. Hal inilah yang menjadi kunci dari sebuah UMKM untuk menghadapi persaingan yang begitu ketat. Strategi pengembangan ini akan membantu perusahaan dalam mencapai *hybrid business* karena berperan dalam mempercepat dan mengkombinasikan model bisnis online dan offline pada perusahaan mikro, kecil maupun menengah.

2.4 Networking Strategy (Strategi Jaringan)

Menurut penelitian sebelumnya tentang strategi jaringan (Möller & Halinen, 2017), peneliti menyatakan bahwa struktur dan strategi jaringan pada organisasi, serta fokus ekosistem yang sengaja dirancang, sangat bervariasi, dari konfigurasi untuk digabungkan dengan erat, serta terintegrasi dengan baik dan terkoordinasi secara terpusat pada konstelasi strategis.

Dalam penelitian sebelumnya, strategi jaringan lebih memprioritaskan pada relevansi untuk manajemen strategis dalam konteks pemasaran bisnis dan materi yang membahas perubahan radikal dan sistemik di lingkungan perusahaan. Dalam setiap pendekatan, peneliti mengeksplorasi tujuan untuk mendeskripsikan teori lingkungan, dasar disiplin dan konstruksi inti yang digunakan, structural dan proses deskripsi,

dan kerangka kerja manajerial utama atau alat untuk mempengaruhi dan mengelola lingkungan dan elemen penyusunnya (Möller, Nenonen, & Storbacka, 2020). Dari beberapa penelitian sebelumnya yang telah dilakukan bahwa strategi jaringan sangat penting dilakukan agar perusahaan mampu mengelola lingkungan perusahaan dengan baik. Sehingga, dengan adanya strategi jaringan yang diterapkan dapat membuat perusahaan mencapai *environmental capability* yang dibutuhkan perusahaan tersebut dalam membentuk *hybrid business*.

Beberapa penelitian terdahulu terdapat pembahasan tentang penanganan lingkungan bisnis kompleks yang dihadapi para manajer. Dalam hal ini berhubungan dengan teori tentang pasar (pasar neoklasik, persaingan monopolistik, ekonomi evolusioner, teori organisasi industri), teori yang berhubungan dengan sosiologi (teori neoinstitusional, teori jaringan sosiologis, pendekatan performativitas), dan berbagai pendekatan yang lebih strategis atau terkait manajemen yang menggabungkan ide-ide dari beberapa disiplin ilmu termasuk jaringan bisnis, teori jaringan dan aktor, ekosistem bisnis dan inovasi, kewirausahaan kelembagaan, sistem-layanan, studi inovasi dan teknologi (Aarikka-Stenroos & Ritala, 2017). Akan tetapi basis pengetahuan yang luas dan berkembang pesat mengalami beberapa masalah. Konseptualisasi yang diberikan sangat terfragmentasi dan ditulis dalam bahasa teoritis khusus yang masing-masing mengandaikan kemampuan disipliner. Mereka sering menggunakan berbagai disiplin ilmu, seperti teori lapangan, ekosistem, dan jaringan bisnis. Menghadapi beberapa hal yang membuat rumit dan kompleks yang

dihadapi oleh para manajer tentang teori lapangan, ekosistem dan jaringan bisnis maka diperlukan penyederhanaan untuk penelitian selanjutnya. Terutama dalam membahas tentang strategi jaringan bisnis itu sendiri. Perubahan yang terjadi dalam lingkungan perusahaan akibat dari adanya strategi jaringan yang diterapkan perusahaan akan memperkuat pembentukan kemampuan bersaing digital dan nondigital perusahaan, kemampuan penyerapan, dan *autonomous capability* dalam menjaga independensinya sebagai perusahaan yang mempunyai value sehingga hal inilah yang melatarbelakangi perusahaan mencapai *hybrid business*.

2.5 Permeability Strategy (Strategi Lintas Batas)

Strategi permeabilitas atau biasa disebut sebagai strategi lintas batas merupakan kemampuan sebuah perusahaan untuk melewati batasan atau kemampuan secara bersamaan yang digunakan perusahaan saat menggabungkan unit bisnisnya (Pache & Santos, 2013). Terdapat dua jenis strategi lintas batas yaitu strategi tersegmentasi dan strategi terintegrasi (Duxbury, Higgins, Smart, & Stevenson, 2014). Strategi tersegmentasi, yaitu memperkuat batas untuk membedakan dengan jelas batas dan identitas di antara unit bisnis yang berbeda, sedangkan strategi terintegrasi, yaitu mengaburkan batasan untuk membuat unit bisnis meresap satu sama lain secara fleksibel.

Menurut Haspeslagh & Jemison, 1991 di dalam pembahasannya mengenai *boundary permeability strategy*, membagi pendekatan integrasi pasca akuisisi menjadi tiga jenis, yaitu strategi penyerapan (absorpsi), strategi simbiosis, dan *preservative strategy*. Dalam strategi absorpsi

perusahaan, perusahaan yang satu berusaha melebur dengan kebudayaan perusahaan lainnya, satu elemen menyerap elemen lainnya, elemen secara langsung dan mengasimilasinya ke dalam budayanya. Strategi simbiosis mencerminkan strategi dengan saling ketergantungan yang tinggi antar perusahaan, sementara juga membutuhkan otonomi organisasi tingkat tinggi. *Preservative strategy* mencerminkan strategi yang membutuhkan saling ketergantungan yang rendah dan otonomi tinggi, sedemikian rupa sehingga unit bisnis hibridisasi terintegrasi hanya untuk tingkat yang sederhana dan unit terus berlanjut menjalankan bisnis dengan cara yang sama seperti sebelum integrasi. Ketiga strategi ini terkait dengan permeabilitas batas karena unit bisnis lebih saling bergantung dalam suatu kombinasi meningkatkan kebutuhan permeabilitas batas. *Permeability strategy* ini bisa dikatakan sebagai kunci dari pembentukan kemampuan sebuah perusahaan sehingga perusahaan tersebut dapat mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

2.6 Assimilative Capability (Kemampuan Asimilatif)

Kemampuan asimilatif berdasar pada kapasitas sebuah organisasi untuk merekonstruksi kemampuan manajerial dan teknologi dengan menyerap pengetahuan, sumber daya atau budaya yang diperoleh dari sumber-sumber eksternal melalui batas-batas keterbukaan (Zahra & George, 2002). Kemampuan asimilatif yang dibarengi dengan kemampuan akuisisi dan realisasi akan membangun sebuah kapasitas serap potensial atau biasa disebut *absorptive capacity*. Kemampuan asimilatif dapat memberi perusahaan fleksibilitas dalam membangun strategi dan

membantu perusahaan beradaptasi dan berkembang dalam lingkungan yang mengalami perubahan secara cepat. Dalam hal ini kemampuan asimilatif berhubungan erat dengan kemampuan lingkungan yang terbentuk dalam sebuah perusahaan. Kemampuan asimilatif perusahaan ini juga dilatar belakangi oleh penerapan strategi kolaborasi dan eksploitasi yang dimiliki perusahaan baik dari lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

2.7 *Ambidextrous Capability* (Kemampuan *Ambidextrous*)

Kemampuan *ambidextrous* adalah kemampuan untuk menyeimbangkan unit bisnis yang berbeda, sehingga memungkinkan untuk pengembangan unit secara seimbang. Pada saat menggabungkan dua bisnis unit, sebuah organisasi membutuhkan kemampuan *ambidextrous* yaitu lintas batas untuk menggunakan sumber daya dari kedua unit secara efektif, dan unit tersebut harus membuka sebagian batasnya, sehingga memfasilitasi sumber daya permeabilitas dan menyeimbangkan operasi unit (Vurro, Russo, & Perrini, 2012). Unit bisnis yang berbeda dalam sebuah perusahaan saling bergantung satu dengan yang lain. Sumber daya yang dimiliki masing-masing unit bisnis harus efisien. Sehingga sumber daya yang dimiliki saling menyerap satu sama lain. Penyerapan antar sumber daya dalam unit bisnis yang berbeda di sebuah perusahaan melatar belakangi perusahaan untuk menerapkan strategi penyerapan. Selain itu, dalam menggabungkan dua unit bisnis perlu menerapkan strategi yang saling menguntungkan antar unit bisnis. Strategi penyerapan yang telah diterapkan akan membentuk kemampuan *ambidextrous* perusahaan.

2.8 *Environmental Capability* (Kemampuan Lingkungan)

Berdasarkan pada penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian tentang praktik pada perusahaan besar dan hanya sebagian kecil yang fokus melakukan penelitian pada perusahaan kecil tentang kurangnya pemahaman interaksi antara manajemen lingkungan, inovasi dan kemampuan dinamis dari perusahaan kecil serta mengkaji dampak pengelolaan lingkungan pada kegiatan inovasi (Boiral, Guillaumie, Heras-Saizarbitoria, & Tayo Tene, 2018; Ambec & Lanoie, 2008), maka dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa pemahaman manajemen lingkungan pada perusahaan akan berpengaruh terhadap kapabilitas lingkungan itu sendiri. Manfaat dari menerapkan pengelolaan lingkungan telah banyak dibahas pada penelitian sebelumnya, termasuk peluang bisnis baru (Montabon, Sroufe, & Narasimhan, 2007), peningkatan kinerja keuangan (O'Donohue & Torugsa, 2016) dan penurunan dampak lingkungan negatif (Molina-Azorin, Claver-Cortes, Lopez-Gamero, & Tari, 2009). Karena meningkatnya popularitas pengelolaan lingkungan, lebih banyak bisnis yang menyadari konsekuensi lingkungan selama pengembangan produk. Konsumen cenderung akan membeli produk yang mempertimbangkan lingkungan dan keberlanjutan serta lebih bersedia untuk membayar dengan harga yang tinggi dalam mendukung upaya berkelanjutan. Sedangkan argumen umum menunjukkan bahwa perusahaan perlu membuat produk dengan atribut inti yang memenuhi kebutuhan pelanggan, seiring dengan peningkatan permintaan produk yang ramah lingkungan dan khususnya produk yang memiliki dampak negatif yang

lebih kecil terhadap lingkungan (Sanyé-Mengual, Secchi, Corrado, Beylot, & Sala, 2019). Situasi ini telah mendorong perusahaan untuk melakukan dan mengintegrasikan filosofi lingkungan dengan inovasi produk, tujuannya adalah untuk mencegah pemborosan produksi sekaligus meningkatkan efisiensi. Dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya yang telah dilakukan, peningkatan kemampuan pengelolaan lingkungan itu sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai kapabilitas lingkungan dalam sebuah perusahaan. Khususnya bagi UMKM, tentunya hal ini sangat diperlukan.

Environmental capability ini melatar belakangi pembentukan strategi perusahaan dalam menangani lingkungan perusahaan dengan lebih baik mengingat adanya perbedaan kondisi keunggulan sumber daya perusahaan dalam fungsi yang berbeda (Parida & Örtqvist, 2015). Apalagi pada saat ini, di era transformasi digital ini, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan sumber daya pada unit bisnis online dan unit bisnis offline secara terpisah dan berbeda. Kemampuan ini juga berkontribusi terhadap pembentukan model bisnis online dan offline. Hal ini identik dengan kemampuan sebuah perusahaan untuk merasakan, menangkap, dan menyerap pengetahuan pasar dengan lebih baik, sehingga pada saat pasar mengalami keadaan yang tidak dapat diprediksi, kemampuan ini dapat memberikan peluang dan manfaat bagi perusahaan (Harrington, Lawton, & Rajwani, 2005).

2.9 *Autonomous Capability* (Kemampuan Otonom)

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Jiang & Huang, (2016)

menyatakan bahwa organisasi *hybrid* adalah organisasi dengan banyak konflik, dan logika kelembagaan yang kompetitif. Hal ini tidak hanya mengacu pada operasinya juga akan tetapi juga proses dari sebuah organisasi *hybrid*. Karena permeabilitas batas melibatkan sebuah batas keterbukaan, derajat batas yang berbeda dapat menyebabkan jalur hibridisasi yang berbeda. Di dalam penelitian ini, peneliti mengeksplorasi proses pembentukan aktual dari *online-offline* organisasi *hybrid* dari batas perspektif dengan menggunakan studi kasus.

Kemampuan otonom mengacu pada kemampuan di mana sebuah organisasi mempertahankan operasi unit bisnis untuk kelangsungan eksplorasi melalui pemisahan struktural (Puranam, Singh, & Zollo, 2016). Umumnya, ketika struktur unit bisnis terintegrasi, maka unit tersebut mengeksploitasi kemampuan melalui koordinasi yang ditingkatkan, tetapi koordinasi. Pendirian dan otonomi tidak selalu bertentangan, mereka dapat hidup berdampingan menjadi satu organisasi (Puranam et al., 2016). Ketika sebuah organisasi menggabungkan unit bisnis, kemampuan otonom membantu setiap unit berkonsentrasi pada dirinya sendiri, sehingga meningkatkan efisiensi operasional. Pada penelitian tersebut disebutkan bahwa sebuah perusahaan membentuk organisasi *hybrid* melalui merger atau akuisisi, perusahaan mengadopsi pendekatan otonom untuk mengelola departemen yang membutuhkan inovasi atau kemandirian, seperti departemen R&D.

2.10 *Digital and Non Digital Competitiveness Capability* (Kemampuan Bersaing Digital dan Non Digital)

Kemampuan bersaing digital dan non digital (*digital and non digital*)

competitiveness capability) merupakan kemampuan perusahaan untuk memberdayakan sumber daya yang mereka punya baik digital maupun non digital untuk meningkatkan daya saing perusahaan itu sendiri. Merujuk pada penelitian Aragón-Correa, Hurtado-Torres, Sharma, & García-Morales (2008) dan Palese & Usai (2018), yang meneliti tentang kelangsungan hidup UKM bergantung pada sifat kompetitif perdagangan mereka dan tekanan eksternal dari lingkungan bisnis tertentu, maka sebuah perusahaan harus mempunyai kemampuan digital dan non digital dari efek yang ditimbulkan oleh tekanan eksternal dan lingkungan bisnis tersebut. (Tilley, 1999) menyatakan untuk sebuah usaha mikro menjadi efisien dan efektif mempunyai ketergantungan yang melekat ada pada sumber daya dan keterampilan internal.

Pada penelitian sebelumnya juga disebutkan bahwa perusahaan harus dapat memanfaatkan internet secara maksimal, melalui instrument platform digital transaksional, untuk mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang sedang mengalami perubahan cepat dan didorong oleh inovasi teknologi (Senyo, Liu, & Effah, 2019) . Tidak dapat dipungkiri bahwa peran teknologi informasi dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Cerchione & Esposito, 2016; Senyo et al., 2019; Hosseini, Fallon, Weerakkody, & Sivarajah, 2019).

2.11 Hybrid Business (Hibrida Bisnis)

Menurut penelitian yang dilakukan Haigh & Hoffman (2011), menjelaskan tentang organisasi *hybrid* yang mengembangkan model bisnis yang kompetitif, menciptakan perubahan sosial dan lingkungan yang

positif. Pembentukan hibrida bisnis mendorong pembangunan organisasi yang layak secara ekonomi dan tujuan. Seiring meningkatnya persaingan global, pembentukan hibrida bisnis ini sangat penting. Baroto, Abdullah, & Wan (2012) dalam penelitiannya tentang strategi hibrida menyatakan bahwa, strategi hibrida ini mampu meningkatkan kemampuan perusahaan sehingga mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan dan mendorong dalam pembelajaran ketrampilan baru dan teknologi.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini dilakukan menggunakan metode studi kasus. Penulis membangun teori dari kasus, terutama dalam mengembangkan teorinya dengan menggabungkan dan mengamati dengan proses induktif dari suatu kasus dan menggunakan peran dari literature sebelumnya dan *common sense* (Eisenhardt, 1989). Penulis menggunakan studi kasus sebagai strategi penelitian, mempelajari tipologi desain studi kasus dan menggambarkan replikasi yang penting untuk analisis kasus ganda. Pendekatannya menekankan kepada validitas dan keandalan dalam desain penelitian eksperimental untuk desain penelitian studi kasus (Yin, 1981; Yin, 1984). Metode penelitian studi kasus ini dapat diterapkan dikarenakan dapat mengupas tentang proses dan mampu menjawab pertanyaan “bagaimana” dalam sebuah penelitian. Penelitian ini membahas tentang bagaimana model bisnis online dan offline pada unit bisnis bergabung menjadi *hybrid business*, sehingga unit bisnis online dan offline tersebut dapat terkombinasikan. Metode studi kasus juga cocok untuk mengungkapkan hubungan multidimensi yang kompleks (Walsham, 1995). Pertanyaan dibahas dalam penelitian ini mengenai proses kombinasi unit bisnis online dan offline yang melibatkan banyak dimensi, termasuk perdagangan, produk, dan pengetahuan. Oleh karena itu, penggunaan metode studi kasus sesuai dengan penelitian ini. Dari banyaknya UMKM yang tersebar di pulau Jawa, penulis memilih empat perusahaan sebagai

subjek dalam penelitian ini. Ada beberapa kriteria dalam pemilihan subjek penelitian, diantaranya UMKM yang dijadikan subjek penelitian harus mempunyai pengaruh terhadap UMKM lainnya, telah melakukan kolaborasi dengan banyak perusahaan mikro, kecil dan menengah serta mampu membantu pengembangan perusahaan mikro, kecil dan menengah lainnya. Selain itu, pada tabel di bawah ini, merupakan kriteria perusahaan yang digunakan penulis dalam melakukan penelitian yang merujuk pada PP No.7 Tahun 2021.

Tabel 3. 1 Kriteria Umum Perusahaan (UMKM) yang Digunakan dalam Penelitian

Kriteria	Rujukan PP No.7 Tahun 2021
<p>a. Usaha Mikro memiliki modal usaha sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha</p> <p>b. Usaha Kecil memiliki modal usaha lebih dari Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha</p> <p>c. Usaha Menengah memiliki modal usaha lebih dari Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.</p> <p>d. Usaha Mikro memiliki hasil penjualan tahunan sampai dengan paling banyak Rp 2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah)</p> <p>e. Usaha Kecil memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.000.000.000,00 (dua miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 15.000.000.000,00 (lima belas miliar</p>	<p>Rujukan PP No.7 Tahun 2021 pasal 35</p>

Kriteria	Rujukan PP No.7 Tahun 2021
rupiah) f. Usaha Menengah memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 15.000.000.000,00 (lima belas miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh miliar rupiah).	

Sumber: PP Nomor 7 tahun 2021

Selain itu, UMKM yang diteliti juga telah menerapkan model bisnis online dan offline dalam melakukan kegiatan usahanya, sehingga mampu menjadi contoh perusahaan mikro dan kecil lainnya yang masih dalam tahap mengembangkan model bisnis online dan offline tersebut. Informan dalam penelitian ini adalah jajaran *Top Management* atau CEO dan founder pada UMKM yang diteliti.

Peneliti memilih kasus ini karena dua alasan. Pertama, peneliti ingin menyelidiki *hybrid business online-offline*, dan kombinasi dari unit bisnis online dan unit bisnis offline. Kedua, peneliti ingin menganalisis pembentukan *hybrid business* dari perspektif permeabilitas batas, dan studi tentang hibridisasi unit bisnis sehingga unit online dan offline tersebut dapat terkombinasikan.

3.2 Pendekatan Studi Kasus

Studi kasus adalah sebuah strategi penelitian yang berfokus pada pemahaman tentang dinamika yang ada dalam pengaturan tunggal (Eisenhardt, 1989). Studi kasus dalam penelitian ini melibatkan beberapa kasus dan berbagai tingkat analisis (Yin, 1984). Untuk mengeksplorasi bagaimana strategi untuk mengkombinasikan model bisnis online dan offline pada UMKM, penulis menggunakan pendekatan studi kasus.

Penulis memilih UMKM dalam pengambilan sampel teoritis. Pengambilan sampel teoritis yang dilakukan penulis bertujuan untuk memberikan hasil yang relevan secara teoritis (Yin, 2009), transparan dan membuat subjek penelitian mudah dipahami (Eisenhardt, 1989). Penulis melakukan 27 wawancara semi-terstruktur dengan jajaran *Top Management* atau CEO dan *founder* dari empat UMKM yang diteliti. Masing-masing wawancara berlangsung kurang lebih selama dua jam. Selain melakukan wawancara, penulis juga melakukan diskusi dengan jajaran *Top Management* atau CEO dan *founder* dari UMKM yang diteliti. Melakukan kunjungan ke kantor pusat disertai diskusi mengenai strategi yang diterapkan UMKM pada tahun-tahun sebelumnya juga menambah relevan hasil penelitian. Kunjungan ke kantor pusat juga bisa dilakukan secara virtual mengingat pada saat ini terjadi pandemi Covid-19 untuk kantor yang letaknya sangat jauh. Studi kasus ini menggabungkan metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, mengumpulkan pertanyaan dan observasi.

3.3 Desain Studi Kasus

Dalam penelitian ini menggunakan desain studi kasus yang ketat dengan menggunakan pengambilan sampel teoretis dan desain yang disisipkan untuk menciptakan variasi, mengontrol, dan meningkatkan kemampuan generalisasi. Pengambilan sampel teoretis merupakan elemen penting dalam desain penelitian kasus. Pengambilan sampel teoritis menekankan pada pemilihan kasus berdasarkan kontribusi mereka terhadap teori yang lebih baik tentang *focal phenomenon*. Peneliti memilih kasus-kasus di mana *focal phenomenon* mungkin terjadi. Pengambilan sampel

teoritis untuk meningkatkan variasi, dan kontrol generalisasi. Secara keseluruhan, pengambilan sampel teoritis sangat penting untuk pembangunan teori dalam penelitian kasus.

Embedded design atau desain tertanam adalah kunci dari merancang pembangunan teori dari penelitian kasus. Sebuah desain tertanam mengacu pada penggunaan beberapa unit analisis misalnya eksekutif, unit bisnis atau organisasi dalam setiap kasus (Yin, 2017). Penggunaan *embedded design* atau desain tertanam, memberikan pemahaman yang lebih kaya dan jelas tentang keseluruhan fenomena, bukan karena mereka memungkinkan lebih banyak pelacakan fenomena. Eisenhardt (1989) menyarankan bahwa studi pengambilan keputusan strategis tidak hanya difokuskan terutama pada perusahaan sebagai analisis unit bisnis tetapi juga wawasan terintegrasi menggunakan keputusan individu dan karakteristik eksekutif tertentu dan hubungan satu dengan yang lain sebagai unit analisis tambahan. *Embedded design* atau desain tertanam ini menghasilkan teori yang lebih beralasan dan lebih akurat yang terkait dengan proses pengambilan keputusan strategis dengan kecepatan pembuatan keputusan strategis dan kinerja perusahaan. Misalnya Galunic & Eisenhardt (2001) dan Eisenhardt (1989) mempelajari tentang perubahan dalam area tanggung jawab pasar produk di multiple unit bisnis dalam satu perusahaan. Penulis menggunakan perusahaan sebagai unit analisis dan sebagai unit bisnis. Selain itu ada (Bhakoo & Choi, 2013) yang mempelajari bagaimana kesehatan organisasi dalam berbagai tingkatan atau tingkatan dari rantai pasokan menanggapi tekanan kelembagaan. Mereka membuat kasus untuk

organisasi di seluruh tingkatan dalam rantai pasokan dan dilakukan analisis dalam level dan lintas level. Desain yang disematkan ini membuat penulis memungkinkan untuk membangun teori tentang bagaimana tekanan kelembagaan mempengaruhi organisasi secara berbeda berdasarkan posisi relatif mereka dalam hierarki sistem.

Jumlah kasus merupakan fitur penting dari desain studi. Pada penelitian ini menggunakan desain multi kasus yang memungkinkan peneliti untuk memahami detail yang kaya akan sebuah fenomena, sementara juga mendapatkan keuntungan dari replikasi logika. Replikasi logika melibatkan penggunaan setiap kasus sebagai eksperimen yang berdiri sendiri sehingga peneliti berulang-ulang mengembangkan teori dalam satu kasus, kemudian menguji teori yang muncul dalam kasus lain dan mengulangi proses sampai ada kesesuaian yang baik antara teori dan data. Jadi replika logika perbandingan terendah dan kontras temuan diseluruh kasus sebagai eksperimen yang berdiri sendiri (Yin, 2017). Keuntungan utama menggunakan banyak kasus adalah peneliti dapat lebih dengan mudah membedakan antara pola yang konsisten dan detail. Jadi replika logika biasanya meningkatkan akurasi konstruksi, termasuk tingkat yang sesuai dari abstraksi dan ukuran, dan biasanya mengarah kepada *ground* yang lebih baik, lebih akurat, dan lebih jelas dari pada yang mungkin dengan kasus tunggal (Eisenhardt & Graebner, 2007). Jumlah kasus dalam penelitian ini ada empat kasus dari perusahaan yang berbeda. Alasan untuk membatasi jumlah kasus adalah perkiraan batas atas untuk jumlah kasus yang dapat ditangani secara kognitif oleh peneliti. Pada

akhirnya peneliti menggunakan kasus komparatif. Terkadang, peneliti memilih kasus yang memperkuat satu dengan yang lain dan meniru teori yang muncul pada dua pengaturan. Secara keseluruhan, desain casing komparatif memungkinkan kompromi antara penyajian data yang kaya dan pemilihan kasus unik versus teori yang membangun manfaat dari penggunaan logika replikasi yang lebih luas.

Dalam desain varian, beberapa desain khusus sering digunakan. Salah satu desain tersebut adalah tipe kutub. Desain ini membantu mempertajam kontras hubungan teoritis antara konstruk yang relevan dengan hasil fokus. Misalnya, Eisenhardt (1989) menggunakan delapan perusahaan komputasi untuk memahami bagaimana eksekutif membuat keputusan strategis yang cepat. Dengan berfokus pada tipe kutub, dia mampu menggambar dengan sangat mencolok dan memberikan kejelasan tambahan tentang hubungan teoritis yang muncul.

Secara keseluruhan, desain studi kasus yang ketat bergantung pada pengambilan sampel teoritis untuk memilih kasus yang ada dan kemungkinan akan menambah kekuatan teori dengan mengaktifkan logika replikasi, memberikan kontrol variasi yang tidak diinginkan dan menciptakan variasi yang menambah generalisasi atau mempertajam perbedaan dalam jalur penelitian dan hasil yang diperoleh.

3.4 Instrumen Penelitian

Adapun instrumen dalam penelitian kualitatif menurut Moleong (2012) adalah peneliti sendiri dengan menggunakan alat perekam sebagai alat bantu dalam pengumpulan data. Dalam membangun teori, penulis

menggabungkan beberapa metode pengumpulan data seperti arsip, wawancara, mengumpulkan pertanyaan dan observasi (Eisenhardt, 1989).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang relevan dan akurat sangat penting dalam sebuah penelitian dalam membangun teori. Kuncinya adalah peneliti menjadi oportunistik, yang berarti bahwa peneliti mengumpulkan data yang berbeda untuk satu atau lebih banyak kasus. Peneliti dapat menambahkan kasus dan sumber data baru yang relevan (Eisenhardt, 1989). Ciri khas dari penelitian studi kasus adalah pendalaman data yang mendalam. Datanya mencakup berbagai sumber dan umum seperti wawancara, observasi dan data arsip. Selain itu, terdapat data baru yang muncul seperti arsip web, wawancara online maupun media sosial. Salah satu pendekatan yang paling efektif adalah meminta orang yang diwawancarai untuk mendeskripsikan peristiwa kasus seolah-olah bercerita. Memperoleh fakta dan peristiwa kronologis selama wawancara membantu memastikan kelengkapan dan membantu peneliti (Eisenhardt, 1989). Beberapa penelitian mengandalkan banyak wawancara dari berbagai informan (misalnya (Graebner, 2004) di sisi lain ada yang mengandalkan banyak wawancara dari banyak informan (misalnya (Davis & Eisenhardt, 2011) . Berapapun jumlah informannya tujuannya adalah untuk berbicara dengan individu yang paling relevan untuk mendapatkan perspektif yang kaya dan beragam tentang fenomena fokus dari aktor yang berpengetahuan luas. Pengamatan juga dapat menjadi sumber data yang penting (Bechky, 2011). Jika dikombinasikan dengan wawancara, observasi dapat menjadi

penting melihat bagaimana proses berlangsung secara *real-time*. Selain itu, data arsip adalah sumber data penting yang merupakan data penting lainnya yang dapat melengkapi wawancara dan observasi.

McDonald & Eisenhardt (2020) mengumpulkan banyak data dari Youtube dan blog industri tentang perusahaan sampel mereka. Sumber data lainnya yaitu survey, yang mana keuntungannya adalah dapat diberikan kepada banyak responden.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara. Metode lain yang mendukung terkumpulnya informasi yang lebih dalam adalah observasi atau pengamatan langsung terhadap situasi dan perilaku dari lingkungan perusahaan yang diteliti. Penggalan informasi melalui wawancara akan lebih mendalam bila digabungkan dengan observasi.

Pengumpulan data pada penelitian ini diawali dengan menghubungi senior manajemen melalui panggilan telepon dan email serta waktu wawancara yang telah ditetapkan. Sebelum melakukan wawancara, peneliti mempelajari dan mengumpulkan data mengenai UMKM yang akan diteliti dari berbagai sumber. Wawancara difokuskan pada pertanyaan yang sama yaitu mengumpulkan data, menganalisis kegiatan yang sama dari berbagai perspektif serta memastikan keandalan dan validitas data (Klein & Myers, 1999). Untuk lebih meningkatkan keandalan dan validitas data, peneliti mengumpulkan data selama sesi wawancara di tempat sehingga memperoleh sejumlah besar data. Peneliti merekam wawancara secara digital dan menyalinnya untuk analisis data selanjutnya. Data yang

diperoleh dari hasil wawancara diterjemahkan, diperiksa untuk kemudian dikoreksi.

3.6 Teknik Analisis Data

Proses analitik mencakup analisis dalam kasus dan lintas kasus (untuk beberapa desain kasus) untuk mengidentifikasi pola dalam data. Tahap analisis seringkali membawa literatur terkait untuk mempertajam konstruksi dan mekanisme teoritis. Analisis dimulai dengan menulis setiap kasus. Kasus merupakan akun atau seringkali kronologis dari fokus fenomena yang luas dan pertanyaan penelitian spesifik dalam situasi tertentu (Volmar & Eisenhardt, 2020). Peneliti melakukan triangulasi sumber data, seringkali menggabungkan beberapa jenis data, termasuk wawancara, data arsip, observasi ataupun survei. Dengan perpaduan wawancara dan penggunaan data arsip, peneliti dapat mencapai hasil yang lebih akurat terhadap kasus dari waktu ke waktu yang mencakup wawasan tentang bagaimana, kapan dan mengapa peristiwa itu terjadi dengan cara tertentu. Pada proses membangun teori, peneliti berusaha mengidentifikasi pola dalam data (Walsh et al., 2015). Membangun teori selalu melibatkan penggunaan data untuk mengidentifikasi pola di awal dan kemudian pola yang lebih abstrak (Gioia, Corley, & Hamilton, 2013), temporal (Langley, 1999) (dan memastikan tabel untuk setiap konstruksi (Eisenhardt, 1989). Dalam penelitian multi kasus, peneliti juga melakukan analisis lintas kasus setelah penulisan analisis dalam kasus. Perbandingan beberapa kasus memungkinkan peneliti untuk menguji teori yang muncul dalam setiap kasus yang muncul dalam setiap kasus berturut-turut menggunakan logika

replikasi (Yin, 2017). Kasus dibandingkan dan dikontraskan menggunakan pendekatan yang memaksa peneliti untuk memeriksa data dari berbagai perspektif dan dalam kombinasi yang berbeda, misalnya dengan mengidentifikasi persamaan dan perbedaan di seluruh kasus membantu peneliti untuk mengidentifikasi konstruksi yang relevan. Tabel merupakan alat yang sangat membantu untuk meringkas jaminan konstruksi (Miles, Huberman, & Saldana, 2014). Tabel konstruksi tersebut dapat membantu peneliti untuk mengembangkan wawasan yang mengarah pada hubungan teoritis antara konstruksi. Proses analisis kasus silang melibatkan iterasi antara data dan teori yang muncul. Di dalam proses pembangunan teori, peneliti sering mempertimbangkan kembali dengan pertanyaan dan fenomena penelitian. Perbandingan dengan literature mempertajam konstruksi, mekanisme teoritis dan kontribusi teoritis. Hal tersebut membantu peneliti untuk mengembangkan teori yang muncul lebih akurat, kuat dan lebih hemat (Volmar & Eisenhardt, 2020).

Dalam penelitian ini, peneliti menganalisis data setelah menyelesaikan proses pengumpulan data. Pertama, peneliti menganalisis perkembangan UMKM saat ini, latar belakang dan kekuatan pendorong dibalik penggabungan unit bisnis online dan offline. Selanjutnya peneliti menganalisis informasi yang berkaitan dengan pembentukan *hybrid business* sehingga unit bisnis online dan offline tersebut dapat terkombinasikan.

Dalam *hybrid business*, ada perbedaan logika kelembagaan dan strategi penerapan dengan kombinasi yang berbeda (Schweizer,

Moosbrugger, & Goldhammer, 2005), sehingga peneliti fokus pada strategi terkait yang digunakan selama proses penggabungan unit bisnis online dan offline. Selama proses analisis, peneliti menemukan bahwa perusahaan mengadopsi *permeability strategies* untuk membangun *hybrid business*.

Karena pembentukan *hybrid business* sangat terkait untuk pengelolaan batas maka pada tahap selanjutnya peneliti fokus pada metode permeabilitas batas. Peneliti memastikan bahwa UMKM mengadopsi model manajemen batas yang berbeda sesuai dengan logika yang berbeda. Peneliti mengembangkan informasi tentang model manajemen batas yang berbeda dan kemampuan organisasi yang diperlukan. Sepanjang analisis, peneliti mengamati perbedaan konseptual dan struktural di antara berbagai strategi, model pengelolaan batas, dan aktivitas batas di bawah logika kelembagaan dan strategi yang berbeda. Peneliti terlibat dalam seluruh proses kegiatan analisis data, proses abstraksi dan perbaikan penjelasan tentative, sampai memperhitungkan semua penjelasan tentatif (Leong et al, 2015).

Peneliti juga mengadopsi aturan triangulasi untuk memastikan bahwa interpretasi orang yang diwawancarai terkumpul dalam artian peneliti menggunakan berbagai sumber data (wawancara, laporan berita, dan data arsip) dan data dari berbagai orang yang diwawancarai untuk memastikan bahwa datanya konsisten. Secara keseluruhan, peneliti mengadopsi metode studi kasus untuk melakukan analisis empiris yang membahas masalah penelitian. Peneliti memilih lensa teoritis dan mengumpulkan data melalui tatap muka dan analisis dari berbagai bahan yang bisa dijadikan sebagai

pendukung. Keandalan dan validitas ditekankan selama proses pengumpulan data. Dalam proses analisis data, peneliti mengadopsi pendekatan yang sesuai untuk memastikan konsistensi data. Sepanjang proses pengumpulan dan analisis data, peneliti juga menerapkan prinsip Klein dan Myers untuk melakukan pekerjaan interpretative (Klein & Myers, 1999).

3.7 Proses Pengembangan Teori

Studi yang paling ketat yaitu berfokus pada teori Eisenhardt, Graebner, & Sonenshein (2016). Dalam penelitian ini, peneliti menyajikan teori baru yang kuat dan koheren secara internal, akurat dan lebih hemat. Teori yang dibangun bertumpu pada analisis yang didasarkan pada kekayaan dan pemahaman data, desain penelitian yang efektif termasuk pengambilan sampel teoritis yang sesuai dan pertanyaan penelitian yang menarik. Setiap konstruksi didasarkan pada data yang terukur dan tepat. Kontrol desain yang ketat untuk variasi teoritis membantu menetapkan kemampuan generalisasi. Kajian pustaka menyeluruh untuk mengidentifikasi pertanyaan yang belum terjawab dan baru serta untuk mempertajam kontribusi teoritis di akhir penelitian adalah hal yang sangat penting. Studi terbaik berfokus pada "apa yang baru" dan sering kali mengarah pada munculnya teori yang menangani fenomena teoritis dan praktis yang signifikan dengan akurat, lebih hemat dan *fresh* (Volmar & Eisenhardt, 2020).

Tabel 3. 2 Proses Pembangunan Teori dari Studi Kasus

Tahapan Proses	Aktivitas	Wawasan
Mengidentifikasi pertanyaan diawal penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan pertanyaan yang jelas dan menarik 	<ul style="list-style-type: none"> • Berguna jika teori yang ada tidak memadai untuk menjelaskan fokus fenomena • Sering berfokus pada pertanyaan “mengapa” atau “bagaimana” • Dapat menjawab pertanyaan tentang kontinum dari pembangunan teori ke elaborasi teori
Penulisan tinjauan pustaka dengan cermat	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur literatur menjadi aliran dan mengidentifikasi celah atau dilemma dalam studi literatur • Menulis ulasan untuk mengklafikasi implikasi dari kesenjangan literatur dan mempertajam pertanyaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Bermanfaat untuk melampaui peluang tambahan dan sebagai gantinya mengidentifikasi celah utama dan arah baru dalam studi kasus • Terkadang membutuhkan beberapa upaya untuk mendapatkan tingkat abstraksi dan pemblokiran aliran yang tepat
Rancangan studi	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan pengambilan sampel teoritis dan logika replikasi untuk memperkenalkan variasi, control dan varians 	<ul style="list-style-type: none"> • Mungkin berfokus pada proses atau varians • Termasuk varian desain tetapi tidak terbatas pada tipenya
Pengumpulan data	<ul style="list-style-type: none"> • Mendalami fokus fenomena • Mengumpulkan data dari berbagai sumber untuk dilakukan triangulasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Biasanya kaya wawasan dan longitudinal • Dapat mencakup wawasan pribadi, observasi, survey, catatan keuangan, artikel berita, arsip web, media sosial dan banyak sumber lainnya
Analisis data	<ul style="list-style-type: none"> • Menulis kasus • Melakukan analisis pada kasus • Melakukan analisis lintas kasus 	<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan konstruksi baru, hubungan antar konstruksi dan logika teoritis yang mendasari hubungan
Menulis hasil penelitian	<ul style="list-style-type: none"> • Mengatur makalah berdasarkan teori • Mendukung teori dengan bukti dari kasus • Menunjukkan bagaimana teori baru dibangun di atas percakapan sebelumnya dalam studi literatur 	<ul style="list-style-type: none"> • Seringkali membantu untuk memulai dengan table dengan tujuan memperjelas konstruksi dan ukurannya • Penting untuk mendeskripsikan logika teoritis untuk hubungan antar konstruksi • Sebuah seni menyeimbangkan teori dan data

Sumber : Volmar & Eisenhardt (2020)

3.8 Proses Penelitian

Berikut adalah prosedur yang dilakukan di dalam penelitian ini :

1) Tahap Persiapan

Tahap persiapan dalam penelitian ini meliputi :

- a. Pencarian informasi terkait UMKM.
- b. Melakukan studi pendahuluan berupa wawancara dengan jajaran Top Management atau CEO pada UMKM yang diteliti.
- c. Membuat proposal penelitian, mencari subjek yang sesuai dengan penelitian dan membuat kerangka wawancara.

2) Tahap Pelaksanaan

Pada tahap ini peneliti memulai komunikasi dengan subjek, terlebih dahulu peneliti menjelaskan maksud dan tujuan dari diadakannya penelitian ini. Peneliti membuat kesepakatan mengenai waktu hingga kerahasiaan data yang diperoleh.

3) Pengolahan Data

Peneliti melakukan analisis data dengan membuat transkrip rekaman hasil wawancara ke dalam tulisan. Peneliti merinci pernyataan ke dalam makna dan dikelompokkan ke dalam tema-tema tertentu. Peneliti mengintegrasikan tema-tema ke dalam deskripsi naratif serta membuat kesimpulan.

BAB IV

PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Empat UMKM yang Dianalisis

4.1.1 PT. Aseli Dagadu Djogdja

PT. Aseli Dagadu Djogdja berawal dari ide 25 orang alumni UGM yang mempunyai tekad bersama untuk memulai usaha dibidang industri kreatif di Yogyakarta pada tanggal 9 Januari 1994. Ide tersebut merupakan hasil buah pikiran sekaligus sebagai sarana penyampaian aspirasi anak-anak muda pada saat itu terkait kondisi lingkungan dan politik terutama di Yogyakarta. Sebuah ide yang dilatar belakangi oleh kondisi lingkungan dan juga budaya masyarakat Yogyakarta. PT. Aseli Dagadu Djogdja mulai melakukan kegiatan penjualan di Mall Malioboro Yogyakarta. Produk pertama yang dikeluarkan dan dipasarkan pada saat itu adalah kaos oblong atau kasual yang mengusung tema yaitu *Everything About Djogdja*. Tema ini dimaksudkan untuk mengeksplorasi khasanah, semangat dan cinta budaya lokal melalui produk-produk lokal. Ide yang sangat kreatif tersebut telah mampu merebut hati masyarakat dan mendapatkan respon yang positif dari masyarakat. Sehingga Dagadu Djogdja mampu menjadi salah satu ikon pariwisata di Yogyakarta sampai saat ini. Perusahaan ini mempunyai visi mengutamakan kreativitas disegala bentuk produknya dan juga kreativitas kegiatannya. Misinya adalah memberikan manfaat kepada masyarakat luas.

4.1.2 PT. Hamzah HS

PT. Hamzah HS atau yang bisa disebut Hamzah Batik sebelumnya bernama Mirota Batik, berdiri pada bulan Juni tahun 1979 dan didirikan

oleh Bapak Hamzah Sulaiman. Istri dari Bapak Hendro Sutikno yang bernama Ibu Tini Yuniati, sangat mencintai batik dan kebudayaan Jawa. Maka dari itu, beliau sangat ingin menyelesaikannya. Dari sini maka ada perubahan nama menjadi Mirota Batik. Pada saat itu Mirota Batik hanya menempati ruangan yang terdapat di sudut selatan Malioboro, Yogyakarta. Setelah Bapak Hendro Sutikno dan Ibu Tini Yuniati meninggal, dan usaha dilanjutkan oleh Bapak Hamzah Sulaiman, semakin lama usaha semakin berkembang dan maju. Mirota Batik semakin lama semakin diminati pelanggan dan terbukti dari banyaknya pengunjung yang datang.

Pada tahun 2004, Mirota Batik terjadi kebakaran sehingga bangunan sebagai tempat usaha rusak parah. Hal ini memaksa Bapak Hamzah untuk melakukan renovasi, dan melakukan strategi agar bisnis tetap berjalan dan karyawan tetap dapat bekerja sambil menunggu Mirota Batik dibangun kembali. Setelah bangunan selesai direnovasi, usaha mulai berkembang secara pesat. Hingga pada tahun 2015, Mirota Batik berganti nama menjadi Hamzah Batik. Setelah pergantian nama menjadi Hamzah Batik, perusahaan semakin memberikan pelayanan yang profesional kepada pelanggan, penjualan semakin meningkat dan semakin banyak menjalin kerja sama dengan supplier. Sampai saat ini Hamzah Batik semakin bertumbuh.

4.1.3 Toko Wahab

Toko Wahab atau dikenal dengan PT. Multi Makmur Abadi dimulai dari usaha kecil keluarga pada tahun 1957. Usahanya bergerak dibidang bahan sembako. Pada tahun 1989 usaha tersebut berkembang menjadi perusahaan pemasok bahan kue. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Gunung Sahari 1 no.40, Senen, Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Sampai pada saat ini toko

wahab berkembang dengan pesat. Pada tahun 2015, William Sunito yang merupakan generasi ketiga pendiri perusahaan mencoba mengembangkan usaha keluarganya. Dengan melihat peluang pasar yang besar dan UMKM yang bergerak dibidang kue dan usaha sejenisnya tersebar di seluruh Indonesia, William mulai mengembangkan toko online yang bernama tokowahab.com. Tokowahab.com biasa dikenal dengan PT. Global Digital Lestari melayani perdagangan bahan-bahan kue kepada pedagang eceran, restoran, pedagang grosir dan juga UMKM lainnya yang ingin bekerja sama dengan perusahaan secara online. Tokowahab.com merupakan bagian dari PT. Multi Makmur Abadi dan berkembang pesat sampai saat ini.

4.1.4 CV. Julang Marching

CV. Julang Marching berdiri pada tahun 1990, di Maredan, Sendangtirto, Berbah, Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Julang Marching didirikan oleh Bapak Tri Sabariman, yang pada awalnya masih berbentuk usaha perseorangan atau usaha pribadi. Usaha ini bermula dari keahlian dalam memainkan alat musik drum band dan marching band. Sehingga timbul ide untuk membuat usaha dibidang pembuatan alat-alat marching band. Pada saat itu tanggapan pasar terhadap pembuatan produk-produk marching band sangat antusias, sehingga membuat Bapak Tri Sabarian untuk terus mengembangkan produk dengan kualitas terbaik. Harga yang ditawarkan kepada konsumen juga sesuai dengan kualitas produk yang dihasilkan.

Seiring dengan berjalannya waktu dan permintaan yang tinggi dari masyarakat maka pada tahun 2010, dibentuklah CV. Julang Marching. Hingga saat ini, perusahaan tidak hanya memproduksi kostum drum band

dan marching band tetapi juga menerima maintenance alat drum band dan marching band. Perkembangan yang begitu pesat mengakibatkan perusahaan ini harus melakukan Research and Development Strategy secara berkala agar mampu bertahan lama.

4.2 Analisis Masing-masing Kasus

4.2.1 Analisis Kasus pada PT. Aseli Dagadu Djogja

Ada beberapa alasan mengapa PT. Aseli Dagadu Djogja mengkombinasikan model bisnis online dan model bisnis offline. Hal ini terbagi menjadi dua faktor. Faktor internal diantaranya kebutuhan internal perusahaan itu sendiri yaitu harus meningkatkan kinerja karyawan yang efektif dan efisien pada semua unit bisnis perusahaan, selain itu perusahaan juga ingin meningkatkan pendapatan, pertumbuhan perusahaan dengan cara yang efektif dan *low cost*. Untuk faktor eksternal diantaranya karena permintaan konsumen yang menyebabkan perusahaan harus mengkombinasikan strategi penjualan bisnis online dan offline untuk menjaga pendapatan perusahaan tetap stabil terutama disaat kondisi yang tidak dapat diprediksi dan persaingan yang sangat ketat yang menyebabkan perusahaan ini harus melakukan transformasi digital. Tidak dapat dipungkiri transformasi digital menyebabkan perusahaan harus mengkombinasikan dua model bisnis sekaligus untuk mencapai kemampuan perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam mengkombinasikan model bisnis bisnis online dan offline mengakibatkan menyatunya dua strategi model bisnis online dan offline. Perusahaan mikro, kecil dan menengah dituntut untuk menerapkan strategi model bisnis online dan offline tersebut.

Permintaan konsumen yang mengubah tren belanja offline menjadi online menyebabkan UMKM harus mencapai pengembangan kerjasama antar unit bisnis dalam perusahaan. CEO PT. Aseli Dagadu Djogdja menjelaskan,

“Pada saat ini, perusahaan mikro, kecil dan menengah harus memaksakan diri untuk melakukan transformasi digital agar mampu menjawab kebutuhan pasar yang sangat cepat berubah seiring berjalannya waktu.”

Dalam mengkombinasikan unit bisnis online dan bisnis offline yang dilakukan oleh UMKM sebagian besar dikarenakan perubahan permintaan konsumen. UMKM harus mampu menjawab kebutuhan pasar pada saat ini. Tekanan pasar yang cukup besar ditambah pesaing yang semakin banyak mengakibatkan perusahaan harus memanfaatkan sumber daya yang ada untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. PT. Aseli Dagadu Djogja menerapkan pembangunan platform terbuka dengan mengkombinasikan model bisnis online dan offline menjadi satu kesatuan. Dalam hal ini perusahaan lebih banyak fokus pada produk, informasi, dan customers experience. CEO PT. Aseli Dagadu Djogja menjelaskan bahwa,

“Untuk memaksimalkan sumber daya yang ada, harus dibarengi dengan peningkatan kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan teknologi yang digunakan.”

Dalam mengembangkan strategi yang efektif dan relevan, perusahaan harus meningkatkan kemampuannya sehingga dapat mencapai tujuan strategisnya. Menghadapi babak baru transformasi digital perusahaan

dituntut untuk dapat mengembangkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki secara maksimal. Untuk mencapai tujuan strategis tidak hanya pengembangan sumber daya dan kemampuan yang diperlukan, tetapi semuanya harus dimulai dengan mengubah mindset dan budaya perusahaan itu sendiri untuk menuju ke arah yang lebih baik dan kompetitif. Spica Virgino, CEO PT. Aseli Dagadu Djogja menjelaskan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan strategis harus diawali dengan pembentukan culture perusahaan yang kompetitif.

“Menghadapi era transformasi digital ini, sebuah perusahaan tidak hanya dituntut untuk agile. Tetapi harus dibarengi dengan mengubah mindset dari masing-masing karyawan untuk lebih kompetitif.”

Penerapan strategi yang efektif dan relevan berorientasi pada strategi cara berpikir. Membangun platform dan mengubah strategi menjadi kenyataan merupakan tugas dari jajaran Top Management. Strategi cara berpikir juga merupakan dasar dari pembentukan culture perusahaan yang kuat agar perusahaan mampu bertahan disaat kondisi yang tidak menentu ataupun kondisi yang tidak dapat diprediksi. Hal ini sesuai dengan pernyataan yang dijelaskan oleh CEO PT. Aseli Dagadu Djogdja, Spica Virgino yang menyatakan bahwa,

“Apabila mindset kompetitif telah dimiliki oleh masing-masing karyawan, maka akan mampu menciptakan budaya perusahaan yang kuat. Dalam hal inilah yang membuat perusahaan bertahan ke depan.”

4.2.2 Analisis Kasus pada PT. Hamzah HS

Strategi penjualan melalui toko online mempunyai kelemahannya

sendiri dibandingkan toko offline. Toko offline adalah jalan utama konsumen untuk membeli, mengalami dan menerima layanan. Untuk itu, toko offline adalah tempat yang tepat untuk membentuk customers experience dan loyalitas konsumen, walaupun toko online juga mampu memberikan customers experience. Tetapi untuk toko offline lebih dapat menyentuh kepada konsumen. Seperti penjelasan dari jajaran Top Management PT. Hamzah HS,

“Salah satu tujuan dari pendirian perusahaan ini adalah untuk melestarikan kebudayaan Jawa di Yogyakarta dan membentuk customer experience dari konsumen. Perusahaan juga ingin berpartisipasi memajukan dan membantu mengembangkan UMKM di seluruh Indonesia dengan pendekatan budaya. Sehingga yang perlu ditingkatkan adalah kualitas dan pelayanan itu sendiri. Pengembangan secara online juga diperlukan, karena calon konsumen akan melihat informasi tentang perusahaan melalui online terlebih dahulu sebelum datang langsung ke Yogyakarta untuk melakukan pembelian. Ke depan, perusahaan juga akan lebih memperhatikan divisi online bisnis perusahaan.”

Di sisi lain, penggabungan unit-unit bisnis dari perspektif konsumen juga berpengaruh terhadap pengembangan strategi. Semboyan yang diterapkan pada sebagian perusahaan retail yang menyatakan bahwa konsumen adalah raja merupakan pemacu bagi perusahaan untuk tetap fleksibel. Pengembangan strategi untuk meningkatkan kemampuan layanan kepada konsumen adalah kunci dari kesuksesan perusahaan. Seperti yang telah disampaikan oleh jajaran Top Management Hamzah HS berikut ini,

“Perusahaan harus terus meningkatkan pelayanan kepada konsumen dari waktu ke waktu. Di perusahaan ini, kita selalu melakukan pelatihan-pelatihan kepada seluruh karyawan agar performa mereka dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan semakin baik.”

4.2.3 Analisis Kasus pada Toko Wahab

Dari beberapa penjelasan sebelumnya, dapat diketahui bahwa dengan mengkombinasikan dua model bisnis, yaitu online dan offline akan mendorong jajaran Top Management termasuk CEO perusahaan untuk lebih mengeksplor kemampuan. Revitalisasi toko offline juga sangat diperlukan agar konsumen tetap loyal dan tidak berpindah kepada pesaing. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari CEO Toko Wahab, yang menyatakan bahwa,

“Strategi mengkombinasikan model bisnis online dan offline itu dimaksudkan untuk mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuan atau mewujudkan visi dan misi perusahaan tersebut.”

Strategi yang telah diterapkan oleh CEO dari Toko Wahab, yang menyatakan bahwa,

“Perusahaan ini selalu meningkatkan support and service kepada customers. Hal ini sangat membantu untuk meyakinkan customers bahwa kita akan selalu memberikan yang terbaik. Adanya customers support 24 jam adalah salah satunya, yang bisa dilihat di tokowahab.com”

Optimalisasi customers support dan service pada tokowahab.com secara online juga memberikan dampak yang positif bagi perusahaan. Hal ini membuat lebih banyak UMKM yang bermitra dengan Toko Wahab sampai saat ini dan berkembang bersama.

Model bisnis online dan offline memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Kedua model bisnis yang dikombinasikan ini dapat saling melengkapi dan bekerja sama demi perkembangan perusahaan. Model bisnis online dan offline telah menciptakan sebuah ketergantungan antar unit bisnis. Tetapi tidak lupa bahwa masing-masing unit bisnis tetap dapat independen dengan adanya permeability strategy yang kuat. Unit-unit bisnis dalam sebuah perusahaan harus saling berkesinambungan antara satu dengan yang lain.

4.2.4 Analisis Kasus pada CV. Julang Marching

Sedikit berbeda pendapat, perubahan tren belanja konsumen dari offline menjadi online tidak terlalu mempengaruhi CV. Julang Marching yang sebagian pendapatannya berasal dari tender perusahaan. Namun, walaupun tidak terlalu berpengaruh, perusahaan tetap mengkombinasikan model bisnis online dan offline untuk menaikkan branding dan pendapatan perusahaan. Hal ini sesuai dengan penjelasan dari CEO CV. Julang Marching,

“Pemesanan produksi di perusahaan kami tetap berjalan lancar. Di era transformasi digital ini, hal yang paling penting adalah mempertahankan kualitas dari produksi kami agar pelanggan tetap loyal dengan perusahaan. Perubahan tren belanja konsumen dari offline dan online yang menjadi kekhawatiran perusahaan lain, tidak mempengaruhi penjualan dan pendapatan perusahaan kami karena kami mempunyai konsumen yang sangat loyal. Akan tetapi bukan berarti kami tidak menerapkan strategi dalam mengkombinasikan model bisnis online dan offline tersebut.”

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat saat ini, CV. Julang Marching memaksimalkan pelayanan dan kualitas produksi kepada pelanggan. Optimalisasi media sosial untuk membagikan hasil-hasil produksi yang berkualitas dari perusahaan agar masyarakat luas dapat melihat secara online sehingga hal itu dapat membantu optimalisasi unit bisnis offline.

4.3 Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada Masing-masing Perusahaan

Pada penelitian ini, masing-masing perusahaan yang telah diteliti menggunakan basis *strategy* dan *permeability strategy* dalam mengkombinasikan model bisnis online dan offline. Strategi-strategi yang digunakan akan menciptakan kemampuan pada masing-masing perusahaan.

4.3.1 Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada PT. Aseli Dagadu Djogja

Dalam mencapai model bisnis online dan offline yang terkombinasikan, PT. Aseli Dagadu Djogja menerapkan strategi dasar dan strategi lintas batas. Strategi dasar meliputi strategi kolaborasi, strategi pengembangan dan strategi jaringan. Strategi kolaborasi perusahaan terdiri dari kolaborasi antar unit bisnis dan kolaborasi dengan pihak eksternal perusahaan. Unit bisnis online dan offline saling berkolaborasi dalam melakukan kegiatan usahanya. Di samping itu, juga melakukan kolaborasi dengan vendors dalam melakukan proses produksi. Perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk mereka dan mengembangkan produk-produk yang tidak hanya dibutuhkan oleh pasar, tetapi juga dapat dipercaya. Strategi pengembangan produk juga dibarengi dengan melakukan

pembaruan produk dan memanfaatkan limbah produksi yang ada untuk dijual kembali. Strategi jaringan ditingkatkan dengan melakukan kerja sama dengan lebih banyak pelaku usaha mikro, kecil dan menengah lainnya.

PT. Aseli Dagadu Djogja dalam menerapkan strategi lintas batas dimulai dengan melakukan kolaborasi rantai pasokan antar unit bisnis, supplier ataupun vendors. Setiap unit bisnis online dan offline saling melengkapi dan menguntungkan satu sama lain. Sumber daya masing-masing unit bisnis saling bekerja sama. Sumber daya unit bisnis online bisa menyerap sumber daya bisnis offline, begitu sebaliknya. Penerapan strategi simbiosis dan strategi penyerapan pada PT. Aseli Dagadu Djogja ini akan meningkatkan kemampuan ambidextrous perusahaan yang mengakibatkan sumber daya antar unit bisnis saling bergantung namun tetap mandiri. Hal ini juga akan menciptakan kemampuan otonom pada perusahaan, sehingga unit bisnis online dan offline tetap independen dalam menjalankan kegiatan usahanya. Walaupun di sisi lain tetap saling melengkapi dan memberikan keuntungan.

Strategi transformasi digital dimulai dengan proses pembelajaran transformatif pada masing-masing unit bisnis. Pengembangan website perusahaan dan penggunaan pembayaran digital juga merupakan fokus dari perusahaan saat ini. Selain itu, untuk mempermudah pelanggan dalam melakukan pembelian produk-produk yang mereka sukai dari Dagadu, perusahaan saat ini mengembangkan e-commerce strategy. Hal ini juga dapat meningkatkan kualitas layanan perusahaan kepada masyarakat yang membutuhkan. PT. Aseli Dagadu Djogja selalu menerima saran dan kritik

dari pihak eksternal demi perkembangan perusahaan. Layanan pada unit bisnis online dilakukan secara fast response sehingga meminimalisir akan ketidaknyamanan pelanggan.

Eksternal *competitive strategy* yang diterapkan perusahaan, akan membentuk *competitive learning* pada masing-masing unit bisnis, sehingga akan tercipta kemampuan bersaing digital dan non digital, yang nantinya hal ini akan mempengaruhi terbentuknya hibrida bisnis perusahaan. Pembelajaran kompetitif ini merupakan bagian dari strategi interaksi antar unit bisnis yang nantinya akan meningkatkan value dari perusahaan itu sendiri. Semakin sering terjadi interaksi antar unit bisnis, maka akan sering terjadi *sharing of resource* dari masing-masing unit bisnis. Untuk itu perusahaan mengantisipasi dengan adanya strategi pengawetan yang dimaksudkan untuk memperkuat batas antar unit bisnis, mempertahankan kesenjangan dan masing-masing unit bisnis masih dapat mempromosikan spesialisasinya.

Strategi yang diterapkan pada PT. Aseli Dagadu Djogja, dimaksudkan untuk lebih mempermudah menciptakan kemampuan perusahaan dalam mengkombinasikan model bisnis online dan offline.

4.3.2 Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada PT. Hamzah HS

Dalam mencapai strategi yang dapat mengkombinasikan model bisnis online dan offline perusahaan, PT. Hamzah HS menerapkan tiga strategi dasar atau basis strategy. Diantaranya penggunaan strategi kolaborasi, strategi pengembangan perusahaan dan strategi jaringan. Melakukan kolaborasi dengan supplier dan memperluas jaringan perusahaan dengan

melakukan kerjasama dengan berbagai instansi termasuk instansi pemerintah. Strategi pengembangan perusahaan dilakukan dengan cara menyediakan produk yang sesuai dengan pangsa pasar yaitu menyediakan produk klasik dan kontemporer, yang masih ada unsur kesenian dan budaya jawa. Menawarkan batik dan cinderamata dengan desain unik, klasik dan kontemporer. Strategi pengembangan produk dengan adanya unsur budaya jawa seperti ini mampu menyesuaikan keinginan konsumen.

Jajaran Top Management PT. Hamzah HS percaya bahwa dengan mengadopsi strategi lintas batas akan membuat perusahaan memperoleh kemampuan yang dibutuhkan. Kemampuan yang terbentuk tersebut akan menciptakan hibrida bisnis pada PT. Hamzah HS. Dalam mengadopsi strategi lintas batas, dimulai dengan penerapan strategi kolaborasi rantai pasokan pada masing-masing unit bisnis pada perusahaan. Selain itu, kolaborasi rantai pasokan juga dilakukan dengan supplier dengan cara menggunakan sistem konsinyasi. Dibarengi dengan pengembangan strategi simbiosis pada sepuluh unit bisnis yang dimiliki oleh PT. Hamzah HS. Masing-masing unit bisnis tidak hanya saling melengkapi dan menguntungkan satu sama lain, tetapi juga tetap mempertahankan ciri khas dan independensi masing-masing unit bisnis yang tetap berbasis pada budaya Jawa. Sehingga hal ini akan membentuk kemampuan otonom dan kemampuan ambidextrous pada perusahaan. Sumber daya yang digunakan antar unit bisnis saling melengkapi dan saling bergantung, namun tetap mandiri dalam menjalankan kegiatan usahanya. Strategi penyerapan pada masing-masing unit bisnis dilakukan dengan menyerap sumber daya yang

dimiliki, pengetahuan dan yang utama adalah budaya jawa yang dibangun pada masing-masing unit bisnis. Strategi penyerapan kebudayaan jawa yang ada pada masing-masing unit bisnis akan membentuk kemampuan asimilasi pada PT. Hamzah HS. Hal inilah yang akan menciptakan loyalitas pelanggan.

Selain itu, dalam penerapan strategi transformasi digital, PT. Hamzah HS tetap menonjolkan budaya jawa. Perusahaan tetap melakukan pendekatan budaya dalam prosesnya. Pada proses pengembangan website, juga dibarengi dengan adanya penampilan kebudayaan jawa. Strategi transformasi digital yang mengambil pendekatan budaya kepada konsumen inilah yang akan membentuk kemampuan bersaing digital dan non digital. Sehingga hal ini merupakan value yang dimiliki perusahaan, sehingga perusahaan siap bersaing di era digital seperti sekarang ini. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan juga menyediakan kontak untuk menerima kritik dan saran demi kemajuan perusahaan. Pelanggan dapat melihat perkembangan perusahaan, hiburan dalam bentuk kesenian jawa dan melakukan pembelian produk yang diinginkan melalui website ataupun datang langsung ke toko offline. PT. Hamzah HS juga menerapkan strategi layanan perusahaan. Pengembangan strategi layanan ini dimulai dari pengembangan mindset masing-masing karyawan pada tahun 2018. Pelatihan pelayanan pramuniaga pada toko offline yang berbasis pada budaya jawa untuk menciptakan customer experience. Pengembangan strategi layanan ini dilakukan tidak hanya pada toko offline tetapi juga dilakukan toko online perusahaan yaitu melalui website perusahaan.

Tujuannya sama, yaitu menciptakan budaya layanan yang berbasis pada kebudayaan jawa.

Dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat, perusahaan menerapkan strategi penerapan harga dan strategi peningkatan kualitas produk dan desain dengan pendekatan budaya. Pada setiap produk dan desainnya, harus ada unsur budaya jawa agar lebih unik dan menarik. Hal ini merupakan bagian dari strategi bersaing eksternal perusahaan, yang nantinya akan membetuk kemampuan lingkungan perusahaan sehingga perusahaan tetap fleksibel dalam merespon perubahan pasar. Di samping itu, untuk mencapai kesuksesan, perusahaan tidak lupa menerapkan strategi interaksi pada masing-masing unit bisnisnya, agar kebutuhan perusahaan tetap terarah dan dibarengi dengan adanya strategi pengawetan untuk mempertahankan kesenjangan antar unit bisnis, sehingga tercipta kemampuan otonom perusahaan. Dari berbagai penerapan strategi sampai terciptanya kemampuan pada perusahaan ini, maka hibrida bisnis pada PT. Hamzah HS dapat terbentuk.

4.3.3 Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada Toko Wahab

Penerapan strategi dasar pada Toko Wahab yang meliputi strategi kolaborasi, strategi pengembangan perusahaan dan strategi jaringan sudah lama dilakukan. Melakukan kolaborasi dengan lima puluh supplier bahan-bahan kue bahkan lebih dan juga importir ditambah dengan membantu branding awareness pada supplier. Dengan membantu branding awareness tersebut, akan menumbuhkan kepercayaan supplier terhadap Toko Wahab. Strategi pengembangan dengan membuat toko online perusahaan yaitu

tokowahab.com, yang akan membantu peningkatan penjualan. Strategi jaringan membangun mitra dengan 2000 UMKM di Indonesia.

Untuk mencapai hibrida bisnis, Toko Wahab menerapkan strategi lintas batas disemua unit bisnisnya. Dibarengi dengan SOP yang benar dan terstruktur. Proses pelaksanaan strategi kolaborasi rantai pasokan pada Toko Wahab dimulai dengan adanya buffer stok pada proses internal perusahaan untuk mempermudah kolaborasi antar unit bisnis. Untuk mengatasi adanya keterlambatan pengiriman pada rantai pasokan, perusahaan menerapkan adanya service level agreement. Toko Wahab juga menerapkan cara konsinyasi untuk memperlancar kolaborasi rantai pasokan dengan pihak distributor ataupun supplier. Untuk memungkinkan unit bisnis online dan offline saling melengkapi maka Toko Wahab menggunakan strategi simbiosis dalam melakukan kegiatan usahanya. Strategi simbiosis ini memungkinkan sumber daya pada unit bisnis online dan offline saling bergantung dan saling membutuhkan. Hal inilah yang akan menciptakan kemampuan ambidextrous pada Toko Wahab sehingga unit bisnis yang berbeda dapat seimbang. Unit bisnis online dan offline yang saling bergantung, saling membutuhkan dan memberi manfaat satu sama lain yang masih dapat seimbang harus tetap menjaga independensinya. Sehingga terbentuklah kemampuan otonom pada perusahaan. Kemampuan otonom ini merupakan kemampuan pada perusahaan untuk menciptakan kemandirian pada unit bisnis online dan offline. Unit bisnis offline dapat menyerap sumber daya dari unit bisnis online, begitu juga sebaliknya. Hal ini juga dilakukan untuk mencapai efisiensi sumber daya perusahaan.

Mengkombinasikan bisnis online dan offline merupakan strategi Toko Wahab untuk lebih berkembang. Melakukan transformasi digital dengan cara optimalisasi pada unit bisnis online akan membentuk budaya perusahaan yang kompetitif. Optimalisasi website perusahaan, penggunaan digital marketing dan penggunaan Search Engine Optimization atau SEO adalah bagian dari strategi transformasi digital. Untuk dapat membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan meningkatkan kepuasan, ke depan tokowahab.com akan berkembang menjadi e-commerce yang menyediakan bahan-bahan kue dengan harga terjangkau. Toko Wahab ini menjadi solusi bagi UMKM bakery dan pastry di Indonesia. Untuk meningkatkan pelayanan perusahaan kepada pelanggan, Toko Wahab menyediakan *customer support*. Hal ini dimaksudkan untuk melakukan pendekatan kepada pelanggan yang menempatkan pelanggan sebagai fokus utama atau *customer first approach*. Strategi transformasi digital, strategi perdagangan dan strategi layanan yang diterapkan oleh Toko Wahab merupakan langkah perusahaan untuk mencapai hibrida bisnis.

Dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar yang serba cepat ini, Toko Wahab juga menerapkan strategi bersaing eksternal perusahaan. Strategi ini mampu menciptakan *environmental capability* yang berguna untuk menerapkan kebijakan operasional perusahaan.

Untuk mengatur arah perusahaan agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pelanggan, harus ada interaksi yang terarah antar unit bisnis online dan offline. Masing-masing unit bisnis harus membangun batasan agar tetap mampu berdiri sendiri namun tetap melakukan interaksi dan

hubungan yang saling menguntungkan antar unit bisnis.

4.3.4 Strategi Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada CV. Julang Marching

CV. Julang Marching menjual produk atau peralatan marching dengan target pasar adalah lingkungan sekolah. Ada tiga *basis strategy* yang membuat perusahaan mampu bertahan hingga saat ini yaitu strategi kolaborasi, strategi jaringan dan yang paling utama adalah strategi pengembangan perusahaan. Dengan mengutamakan *research and development*, perusahaan mampu mempertahankan kualitas produknya sejak tahun 1990.

Penerapan strategi lintas batas dimulai dengan melakukan *supply chain collaboration strategy* yaitu dengan melakukan kerja sama dengan supplier. Melakukan proses penyeleksian bahan baku melalui SOP yang sudah berlaku. Proses pembuatan alat harus memenuhi SNI (Standar Nasional Indonesia). Sebelumnya bahan baku yang sudah tersedia harus dilakukan pengecekan terlebih dahulu. Tindakan ini dinamakan *laboratory process*. Kolaborasi rantai pasokan ini dilakukan juga antar divisi di dalam internal perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk menekan batas produksi, kapasitas produksi dan menekan waktu produksi. Sehingga kolaborasi rantai pasokan ini harus dibarengi dengan strategi simbiosis antar divisi untuk mempermudah staff melakukan produksi dan meminimalisir kesalahan pada proses pengerjaannya. Selain itu, untuk menjaga kelancaran proses produksi, masing-masing divisi diharuskan untuk dapat melakukan *quality control* mandiri. CV. Julang Marching melakukan penyerapan sumber daya diawali dengan mengambil sumber daya dari lingkungan eksternal perusahaan terutama warga sekitar.

Selain melakukan pengembangan usaha secara offline, perusahaan ini

juga melakukan pengembangan usaha secara online dengan memaksimalkan website perusahaan. Hal ini adalah bentuk dari strategi transformasi digital perusahaan. Website juga digunakan untuk melakukan branding kepada masyarakat luas. Hingga saat ini pelanggan dari CV. Julang Marching mengetahui produk-produk yang dihasilkan perusahaan melalui website ataupun sosial media perusahaan. Strategi transformasi digital yang diterapkan perusahaan ini mampu menciptakan kemampuan bersaing digital dan non digital bagi masing-masing unit bisnis. Kemampuan bersaing digital dan non digital yang terbentuk ini memberikan dampak positif bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang begitu ketat.

Di samping itu, penerapan strategi layanan dilakukan dengan cara *service by time* ataupun *maintenance* kepada partner perusahaan. Biasanya hal ini dilakukan tiga tahun sekali bahkan jarang, dikarenakan produk yang telah dibuat memiliki kualitas yang sangat bagus. Strategi layanan ini membantu kegiatan operasional perusahaan baik di lingkungan internal maupun dalam membangun kedekatan dengan pelanggan. Dibarengi dengan adanya strategi bersaing eksternal perusahaan sehingga mempermudah tercapainya tujuan perusahaan.

Dalam pembentukan hibrida bisnis pada perusahaan ini, juga diterapkan strategi interaksi. Unit bisnis online dan offline mampu berjalan terarah, statis dan seimbang dikarenakan penerapan strategi interaksi antar unit bisnis. Walaupun strategi interaksi antar unit bisnis berjalan seimbang, namun masing-masing unit bisnis harus memiliki batasan untuk mencegah sumber daya meresap satu sama lain. Batasan yang mencegah sumber daya meresap satu sama lain merupakan bentuk penerapan dari strategi pengawetan.

Tabel 4.1 di bawah ini merupakan tabel yang berisi tentang daftar strategi yang digunakan empat perusahaan yang telah diteliti oleh penulis dalam mengkombinasikan model bisnis online dan offline. Saat ini perusahaan memang dituntut untuk menerapkan lebih banyak strategi, sehingga kemampuan perusahaan akan terbentuk.

Tabel 4. 1 Daftar Strategi yang Digunakan Perusahaan untuk Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline

Strategi	PT. Aseli Dagadu Djogia	PT. Hamzah HS	Toko Wahab	CV.Julang Marching
Strategi Dasar (<i>Basis Strategy</i>)				
Strategi kolaborasi (<i>Collaboration Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi pengembangan (<i>Development Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Jaringan (<i>Networking Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Lintas Batas (<i>Permeability Strategy</i>)				
Strategi Kolaborasi Rantai Pasokan (<i>Supply Chain Collaboration Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Simbiosis (<i>Symbiotic Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Penyerapan (<i>Absorptive Strategy</i>)	•	•	•	•••
Strategi Transformasi Digital (<i>Digital Transformation</i>)	•	•	•	•

Strategi	PT. Aseli Dagadu Djogia	PT. Hamzah HS	Toko Wahab	CV.Julang Marching
<i>Strategy</i>)				
Strategi Perdagangan (<i>Commerce Strategy</i>)	•	•	•	•••
Strategi Layanan Perusahaan (<i>Company Service Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Bersaing Eksternal (<i>External Competitive Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Interaksi (<i>Interaction Strategy</i>)	•	•	•	•
Strategi Pengawetan (<i>Preservative Strategy</i>)	•	•	•	•

Keterangan:

- = strategi yang digunakan perusahaan
- = tidak menggunakan strategi tersebut
- = dalam suatu waktu tertentu

BAB V

ANALISIS LINTAS KASUS

5.1 Analisis Lintas Kasus

Proses pembentukan hibrida bisnis dipicu dan diikuti oleh pengembangan strategi yang pada akhirnya mengarah kepada pembangunan kemampuan sesuai dengan persyaratan strategi itu sendiri. Jajaran *Top Management* ataupun CEO dalam beberapa perusahaan yang telah diteliti oleh penulis percaya bahwa untuk memperoleh kemampuan diperlukan strategi yang tepat, sehingga perusahaan mampu mendapatkan kemampuan yang didapatkan tersebut dari hasil strategi pengembangan perusahaan. Setelah kemampuan perusahaan terbentuk, maka hibrida bisnis akan tercipta. Hibrida bisnis juga terbentuk melalui proses pencarian kapasitas. Hibrida bisnis terjadi dari integrasi beberapa sumber daya unit bisnis yang berbeda menjadi satu.

Untuk menyempurnakan kemampuan yang dimiliki perusahaan, mengaburkan batas-batas unit bisnis, menggabungkan sumber daya unit-unit bisnis yang diperlukan, dan mengintegrasikan beberapa sumber daya dari beberapa unit menjadi satu kesatuan maka perusahaan yang diteliti oleh penulis mengembangkan tiga strategi yaitu *collaboration strategy*, *development strategy* dan *networking strategy*. Perusahaan menggunakan *collaboration strategy* pada keadaan yang tidak menentu dan tidak dapat diprediksi. Kolaborasi yang cerdas antar perusahaan akan menciptakan keunggulan kompetitif. Strategi kolaborasi yang diciptakan akan membentuk perilaku kooperasi yang akan membuat perusahaan berkembang

pesat. Tidak hanya melakukan kolaborasi dengan antar perusahaan, tetapi juga kolaborasi antar unit bisnis pada internal perusahaan itu sendiri. Dibarengi dengan penerapan *development strategy*, yang merupakan kunci dari perusahaan untuk dapat bertahan dan terus tumbuh. *Development strategy* dapat dimulai dengan mengembangkan teknologi baru dalam menjalankan setiap kegiatan usahanya.

Strategi yang dimulai dengan pengembangan teknologi yang efektif dan efisien dapat memajukan perusahaan itu sendiri. Beberapa perusahaan biasanya melakukan *development strategy* dan kolaborasi dengan perusahaan partner atau bahkan dengan kompetitor perusahaan itu sendiri. Strategi itu dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Sehingga yang terjadi adalah persaingan yang sehat antar perusahaan dan saling menguntungkan. Strategi pengembangan ini tidak hanya terkait pengembangan teknologi saja, tetapi adanya *research and development* sebelum dilakukan proses produksi, dan adanya strategi pengembangan sumber daya pada perusahaan. Strategi pengembangan sumber daya manusia pada perusahaan bisa dilakukan dengan melakukan training kepada karyawan. Hal ini seperti yang dilakukan oleh keempat perusahaan yang telah diteliti oleh penulis.

Selanjutnya, perusahaan biasanya menggunakan *networking strategy* dalam menangani urusan pemasaran produk atau jasa mereka. Strategi jaringan ini sangat penting dilakukan agar perusahaan mampu mengelola lingkungan internal ataupun eksternal perusahaan dengan baik. Strategi jaringan mempermudah perusahaan mencapai tujuan perusahaan dan juga

mempermudah pekerjaan jajaran *Top Management* pada masing-masing perusahaan. Strategi jaringan ini mampu membuka ide-ide bisnis baru untuk selanjutnya dapat diterapkan.

Untuk itu, penulis mengelompokkan tiga jenis *basis strategy* yang mempunyai dampak signifikan terhadap perusahaan dan biasanya sering digunakan dalam melakukan kegiatan usahanya. *Basis strategy* tersebut juga diterapkan pada masing-masing unit bisnis dalam setiap perusahaan. Untuk mencapai *hybrid business*, perusahaan harus menerapkan strategi lintas batas atau *permeability strategy*. Strategi yang dikembangkan mengarah pada pembangunan kemampuan yang sesuai dengan persyaratan strategi. Jajaran *Top Management*, ataupun CEO dan *founder* perusahaan percaya bahwa perusahaan dapat memperoleh kemampuan yang diperlukan, oleh karena itu mereka membuat strategi agar mencapai *hybrid business* dalam perkembangan perusahaan. Dengan memenuhi persyaratan strategi, masing-masing perusahaan dapat menggarap kapabilitas yang sesuai. Oleh karena itu, proses pembentukan *hybrid business* adalah mekanisme tanggapan strategis. Jalur pada *permeability strategies* (jalur lintas batas) diadopsi secara bersamaan dalam sebuah proses pencarian kapasitas. Jalur lintas batas yang mengadopsi lebih banyak strategi yang nantinya dapat menyebabkan perusahaan memperoleh kemampuan yang diperlukan merupakan fakta bahwa proses pembentukan *hybrid business* ini berbeda dari penelitian sebelumnya.

Pada jalur strategi lintas batas atau *permeability strategies*, pertama kali perusahaan menerapkan *supply chain collaboration strategy*. Strategi

kolaborasi dalam rantai pasokan sangat penting bagi perusahaan maupun mitra dari perusahaan itu sendiri. Banyak perusahaan yang menerapkan strategi ini untuk mengintegrasikan produksi internal dengan eksternal dan inovasi kontrol. Penerapannya tergantung pada dua faktor yaitu tingkat integrasi internal dan eksternal dan upaya yang selaras dengan rangkaian rantai pasokan dalam hal penyebaran geografis yang dalam hal ini dipengaruhi oleh permintaan konsumen dan karakteristik produk. Ada beberapa UMKM yang melakukan berbagai cara kolaborasi rantai pasokan, diantaranya adalah sistem konsinyasi. Akan tetapi, penerapan strategi kolaborasi rantai pasokan ini sangat sulit diterapkan, karena untuk mendapatkan keuntungan dari kolaborasi eksternal dan menggunakan visibilitas permintaan untuk meningkatkan kapasitas pemanfaatan dan perputaran persediaan masih kurang baik untuk dipahami. Sistem ini telah diterapkan pada PT. Hamzah HS sejak lama dan mampu berjalan lancar sampai saat ini. Sumber daya yang ada pada *supply chain collaboration strategy* dibiarkan untuk mengaburkan batas antara dua unit bisnis sehingga tercapai kapabilitas lingkungan. Kemampuan manajerial dan juga sumber daya termasuk teknologi yang dimiliki perusahaan dalam penerapan strategi kolaborasi rantai pasokan yang akan menciptakan kemampuan asimilasi. Perusahaan biasanya mengintegrasikan sumber daya dari unit bisnis yang berbeda dalam penerapan strategi kolaborasi rantai pasokan untuk menyeimbangkan unit-unit bisnis agar menjadi satu kesatuan.

Selanjutnya, melakukan pengembangan strategi simbiosis. Strategi ini menciptakan ketergantungan akan kebutuhan. Tujuan dari pengembangan

strategi simbiosis ini adalah untuk memungkinkan unit bisnis online dan offline saling melengkapi dan menguntungkan serta tetap mempertahankan independensi masing-masing unit bisnis. Semua perusahaan yang terlibat dalam penelitian ini telah menggunakan strategi simbiosis dalam melakukan kegiatan usahanya. Perusahaan meningkatkan kemampuan ambidextrousnya untuk mengaktifkan unit bisnis online dan offline untuk menggunakan sumber daya yang saling bergantung dan mandiri. Selain itu juga meningkatkan kemampuan otonom, yang dalam hal ini kemampuan otonom membantu setiap unit bisnis berkonsentrasi pada dirinya sendiri sehingga meningkatkan efisiensi operasional. Walaupun setiap unit bisnis berkonsentrasi terhadap dirinya sendiri namun tetap saling tergantung satu dengan yang lain atau bisa diartikan saling memberikan efek simbiosis. Kemampuan ambidextrous dan kemampuan otonom tersebut membantu mengembangkan strategi simbiosis. Analisis yang penulis lakukan pada perusahaan yang diteliti, strategi simbiosis ini diterapkan untuk meningkatkan kerjasama antara unit bisnis online dan unit bisnis offline. Beberapa jajaran *Top Management* pada perusahaan yang diteliti berpendapat bahwa memiliki unit bisnis yang saling bergantung dalam kombinasi akan menghasilkan kebutuhan yang lebih besar akan lintas batas antara unit bisnis atau batas permeabilitas antara unit bisnis. Dalam kasus ini, sumber daya pada satu unit bisnis dibagikan dengan yang lain untuk meningkatkan efisiensi sumber daya. Oleh karena itu, bagian dari satu unit sumber daya dibiarkan melintasi batas menembus unit bisnis yang lain, dengan tujuan melengkapi dan bekerja sama dengan yang lain. Pada saat ini

perusahaan menerapkan strategi simbiosis yang bermaksud untuk mengoperasikan unit bisnisnya baik secara terpisah maupun kooperatif. Sehingga kemampuan perusahaan yang harus ditingkatkan dalam penerapan strategi simbiosis adalah kemampuan ambidextrous dan kemampuan otonom.

Perusahaan menerapkan strategi penyerapan untuk mencapai kemampuan asimilasi dengan membiarkan sumber daya meresap dengan mengaburkan batas antara unit-unit bisnis. Strategi penyerapan atau *absorbitive strategy* ini digunakan oleh perusahaan yang telah penulis teliti pada unit bisnis online maupun offline. Hal ini dimaksudkan untuk melakukan filter terhadap hal-hal yang memberikan dampak positif bagi perusahaan ataupun dampak negatif. Ketika batasan unit dibuka, dikaburkan dan dibuka, sumber daya seperti produk dan informasi dari unit yang berbeda dapat bersatu menjadi satu. Dalam kasus yang dihadapi perusahaan saat ini, strategi penyerapan diadopsi karena untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Pelanggan saat ini sering melakukan pembelian produk secara online maupun offline. Mereka cenderung membandingkan antara barang atau jasa yang didapat secara online dan offline. Untuk itu, perusahaan harus mengaburkan batasan antara unit bisnis online dan unit bisnis offline. Hal ini dimaksudkan agar saling menyerap sumber daya untuk membuat layanan unit yang berbeda tetap konsisten sehingga kepuasan dan loyalitas pelanggan dapat tercapai. Oleh karena itu, tujuan dari penerapan strategi penyerapan ini adalah untuk membuat sumber daya dari unit bisnis yang berbeda meresap sepenuhnya dan menyatukan persepsi

pelanggan tentang pembelian yang berbeda saluran. Strategi penyerapan ini juga mampu mengintegrasikan elemen-elemen yang berasal dari unit bisnis yang berbeda. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan kemampuan asimilasi untuk melakukan penerapan strategi penyerapan tersebut.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, transformasi digital sangat penting bagi UMKM. Hal ini terbukti dari empat perusahaan yang dijadikan penelitian oleh penulis yang melakukan transformasi digital secara pelan tapi pasti. Transformasi digital merupakan integrasi teknologi digital dan model bisnis baru di dalam semua divisi perusahaan yang nantinya akan menghasilkan perubahan yang besar pada perusahaan khususnya untuk memberikan *value* kepada *customers*. Untuk menghasilkan kemampuan dalam penciptaan nilai-nilai kepada pelanggan di era digital ini, maka diperlukan adanya budaya, proses, struktur dan juga strategi transformasi digital. Strategi transformasi digital merupakan rencana terstruktur dan formal yang mengarahkan perusahaan untuk melakukan transformasi digital. Dalam melakukan penerapan transformasi digital, perusahaan ataupun pelaku usaha disarankan untuk tidak hanya berfokus pada masalah yang nantinya akan mereka selesaikan dengan inovasi, tetapi mereka juga harus melihat tujuan apa yang akan mereka capai ke depan. Strategi transformasi digital yang diterapkan perusahaan akan membentuk kemampuan *Digital and Non Digital Competitiveness*. Kemampuan bersaing digital dan non digital menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Tidak dapat dipungkiri, bahwa perusahaan harus mempunyai kemampuan ini. UMKM harus fokus terhadap

keunggulan kompetitif mereka untuk mengidentifikasi celah dan membuat peta jalan implementasi untuk memperbaiki tiap-tiap celah. Penerapan strategi transformasi digital akan membentuk budaya perusahaan yang kompetitif. Hal ini sesuai dengan apa yang telah dijelaskan oleh CEO PT. Aseli Dagadu Djogja, Spica Virgino bahwa transformasi digital akan membentuk jiwa kompetitif masing-masing individu, jiwa kompetitif yang muncul akan membentuk budaya perusahaan yang kuat sehingga perusahaan akan mampu bersaing. Seperti yang telah dijelaskan oleh beberapa CEO dari keempat perusahaan yang telah diteliti, strategi transformasi digital yang diterapkan oleh perusahaan itu harus menghargai dan memprioritaskan pengalaman pelanggan. Pengalaman pelanggan tersebut dapat menambah dan memperkenalkan fungsi dan kemampuan baru, yaitu kemampuan bersaing digital dan non digital.

Dalam penerapan strategi transformasi digital perlu melakukan beberapa hal untuk mencapai kemampuan bersaing digital dan non digital pada UMKM. Pada perusahaan yang telah diteliti, untuk menerapkan strategi transformasi digital maka ada beberapa kemampuan awal yang harus dimiliki diantaranya *brand positioning*, *competition analysis*, *user group and behaviour*, *content strategy*, dan adanya penerapan *cloud computing*. *Brand positioning* merupakan bagian dari strategi transformasi digital yang bertujuan untuk memberikan *value* dan kesan yang baik terhadap konsumen. Baik secara langsung maupun tidak langsung hampir semua UMKM menggunakan *brand positioning* dalam memulai dan menjalankan usahanya. Seperti yang telah dilakukan oleh CV. Julang

Marching dalam melakukan *brand positioning* dengan cara *mouth to mouth* sehingga semakin lama semakin berkembang sampai saat ini. Sama halnya yang dilakukan oleh Toko Wahab yang memulai usahanya dengan cara *mouth to mouth* dari warga sekitar tempat usaha hingga banyak masyarakat di Indonesia mengenalnya. Sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dibidang industri kreatif, PT. Aseli Dagadu Djogja memulai brand positioning perusahaan dengan mengutamakan kreativitas disegala bentuk produk dan kegiatannya sehingga mampu mendapatkan respon yang positif dari masyarakat. Berbeda dengan PT. Hamzah HS yang melakukan *brand positioning* dengan menggunakan pendekatan kebudayaan jawa kepada masyarakat di Yogyakarta. Seiring dengan berkembangnya teknologi, *brand positioning* banyak dilakukan secara digital, menggunakan media social.

Competition analysis atau biasa disebut analisis persaingan, baik persaingan internal ataupun eksternal perusahaan biasanya diterapkan pada hampir semua perusahaan mikro, kecil dan menengah. Analisis persaingan pada lingkungan internal perusahaan akan membentuk budaya kompetitif atau *competitive culture* pada perusahaan itu sendiri. Budaya kompetitif yang kuat dalam perusahaan akan mampu menghadapi persaingan di lingkungan eksternal perusahaan. Ada hal menarik yang dilakukan oleh PT. Hamzah HS dalam penerapan budaya kompetitif perusahaan, yaitu dengan menerapkan pelatihan-pelatihan yang melibatkan unsur budaya jawa, sehingga memacu karyawan untuk selalu berkompetisi tetapi tetap sesuai dengan kebudayaan jawa hingga tertanam pada mindset masing-masing karyawan. Hal ini dilakukan pada unit bisnis online maupun offline

perusahaan.

Selain itu, ada *user group and behaviour* atau biasa disebut kelompok dan perilaku pengguna. Dalam hal ini sasarannya adalah kepada perilaku konsumen, baik itu yang bersifat individu ataupun kelompok. Strategi transformasi digital, baik secara langsung ataupun tidak langsung akan membentuk perilaku konsumen. Hal ini mengubah perilaku mereka dari perilaku pembelian offline menjadi online, dan juga sebaliknya, sesuai keinginan konsumen itu sendiri. Perubahan perilaku konsumen ini sangat berpengaruh kepada perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus membuat strategi untuk selalu menarik konsumen agar penjualan barang atau jasa semakin meningkat. Salah satu strateginya adalah dengan penerapan *content strategy*. Strategi konten ini juga merupakan bagian dari strategi transformasi digital. Strategi konten dilakukan oleh konten kreator di dalam sebuah perusahaan. Mereka menyajikan konten-konten untuk menarik minat konsumen.

Di dalam strategi transformasi digital penggunaan *cloud computing* merupakan hal yang sudah biasa dilakukan baik itu oleh perusahaan mikro, kecil maupun menengah. Terkadang, beberapa perusahaan mikro sudah memiliki banyak pelanggan dan mereka harus menyimpan data pribadi dari pelanggannya menggunakan *cloud computing*. *Cloud Computing* adalah salah satu solusi di era digital dalam mempermudah kegiatan usaha. Sebagai contoh Toko Wahab yang sudah menerapkan *cloud computing* dalam kegiatan usahanya hingga saat ini.

Munculnya kecanggihan internet terkini telah memfasilitasi kemajuan

substansial dari perdagangan elektronik. Saat ini perusahaan atau pelaku usaha perlu menerapkan *commerce strategy*. *Commerce strategy* terbukti mampu mengurangi biaya belanja konsumen, sehingga hal ini juga akan mampu meningkatkan strategi distribusi yang efektif dan efisien bagi UMKM. Pada penelitian ini, perusahaan yang mengembangkan *commerce strategy* adalah PT. Aseli Dagadu Djogja dan Toko Wahab. Penerapan strategi ini sangat cocok untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Pelanggan memiliki kontrol terhadap keputusan pembelian yang akan mereka lakukan. Dimanapun dan kapanpun pelanggan membutuhkan, mereka akan langsung teintegrasi dengan perusahaan tempat mereka menginginkan barang atau jasa yang akan mereka beli. Perusahaan yang menerapkan strategi ini akan lebih memahami kebutuhan pelanggan mereka dan dapat membangun hubungan jangka panjang. *Commerce strategy* terdapat banyak keuntungan yang didapatkan. Perusahaan akan lebih diuntungkan karena selain biaya operasional yang dikeluarkan akan lebih kecil, selain itu juga dapat mempengaruhi loyalitas pelanggan tentunya dengan pelayanan yang memuaskan.

Perusahaan yang menerapkan strategi penjualan akan lebih percaya diri, mempunyai ekspektasi terhadap kepercayaan diri tinggi dan akan menghasilkan hubungan timbal balik yang special dan unik. Dengan penerapan strategi penjualan beberapa hal yang didapatkan perusahaan antara lain akan menghasilkan kualitas layanan terbaik, menciptakan buatan batasan yang kompleks, pelanggan akan menjadi lebih loyal, pelanggan akan memiliki waktu penuh dan mendalam untuk mengetahui barang dan

jasa yang dijual perusahaan, pelanggan mulai mendorong dan memberikan masukan untuk layanan yang mereka inginkan, menciptakan pendekatan pelanggan agar terjadi integrasi dan dapat merangkul perubahan itu sendiri, integrasi yang tercipta merupakan kebutuhan mutlak dan merangkul perubahan, menciptakan kepuasan pelanggan, penghematan biaya, dan memberikan peluang bisnis baru.

Selain itu, perusahaan yang menerapkan strategi perdagangan secara mobile juga dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan, pembelian barang atau jasa dapat dilakukan di mana saja dengan perangkat berbobot ringan. Begitu juga dengan perusahaan itu sendiri mampu melakukan control dari mana saja dan kapan saja. Di sisi lain dapat menyatukan penjual dan pembeli dengan mudah sehingga memungkinkan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih dekat. Perusahaan dapat melakukan jangkauan secara luas, tidak dibatasi waktu, biaya lebih rendah, tidak perlu menyimpan barang sendiri, mudah mengelola transaksi dan pengiriman, dan bekerja dari mana saja.

Selain beberapa strategi yang telah digunakan di atas, perusahaan juga dapat menerapkan *company service strategy* atau biasa disebut strategi layanan perusahaan. Hal inilah yang diutamakan pada Toko Wahab, yang mengutamakan layanan di setiap unit bisnis dan layanan kepada pelanggan. Perusahaan ini mampu memberikan *service* 24 jam kepada pelanggan. Strategi inilah yang terus ditingkatkan dan ditekankan oleh CEO dari Toko Wahab. Pada penelitian ini, semua perusahaan yang diteliti juga menerapkan strategi layanan, karena mereka menyadari betapa pentingnya

customer experience dan loyalitas pelanggan.

Strategi layanan yang sering diterapkan perusahaan meliputi *link building*, *landing page conversation* dan penerapan CRM atau *Customer Relationship Management*. Hal ini sudah diterapkan pada Toko Wahab untuk meningkatkan pelayanan kepada konsumen. Begitu juga dengan adanya *link building*, yang merupakan aspek penting dari penerapan SEO atau biasa disebut *Search Engine Optimization* untuk mengembangkan perusahaan. Seperti yang sudah diterapkan pada PT. Aseli Dagadu Djogja dan Toko Wahab. Untuk menciptakan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan kedua perusahaan ini menggunakan strategi layanan tersebut. Selain itu juga adanya *landing page conversation* pada website perusahaan yang memudahkan pelanggan untuk mencari informasi terkait barang atau jasa yang dibutuhkan pelanggan. *Landing page conversation* ini merujuk pada fokus satu tujuan agar sehingga pelanggan dapat berpusat pada barang dan jasa yang mereka inginkan pada saat itu. Dari keempat perusahaan yang diteliti oleh penulis, semua menggunakan *landing page conversation*. Di dalam strategi layanan perusahaan hal yang perlu diterapkan adalah adanya *Customer Relationship Management* (CRM). Penulis memasukan CRM di dalam strategi layanan perusahaan karena dalam penerapan CRM, memerlukan proses, manusia dan teknologi. Sehingga akan tercipta loyalitas pelanggan, menaikkan prospek penjualan dan mempertahankan pelanggan yang sudah ada bahkan dapat membantu meningkatkan. Hal ini yang masih dikembangkan oleh CV. Julang Marching dan PT. Hamzah HS.

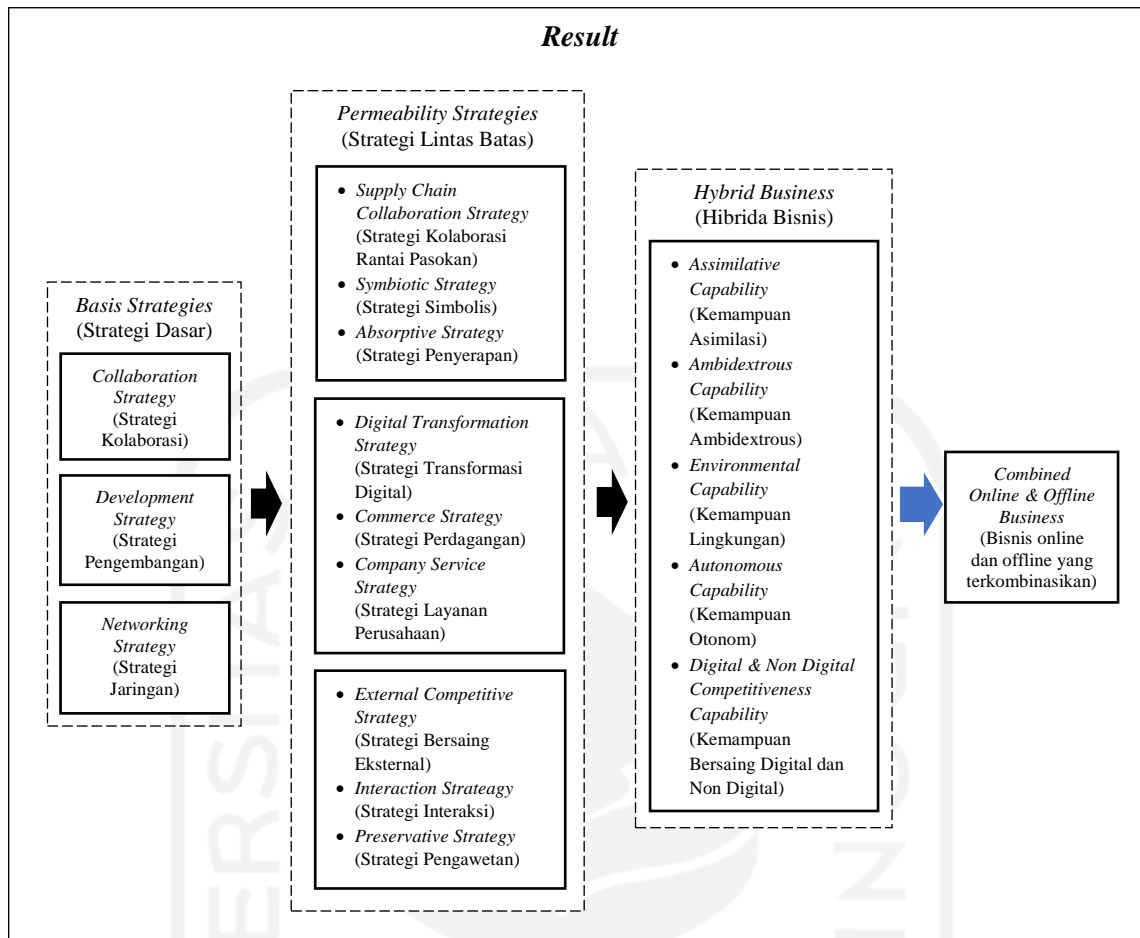
Untuk bersaing di pasar global UMKM harus memiliki tujuan yang

kompeten dan terintegrasi secara strategis. Pentingnya *external competitiveness strategy* dalam perusahaan sangat mempengaruhi kinerja dan pembentukan *environmental capability* dalam perusahaan. Ada beberapa contoh strategi bersaing pada lingkungan eksternal perusahaan yang diterapkan pada empat perusahaan yang penulis teliti. Diantaranya, mereka menerapkan strategi penetapan harga, menerapkan strategi jumlah pemasok dan kebijakan tingkat operasi lainnya. Pada hasil analisis penelitian ini yang melibatkan empat perusahaan yang berbeda, strategi bersaing eksternal perusahaan merupakan kombinasi penentuan tujuan yang diperjuangkan perusahaan dan cara yang digunakan untuk bersaing di pasar. Secara keseluruhan, hal ini dapat dilihat sebagai pola keputusan perusahaan terkait dengan memperoleh materi dan pemberian layanan yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan strategi bersaing eksternal yang diterapkan oleh perusahaan. Strategi bersaing eksternal perusahaan mampu menciptakan kemampuan perusahaan dalam menangani lingkungan perusahaan. Misalnya kemampuan dalam hal kualitas, penerapan biaya, desain, kemampuan fleksibilitas perusahaan dalam menanggapi perubahan pasar, kemampuan rantai pasokan perusahaan, dan kemampuan pembelian.

Selain itu ada strategi interaksi yang diterapkan oleh perusahaan. Untuk mengikuti perubahan cepat dalam persaingan, perusahaan harus menyesuaikan strategi mereka dengan cepat. Peran strategi interaksi di sini adalah untuk mengatur arah sesuai kebutuhan perusahaan. Strategi berinteraksi dengan teknologi dari waktu ke waktu dapat terarah dan statis,

teknologi dapat menentukan strategi pilihan, demikian juga dengan strategi mampu mendikte teknologi yang dibutuhkan perusahaan. Arus penerapan strategi harus sesuai dengan teknologi perusahaan yang digunakan. Hal inilah yang melatar belakangi penulis untuk memasukan strategi interaksi sebagai salah satu strategi yang berperan terhadap pembentukan *hybrid business* pada perusahaan yang diteliti.

Strategi yang terakhir, yang diadopsi oleh perusahaan adalah strategi pengawetan atau biasa disebut preservative strategy. Strategi pengawetan ini digunakan perusahaan untuk memperkuat batas antar unit bisnis, mencegah sumber daya meresap satu sama lain dan mempertahankan kesenjangan antara logika kelembagaan yang berbeda. Sebagian besar perusahaan dalam menerapkan strategi pengawetan ini dimaksudkan untuk membangun batasan baru, sehingga masing-masing unit bisnis dapat mempromosikan spesialisasinya. Untuk mencapai strategi pengawetan maka perusahaan harus memperbaiki kemampuan otonomnya.



Gambar 5.1 Combined Online and Offline Business

Pada gambar 5.1 di atas dijelaskan bahwa untuk dapat mengkombinasikan model bisnis online dan offline sebuah perusahaan harus mencapai hibrida bisnis (hybrid business) terlebih dahulu. Dalam penelitian ini, ada beberapa kemampuan yang mendasari terbentuknya hibrida bisnis diantaranya kemampuan asimilasi, kemampuan ambidextrous, kemampuan lingkungan, kemampuan otonom dan kemampuan bersaing digital dan non digital.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis penting. Penelitian ini menganalisis peran strategi lintas batas dalam pembentukan hibrida bisnis. Pada jalur strategi permeabilitas digunakan untuk mencapai kemampuan perusahaan dalam membentuk hibrida bisnis. Banyaknya batasan yang saling bertentangan dan kompetitif pada jalur strategi lintas batas dapat menjelaskan tentang strategi lintas batas yang terkait erat dengan hibrida bisnis. Karena banyaknya kontradiksi antara unit bisnis online dan offline yang sering dihadapi UMKM, penelitian ini menawarkan arahan bagi UMKM tentang strategi apa saja yang harus digunakan dalam mencapai hibrida bisnis sehingga model bisnis online dan offline dapat terkombinasikan. Dalam pembentukan hibrida bisnis, ada peran lima kemampuan yaitu, kemampuan asimilasi, kemampuan ambidextrous, kemampuan lingkungan, kemampuan otonom dan kemampuan digital dan nondigital. Kemampuan asimilasi dapat meningkatkan kemampuan manajerial pada perusahaan, menyerap pengetahuan ataupun sumber daya bukan hanya dari lingkungan eksternal, namun dapat berasal dari unit bisnis yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Untuk menyeimbangkan unit bisnis online dan unit bisnis offline, maka diperlukan kemampuan ambidextrous, sehingga sumber daya pada unit bisnis online dapat membuka sedikit batasannya agar sumber daya pada unit bisnis offline dapat masuk dan saling memfasilitasi, begitu sebaliknya. Unit bisnis online dan unit bisnis

offline dituntut untuk memiliki keunggulan sumber daya yang berbeda. Untuk menangani perbedaan keunggulan tersebut maka diperlukan kemampuan lingkungan agar perusahaan mampu menyerap pengetahuan dari lingkungan eksternal dengan lebih baik, selain itu juga menangkap pengetahuan di lingkungan internal perusahaan. Karena pembentukan kemampuan pada hibrida bisnis melibatkan proses strategi lintas batas yang mengakibatkan setiap unit bisnis mengeksplorasi kemampuannya, maka diperlukan kemampuan otonom agar masing-masing unit bisnis dapat mandiri dan mempertahankan independensinya sehingga masing-masing unit bisnis dapat berdampingan dan kompetitif. Kemampuan digital dan non-digital dapat membuat masing-masing unit bisnis seimbang dan kompetitif. Keseluruhan kemampuan yang terbentuk dari penerapan strategi lintas batas tersebut mampu membentuk hibrida bisnis yang akhirnya dapat menciptakan model bisnis online dan offline yang terkombinasikan.

6.2 Saran

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Penulis fokus pada strategi mengkombinasikan model bisnis online dan offline. Penelitian ini menawarkan arahan kepada perusahaan, untuk menentukan strategi mengkombinasikan pada kedua unit berbeda yang dimiliki perusahaan.

Pada penelitian selanjutnya, dapat dipelajari mekanisme kombinasi model bisnis online dan offline. Faktor lain yang mempengaruhi kombinasi online dan offline pada masing-masing unit bisnis juga dapat dipelajari lebih lanjut. Karakteristik masing-masing CEO mungkin dapat mempengaruhi pada proses mengkombinasikan model bisnis online dan offline pada

perusahaan.



DAFTAR PUSTAKA

- Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67(1), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.010>
- Ambec, S., & Lanoie, P. (2008). Negotiating Identities: Proceedings of the 13th Annual Conference of the South African Association of Art Historians. *The Academy of Management Review*, 45–63.
- Aragón-Correa, J. A., Hurtado-Torres, N., Sharma, S., & García-Morales, V, J. A.-C. (2008). Environmental strategy and performance in small firms: A resource-based perspective. *Journal of Environmental Management*, 86(1), 88–103. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2006.11.022>
- Baroto, B. M., Abdullah, B. M. M., & Wan, H. L. (2012). Hybrid Strategy : A New Strategy for Competitive Advantage. *International Journal of Business and Management*, 7(20), 120–133. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n20p120>
- Bechky, B. A. (2011). Making organizational theory work: Institutions, occupations, and negotiated orders. *Organization Science*, 22(5), 1157–1167.
- Bhakoo, V., & Choi, T. (2013). The iron cage exposed: Institutional pressures and heterogeneity across the healthcare supply chain. *Journal of Operations Management*, 31(6), 432–449. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2013.07.016>
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., & Tayo Tene, C. V. (2018). Adoption and Outcomes of ISO 14001: A Systematic Review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 411–432. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12139>
- Boué, C., Schaible, S. 2015. Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI.
- Bughin, J., & Van Z, N. (2017). *6 digital strategies, and why some work better than others* (No. 2013/257052). ULB--Universite Libre de Bruxelles.
- Cerchione, R., & Esposito, E. (2016). Using knowledge management systems: A taxonomy of SME strategies. *International Journal of Information*

- Management*, 37(1), 1551–1562.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.10.007>
- Chen, Y. C., Hsieh, H. C., & Lin, H. C. (2013). Improved precision recommendation scheme by BPNN algorithm in O2O commerce. *Proceedings - 2013 IEEE 10th International Conference on E-Business Engineering, ICEBE 2013*, 324–328. <https://doi.org/10.1109/ICEBE.2013.50>
- Davies, R., & Dart, J. (2005). The “ Most Significant Change ” (MSC) Technique. *CARE International, United Kingdom*, 1–104.
- Davis, J. P., & Eisenhardt, K. M. (2011). Rotating Leadership and Collaborative Innovation: Recombination Processes in Symbiotic Relationships. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 159–201. <https://doi.org/10.1177/0001839211428131>
- Duxbury, L., Higgins, C., Smart, R., & Stevenson, M. (2014). Mobile Technology and Boundary Permeability. *British Journal of Management*, 25(3), 570–588. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12027>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. [https://doi.org/10.1016/s0140-6736\(16\)30010-1](https://doi.org/10.1016/s0140-6736(16)30010-1)
- Eisenhardt, K., Graebner, M., & Sonenshein, S. (2016). From the Editors GRAND CHALLENGES AND INDUCTIVE METHODS: RIGOR WITHOUT RIGOR MORTIS.: EBSCOhost. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. Retrieved from <https://web-b-ebSCOhost-com.proxy.bc.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=5fa3f004-27e0-4668-ad22-c912044baa49%40pdc-v-sessmgr04>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160888>
- Fatorachian, H., & Kazemi, H. (2018). A critical investigation of Industry 4.0 in manufacturing: theoretical operationalisation framework. *Production Planning and Control*, 29(8), 633–644. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1424960>
- Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular

- corporate forms. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1229–1249. <https://doi.org/10.2307/3069398>
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Gnyawali, D. R., & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40(5), 650–663. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.01.009>
- Gnyawali, D. R., & Ryan, C. T. (2018). Nuances in the Interplay of Competition and Cooperation: Towards a Theory of Coopetition. *Journal of Management*, 44(7), 2511–2534. <https://doi.org/10.1177/0149206318788945>
- Graebner, M. E. (2004). Momentum and serendipity: How acquired leaders create value in the integration of technology firms. *Strategic Management Journal*, 25(8–9), 751–777. <https://doi.org/10.1002/smj.419>
- Haigh, N., & Hoffman, J. A. (2011). Hybrid organizations: The Next Chapter In Sustainable Business. *Organizational Dynamics*, 41(2), 126–134.
- Harrington, D., Lawton, T., & Rajwani, T. (2005). *Embracing and Exploiting Industry Turbulence: The Strategic Transformation of Aer Lingus*. 23(6), 2373. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.006>
- Hillman, S., & Neustaedter, C. (2017). Trust and mobile commerce in North America. *Computers in Human Behavior*, 70, 10–21. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.12.061>
- Horton, J., Serafeim, G., & Serafeim, I. (2013). Does mandatory IFRS adoption improve the information environment? *Contemporary Accounting Research*, 30(1), 388–423. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01159.x>
- Horvath, L. (2001). Collaboration: The key to value creation in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(5), 205–207. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006039>
- Hosseini, S., Fallon, G., Weerakkody, V., & Sivarajah, U. (2019). Cloud computing utilization and mitigation of informational and marketing barriers of the SMEs from the emerging markets: Evidence from Iran and Turkey. *International Journal of Information Management*, 46(April 2018), 54–69.

<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.011>

- Huang, J. S., Pan, S. L., & Liu, J. (2017). Boundary permeability and online–offline hybrid organization: A case study of Suning, China. *Information and Management*, 54(3), 304–316. <https://doi.org/10.1016/j.im.2016.08.002>
- Isaacs, J. B., Katz, M., & Amin, R. (2016). Improving the Efficiency of Benefit Delivery Outcomes from the Work Support Strategies Evaluation. *CENTER ON LABOR, HUMAN SERVICES, AND POPULATION RESEARCH*, (November), 1–136. Retrieved from www.urban.org/support.
- Jiang, S. H., & Huang, J. S. (2016). Efficient slope reliability analysis at low-probability levels in spatially variable soils. *Computers and Geotechnics*, 75, 18–27. <https://doi.org/10.1016/j.compgeo.2016.01.016>
- Jocevski, M. (2020). Blurring the Lines between Physical and Digital Spaces: Business Model Innovation in Retailing. *California Management Review*, 63(1), 99–117. <https://doi.org/10.1177/0008125620953639>
- Kamble, S. S., Gunasekaran, A., & Gawankar, S. A. (2018). Sustainable Industry 4.0 framework: A systematic literature review identifying the current trends and future perspectives. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 408–425. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.05.009>
- Khanagha, A., Dehkordi, A. M., Zali, M. R., & Hejazi, S. R. (2018). Measuring the Entrepreneurial Orientation of Public Research Centers. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 15(3), 1–15. <https://doi.org/10.1142/S0219877018500281>
- Klein, H. K., & Myers, M. D. (1999). A set of principles for conducting and evaluating interpretive field studies in information systems. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 23(1), 67–94. <https://doi.org/10.2307/249410>
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691. doi:10.2307/259349. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/259349?origin=crossref>
- Lokhandwala, S., & Gautam, P. (2020). Indirect impact of COVID-19 on

- environment: A brief study in Indian context. *Environmental Research*, 188(April), 109807. <https://doi.org/10.1016/j.envres.2020.109807>
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2019). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case stud. *Journal of Business Research*, (September), 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.038>
- Luthra, S., & Mangla, S. K. (2018). Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Safety and Environmental Protection*, 117, 168–179. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2018.04.018>
- Mahmood, A., Eqan, M., Pervez, S., Alghamdi, H. A., Tabinda, A. B., Yasar, A., ... Pugazhendhi, A. (2020). COVID-19 and frequent use of hand sanitizers; human health and environmental hazards by exposure pathways. *Science of the Total Environment*, 742, 140561. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.140561>
- Matambalya, F. (2000). Profile of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in the SADC Economies. Center for Development Research, Bonn University http://www.wipo.int/export/sites/www/about-ip/en/studies/pdf/study_f_matambalya.pdf.
- McDonald, R. M., & Eisenhardt, K. M. (2020). Parallel Play: Startups, Nascent Markets, and Effective Business-model Design. *Administrative Science Quarterly*, 65(2), 483–523. <https://doi.org/10.1177/0001839219852349>
- McGilvray, J. (1977). Linkages, key sectors and development strategy. *Structure, system and economic policy*, 49-56.
- McGilvray, J. W. (1977). Linkages, Key Sectors and Development Strategy. Structure, System and Economic Policy: Proceedings of Section F of the British Association for the Advancement of Science Held at the University of Lancaster 1-8 September 1976. Edited by W. Leontief.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook.
- Mitra, S., Sambamurthy, V., & Westerman, G. (2011). Measuring IT performance

- and communicating value. *MIS Quarterly Executive*, 10(1).
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi penelitian kualitatif (Cet. Ke-30.)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Molina-Azorin, J. F., Claver-Cortes, E., Lopez-Gamero, M. D., & Tari, J. J. (2009). Green management and financial performance: a literature review. *Management Decision*, 47(7), 1080–1100. <https://doi.org/10.1108/00251740910978313>
- Möller, K., & Halinen, A. (2017). Managing business and innovation networks—From strategic nets to business fields and ecosystems. *Industrial Marketing Management*, 67, 5–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.09.018>
- Möller, K., Nenonen, S., & Storbacka, K. (2020). Networks, ecosystems, fields, market systems? Making sense of the business environment. *Industrial Marketing Management*, 90, 380–399. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.07.013>
- Montabon, F., Sroufe, R., & Narasimhan, R. (2007). An examination of corporate reporting, environmental management practices and firm performance. *Journal of Operations Management*, 25(5), 998–1014. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.10.003>
- O'Donohue, W., & Torugsa, N. A. (2016). The moderating effect of “Green” HRM on the association between proactive environmental management and financial performance in small firms. *International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 239–261. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1063078>
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2013). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 4(1), 972–1001. <https://doi.org/10.1016/j.disc.2006.05.040>
- Palese, B., & Usai, A. (2018). The relative importance of service quality dimensions in E-commerce experiences. *International Journal of Information Management*, 40, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.02.001>
- Parida, V., & Örtqvist, D. (2015). *Interactive Effects of Network Capability, ICT*

- Capability, and Financial Slack on Technology-Based Small Firm Innovation Performance*. 53, 278–298. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12191>
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Porter, M. (1980). Industry Structure and Competitive Advantage: The Cases of the Automobile and Soft Drink Industries. *Financial Analysts Journal*, 36(4), 30–41.
- Prain, G., Wheatley, C., Odsey, C., Verzola, L., Bertuso, A., Roa, J., & Naziri, D. (2020). Research-development partnerships for scaling complex innovation: Lessons from the Farmer Business School in IFAD-supported loan-grant collaborations in Asia. *Agricultural Systems*, 182(January 2019), 102834. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2020.102834>
- Prasad, S., Su, H. C., Altay, N., & Tata, J. (2015). Building disaster-resilient micro enterprises in the developing world. *Disasters*, 39(3), 447–466. <https://doi.org/10.1111/disa.12117>
- Puranam, P., Singh, H., & Zollo, M. (2016). Organizing for innovation: Managing the coordination-autonomy dilemma in technology acquisitions. *Academy of Management Journal*, 49(2), 263–280.
- Rosenbloom, B. (2007). *Multi-channel strategy in business-to-business markets : Prospects and problems*. 36, 4–9. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.06.010>
- Sanyé-Mengual, E., Secchi, M., Corrado, S., Beylot, A., & Sala, S. (2019). Assessing the decoupling of economic growth from environmental impacts in the European Union: A consumption-based approach. *Journal of Cleaner Production*, 236. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.010>
- Schweizer, K., Moosbrugger, H., & Goldhammer, F. (2005). The structure of the relationship between attention and intelligence. *Intelligence*, 33(6), 589–611. <https://doi.org/10.1016/j.intell.2005.07.001>
- Senyo, P. K., Liu, K., & Effah, J. (2019). Digital business ecosystem: Literature review and a framework for future research. *International Journal of Information Management*, 47(June 2018), 52–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.002>

- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized Enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, 2, 100018. <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2020.100018>
- Shakil, M. H., Munim, Z. H., Tasnia, M., & Sarowar, S. (2020). COVID-19 and the environment: A critical review and research agenda. *Science of the Total Environment*, 745, 141022. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.141022>
- Stel, A. Van, Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311–321. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1996-6>
- Tan, K. B., Vakili, M., Horri, B. A., Poh, P. E., Abdullah, A. Z., & Salamatina, B. (2015). Adsorption of dyes by nanomaterials: recent developments and adsorption mechanisms. *Separation and Purification Technology*, 150, 229-242.
- Tayab, U. B., Zia, A., Yang, F., Lu, J., & Kashif, M. (2020). Short-term load forecasting for microgrid energy management system using hybrid HHO-FNN model with best-basis stationary wavelet packet transform. *Energy*, 117857.
- Tilley, F. (1999). The gap between the environmental attitudes and the environmental behaviour of small firms. *Business Strategy and the Environment*, 8(4), 238–248. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0836\(199907/08\)8:4<238::AID-BSE197>3.0.CO;2-M](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0836(199907/08)8:4<238::AID-BSE197>3.0.CO;2-M)
- Torugsa, N. A., Arundel, A., & O'donohue, W. (2016). Inter-Firm Collaboration And Innovation Performance For New-To-Market Products—The Moderating Role Of Technological And Skills-Related Knowledge Assets. *International Journal of Innovation Management*, 20(06), 1650050.
- Tsai, T. M., Wang, W. N., Lin, Y. T., & Choub, S. C. (2015). An O2O commerce service framework and its effectiveness analysis with application to proximity commerce. *Procedia Manufacturing*, 3, 3498-3505.
- Van Stel, A., Carree, M., & Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small business economics*, 24(3), 311-321.

- Volmar, E., & Eisenhardt, K. M. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*, (May), 1–20. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.206>
- Vurro, C., Russo, A., & Perrini, F. (2012). The Reputation Effects of Stakeholder Orientation and the Moderating Role of Market Risk. *In Academy of Management Proceedings 2012*(1), 13684). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Walsh, I., Holton, J. A., Bailyn, L., Fernandez, W., Levina, N., & Glaser, B. (2015). What Grounded Theory Is...A Critically Reflective Conversation Among Scholars. *Organizational Research Methods*, 18(4), 581–599. <https://doi.org/10.1177/1094428114565028>
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of information systems*, 4(2), 74-81.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Xing, X., & Junxuan, Z. (2014). The study of O2O business model development strategy in SMEs. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9).
- Xu, T., & Zhang, J. (2015). *A development strategy of O2O business in China. In 2015 International Conference on Computer Science and Intelligent Communication*. Atlantis Press.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge*, 3(1), 97-114.
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research. Applied Social Research Methods* vol. 5.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of management review*, 27(2), 185-203.

LAMPIRAN

DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

Daftar pertanyaan wawancara ini berfungsi untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini yang berjudul “**Strategi untuk Mengkombinasikan Model Bisnis Online dan Offline pada UMKM**”. Pertanyaan wawancara ini ditujukan kepada masing-masing CEO atau jajaran *Top Management* dari UMKM yang diteliti.

Berikut daftar pertanyaan wawancara penelitian :

- 1) Bagaimana *Supply-Chain Collaboration Strategy* yang diterapkan oleh perusahaan yang sedang diteliti?
- 2) Apa dampak positif bagi internal perusahaan dari adanya penerapan *Supply-Chain Collaboration Strategy*?
- 3) Bagaimana proses atau alur dari penerapan *Supply-Chain Collaboration Strategy* pada masing-masing unit bisnis di perusahaan?
- 4) Bagaimana penerapan *Symbiotic Strategy* pada perusahaan dan apa yang didapatkan perusahaan dengan menerapkan strategi tersebut?
- 5) Apakah ada kerugian yang ditimbulkan oleh penerapan *Symbiotic Strategy* pada perusahaan?
- 6) Telah kita ketahui bahwa *Absorptive Strategi* adalah strategi untuk mengintegrasikan sumberdaya dari masing-masing unit bisnis *online* dan *offline*, misalnya penjualan produk dan informasi pada unit bisnis *offline* (penjualan di toko) dan penjualan produk dan informasi pada unit bisnis *online*, bagaimana tanggapan CEO terkait penerapan strategi tersebut agar

terjadi keseimbangan antar unit bisnis?

- 7) *Absorptive Strategy* juga digunakan agar sumber daya dari masing-masing unit bisnis tidak bercampur satu dengan yang lain. Bagaimana agar tetap terkontrol dalam penerapan strateginya?
- 8) Apakah perusahaan melakukan strategi kolaborasi dengan perusahaan lain atau supplier atau konsumen?
- 9) Siapa saja mitra kolaborasi dari perusahaan?
- 10) Bagaimana cara memilih mitra kolaborasi perusahaan?
- 11) Apakah ada kriteria tertentu untuk menjadi mitra kolaborasi dengan perusahaan?
- 12) Bagaimana caranya agar kolaborasi dapat terus berjalan seimbang?
- 13) Apakah masing-masing pihak dapat memenuhi harapan dari berjalannya kolaborasi tersebut?
- 14) Menghadapi era transformasi digital, bagaimana perusahaan melakukan *branding*, *competition analysis*, menggunakan *content creator*, atau mungkin juga menggunakan *affiliate marketing* dan *SEO/SEM/SMO*?
- 15) Apakah perusahaan menggunakan *social influencer* atau *print publications* ataupun *trade show*?
- 16) Bagaimana cara melakukan *branding* unit bisnis online dan offline secara bersamaan?
- 17) Bagaimana perusahaan menerapkan *Commerce Strategy*, apakah sudah berbasis *e-Commerce* atau sudah menggunakan *mobile application*?
- 18) Dengan adanya penerapan *Commerce Strategy*, bagaimana cara menghadapi perubahan keinginan pelanggan yang begitu cepat?
- 19) Bagaimana strategi pelayanan yang dilakukan perusahaan baik itu pada unit

bisnis online maupun offline, apakah perusahaan menggunakan CRM?

20) Bagaimana cara memelihara keamanan data pelanggan?



- 21) Bagaimana penerapan *Company Service Strategy* pada lingkungan internal perusahaan agar masing-masing divisi mempunyai performa yang baik?
- 22) Pada sistem online apakah dalam website perusahaan menggunakan chatboot untuk mempermudah interaksi dengan calon konsumen ataupun konsumen perusahaan?
- 23) Bagaimana strategi perusahaan untuk menghadapi pesaing?
- 24) Bagaimana perusahaan membangun interaksi dengan konsumen dan partner dari perusahaan lain agar unit bisnis online dan offline tetap terjaga dan stabil?
- 25) Apakah *Interaction Strategy* juga diterapkan pada lingkungan internal perusahaan?, jika iya, bagaimana penerapan strateginya?
- 26) Strategi yang telah digunakan pada unit bisnis online dan offline agar tetap stabil tentunya tidaklah mudah, bagaimana strategi untuk menghadang hal-hal diluar kendali untuk tidak masuk ataupun ikut campur dalam penerapan strategi unit bisnis online dan offline tersebut?
- 27) Dari beberapa strategi yang telah diterapkan perusahaan, apakah mampu menciptakan *customers experience*?