

**PERAN ELEMEN-ELEMEN INTI ORGANISASI DALAM MELAKUKAN
TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM FESYEN
(Studi Kasus UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten)**



Diajukan Oleh:

Muhammad Adib Z

18911051

Dosen Pembimbing:

Anjar Priyanto, S.E., M.Si., Ph.D.

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMI UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2021

**PERAN ELEMEN-ELEMEN INTI ORGANISASI DALAM MELAKUKAN
TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM FESYEN
(Studi Kasus UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten)**

Tesis S-2

Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

Muhammad Adib Z

18911051

Dosen Pembimbing:

Anjar Priyanto, S.E., M.Si., Ph.D.

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

2021

HALAMAN PENGESAHAN



Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

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

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

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Senin tanggal 13 September 2021 Program Studi Manajemen Program Magister,
Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis
yang disusun oleh :

MUHAMMAD ADIB Z

No. Mhs. : 18911051

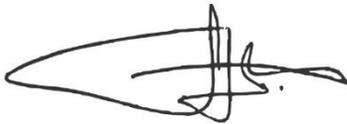
Konsentrasi : Manajemen Strategik

Dengan Judul:

**PERAN ELEMEN-ELEMEN INTI ORGANISASI DALAM MELAKUKAN
TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM FESYEN (Studi Kasus UKM Fesyen Yogyakarta dan
Klaten)**

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

Penguji I



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

Penguji II



Dr. Dessy Isfianadewi, MM.

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Manajemen,



Dr. Dwi Hartono Agus Harjito, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam kepenulisan 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 tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, 30 Agustus 2021

Penulis,



Muhammad Adib Z

HALAMAN PERSEMBAHAN

Puji syukur kepada Allah SWT, yang telah memberikan kesehatan dan kekuatan hingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik

Tesis ini saya persembahkan kepada:

Orang tua tercinta H. Ahmad Zaini dan ibu Hj. harsini yang telah mengalirkan dan mencurahkan segenap kasih sayang dan selalu mendo'akan setiap kaki melangkah

Kakak Saya Ida Fauziatun Nisa, M.Pd, beserta Suami Mohammad Chairil Anwar, M.Pd dan adek Vina Khoiriyatun Nisa, terimakasih banyak atas kasih do'a dan segala bentuk dukungan yang diberikan

Keluarga Besar Rumah Singgah dan Belajar Diponegoro yang telah memberikan banyak pengalaman dalam mendidik dan merawat anak yang hidup tanpa kasih sayang Orang Tua

Berserta Almamater tercinta Universitas Islam Indonesia Khususnya Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika.

KATA PENGANTAR



Puji Syukur Alhamdulillah saya ucapkan kepada Allah S.W.T yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir dengan judul “*Peran elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen (Studi Kasus UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten)*”. Shalawat, salam beserta tahlil semoga senantiasa terlimpahkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, dan sahabatnya. Semoga kelak kita mendapatkan syafaatnya di Yaumul Qiyamah, amin.

Adapun tujuan kepenulisan tesis ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Selain itu, juga untuk memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu ekonomi dan manajemen sehingga nantinya dapat bermanfaat bagi akademisi maupun praktisi dan semua pihak yang membutuhkan, terkhususnya bagi penulis dalam proses menerapkan ilmu yang didapatkan di bangku perkuliahan.

Dalam proses penyusunan tesis ini tentunya tidak lepas dari bantuan dan dukungan semua pihak. Oleh karena itu, penulis merasa sangat perlu menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang membantu, baik yang telah membimbing, mengarahkan, memberikan petunjuk maupun yang senantiasa memotivasi:

1. Ayahanda H. Ahmad Zaini dan ibunda Hj. Harsini yang senantiasa memberikan doa, dukungan, dan kasih sayang serta nasihat yang tak kunjung lelah. Tanpa doa yang ditujukan kepada penulis tidak mampu menyelesaikan penyusunan karya tulis ilmiah ini, Tiada kata-kata yang layak penulis berikan untuk mengemukakan penghargaan dan jasa beliau selain doa dan terimakasih sedalam-dalamnya. Dan tidak lupa pula kepada kakak tersayang “Mohammad Chairil Anwar, M.Pd, Ida Fauziatun Nisa, M.Pd, dan Vina Khoiriatun Nisa” terimakasih atas doa, kasih

sayang dan segala bentuk dukungan yang telah diberikan. Sehingga proses pembelajaran selama di bangku kuliah dapat berjalan lancar.

2. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta dengan penuh kesabaran telah membimbing penulis dalam menyelesaikan penyusunan tesis ini.
3. Segenap dosen dan staff Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Islam Indonesia terima kasih atas ilmu yang diberikan serta pelayanannya.
4. Segenap Pimpinan dan manajemen Kenes Leather, Butik Purwanti, Alito Sportwear dan Butik Sasmaya yang telah memberikan izin dan keterbukaannya kepada penulis dalam proses pencarian data selama proses penelitian.
5. Teman-teman kuliah di Program Studi Magister Manajemen angkatan yang selalu memberikan dukungan dan bantuannya selama ini.
6. Teruntuk Slamet Riyanto, S.E.I, Risyanto S.Fil, Anwarul Sholihin, S.E, dan Zainal Muttaqin, S.E, serta Huril Aini S.E yang telah menemani penulis dan menjadi tempat keluh kesah, memberikan saran, semangat, motivasi serta doa yang tiada hentinya, penulis ucapkan terimakasih.
7. Semua pihak yang sudah membantu dan memberikan dukungan baik materi maupun non materi yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata penyusun mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan penyusun berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua dan menjadi bahan masukan dalam dunia pendidikan.

Yogyakarta, 30 Agustus 2021

Penulis,



Muhammad Adib Z

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
BERITA ACARA UJIAN TESIS	iv
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
ABSTRAK	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Fokus Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Landasan Teori	11
2.1.1 Tranformasi Digital	11
2.1.2 Definisi dan Karakteristik UKM	14
2.1.3 Memahami UKM dalam melakukan Transformasi Digital	16
2.1.4 Elemen-Elemen Inti Organisasi dalam Melakukan Transformasi Digital di UKM Fesyen	18
2.2 Tahapan Pengembangan Model Bisnis dalam Menjalankan Transformasi Digital ..	29

2.3	Identifikasi Kelebihan Transformasi Digital	33
2.4	Kerangka Pemikiran	36
2.5	Literatur Transformasi Digital	38
2.6	Kebaruan Penelitian.....	41
BAB III METODE PENELITIAN		42
3.1	Pendekatan Penelitian Studi Kasus.....	42
3.2	Tujuan Penelitian Studi Kasus.....	43
3.2.1	Studi Kasus Eksplorasi.....	44
3.2.2	Membangun Teori	45
3.2.3	Pengujian Teori	46
3.2.4	Pengembangan Teori.....	47
3.3	Desain Penelitian	48
3.4	Objek Penelitian.....	50
3.5	Proses Pengumpulan Data Studi Kasus	52
3.6	Analisis Data.....	55
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN		58
4.1	Usaha Kecil Menengah: Kenes Leather.....	58
4.1.1	Profil UKM Kenes Leather	58
4.1.2	Struktur Organisasi UKM Kenes Leather	60
4.1.3	Bisnis Model UKM Kenes Leather	60
4.1.4	Inovasi Bisnis Model UKM Kenes Leather	66
4.1.5	Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Kenes Leather	68
4.2	Usaha Kecil Menengah: Batik Purwanti.....	70
4.2.1	Profil UKM Batik Purwanti	70
4.2.2	Stuktur Organisasi UKM Batik Purwanti.....	71
4.2.3	Bisnis Model UKM Batik Purwanti	72
4.2.4	Inovasi Bisnis Model UKM Batik Purwanti	79
4.2.5	Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Batik Purwanti	82
4.3	Usaha Kecil Menengah: Alito Sportwear	83
4.3.1	Profil UKM Alito Sportwear.....	83

4.3.2	Struktur Organisasi UKM Alito Sportwear.....	85
4.3.3	Bisnis Model Batik UKM Alito Sportwear.....	85
4.3.4	Inovasi Bisnis Model UKM Alito Sportwear.....	90
4.3.5	Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Alito Sportwear	93
4.4	Usaha Kecil Menengah: Butik Sasmaya.....	94
4.4.1	Profil UKM Butik Sasmaya	94
4.4.2	Struktur Organisasi UKM Butik Sasmaya	96
4.4.3	Bisnis Model UKM Butik Sasmaya	97
4.4.4	Inovasi Bisnis Model UKM Butik Sasmaya	102
4.4.5	Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Butik Sasmaya	104
BAB V	HASIL PENELITIAN.....	106
5.1	UKM Fesyen dan Transformasi Digital	106
5.1.1	Elemen-elemen Inti UKM Kenes Leather dalam Melakukan Transformasi Digital.....	108
5.1.2	Elemen-Elemen Inti UKM Batik Purwanti dalam Melakukan Transformasi Digital.....	113
5.1.3	Elemen-elemen Inti UKM Alito Sportwear dalam Melakukan Transformasi Digital.....	117
5.1.4	Elemen-elemen Inti UKM Butik Sasmaya dalam Melakukan Transformasi Digital.....	122
5.2	Implementasi Elemen-elemen Inti Organisasi dalam Melakukan Transformasi Digital di 4 UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten	126
5.3	Keterampilan yang dikembangkan Organisasi untuk Melakukan Transformasi Digital	130
BAB V	PENUTUP.....	132
6.1	Kesimpulan.....	132
6.2	Implikasi Manajerial.....	136
6.3	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	137
DAFTAR PUSTAKA.....		138
DAFTAR LAMPIRAN		145

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perkembangan UMKM Indonesia 2015-2018.....	1
Tabel 2.1 Kriteria UMKM Berdasarkan Jumlah Aset Dan Omset.....	15
Tabel 2.2 Keterampilan Manajer untuk Transformasi Digital	24
Tabel 3.1 Kesesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus	43
Tabel 3.2 Proses Membangun Teori dari Penelitian Studi Kasus	45
Tabel 3.3 Pemilihan Jumlah Kasus.....	49
Tabel 3.4 Objek Penelitian	51
Tabel 5.1 Ringkasan indikator yang dipakai: Kerangka Elemen-Elemen Inti Dalam Melakukan Transformasi Digital Di Empat UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten	107
Tabel 5.2 Elemen-elemen inti Kenes Leather dalam melakukan transformasi digital	109
Tabel 5.3 Elemen-elemen inti Batik Purwanti dalam melakukan transformasi digital	113
Tabel 5.4 Elemen-elemen inti Alito Sportwear dalam melakukan transformasi digital ..	118
Tabel 5.5 Elemen-elemen inti Butik Sasmaya dalam melakukan transformasi digital	122

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kontribusi Penyerapan Tenaga Kerja.....	2
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	37
Gambar 3.1 Proses Pembangunan Teori.....	47
Gambar 3.2 Desain Penelitian Studi Kasus.....	48
Gambar 3.3 Teknik Analisis Data	57
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kenes Leather	60
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Batik Purwanti.....	72
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Alito Sportwear	85
Gambar 4.4 Struktur Organisasi Butik Sasmaya.....	96
Gambar 5.1 Implementasi Elemen-elemen Inti Dalam Melakukan Transformasi Digital di Empat UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten.....	126

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Draf Wawancara 145



ABSTRAK

Kecepatan perkembangan informasi dan teknologi dalam revolusi industri 4.0 saat ini bagaimanapun tidak bisa dibendung lagi. Hal ini berpengaruh terhadap perubahan pola perilaku konsumen dan gaya hidup mereka khususnya dalam berbelanja. Sehingga perusahaan dituntut secara radikal untuk mengubah bisnis model mereka dalam menciptakan dan menyesuaikan nilai. Banyak perusahaan telah mengadopsi strategi transformasi digital untuk mengubah cara mereka menciptakan dan menyesuaikan nilai. Akibatnya perusahaan perlu memeriksa kembali dan merevisi ulang bisnis model mereka untuk mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Persyaratan utama bagi perusahaan yang mengadopsi transformasi digital adalah merenovasi bisnis model perusahaan agar tetap konsisten antara perumusan strategi dan implementasi strategi yang diterapkan. Oleh karena itu, perumusan strategi digital harus mengidentifikasi elemen-elemen bisnis model perusahaan yang harus dimodifikasi sesuai dengan strategi baru, beserta ruang lingkup transformasi digital tersebut. Penelitian ini meneliti tentang bagaimana peran elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi di UKM fesyen yang ada di Yogyakarta dan Klaten. Tujuannya untuk menganalisis elemen-elemen inti organisasi yang digunakan dalam menjalankan transformasi digital agar tetap dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan, menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, dengan desain penelitian single multiple-case design menggunakan Usaha Kecil Menengah bidang Fesyen seperti tas kulit, batik, jersey olahraga, dan baju Muslim khas butik sebagai objek penelitian. Teknik pengumpulan data dengan cara wawancara (secara mendalam, terstruktur dan terbuka), observasi dan lain sebagainya. Dan analisis data yang digunakan yaitu analisis deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran elemen-elemen inti organisasi sangat berpengaruh dalam melakukan transformasi digital di 4 Usaha Kecil Menengah yang ada di Yogyakarta dan Klaten. Elemen-elemen inti organisasi disini dapat membantu perusahaan untuk bersaing di industry 4.0.

Keywords: Transformasi Digital, Elemen-elemen Inti Organisasi, Implementasi Transformasi Digital

ABSTRACT

The speed of development of information and technology in the current industrial revolution 4.0, however, cannot be dammed anymore. This has an effect on changes in consumer behavior patterns and their lifestyles, especially in shopping. So companies are required to radically change their business model in creating and adapting value. Many companies have adopted digital transformation strategies to change the way they create and adapt value. As a result, companies need to re-examine and revise their business models to maintain the company's competitive advantage. The main requirement for companies adopting digital transformation is to renovate the company's business model so that it remains consistent between strategy formulation and strategy implementation. Therefore, the formulation of a digital strategy must identify the elements of the company's business model that must be modified according to the new strategy, along with the scope of the digital transformation. This study examines the role of the core elements of the organization in carrying out the transformation of fashion SMEs in Yogyakarta and Klaten. The aim is to analyze the core organizational elements used in carrying out digital transformation in order to maintain the company's competitive advantage, using a qualitative approach with case study methods, with a single multiple-case design research using Small and Medium Enterprises in the fashion sector such as leather bags, batik, sports jerseys, and boutique Muslim clothing as objects of research. Data collection techniques by means of interviews (in depth, structured and open), observation and so on. And the data analysis used is descriptive analysis. The results show that the role of the core elements of the organization is very influential in carrying out digital transformation in 4 Small and Medium Enterprises in Yogyakarta and Klaten. The core elements of the organization here can help companies to compete in industry 4.0.

Keywords: Digital Transformation, Core Organizational Elements, Implementation of Digital Transformation

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan penting dalam menunjang perekonomian di Indonesia. UMKM adalah salah satu sektor riil yang memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara (Khurana et al., 2021). Selain itu, Shafi et al., (2020) menjelaskan bahwa UMKM merupakan tulang punggung ekonomi di seluruh dunia yang memiliki kontribusi signifikan. Jumlah UMKM di Indonesia dalam (*Permen KUKM Nomor 5 Tahun 2020 Tentang Renstra Kementerian Koperasi Dan UKM Tahun 2020-2024*) menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun, hal ini sesuai dengan data UMKM Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2018 :

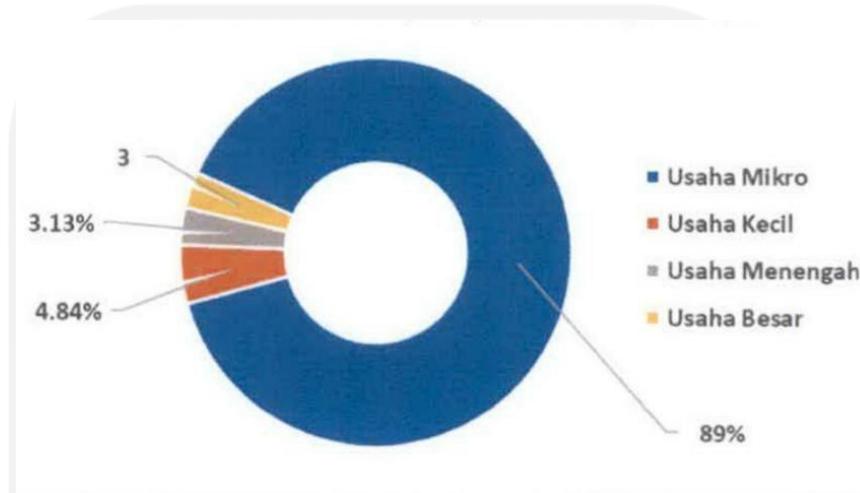
Tabel 1.1 Perkembangan UMKM Indonesia 2015-2018

Indikator	2015	2016	2017	2018
Jumlah UMKM (unit)	59.260.000	61.650.000	62.922.617	64.194.057
Tenaga kerja (orang)	123.230.000	112.890.000	116.431.224	116.978.631
PDB Konstan (Rp. Triliun)	1.655,43	5.171,06	5.445,56	5.721,14
PDB harga Berlaku (Rp. Triliun)	6.228,29	7.009,28	7.820,28	8.573,89
Ekspor non migas (Rp. Triliun)	185,98	255,13	301,62	293,84
Investasi Harga Berlaku (Rp. Triliun)	1.818,75	2.057,97	2.377,41	2.564,54
Produktivitas UMKM per unit usaha (unit)	27.930.000	83.880.000	86.220.000	124.300.000
Produktivitas UMKM per Tenaga Kerja (unit)	13.430.000	45.830.000	46.500.000	68.320.000

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, 2018

Jumlah UMKM diatas menunjukkan peningkatan secara terus menerus dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018. Selain itu, UMKM juga memberikan perluasan

lapangan kerja dan penyerapan tenaga kerja, dimana UMKM mampu menyerap tenaga kerja hampir sebanyak 117 juta orang. Adapun kontribusi UMKM terhadap penyerapan tenaga kerja adalah sebagai berikut:



Gambar 1.1 Kontribusi Penyerapan Tenaga Kerja

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM, 2019

Data ini menunjukkan bahwa peranan UKM memiliki peran yang sangat strategis, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat Indonesia dalam meningkatkan kesejahteraannya. Di tambah lagi, UMKM juga menunjukkan kontribusinya terhadap penciptaan Produk Domestik Bruto (PDB) sebanyak 5,721 Triliun yang dari tahun ketahun mengalami kenaikan cukup signifikan.

Pencapaian ini tidak lepas dari berbagai upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengembangkan UMKM dan mendorong tumbuhnya UMKM baru (Purwanti, 2012), salah satunya melalui program peningkatan daya saing UMKM yang diprioritaskan pada peningkatan kualitas produk, pengembangan keterampilan usaha,

kewirausahaan, dan pemberian fasilitas pembiayaan, kemudahan regulasi dan kemitraan (Muharram, 2017). Pertumbuhan UMKM yang optimal bukan hanya menjadi tanggung jawab pemerintah, namun juga para pelaku UMKM pun harus memiliki inisiatif untuk berkembang secara mandiri.

Dalam UU No.20/2008 tentang UMKM, didefinisikan bahwa pemberdayaan adalah upaya yang dilakukan Pemerintah, Pemerintah Daerah, Dunia Usaha, dan Masyarakat secara sinergis dalam bentuk penumbuhan iklim dan pengembangan usaha terhadap UMKM sehingga mampu tumbuh dan berkembang menjadi usaha yang tangguh dan mandiri. Prinsip pemberdayaan usaha mikro, kecil, dan menengah adalah: (a) Penumbuhan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan usaha mikro, kecil, dan menengah untuk berkarya dengan prakarsa sendiri. (b) Perwujudan kebijakan publik yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan. (c) Pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar sesuai dengan kompetensi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. (d) Peningkatan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah dan kewirausahaan sangat besar peranannya di dalam perkembangan pertumbuhan ekonomi suatu Negara.

Tingginya persaingan menjadi tantangan tersendiri bagi UMKM untuk berkembang. Banyaknya pemain dalam suatu industri yang sama berusaha memberikan berbagai penawaran pada akhirnya menyebabkan sumber daya dan produk yang ditawarkan menjadi relatif sama. Demikian pula lingkungan bisnis yang dinamis mengakibatkan sumber daya dan kapabilitas unggulan yang ditawarkan menjadi usang. Hal ini dipicu oleh cepatnya perubahan teknologi digital yang menjadi bagian dari

realitas bisnis masa kini yang tidak dapat dihindari. Kemudian, kurva belajar yang lebih pendek dalam menemukan inovasi atau teknologi terbaru, serta perubahan faktor lingkungan yang sulit diprediksi (Kristinawati, Jann, & Tjakraatmadja, 2017; Khanzode et al., 2021).

Lingkungan bisnis yang cepat berubah ini mengakibatkan UMKM secara radikal harus mengubah strategi model bisnis mereka dan mulai memanfaatkan teknologi kedalam ruang lingkup bisnisnya agar tetap bertahan dan dapat menciptakan nilai perusahaan. Menurut Correani et al., (2020), saat ini mengharuskan semua pelaku bisnis untuk mulai menerapkan peran transformasi digital ke dalam ruang lingkup bisnis mereka agar tetap bertahan dan berkembang. Transformasi digital merupakan suatu perubahan atau pengadopsian teknologi baru yang akan membantu perusahaan dalam mengelola bisnisnya. Menurut Kaplan & Haenlein, (2010) Transformasi digital adalah perubahan yang disebabkan atau dipengaruhi oleh pemakaian teknologi digital dalam setiap aspek kehidupan manusia. Defenisi lain juga dijelaskan oleh Westernman et al. (2011) dimana transformasi digital diartikan sebagai penggunaan teknologi dengan tujuan agar dapat meningkatkan jangkauan atau kinerja sebuah perusahaan menjadi lebih baik.

Transformasi digital dapat menghasilkan keuntungan tersendiri bagi perusahaan, seperti membantu menciptakan produk dan layanan yang lebih efisien serta konsisten dengan kebutuhan pelanggan (Tresp et al., 2016), dapat menyediakan waktu pemasaran dan proses inovasi yang lebih singkat serta menciptakan ekosistem digital terkait (Urbinati et al., 2020). Selain itu, transformasi digital juga mendukung interkoneksi di

antara beragam industri yang ada dengan memadukan perusahaan menuju peluang baru agar dapat menciptakan dan menyesuaikan nilai perusahaan (Nambisan, 2017). Misalnya, Nadhim Makarim pendiri layanan transportasi online, telah mengembangkan layanan jasa ojek manual dengan memadukan koneksi internet dan industri perangkat lunak, dimana dengan hadirnya teknologi tersebut dapat memberikan layanan yang mudah dan praktis bagi para penggunanya. Masyarakat dapat dengan mudah melakukan pemesanan, mengetahui biaya transportasi sesuai lokasi yang akan dituju dan dapat meminimalisir risiko yang akan terjadi dalam hal keamanan (Della Arisanty, 2018).

Namun, penerapan transformasi digital tidak selalu berjalan dengan mudah, banyak juga perusahaan yang mengalami kegagalan dikarenakan proses transformasi digital tidak sesuai dengan yang diharapkan. Dari temuan penelitian sebelumnya yang diperoleh dari Correani et al., (2020) menyebutkan bahwa faktor penyebab kegagalan transformasi digital adalah *pertama*, Tidak tepatnya perumusan strategi dan implementasi strategi. *Kedua* kurangnya mempertimbangkan aspek-aspek penting dari manajemen perubahan khususnya karyawan dan pelanggan. *Ketiga*, mengembangkan strategi yang tidak tepat dalam memanfaatkan teknologi digital secara efektif (Cozzolino et al., 2018).

Beberapa hasil penelitian lainnya yang di ungkapkan oleh Smith et al., (2010) menjelaskan bahwa menentukan ruang lingkup transformasi adalah titik awal dari penerapan strategi transformasi digital yang efektif. Serta mendefinisikan startegi dengan jelas, stratregi apa yang ingin dicapai perusahaan sangat penting untuk mempertahankan fokus pada tujuan transformasi digital dan memastikan konsistensi

strategi yang dirumuskan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh K. Osmundsen, J. Iden, and B. Bygstad, (2018) transformasi digital bukan hanya tentang strategi saja, namun juga berbicara 4 faktor pendorong terjadinya transformasi digital: (a) perubahan regulasi (b) perubahan lanskap persaingan (c) pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri (d) perubahan perilaku dan harapan konsumen.

Saat ini, terdapat banyak contoh perusahaan yang tidak dapat mengimbangi era digital baru dan manajer masih kurang kejelasan tentang pertimbangan strategis dalam upaya transformasi digital mereka (Hess et al., 2016; Matt et al., 2015). Menurut (Kane et al. 2015) sejarah kemajuan teknologi perusahaan telah diganggu oleh upaya gagal yang hanya berfokus pada teknologi tanpa mempertimbangkan area keputusan strategis yang lebih luas. (Ismail et al., 2017) juga memaparkan perusahaan yang tidak mampu beradaptasi dengan dunia digital dalam industri 4,0 niscaya akan tergerus dengan sendirinya dan hanya perusahaan yang paling mudah beradaptasi, responsif terhadap tren teknologi, yang akan bertahan untuk tetap berada di lanskap kompetitif (Schwartz et al., 2001).

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi serta menganalisis sejauh mana potensi yang dimiliki UKM dalam memanfaatkan teknologi berbasis Transformasi Digital. Eksplorasi secara khusus dilakukan pada UKM di Yogyakarta yang bergerak di bidang Fesyen. Hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan luasnya lingkup penelitian, sehingga perlu adanya batasan ruang lingkup, selain itu, lingkungan bisnis dan kemampuan UKM yang memungkinkan peneliti dapat memperoleh data di lapangan yang relevan untuk menggambarkan strategi model bisnis dan pemanfaatan teknologi

berbasis Transformasi digital. Mengingat transformasi digital di ranah UKM *Fesyen* belum banyak diteliti, oleh karena itu sebagai upaya membantu UKM *Fesyen* untuk terus berkembang dan berinovasi penulis berusaha mengangkat tema penelitian ini agar menjadi acuan UKM khususnya dibidang *Fesyen* dalam mendesain strategi transformasi digital agar tepat sasaran serta efektif dalam merealisasikan.

UKM *Fesyen* merupakan konteks yang relevan untuk dianalisis dalam paradigma 4.0 dengan beberapa alasan (Bertola & Teunissen, 2018). *Pertama*, *Fesyen* telah menjadi protagonis yang bertahan lama dalam revolusi industri. *Kedua*, potensi dampak teknologi 4.0 dalam menciptakan peluang penciptaan nilai *Fesyen* cukup tinggi, mengingat secara historis model bisnis *Fesyen* sangat didasarkan oleh jasa desain para desainer dimana mereka dapat mengintegrasikan system tradisional dan teknologi yang terus berkembang. Dengan rangkaian teknologi yang tersedia saat ini, perusahaan dapat saling berkoneksi, kerja sama, interaksi dan tukaran pengetahuan hingga menciptakan model bisnis yang diaktifkan oleh manufaktur digital.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis menyadari bahwa tantangan, kelemahan, dan potensi digitalisasi seringkali sama. Ini membawa penulis ke pertanyaan penelitian: Bagaimana elemen-elemen inti organisasi melakukan transformasi digital dalam UKM *Fesyen* di Yogyakarta dan Klaten?

1.3 Fokus Penelitian

Penelitian ini berfokus pada peran elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen di Yogyakarta dan Klaten guna menjamin keberlanjutan bisnis yang terus berkembang.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan diatas tujuan dari penelitian ini tidak lain adalah untuk mengidentifikasi peran elemen-elemen inti organisasi melakukan transformasi digital dalam UKM Fesyen di Yogyakarta dan Klaten agar tetap dapat mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat khazanah keilmuan bagi pengembangan ilmu di program studi Magister Manajemen khususnya dalam ilmu konsentrasi manajemen strategik.
 - b. Dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan pertimbangan bagi perusahaan, pelaku UKM, Lembaga pengembangan UKM dalam pengambilan keputusan atau penentuan kebijakan secara tepat mengenai elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen di Yogyakarta dan Klaten sehingga memperoleh keunggulan kompetitif yang dapat menjamin keberlanjutan bisnis.

2. Secara Praktis

- a. Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pengetahuan baru mengenai elemen-elemen inti organisasi yang diperlukan dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen di Yogyakarta dan Klaten yang pada akhirnya dapat memberikan manfaat untuk peneliti dan orang lain.
- b. Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan rujukan atau referensi untuk penelitian selanjutnya pada masa yang akan datang dengan topikny yang sesuai penelitian ini.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pertama ini mendeskripsikan latar belakang mengenai permasalahan yang akan diteliti. Latar belakang masalah ini menguraikan topik yang mendasari kenapa dilakukannya penelitian ini. Setelah permasalahan diuraikan dalam latar belakang, maka disusunlah rumusan masalah dalam penelitian ini. Rumusan masalah dalam penelitian ini berupa pertanyaan penelitian yang perlu dicari jawabannya. Adapun tujuan penelitian berisi mengenai hal-hal yang ingin dicapai dari penelitian ini. Sedangkan manfaat penelitian berisi tentang kegunaan yang dapat diberikan oleh peneliti untuk diri sendiri dan pihak-pihak yang terkait. Kemudian dilanjutkan dengan sistematika pembahasan yang berisi tentang uraian singkat dari pembahasan tiap bab dalam penelitian ini.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini membahas tentang kerangka teoritis dan kajian penelitian sebelumnya. Bab kedua ini membahas tentang teori-teori yang relevan berkaitan dengan

penelitian, yaitu teori kapabilitas dinamis, ke-organisasian, transformasi digital dan Inovasi model bisnis yang berkelanjutan. Sedangkan, bab ini juga akan menguraikan penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan berupa gambaran mengenai penelitian sebelumnya. Poin penting dari bab ini ialah untuk memperoleh pemahaman serta kerangka yang akan menjadi landasan dalam melakukan penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ketiga ini menjelaskan tentang metode penelitian dengan menggunakan pendekatan kualitatif, studi kasus (*case study*). Selain itu, bab tiga ini juga menjelaskan alasan pemilihan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, tujuan penelitian studi kasus, objek penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab keempat menjelaskan hasil penelitian dan pembahasan. Bab ini menguraikan mengenai hasil penelitian yang berupa pembahasan terhadap analisis deskriptif dari data yang telah diperoleh sebelumnya. Termasuk pembahasan dalam bab ini adalah pembahasan berdasarkan perspektif manajemen strategik.

BAB V PENUTUP

Bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan yang dapat diambil dari hasil penelitian, implikasi bagi para praktisi dan pelaku industri, dan saran yang didapatkan dari analisa yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Tranformasi Digital

Transformasi digital seperti yang sudah disinggung, dapat diartikan sebagai proses pemanfaatan teknologi digital yang sudah ada seperti teknologi virtualisasi, komputasi bergerak (*mobile computing*), komputasi awan (*cloud computing*), integrasi semua sistem yang ada di organisasi dan lain sebagainya (Loonam et al., 2018). Kemudian Kagermann; Winter et al. (2020); B. Hinings et al. (2018) mendefinisikan transformasi digital sebagai dampak yang diperoleh atas digunakannya kombinasi inovasi digital yang dihasilkan sehingga menimbulkan perubahan terhadap struktur, nilai, proses, posisi ataupun ekosistem di dalam organisasi maupun lingkungan luar organisasi ataupun sebuah perusahaan.

Ada juga yang mengartikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi dengan tujuan secara umum untuk meningkatkan kinerja atau jangkauan dari sebuah perusahaan (Westernman et al. 2011). Defenisi lain juga diberikan oleh Verhoef et al., (2021) dimana transformasi digital adalah caranya “sebuah perusahaan menggunakan teknologi digital, untuk mengembangkan model bisnis digital baru yang membantu menciptakan dan menyesuaikan nilai lebih untuk perusahaan”. Pengertian lain yang cukup umum juga dari digital transformasi adalah perubahan yang disebabkan atau

dipengaruhi oleh pemakaian teknologi digital dalam setiap aspek kehidupan manusia. (Kaplan et al. 2010).

Tinjauan literatur yang dilakukan oleh (R. Moraknyane et al. 2017) menghasilkan sebuah kesimpulan atas pertanyaan apa itu transformasi digital. R. Moraknyane (2017) mengatakan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses evolusi yang bertumpu pada kemampuan yang dimiliki dan teknologi digital dalam menciptakan atau mengubah proses bisnis, proses operasional dan pengalaman pelanggan sehingga menimbulkan nilai yang baru. Transformasi digital dapat digunakan untuk mengubah cara perusahaan untuk menciptakan nilai, bertukar nilai dan berinteraksi secara langsung dengan konsumen (Yadav & Pavlou, 2014). Selain itu, teknologi digital dapat juga meningkatkan komunikasi dengan pelanggan (yang ada dan yang potensial) memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan dan memfasilitasi penawaran yang disesuaikan dan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tertentu (Barnes et al., 2012).

Transformasi digital tidak hanya membahas tentang bagaimana suatu perusahaan menerapkan sebuah teknologi digital, tetapi juga tentang bagaimana cara mereka menggabungkan strategi dengan teknologi saat ini. Rogers, (2016) berpendapat bahwa digital transformasi pada dasarnya bukan tentang teknologi, tetapi tentang strategi. artinya kepemimpinan atau manager harus dapat menemukan cara untuk memanfaatkan dan menggunakannya untuk membuat sebuah inovasi dan dapat membuat suatu model bisnis baru dan juga dapat mengoptimalkan kebutuhan dan pengalaman pelanggan.

Pendapat ini didukung oleh Kane, Palmer, Phillips, Kiron, dan Buckley (2015) "Strategi, bukan teknologi yang mendorong transformasi digital". Pernyataan ini menggambarkan dengan jelas bahwa perusahaan perlu mengembangkan kompetensi yang ada dalam memanfaatkan teknologi digital untuk tujuan bisnis. Mengembangkan kesadaran digital seperti ini sangat diperlukan oleh perusahaan.

Selain itu, persepsi yang lebih rinci memandang transformasi digital sebagai penggunaan teknologi dalam memengaruhi tiga dimensi organisasi: *pertama*, secara eksternal, fokus pada peningkatan pelanggan secara digital yang mengalami dan mengubah seluruh siklus hidupnya. *Kedua* secara internal, mempengaruhi proses bisnis, pengambilan keputusan dan struktur organisasi. *Ketiga*, secara holistik, dimana semua segmen bisnis dan fungsi terpengaruh serta seringkali mengarah ke model bisnis yang baru (Kaufman & Horton et al., 2015 ; Schuchmann & Seufert, 2015 ; Hess et al., 2016).

Lewat beberapa pengertian tersebut, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa transformasi digital adalah sebuah proses yang radikal/luar biasa dimana proses tersebut melibatkan sumber daya yang dimiliki termasuk memanfaatkan teknologi digital yang ada saat itu untuk menghasilkan luaran dari organisasi ataupun perusahaan untuk memberikan pengalaman baru. Pengalaman baru ini bisa berwujud sebagai sebuah nilai baru yang didapatkan oleh konsumen seperti kemudahan bertransaksi, berbelanja, berkomunikasi, dan lain sebagainya.

2.1.2 Definisi dan Karakteristik UKM

Banyak istilah yang membicarakan mengenai kelompok usaha yang termasuk dalam usaha kecil dan menengah disingkat UKM. Menurut Kambewa dan Tekere (2007) menyatakan: *The definition of the SMEs is based on three parameters namely capital investment, number employees and turnover.* (Definisi dari UMKM adalah berdasarkan tiga parameter/tolok ukur yaitu besarnya modal, jumlah karyawan dan omset).

Pengertian UKM lainna diungkapkan oleh Garg dan Van Weele et al., (2012) bahwa: *The number of employees (the most common mode of definition) per enterprise size category combined with the annual turnover categories, the gross assets (excluding fixed property) and differentiates these according to sub-sectors.* (Kategori UKM digolongkan berdasarkan jumlah tenaga kerja dan aset yang dimiliki oleh pemilik usaha UMKM serta omset tahunan).

Sesuai dengan Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM):

1. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau

menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.

3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.
4. Kriteria UMKM berdasarkan jumlah aset dan omzet. Kriteria UMKM berdasarkan jumlah aset dan omzet dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2.1 Kriteria UMKM Berdasarkan Jumlah Aset Dan Omset

Jenis Usaha	Aset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal 50 Juta	Maksimal 300 Juta
Usaha Kecil	Besar dari 50-500 Juta	Besar dari 300 Juta-3 M
Usaha Menengah	Besar dari 500 Juta-10 M	Besar dari 2,5 M-5 M

Sumber: Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008

Berdasarkan UU No.20 Tahun 2008 di atas jelas menunjukkan perbedaan yang cukup besar baik dari segi aset ataupun omzet antara usaha mikro dengan kecil dan usaha kecil dengan menengah. Namun yang jelas secara keseluruhan UMKM berperan dalam pembangunan perekonomian nasional.

UKM Fesyen disini di artikan sebagai industri kreatif yang diciptakan dan diproduksi oleh perancang busana atau perusahaan. Menurut Departemen Perdagangan Republik Indonesia dalam buku *Pengembangan Industri Kreatif Menuju Visi Ekonomi*

Kreatif 2025, Ke 14 Subsektor Industri Kreatif Indonesia, Fesyen/mode dimaknai sebagai suatu kegiatan kreatif yang terkait dengan kreasi desain pakaian, desain alas kaki, dan desain aksesoris mode lainnya, produksi pakaian mode dan aksesorisnya, konsultasi lini produk Fesyen, serta distribusi produk Fesyen.

Fesyen dalam sejarahnya sendiri telah berakar kuat dalam kebutuhan umat manusia, karena industry tekstil dan garmen ini telah menjadi salah satu kebutuhan kebutuhan dasar manusia. Kemudian disusul perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan yang dinamis memperluas lingkup percepatan perkembangan di industri fesyen. UKM Fesyen sendiri dituntut agar menjadi industri tekstil yang dapat memadukan teknologi, ilmu pengetahuan, dan seni yang tepat (Kudiya, Komarudin, Yan Yan Sunarya, 2005). Perkembang yang begitu pesat ini, menggambarkan semakin jelasnya tujuan dan arah perkembangan industri Fesyen, namun disisi lain masih banyak tantangan dan faktor-faktor yang perlu di cermati untuk menentukan hasil akhir dan faktor-faktor kunci keberhasilan industry Fesyen.

2.1.3 Memahami UKM dalam melakukan Transformasi Digital

Di era yang serba digital ini, Transformasi digital merupakan suatu hal yang sangat penting untuk suatu perusahaan, dimana transformasi adalah suatu proses penerapan teknologi atau sistem kedalam suatu model bisnis yang dapat dijalankan oleh UKM. Menurut Kane, G.C., (2017) Transformasi digital muncul dari perpaduan antara IT personal dan perusahaan yang mencakup dalam efek transformasional dari

teknologi digital baru seperti sosial, seluler, analitik, *cloud*, dan *Internet of Things* (SMACIT).

Pandangan yang lebih dalam mengenai transformasi digital dikemukakan oleh Hess et al, (2016) dimana transformasi digital adalah sebagai dari penggunaan teknologi yang dapat mempermudah kinerja perusahaan dari sisi eksternal, dengan fokus meningkatkan pengalaman konsumen pada pembelian produk yang dihasilkan melalui peningkatan melalui teknologi digital yang ada. secara internal, akan mempengaruhi proses model bisnis, struktur organisasi, pengambilan keputusan, dan bahkan seringkali mengarah ke model bisnis yang sepenuhnya baru.

Transformasi digital tidak semata-mata mengenai penerapan teknologi saja, namun juga mengenai strategi yang digunakan, pemasaran dan perubahan dalam pola bertransaksi, serta kecepatan perusahaan dalam menyikapi suatu perubahan pasar yang terdapat dilingkungannya. Selain itu, kesadaran baru dapat membawa suatu ide-ide baru yang terampil dan dapat mengubah pola berfikir dan bertindak secara kritis dalam sebuah perusahaan, dimana hal tersebut yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan dalam menciptakan nilai perusahaan.

Dari karakteristik diatas, transformasi digital dianggap sebagai perubahan yang disebabkan oleh teknologi informasi yang transformasional, dimana yang dimaksudkan adalah mengubah cara bisnis tradisional kedalam bisnis baru dengan mendefinisikan kembali kemampuan, hubungan dan suatu proses bisnis perusahaan. Selain itu, transformasi digital juga dapat didukung oleh faktor lain seperti strategi yang

digunakan, pemasaran, SDM yang berkualitas dan budaya organisasi, serta perubahan dalam regulasi atau pola dalam bertransaksi.

2.1.4 Elemen-Elemen Inti Organisasi dalam Melakukan Transformasi Digital di UKM

Fesyen

Sesuai pendapat yang dikemukakan Yan Sunarya, (1999) untuk membaca peluang pasar dan menyusun strategi pengembangan model bisnis UKM Fesyen yang tepat, maka harus mengkaji semua unsur atas dasar tujuan dan sasaran yang ingin dicapai. Sebagai upaya merancang arah strategi dalam melakukan transformasi digital, maka penulis mencoba merumuskan elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen.

Dalam penerapannya, transformasi digital dibutuhkan beberapa tahap yang harus dilakukan agar perusahaan dan faktor lain saling besinergi dalam mengembangkan model bisnis perusahaan. Tahapan yang diperlukan antara lain ialah memiliki Cakupan Strategi yang jelas, data atau segmen pasar yang terukur, SDM yang berkualitas dan kemampuan dinamis, budaya organisasi, dan kemitraan atau jaringan yang luas serta peka terhadap perubahan yang ada dan dapat mengambil keputusan yang cepat pada suatu keadaan yang tidak pasti. Hal ini sesuai dengan yang dipaparkan Correani et al., (2020) dalam penelitiannya mendefinisikan dengan jelas apa yang ingin dicapai perusahaan sangat penting untuk mempertahankan fokus pada tujuan transformasi digital dan memastikan konsistensi setiap blok bangunan dengan strategi yang dirumuskan, adapun elemen penting dari strategi transformasi digital yaitu;

a. Scope (Cakupan Strategi)

Dalam menghadapi berbagai tantangan transformasi digital, perusahaan telah menyadari kebutuhan untuk terus melakukan pengembangan dengan merumuskan dan menjalankan strategi yang jelas untuk mengimbangi realitas digital baru (Matt et al. 2014). Hal ini harus didukung oleh berbagai pemangku kepentingan dalam organisasi, para eksekutif mungkin telah melihat potensi teknologi digital yang muncul, namun mereka tidak jelas tentang cara mencapai tujuan transformasi mereka.

Para ahli di dunia bisnis semuanya sepakat bahwa kemampuan untuk menemukan kembali bisnis secara digital tidak hanya tentang teknologi yang diadopsi, melainkan tentang perubahan strategis dan budaya perubahan radikal yang dilakukan oleh perusahaan (Von Leipzig et al. 2017). Selain itu, karyawan perusahaan sama-sama percaya pada peran sentral strategi yang dimainkan oleh perusahaan dapat berhasil mengadopsi teknologi baru (Fitzgerald et al. 2013).

"Digital Masters" adalah Perusahaan yang berhasil merangkul inovasi digital, yang memiliki visi jelas tentang tujuan digitalisasi mereka dan tindakan yang diperlukan untuk mewujudkannya. Selain itu, mereka memanfaatkan peluang untuk mengubah bisnis mereka menjadi benua yang lebih mendalam dari pada hanya mendigitalkan proses yang ada (Westerman et al. 2014).

Hess et al. (2016) menyatakan bahwa alasan utama di balik kemerosotan banyak perusahaan baru-baru ini adalah karena perusahaan tidak dapat mengembangkan dan memanfaatkan model bisnis digital baru. Oleh karena itu,

Westerman et al. (2014) mengusulkan tiga elemen utama transformasi bisnis digital: 1) Pengalaman pelanggan (pemahaman pelanggan, pertumbuhan yang disukai pelanggan). 2) Proses operasional (digitalisasi, pemberdayaan sumber daya manusia, dan manajemen kinerja). 3) Model bisnis (bisnis yang dimodifikasi, bisnis digital baru, dan globalisasi bisnis digital).

Sedangkan Khanagha et al., (2014) merumuskan evaluasi kunci keberhasilan dalam transformasi digital: Pertama, menyelaraskan aktivitas internal dengan eksternal dan arah perubahan dalam mengembangkan perumusan serta implementasi strategi. Perusahaan harus merespon perubahan waktu yang cepat dalam melakukan tindakan yang tepat, tidak terlalu dini atau terlambat. Kedua, mempertahankan sumber daya dan kapabilitas untuk menciptakan kapabilitas organisasi yang khas dalam beradaptasi dengan perubahan. Pendapat ini didukung oleh Raita, (2020) yang mengatakan tiga kunci sukses dalam melakukan transformasi digital antara lain adalah:

1. *Purpose*, strategi transformasi digital harus mempunyai strategi yang terukur dan jelas. Tujuan atau strategi yang terukur adalah landasan untuk menentukan bagaimana arah perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Karena tanpa mengetahui tujuan atau strategi yang jelas, perusahaan tidak akan ada pilihan lain yang dapat dilakukan dalam menangkap peluang. Untuk itu, dalam menentukan arah atau menyusun tujuan atau strategi organisasi adalah dengan mengidentifikasi dan meramalkan visi dan misi yang jelas (Aldhaheeri et al., 2020).

2. *Visible progress*, memberikan kesadaran budaya teknologi kepada tim untuk mengetahui posisi organisasinya dalam transisi transformasi digital. Kesadaran budaya ini nantinya akan (a) membangun kapabilitas sumber daya manusia perusahaan untuk di masa depan. (b) Melatih dan membiasakan karyawan untuk bekerja dengan cara baru. (c) Mengembangkan alat-alat yang digunakan dalam pekerjaan keseharian menjadi digital. (d) Dapat lebih berkomunikasi dengan cara tradisional maupun cara baru (dengan digital).
3. *Emotional*, Agar transformasi terus bergerak, para pemimpin perlu menggunakan kecerdasan emosional untuk memahami dan mengatasi reaksi para karyawan dan reaksi mereka sendiri terhadap perubahan. Dengan kecerdasan *Emotional* ini nantinya baik pemimpin maupun karyawan dalam perusahaan akan saling memahami dan bekerja sama untuk menciptakan peluang yang ada bagi perusahaan.

Oleh karena itu, Agar efektif dan menghindari inefisiensi, perusahaan harus memiliki kesadaran budaya teknologi yang terus berkembang, didukung dengan kecerdasan *emotional* untuk membaca ancaman dan menangkap peluang yang dibarengi dengan cakupan strategi transformasi digital dengan jelas.

b. Data (Internal dan Ekternal)

Meskipun teknologi komputer telah ada selama beberapa dekade. Namun, konsep transformasi digital relatif baru. Konsep ini hadir pada tahun 1990-an dengan diperkenalkannya internet. Sejak itu, kemampuan untuk mengubah bentuk

media tradisional (seperti dokumen dan foto) menjadi memudar di tengah masyarakat. Hari ini, digitalisasi menyentuh setiap bagian dari kehidupan kita, memengaruhi cara kita bekerja, berbelanja, bepergian, dan mendidik, serta gaya hidup.

Praktik transformasi digital biasanya digunakan dalam konteks bisnis. Pengenalan teknologi digital telah memicu penciptaan model bisnis baru dan aliran pendapatan. Teknologi yang muncul seperti kecerdasan buatan (AI), *Cloud Computing* dan *Internet of Things (IOT)* mempercepat transformasi (Saarikko et al., 2020), sementara teknologi dasar seperti manajemen data dan analitik diperlukan untuk menganalisis sejumlah besar data yang dihasilkan dari transformasi digital.

Transformasi digital bukan hanya tentang teknologi. Tetapi juga dipengaruhi orang, model bisnis dan strategi bisnis yang lebih luas. Perusahaan yang sukses hadir ketika dapat secara efektif menggunakan data yang dibuat atau melalui teknologi yang memungkinkan perubahan bisnis terjadi secara dinamis. Data ini memiliki peran sentral dalam teknologi digital dan merupakan pendorong transformasi digital. Aspek terpenting dari penggunaan data tersebut, harus terus diperbarui. Data baru perlu terus dikumpulkan untuk mendukung analisis dan memberikan umpan balik ke pelanggan agar dapat menciptakan nilai bagi perusahaan.

Untuk mendapatkan data ini, perusahaan dapat mengandalkan sumber data internal, seperti data yang disediakan oleh perangkat *Internet of Things (IoT)* yang terhubung dengan produk. Sedangkan sumber data eksternal, seperti dari konsultan,

pemasang, pembuat panel, dan produsen peralatan asli (OEM) dan lain sebagainya (Saarikko et al., 2020). Data ini nantinya dapat membantu perusahaan dan berbagai pemangku kepentingan dalam memahami bagaimana pelanggan menggunakan produk dan bagaimana produk mempengaruhi bisnis pelanggan.

Sebuah perusahaan tidak dapat sepenuhnya menyadari manfaat digitalisasi kecuali ketiga komponen transformasi digital, orang, bisnis, dan teknologi, bekerja bersama. Oleh karena itu, Komponen-komponen budaya organisasi ini menuntut kepemimpinan yang kuat dan karyawan/orang-orang seperti *chief data and analytics officer (CDAO)*, *chief information officer (CIO)* atau bahkan CEO. Hasil dari kerja sama tersebut dapat menjadi pertimbangan setiap tindakan yang diambil perusahaan dengan mempertimbangkan pengalaman pelanggan.

c. People (Sumber Daya Manusia)

Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat menuntut ketersediaan fasilitas pendukung yang terkini, serta sumber daya manusia (SDM) yang dapat merefleksikan kemampuan beradaptasi dengan cepat. Sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam industri 4.0 saat ini. Karena itu, UKM perlu meningkatkan kemampuannya untuk bersaing dengan lebih mengutamakan kemandirian sebagai bisnis murni (Sri, Strategi, & Susilo, 2010).

Beberapa upaya yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia perusahaan khususnya pemimpin atau pemilik perusahaan (Rosenbusch et al., 2011; Setyanto et al., 2015) agar mendorong karyawan untuk mandiri, mengembangkan peran, dan memunculkan ide-ide baru.

Dalam lingkungan bisnis digital yang terus berubah, penting untuk mendorong karyawan agar aktif dan mandiri dalam mencari ide dan solusi baru, yang dipandang membutuhkan keterampilan baru dari para pemimpin, Keterampilan seorang pemimpin ini untuk membantu proses organisasi menuju transformasi digital. Sousa et, al (2019) menjelaskan tiga keterampilan yang harus dimiliki pemimpin dalam menjalankan model bisnisnya. Ketiga keterampilan tersebut secara rinci dijelaskan dalam tabel berikut:

Tabel 2.2 Keterampilan Manajer untuk Transformasi Digital

Keterampilan	Uraian
<i>Innovation Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas untuk berinovasi dan kreativitas; - Kapasitas untuk mendiversifikasi area bisnis; - Kapasitas untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang bisnis baru; - Keterampilan manajemen proyek untuk menghubungkan tujuan proyek dengan konteks bisnis; - Kapasitas dan kemauan untuk mengambil risiko; - Kapasitas untuk mengatur sumber daya yang diperlukan untuk merespons peluang; - Kapasitas untuk menciptakan dan mengembangkan jaringan nasional dan internasional
<i>Leadership Skill</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Keterampilan terkait dengan pengembangan kinerja karyawan; - Keterampilan yang terkait dengan pengembangan peluang baru bagi karyawan melalui teknik seperti pembinaan dan pendampingan;

	<ul style="list-style-type: none"> - Keterampilan yang terkait dengan teknik motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan; - Keterampilan yang terkait dengan teknik untuk meningkatkan kepuasan karyawan, terutama melalui instrumen pengakuan; - Keterampilan komunikasi untuk meningkatkan komitmen karyawan; - Keterampilan yang terkait dengan manajemen harapan karyawan mengenai perkembangan mereka di organisasi; - Keterampilan yang terkait dengan manajemen perbedaan budaya di antara karyawan.
<p><i>Management Skill</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Keterampilan yang terkait dengan bentuk baru organisasi kerja, dalam hal apa metode kerja tim, fleksibilitas untuk beradaptasi dengan perubahan dalam proses kerja (sebagai respons terhadap ritme inovasi yang tinggi); - Pengetahuan tentang berbagai jenis teknologi; - Keterampilan mengenai inisiatif, keputusan, dan tanggung jawab yang lebih signifikan; - Keterampilan yang terkait dengan analisis informasi yang terkait dengan produktivitas, yang menyangkut optimalisasi biaya tenaga kerja; - Kapasitas untuk beradaptasi dengan perubahan organisasi; - Kapasitas untuk mengelola kesepakatan dan aliansi strategis;

	<ul style="list-style-type: none"> - Kapasitas pengembangan kompetensi sosial dan relasional yang memungkinkan tim kerja terbaik, memanfaatkan semua potensi elemenelemennya.
--	--

Sumber: Sousa et, al (2019)

Keterampilan pemimpin ini penting untuk mendorong perusahaan dalam menjalankan model bisnis perusahaan, dimana perusahaan harus mengubah proses mereka menjadi lebih cepat, sederhana, dan efektif serta memiliki kemampuan untuk membranding produk mereka. Mengingat persaingan bisnis yang semakin ketat, dan dinamika kompleks dari ekosistem karena faktor VUCA (volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas), maka pemimpin dituntut untuk menjadi kreatif dan inovatif melalui kapabilitas perusahaan (Sandell el, at 2013). Misalnya pemimpin yang memiliki *Leadership Skill* dituntut untuk memberikan arahan dan keterampilan terkait pengembangan kinerja karyawan dalam menjalankan transformasi digital perusahaan.

Selain itu, teknologi internet dan *cloud* sebagai pendorong utama Revolusi Industri 4.0 sangat berbasis pada pengetahuan dan membutuhkan kompetensi serta kemampuan yang sangat baru, oleh karena itu pemimpin harus memiliki kemampuan pembelajaran yang ingin tahu dan memiliki kemampuan yang mendalam dalam segala pengetahuan serta membiasakan pembudayaan transformasi digital di dalam perusahaannya.

Selain itu, ruang lingkup kepemimpinan dalam Transformasi digital harus mencakup berbagai masalah, mulai dari pengalaman pelanggan hingga

pengembangan sumber daya manusia, serta pembudayaan organisasi yang lebih terbuka dan berorientasi pada pengalaman pelanggan. Lange et al., (2018) percaya bahwa pembudayaan perusahaan diperlukan untuk mendukung transformasi digital, menurutnya beberapa pemimpin berpendapat bahwa "budaya dapat menggantikan dan mengesampingkan digitalisasi". Salah satu perubahan utama yang diperlukan dalam pembudayaan organisasi adalah selalu belajar untuk mencoba hal-hal baru dengan perencanaan dan implementasi yang terperinci.

Hasil wawancara yang dilakukan oleh (Lange et al., 2018) Salah satu hambatan pembudayaan utama untuk digitalisasi adalah ketakutan akan kegagalan. Para karyawan yang sudah puas akan kinerja mereka dimasa lalu dan sekarang berada dalam zona nyaman seringkali tidak mau melepaskan kebiasaan yang membuat mereka sukses di masa lalu. Misalnya sistem penghargaan yang menekankan prioritas individu, dapat menjadi solusi untuk melepaskan posisi kenyamanan mereka karena rendahnya insentif mereka enggan untuk mengambil risiko dan mengadopsi cara kerja yang baru. Para pemimpin harus mengatasi penyebab yang mengakar dari kekhawatiran karyawan perusahaan tersebut, dan lebih memahami alasan mengapa mereka enggan melepaskan pendekatan konvensional mereka. Contoh lainnya, seperti dalam kasus Vodafone, proyek transformasi digital memaksa manajer untuk meningkatkan kemampuan karyawan mereka. Unit pusat panggilan dilatih untuk tidak lagi menjawab panggilan pelanggan secara langsung, tetapi untuk merancang kerangka kerja, percakapan chat boot yang digunakan dalam melayani permintaan pelanggan.

Oleh karena itu, dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang beragam, pengetahuan dan keterampilan diharapkan agar dapat saling melengkapi, merasakan peluang, dan mempelajari serta mengoordinasikan sumber daya ada, khususnya dalam menjalankan transformasi digital. Karena Hubschmid-Vierheilig et al., (2019) mengemukakan proses transformasi digital membutuhkan berbagai kemampuan baru terkait tenaga kerja dalam membendung tantangan digitalisasi di UKM, dimana karyawan harus memiliki keterampilan dan kemampuan khusus agar dapat memanfaatkan peluang yang diciptakan oleh teknologi digital.

d. Partners (Kerjasama)

Kemitraan dapat mendukung organisasi dalam memperoleh data, kapabilitas, pengetahuan, dan kompetensi baru yang sangat penting untuk implementasi strategi transformasi digital. Dengan kemitraan perusahaan juga dapat bertukar pengetahuan dan kompetensi yang berbeda secara signifikan dari sebelumnya. Thomson dalam Osterwalder dan Pigneur (2010) mengemukakan bahwa kemitraan merupakan suatu perjanjian diantara dua atau lebih perusahaan atau perorangan dimana di dalamnya terdapat kesepakatan dan kerjasama dalam mengembangkan dan memperkuat posisi perusahaan antara satu sama lain. Menurutnya ada empat jenis kemitraan yaitu (Osterwalder dan Pigneur, 2010):

- a. Kerjasama antara non-pesaing.
- b. Kerjasama antara pesaing (Coopetition).
- c. Usaha bersama: usaha untuk mengembangkan bisnis baru.

- d. Hubungan Pembeli-Pemasok dalam menjamin pasokan yang bagus dan dapat diandalkan.

Elemen-elemen diatas ini mengharuskan perusahaan mempertimbangkan kembali elemen mana yang akan dimanfaatkan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dalam menciptakan nilai. Karena transformasi digital tidak hanya memaksa perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru, tetapi juga dalam merumuskan strategi, mengubah cara kerja, peran dan tanggung jawab, serta kapabilitas perusahaan.

2.2 Tahapan Pengembangan Model Bisnis dalam Menjalankan Transformasi Digital

Perubahan kondisi pasar global yang disusul semakin pesatnya teknologi digital mendorong setiap pelaku bisnis untuk terus melakukan inovasi kedalam proses model bisnis. Model bisnis diartikan sebagai suatu cara agar perusahaan memiliki pendapatan dalam jangka panjang, memiliki produk unggulan, siapa yang akan membeli produknya, cara mengumpulkan pendapatannya, teknologi yang akan digunakan, serta kapan memiliki ketergantungan dengan mitra bisnis dan pengelolaan biaya perusahaan.

Menurut Teece, (2010) Bisnis model merupakan gambaran manajemen tentang pengelolaan keinginan pelanggan, bagaimana mereka menginginkannya, sesuatu yang akan mereka bayar dan bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Secara sederhana Bisnis model adalah kegiatan bagaimana perusahaan menghasilkan uang (*how plan to make money*) dari kegiatan-kegiatan usahanya (Kasali, 2017). Bisnis model dapat menjadi penentu bagaimana cara perusahaan dalam menciptakan penambahan nilai guna menawarkan produk.

Boons dan Lüdeke-Freund, (2013) juga memberikan pendapat bahwa dengan menalisis model bisnis perusahaan dapat menawarkan alternative solusi dalam mengatasi masalah perusahaan, mengurangi dampak lingkungan, sosial dan menghasilkan proposi nilai (*value proposition*) baru yang sedang dibutuhkan pasar. Dan untuk itu, dalam menjalankan model bisnis yang sukses dengan melibatkan Transformasi digital membutuhkan visi manajerial dan kemampuan analisis perusahaan yang kuat untuk mendorong perubahan yang terjadi. Dengan demikian, untuk mencapai keberhasilan tersebut maka penulis menggunakan pendekatan 9 model bisnis kanvas untuk membaca peluang dan ancaman yang akan terjadi. Adapun 9 model bisnis kanvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) yaitu:

1. Customer Segments

Customer Segments merupakan pengelompokkan pelanggan berdasarkan kebutuhan, keinginan, sumberdaya, usia, lokasi dan faktor pendukung lainnya yang dapat mempengaruhi keinginan dari pelanggan untuk membeli suatu produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Salah satu tujuan customer segments adalah untuk menciptakan sesuatu yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan dan memberikan kepuasan tersendiri kepada pelanggan.

2. Value Proposition

Proposisi nilai (*value proposition*) adalah nilai atau manfaat yang ditawarkan kepada pelanggan. Nilai proposisi ini berkaitan dengan inovasi produk dan layanan untuk menghasilkan nilai ekonomi. Dalam bisnis model, nilai proposisi terutama berkaitan dengan inovasi produk dan layanan yang menghasilkan nilai ekonomi.

Akan tetapi dalam perspektif bisnis model yang keberlanjutan, nilai proposisi berfungsi untuk menciptakan nilai ekonomi baru, memecahkan tantangan sosial dan lingkungan.

3. Channels

Channels merupakan cara bagaimana perusahaan menyampaikan keunggulan maupun menawarkan value proposition yang dimiliki kepada konsumen yang membutuhkannya baik melalui komunikasi, distribusi dan juga kanal penjualan. Pada jenis channels terbagi menjadi dua jenis channel yaitu mitra dan milik sendiri.

4. Customer Relationship

Customer Relationship adalah bagaimana hubungan antara perusahaan dan pelanggan dibangun dan dipelihara dengan setiap segmen pelanggannya. Penjelasan akan hubungan pelanggan yang kuat dan fokus dapat mempengaruhi keberhasilan akan bisnis model yang lainnya. Hubungan pelanggan yang baik dapat mengidentifikasi kebutuhan sekaligus ketidakpuasan produk yang ada di pasar.

5. Revenue Streams

Arus pendapatan merupakan keberhasilan perusahaan menawarkan proposisi nilai kepada para pelanggannya. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Jika pelanggan adalah inti dari bisnis yang bergerak di dalam perusahaan, maka arus pendapatan diumpamakan sebagai urat nadinya perusahaan. Arus pendapatan menggambarkan uang tunai yang dihasilkan perusahaan dari masing-masing segmen pelanggan.

6. Key Resources

Key Resources Sumber daya utama adalah asset yang dibutuhkan untuk melakukan penawaran dan penyampaian poin-poin yang dijelaskan sebelumnya. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sumber daya utama dapat berbentuk fisik, finansial, intelektual dan SDM.

7. Key Activities

Aktivitas utama atau aktivitas kunci menjelaskan bagaimana aktivitas yang paling penting agar bisnis modelnya berjalan. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Aktivitas-aktivitas utama tidak kalah pentingnya dengan sumber daya utama, 19 dimana aktivitas utama diperlukan untuk menciptakan dan memberikan proposisi nilai, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan dengan pelanggan sampai memperoleh pendapatan

8. Key Partnerships

Kegiatan pelaksanaan model bisnis dengan sumberdaya yang didapat dari hubungan di luar perusahaan. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Bangunan kemitraan menggambarkan jaringan pemasok dan mitra yang membuat model bisnis dapat bekerja. Perusahaan membangun kerjasama untuk mengoptimalkan model bisnis, mengurangi risiko, atau memperoleh sumber daya yang dibutuhkan.

9. Cost Structure

Struktur biaya menjelaskan komponen biaya terpenting yang muncul ketika mengoperasikan model bisnis. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Dalam struktur biaya perlu dibagi dua model untuk mempermudah pengelolaan biaya yang dikelaurkan

2.3 Identifikasi Kelebihan Transformasi Digital

Untuk melihat kelebihan transformasi digital kita bisa melihat dari situasi saat tugas akhir ini ditulis, salah satu pendorong utama transformasi digital saat ini adalah pandemi COVID-19. Mengapa? Karena untuk mencegah penyebaran COVID-19, masyarakat diminta untuk tidak saling bertemu secara fisik namun diganti melalui teknologi digital baik itu dalam kegiatan belajar-mengajar maupun bekerja. Selama masa pandemi COVID-19 kegiatan tersebut dikenal dengan istilah *daring* atau kegiatan belajar dan bekerja dari rumah (*Work For Home*) yang pada akhirnya hingga sampai sekarang menjadi suatu kebiasaan yang umum.

Dalam hal ini, muncullah pertanyaan, apakah benar pandemi COVID-19 yang menyebabkan transformasi digital terjadi? Menurut K. Osmundsen, J. Iden, and B. Bygstad, (2018) mengemukakan bahwa terdapat empat faktor pendorong terjadinya transformasi digital. Faktor-faktor tersebut adalah (a) perubahan regulasi (b) perubahan lanskap persaingan (c) pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industri (d) perubahan perilaku dan harapan konsumen.

Melihat realita yang terjadi saat ini, bila dinilai dari faktor pendorong terjadinya transformasi digital diatas, faktor pertama menjadi hal yang penting untuk disoroti yaitu, perubahan regulasi. Adanya pandemi COVID-19 mengakibatkan pemerintah mengeluarkan regulasi baru, selama masa pandemi COVID-19 semua kegiatan dikerjakan melalui teknologi digital sehingga mau tidak mau semua masyarakat harus mengikuti regulasi tersebut.

Selain itu, faktor lainnya yang mendorong terjadinya transformasi digital adalah perubahan lanskap persaingan, pergeseran/perubahan ke bentuk digital dari industry, perubahan perilaku dan harapan konsumen. Jika melihat jauh kebelakang sebelum masa pandemi COVID-19 terjadi, banyak platform muncul dimana-mana yang bergerak dalam penyedia layanan jasa. Seperti munculnya Gojek, Grab, dan usaha sejenis membuat perusahaan/ individu yang dahulu mapan (taxi, ojek pangkalan, persewaan kendaraan, dan lain-lain.) menjadi pesaing baru karena kemudahan layanan yang mereka berikan ke konsumen.

Pelanggan dengan mudah memilih apa yang akan digunakan untuk mengantarkan mereka ke tempat tujuan yang ingin dicapai. Bahkan konsumen dapat memberikan umpan balik pengalamannya dalam memanfaatkan servis yang diberikan sehingga pengelola usaha menjadi lebih sadar apa yang menjadi kekurangannya. Kemudian disusul munculnya platform toko online seperti tokopedia, shopee, blibli, dan lainnya menyebabkan banyak konsumen menjadi lebih mudah dalam menjual dan membeli apa yang mereka diinginkan. Hal inilah yang mengakibatkan pengusaha retail besar merasakan dampaknya. Mereka terlihat lamban untuk berubah secara cepat mengantisipasi hadirnya usaha berbasis platform tersebut. Platform ini juga memicu jenis usaha lain untuk bertumbuh, seperti usaha pengiriman barang.

Platform yang diuraikan diatas merupakan gambaran dari kemudahan yang diperoleh konsumen dan pengalaman yang menyenangkan dari layanan digital yang diberikan. Pada akhirnya menyebabkan perubahan lanskap persaingan, dan perubahan atau pergeseran usaha yang dahulu dilakukan secara tradisional menjadi ke bentuk

digital. Dengan kata lain, transformasi digital akan tetap terjadi tanpa adanya pandemi karena ekosistem / lingkungan usaha dan pemerintahan mulai memanfaatkan teknologi terbaru yang memudahkan banyak orang. Hadirnya pandemi hanya mempercepat proses transformasi digital yang, mungkin, sedang direncanakan atau berlangsung.

Selain 4 faktor yang sudah disebutkan, peneliti lain juga menyebutkan hal lain yang sebenarnya masih berhubungan dengan 4 faktor tersebut. Hal lain tersebut adalah (1) kemampuan digital dan (2) teknologi digital (R. Morakanyane, A. Grace, and P. O'Reilly, 2017). Maksud dari kemampuan digital (*digital capabilities*) adalah bila sebuah organisasi ingin bertransformasi digital, maka organisasi tersebut harus memiliki keahlian, pola pikir, dan budaya berbasis digital.

Tiga hal ini akan mengerucut menuju pada teknologi digital (*digital technologies*) yang digunakan oleh organisasi. Teknologi digital akan digunakan secara baik oleh organisasi bila, sumber daya manusia dari organisasi tersebut memiliki keahlian untuk memanfaatkan teknologi digital tersebut. Memahami cara pakai serta mampu menyelaraskannya dengan proses yang ada di dalam organisasi sehingga menjadi bagian tidak terpisahkan dari kegiatan sehari-hari organisasi tersebut.

Teknologi digital merupakan salah satu pemicu munculnya peluang yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi. Peluang tersebut bisa menjadi sesuatu yang akan mengubah salah satu atau beberapa aspek (model bisnis, model operasional, pengalaman konsumen, dan lain-lain.) dari organisasi menjadi sebuah keuntungan seperti penciptaan nilai baru. Setelah mengetahui faktor-faktor yang mendorong sebuah organisasi melakukan transformasi digital, tujuan melakukan transformasi digital merupakan hal

yang penting untuk dibahas. Bila faktor-faktor pendorong transformasi digital sudah dialami oleh organisasi, tetapi organisasi tersebut tidak menyelaraskan antara apa yang terjadi dengan tujuan organisasi, maka transformasi digital akan menjadi sesuatu kegiatan yang sia-sia.

Tujuan utama melakukan transformasi digital oleh organisasi adalah berelasi dengan kesiapan digital dari organisasi tersebut. Artinya, organisasi yang ingin memastikan bahwa dirinya siap memasuki dunia digital dan siap untuk berubah bila sewaktu-waktu dibutuhkan (K. Osmundsen, J. Iden, and B. Bygstad, 2018). Beberapa hal yang dapat dilihat sebagai bukti kesiapan digital dari organisasi adalah menghasilkan inovasi produk yang lebih baik, mengeksplorasi dan mengembangkan model bisnis baru yang bersifat disruptif agar tetap dapat bersaing dan menghasilkan keuntungan.

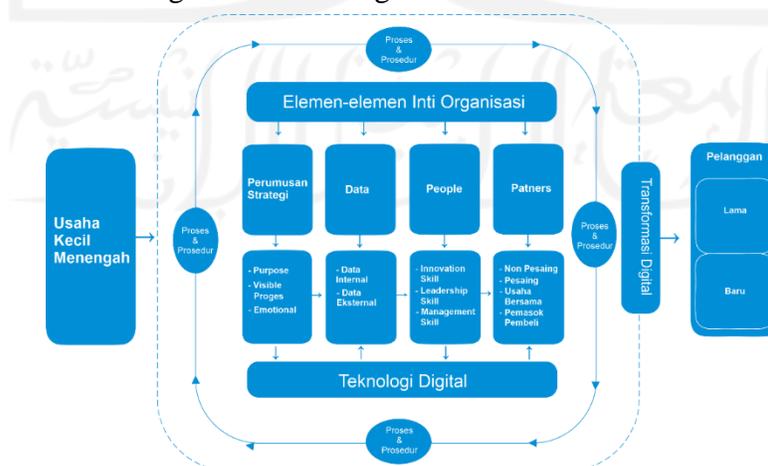
Hal lain yang menjadi tujuan melakukan transformasi digital adalah meningkatkan saluran distribusi ataupun bisnis yang dimiliki menjadi lebih digital, mendekatkan diri ke konsumen melalui saluran digital sehingga dapat lebih memahami keinginan mereka. Tidak kalah pentingnya adalah mengirimkan servis atau produk secara digital agar kepuasan konsumen meningkat dan memicu mereka untuk menggunakan kembali produk/servis yang dihasilkan.

2.4 Kerangka Pemikiran

Praktik transformasi digital yang digunakan dalam konteks bisnis meliputi beberapa hal yang wajib dipenuhi oleh organisasi dalam menciptakan nilai perusahaan. Transformasi digital tidak hanya membahas mengenai teknologi namun juga aspek-aspek lainnya (Tabrizi et al., 2019). Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan

Correani et al., (2020) yang mendefinisikan empat kunci sukses dalam melakukan transformasi digital: 1) *Scope*, strategi transformasi digital harus mempunyai strategi yang terukur dan jelas. 2) *Data*, memiliki peran sentral dalam teknologi digital dan merupakan pendorong transformasi digital dalam menjalankan bisnis. 3) *People*, Perkembangan teknologi digital yang sangat cepat menuntut ketersediaan fasilitas pendukung lainnya, seperti sumber daya manusia (SDM) yang dapat merefleksikan kemampuan beradaptasi dengan cepat. 4) *Partners*, dengan kerjasama perusahaan dapat bertukar pengetahuan, memperoleh data, kapabilitas, dan kompetensi baru yang sangat penting untuk implementasi strategi transformasi digital.

Adapun rancangan kerangka pemikiran dalam penelitian ini, mencoba menggambarkan bagaimana elemen-elemen inti UKM Fesyen dalam melakukan transformasi digital, agar lebih berhasil dan dirasakan manfaatnya baik secara internal maupun eksternal. Kerangka pemikiran penelitian ini dibagi empat bagian penting dalam membangun transformasi digital, yaitu *Scope* (Cakupan Strategi), *Data*, *People*, dan *Partners*, dalam hal ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.5 Literatur Transformasi Digital

Penelitian terdahulu adalah kajian sebelumnya yang mempunyai kesamaan tema dan biasanya digunakan sebagai acuan atau pembanding oleh penulis dalam melengkapi teori-teori yang digunakan pada penelitian ini. Dalam hal ini, penulis akan memaparkan beberapa judul penelitian terdahulu yang temanya hampir sama dengan penelitian ini. Adapun beberapa ringkasan penelitian terdahulu antara lain adalah: *Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Correani (2020) yang menjelaskan pertumbuhan teknologi digital dan jumlah data luar biasa yang dikumpulkan dalam perangkat atau aplikasi setiap harinya semakin mendorong perusahaan untuk secara radikal mengubah arsitektur bisnis mereka dalam menciptakan dan menyesuaikan nilai.

Ada beberapa perusahaan yang mungkin gagal menciptakan nilai dari transformasi digital karena salahnya dalam merumuskan strategi dan menerapkan implementasi strategi yang kurang sesuai. Analisis penelitian ini pada tiga studi kasus perusahaan yang secara digital mengubah bisnis mereka yaitu ABB, CNH Industrial, dan Vodafone. Penelitian yang dilakukan oleh Correani ini mencoba menyajikan kerangka kerja yang dapat membantu perusahaan menerapkan strategi transformasi digital dan merenovasi model bisnis mereka.

Penelitian yang *Kedua*, oleh Bertola Paola (2018) yang bertujuan untuk menunjukkan dampak Industri 4.0 terhadap unit bisnis, proses, dan komponen dalam konteks industri fashion. Melalui bukti-bukti para ahli yang muncul, gambar perkembangan yang dibuat dengan jelas menunjukkan bagaimana transformasi digital, didorong dengan benar, membentuk kembali industri fashion menjadi bisnis yang lebih

berkelanjutan dan benar-benar digerakkan oleh pelanggan. Namun, penelitian ini juga menggarisbawahi adopsi merek dan perusahaan tradisional yang sudah mapan. Akibatnya, dengan fokus pada fenomena yang sedang berlangsung, yang belum banyak diteliti. sehingga dapat menyebabkan beberapa kemungkinan.

Penelitian yang *Ketiga*, oleh Liang Li. Fang Su. Wei Zhang. Ji- Ye Mao (2018) yang menyelidiki bagaimana usaha kecil dan menengah (UKM) menggunakan kemampuan kapabilitas yang tidak memadai atau sumber daya yang terbatas dengan melibatkan transformasi digital di perusahaan mereka. Penelitian kualitatif ini berfokus mengenai transformasi digital pada e-commerce lintas batas yang dilakukan oleh 7 UKM di platform digital Alibaba. Secara induktif peneliti memperoleh model dan proses yang bertujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan bagaimana pengusaha UKM, dengan dukungan dari penyedia layanan platform digital mendorong transformasi digital melalui pembaruan kognisi manajerial, pengembangan modal sosial manajerial, dan pembangunan tim bisnis, serta pembangunan kemampuan organisasi. Penelitian ini dapat memperluas pemahaman kita dan menyajikan wawasan baru tentang bagaimana penyedia layanan platform digital dapat membantu UKM dalam bertransformasi dan berdaya bersaing.

Penelitian yang *keempat*, Oleh Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki (2017) dengan untuk menunjukkan strategi transformasi digital dalam menjalankan bisnis. Temuan literatur ini mengungkapkan alasan mengapa perusahaan secara digital mengubah dan menggambarkan motivasi internal perusahaan, serta pemicu eksternal mereka. Konten transformasi digital juga dibingkai dalam membedakan antara dimensi

bisnis yang sedang ditransformasikan dan area yang sedang terkena dampak transformasi. Pada akhirnya, dalam penelitian ini mengidentifikasi beberapa dimensi mengenai konten formulasi strategi di era digital, dan juga mengomentari proses strategi. penelitian ini juga dapat menambahkan wawasan baru mengenai posisi transformasi digital dan karakteristik utama yang membedakannya dari yang dapat diolah teknologi sebelumnya.

Penelitian yang *Kelima*, oleh Michela Matarazzo, Lara Penco, Giorgia Profumo, Roberto Quaglia (2021) yang mengkaji dampak transformasi digital pada penciptaan nilai pelanggan dalam konteks perusahaan kecil dan menengah (UKM) yang beroperasi di sektor Made in Italy, dengan tujuan untuk memahami bagaimana kapabilitas dinamis, sebagai mekanisme pendukung dapat mendorong transformasi digital. Penelitian ini menggunakan penelitian multi-studi kasus pada enam UKM Made in Italy yang berfokus pada transformasi digital, salah satunya industri desain makanan, mode, dan furnitur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, instrumen digital berkontribusi pada inovasi model bisnis UMK dalam menciptakan saluran distribusi baru, menciptakan dan memberikan nilai kepada pelanggan.

Penelitian yang *Keenam*, oleh Volker Stich, Violetta Zellera, Jan Hicking, Andreas Krauta (2020) yang menjelaskan bahwa sejak tahun 2016, Pusat Kompetensi “Digital in NRW” telah mendukung UKM di industri manufaktur dalam merancang transformasi digital. Dengan melihat potensi Industri 4.0, peneliti menentukan status quo UKM, mengambil langkah-langkah khusus UKM dari sini, mengembangkan peta jalan digitalisasi, dan mendampingi transformasi UKM. Literatur ini juga menyajikan hasil

dukungan UKM selama empat tahun. Dengan menganalisis hasil dari semua penilaian kematangan, analisis potensi, dan lokakarya desain, peneliti menyajikan langkah-langkah yang paling sering dan paling efektif untuk transformasi digital UKM yang sukses. Hasil dari penelitian ini adalah pedoman tindakan bagi UKM untuk memulai transformasi digital mereka sendiri berdasarkan pengalaman yang diformalkan.

2.6 Kebaruan Penelitian

Pada literatur sebelumnya yang dilakukan oleh Correani (2020), Bertola Paola (2018), Michela Matarazzo (2021), dan lainnya telah banyak menjelaskan tentang apa itu transformasi digital, manfaat dan tujuan serta mengkaji dampak kegagalan dan keberhasilan perusahaan dalam menciptakan nilai dalam industri 4.0, beberapa perubahan strategi perusahaan yang disebabkan oleh perubahan teknologi, lingkungan dan sosial. Setiap masing-masing literatur tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda seperti tema, fokus penelitian, waktu dan lain sebagainya.

Sedangkan untuk penelitian yang dilakukan ini, akan berfokus dalam mengamati bagaimana elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM industri Fesyen. Selain itu, peneliti juga mencoba untuk mengeksplorasi dan mengembangkan teori transformasi digital karena mengingat kelangkaan penelitian yang komprehensif tentang penerapan transformasi digital pada UKM Fesyen di Yogyakarta.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian Studi Kasus

Salah satu jenis penelitian kualitatif deskriptif adalah berupa penelitian dengan metode atau pendekatan studi kasus (*Case Study*). Penelitian ini memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus. Metode studi kasus memungkinkan peneliti untuk tetap holistik dan signifikan. Menurut Yin (2015), metode penelitian adalah cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data penelitian. Penelitian yang dilakukan penulis dengan judul Peran elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di UKM Fesyen (Studi Kasus UKM bidang Fesyen di Yogyakarta) adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan kasus. Penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang menghasilkan data yang bersifat deskriptif (penggambaran yang berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari setiap perilaku orang-orang yang diamati).

Nawawi (2003) mengemukakan bahwa “data studi kasus dapat diperoleh dari semua pihak yang bersangkutan, dengan kata lain data dalam studi ini dapat dikumpulkan dari berbagai sumber”. Sebagai sebuah studi kasus maka data yang dikumpulkan berasal dari berbagai sumber dan hasil penelitian ini hanya berlaku pada kasus yang diselidiki. Lebih lanjut Eisenhardt et al., (1989) mengemukakan bahwa “Metode studi kasus sebagai salah satu jenis pendekatan deskriptif, adalah penelitian yang dilakukan secara intensif, terperinci dan mendalam terhadap suatu organisme (individu), lembaga atau gejala tertentu dengan daerah atau subjek yang sempit”.

3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Dalam suatu penelitian ilmiah, sangat penting dalam menjelaskan alasan mengapa memilih pendekatan studi kasus dan apa tujuan dari menggunakan pendekatan studi kasus. Pada umumnya penelitian studi kasus dapat digunakan untuk berbagai tujuan, misalnya digunakan untuk menggambarkan deskripsi suatu kejadian yang sedang terjadi kemudian dipakai untuk menguji sebuah teori (Pinfield, 1986; Anderson, 1983), atau bisa juga untuk melahirkan sebuah teori baru (Gersick, 1988; Harris & Sutton, 1989). Dengan kata lain, sebuah penelitian yang menggunakan sebuah studi kasus harus ada kesesuaian antara tujuan penelitian dengan tipe penelitian yang digunakan.

Adapun beberapa tujuan penelitian studi kasus antara lain adalah untuk menjelaskan deskripsi tentang sebuah kasus yang sedang diteliti, menguji sebuah teori dan mengembangkan teori (Eisenhardt et al., 1989; Voss et al., 2002). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1 yang menggambarkan kesesuaian tujuan penelitian dan tipe pendekatan studi kasus:

Tabel 3.1 Kesesuaian Tujuan Penelitian dengan Tipe Studi Kasus

Tujuan	Pertanyaan Penelitian	Struktur Penelitian
Eksplorasi Menginvestigasi area baru untuk menyusun teori	Apakah ada area yang cukup menarik C untuk dijadikan dasar penelitian?	Studi kasus mendalam, tidak terfokus dan bersifat longitudinal
Membangun Teori <ul style="list-style-type: none">• Identifikasi atau deskripsi variabel• Identifikasi hubungan antara variabel• Identifikasi mengapa suatu hubungan dapat terjadi	<ul style="list-style-type: none">• Variabel-variabel inti apakah yang digunakan?• Pola apakah yang terjadi diantara variabel-variabel?• Mengapa terjadi hubungan antar variabel?	<ul style="list-style-type: none">• Studi terfokus pada beberapa kasus• Studi lebih mendalam di lapangan (<i>in-depth field case study</i>)• <i>Multiple case study</i>• Studi kasus dengan subjek area yang diinvestigasi

<p>Pengujian Teori</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengujian teori yang telah dibangun pada tahapan sebelumnya • Memprediksi keluaran berikutnya 	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah teori yang telah dibangun dapat dikonfirmasi dengan data empiris? • Apakah perilaku suatu variabel seperti yang diprediksi teori? • Apakah ada perilaku variabel yang berbeda dan tidak diprediksi sebelumnya oleh teori? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen • <i>Quasi- experiment</i> • <i>Multiple case studies</i> • Sampel besar dari suatu populasi
<p>Pengembangan Teori</p> <p>Untuk memahami teori dengan lebih baik berdasarkan hasil observasi</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seberapa jauhkah teori dapat digeneralisasikan? • Dalam situasi apakah teori dapat diterapkan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Eksperimen • <i>Quasi- experiment</i> • Studi kasus • Sampel besar dari suatu populasi

3.2.1 Studi Kasus Eksplorasi

Penelitian eksplorasi adalah penelitian yang bertujuan untuk menguji suatu teori atau hipotesis guna memperkuat atau bahkan menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada. Penelitian eksplorasi atau eksploratori bersifat mendasar dan bertujuan untuk memperoleh keterangan, informasi, data mengenai hal-hal yang belum diketahui. Karena bersifat mendasar, penelitian ini disebut penjelajahan (eksploration) Penelitian eksploratori dilakukan apabila peneliti belum memperoleh data awal sehingga belum mempunyai gambaran sama sekali mengenai hal yang akan diteliti. Penelitian eksploratori tidak memerlukan hipotesis atau teori tertentu. Peneliti hanya menyiapkan beberapa pertanyaan sebagai penuntun untuk memperoleh data primer berupa keterangan, informasi, sebagai data awal yang diperlukan. Penelitian ini mengikuti penelitian yang dilakukan oleh Eisenhardt et al., (1989) untuk membangun sebuah teori melalui berbagai proses penelitian berdasarkan fenomena yang terjadi dilapangan.

3.2.2 Membangun Teori

Teori secara umum merupakan konsep atau sebuah acuan yang jelas untuk menggambarkan langkah yang akan ditempuh oleh seorang peneliti dalam memecahkan suatu permasalahan atau hal yang ingin dibuktikan melalui penelitiannya yang akan dilakukannya. Menurut Eisenhardt et al., (1989) terdapat hal yang sangat penting dalam membangun teori, yaitu mendefinisikan pertanyaan penelitian, karena dengan mendefinisikan pertanyaan, peneliti dapat menentukan fokus penelitian yang akan diteliti dan dapat mengumpulkan jenis data yang diperlukan. adapun tahapan dalam membangun teori dari penelitian studi kasus yaitu (Eisenhardt et al., 1989):

Tabel 3.2 Proses Membangun Teori dari Penelitian Studi Kasus

Tahapan	Aktifitas	Alasan
Tahap Awal (<i>Getting Started</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Defiisi pertanyaan penelitian • Possibly a priori constructs • Teori dan hipotesis 	<ul style="list-style-type: none"> • Menentukan fokus penelitian • Menyediakan landasan pengukuran konstruksi yang lebih baik • Mempertahankan fleksibilitas teori
Pemilihan Kasus (<i>Selecting Case</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan spesifikasi populasi • Sampel berdasarkan teori, bukan random 	<ul style="list-style-type: none"> • Membatasi variabel yang tidak wajar dan mempertajam validitas eksternal • Fokus untuk memperoleh kasus berdasarkan teori, seperti mereplikasi atau memperluas teori
Membuat Instrumen dan Protocol (<i>Crafting Instruments and Protocols</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Metode pengumpulan data yang bervariasi • Kombinasi kualitatif dan kuantitatif • <i>Mutiple investigators</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperkuat landasan teori berdasarkan bukti triangulasi • Menyinerjika sudut pandang berdasarkan temuan • Mengembangkan perspektif yang berbeda dan memperkuat landasan
Studi Lapangan (<i>Entering The Field</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan dan analisis data secara bersamaan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk mempercepat analisis dan membantu mengungkap

	<ul style="list-style-type: none"> termasuk catatan-catatan di lapangan • Metode pengumpulan data fleksibel dan <i>opportunistic</i> 	<ul style="list-style-type: none"> penyesuaian pengumpulan data • Memungkinkan peneliti untuk fokus pada isu/ tema yang muncul dan kasus dengan aspek yang unik
Menganalisis Data (<i>Analyzing Data</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Whitin- case analysis</i> • <i>Cross- case patterns search</i> dengan menggunakan teknik yang berbeda 	<ul style="list-style-type: none"> • Memperoleh pemahaman dengan data dan generasi pendahuluan • Mempercepat peneliti untuk melihat <i>initial impressions</i> dan bukti berdasarkan sudut pandang yang berbeda
Membentuk Hipotesis (<i>Shapping Hypotheses</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Tabulasi iteratif dari bukti untuk masing-masing konstruk • <i>Replication, not sampling, logic across cases</i> • <i>Seacrh evidence for "why" behind relationship</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Mempertajam definisi validitas dan terukur • Mengonfirmasi, memperluas dan mempertajam teori • Membangun validitas internal
Menentukan Literatur (<i>Enfolding Literature</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Membandingkan dengan literatur yang kontradiksi • Membandingkan dengan literatur yang sama atau mirip 	<ul style="list-style-type: none"> • Membangun validitas internal, memunculkan perdebatan teoritis dan mempertajam definisi konstruk • <i>Shapens generalisability</i> dan meningkatkan teori
Menentukan Kesimpulan (<i>Reaching Closure</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Theoritical saturation when possible</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses akhir saat pengembangan marjinal semakin kecil

Sumber: Eisenhardt et al., (1989)

3.2.3 Pengujian Teori

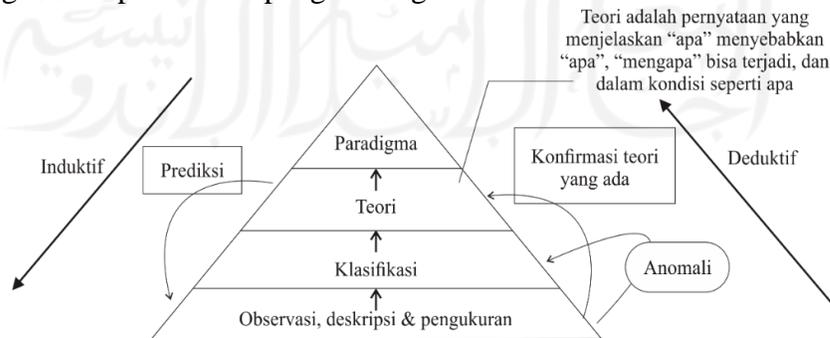
Menurut Voss et al., (2002) mengemukakan bahwa pengujian teori studi kasus tidak hanya digunakan dalam membangun teori, akan tetapi juga digunakan untuk menguji teori (Flynn et al., 1990 ; Meredith, 1998). Untuk menguji teori penelitian dengan pendekatan studi kasus ini, peneliti menambahkan metode penelitian lain, seperti Observasi, Wawancara dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan oleh peneliti

agar dapat melakukan triangulasi yang bertujuan untuk meminimalisir kesalahan (Voss et al., 2002).

3.2.4 Pengembangan Teori

Pengembangan teori merupakan kegiatan sentral dalam penelitian organisasi. Dalam penelitian studi kasus, definisi awal dari pertanyaan penelitian, setidaknya dalam hal luas, adalah penting dalam membangun teori dari studi kasus. Seperti dikemukakan oleh (Christensen dan Sundahl 2001; Eisenhardt 1989; Kayode & Adelus, 2010) “dalam pengembangan teori peneliti melakukan observasi dan klarifikasi yang dilakukan secara iteratif dengan maksud tidak hanya untuk membuktikan apa yang ada di literatur tetapi juga untuk mencari anomali antara teori yang ada dan praktek di dunia nyata”.

Pendapat yang hampir sama dikemukakan oleh (Eisenhardt & Graebner, 2007) dengan menyatakan “proses pengembangan teori terjadi melalui “dialog” dua arah antara data yang diperoleh dari koleksi data dengan teori yang berkembang, dan kemudian dibandingkan dengan literatur yang ada”. Gambar 3.1 menjelaskan secara grafis bagaimana proses dari pengembangan teori.



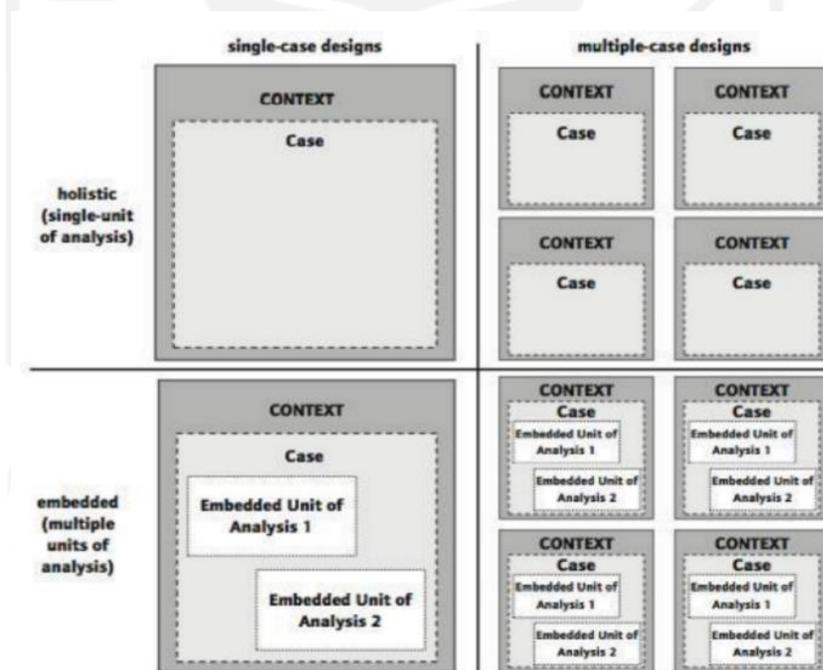
Gambar 3.1 Proses Pembangunan Teori

Sumber: Christensen dan Sundahl (2001)

Dari gambar diatas, peneliti bermaksud untuk menguji dan mengembangkan suatu teori yang sudah ada. Selain itu, peneliti mempunyai tujuan ingin mengetahui dan menguji bagaimana suatu UKM Fesyen dalam melakukan transformasi digital di era Industri 4.0 dan elmen-elen apa yang dilakukannya dalam menciptakan nilai.

3.3 Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan strategi yang digunakan oleh peneliti untuk mengintegrasikan secara menyeluruh komponen penelitian dengan cara logis dan sistematis dalam membahas dan menganalisis apa yang menjadi fokus penelitian. Adapun desain penelitian ini menggunakan studi kasus yang di lakukan oleh Yin (2015), seperti yang digambarkan dalam matriks berikut ini:



Gambar 3.2 Desain Penelitian Studi Kasus

Sumber: (Yin, 2015)

Gambar diatas menjelaskan bahwa penelitian studi kasus ini dapat berupa *single case* atau *multiple case* (Eisenhardt, 1989). Namun, masing-masing memiliki beberapa kelebihan dan kekurangan sendiri-sendiri dalam penelitian *single case* maupun *multiple case* (Voss et al. 2002) yang akan diuraikan pada tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3 Pemilihan Jumlah Kasus

Pilihan	Kelebihan	Kekurangan
<i>Single Case</i>	Lebih mendalam	Memiliki keterbatasan generalisasi kesimpulan, terjadi bias seperti salah dalam melakukan representatif dari kasus tunggal dan terlalu melebih-lebihkan ketersediaan data
<i>Multiple Case</i>	Menambah validitas eksternal, membantu menghindari bias peneliti	Membutuhkan sumber yang lebih banyak, setiap kasus kurang mendalam
<i>Retrospective Case</i>	Memungkinkan pengumpulan data berdasarkan kejadian historis	Kemungkinan sulit untuk menentukan sebab-akibat, partisipan mungkin gagal merecall kejadian-kejadian penting
<i>Longitudinal Case</i>	Mengatasi permasalahan retrospective case	Memiliki tahapan panjang dan kemungkinan sulit dilakukan

Sumber: (Voss et al., 2002)

Dalam menghadapi beberapa situasi yang terjadi, peneliti lebih memilih menggunakan pendekatan *holistic multiple-case design* (studi kasus tipe 3) yang menggunakan beberapa jenis bidang usaha yang berbeda. Karena dengan menggunakan *holistic multiple-case design* peneliti dapat menganalisis masing-masing kasus secara terpisah kemudian mengeksplorasi pola kesamaan atau perbedaan dari hasil temuan.

Peneliti juga dapat melihat atau menguji keefektifan suatu teori yang diamati di beberapa kasus yang dipilih, selain itu peneliti juga dapat melakukan generalisasi dari

hasil penelitian di beberapa kasus yang dipilih (Yin, 2015). Terkait generalisasi, menurut Stake (1995) generalisasi dalam penelitian kualitatif dengan metode studi kasus berbeda dengan generalisasi dalam penelitian kuantitatif. Generalisasi pada metode studi kasus menerapkan generalisasi logika (logical generalisation).

3.4 Objek Penelitian

Suatu pemilihan objek penelitian dalam penelitian studi kasus tidak hanya sekedar menguji sebuah teori tetapi juga memiliki tujuan untuk mengembangkan teori yang sudah ada (Yin, 2002). Obyek penelitian dipilih berdasarkan konsep *theoretical sampling* (Eisenhardt & Graebner, 2007) dimana objek yang dipilih untuk *non-probabilistic* sample adalah perusahaan-perusahaan yang belum atau telah menerapkan transformasi digital. Perusahaan-perusahaan yang dipilih menggunakan pendekatan *geographical convenience sampling* (Bryman, 2013) yang memungkinkan untuk menganalisis perusahaan dari berbagai sektor seperti lingkungan social, budaya dan ekonomi.

Dalam penelitian ini sendiri, peneliti memilih UKM atau industri kreatif dalam bidang Fesyen/mode sebagai objek penelitian. Peneliti menggunakan 4 UKM bidang usaha Fesyen/mode yang berbeda yaitu industri kreatif Fesyen kaos jogja, Fesyen batik, Fesyen tas kulit, dan Fesyen busana Muslim, yang akan dijelaskan pada tabel 3.4 sebagai berikut ini:

Tabel 3.4 Objek Penelitian

Perusahaan/UKM	Kenes Leather	Batik Purwanti	Alito Sportwear	Butik Sasmaya
Tahun berdiri	2012	1968	2013	2011
Jumlah tenaga kerja	16 orang	21 orang	19 orang	10 orang
Produk	Tas Kulit	Batik Tulis & Cap	Jersey Olahraga	Gamis
	Name Tag/ Id Card,	Baju Batik	Kaos Oblong	Tunik
	Ikat pinggang	Kain Batik	Kaos Polo	Blazer
	Dompot	Celana & Rok	Kemeja	Abaya
	Totebag	Sajadah	Kaos Kaki	Jilbab
	Waistbag	Sarung Bantal	Dll	Dress
	Clutch Pria	Sprei		Hijab
	Accessories & Shoe Care	Dll		Dll
	Dll			
Tujuan pasar	Dalam dan Luar Negeri	Dalam dan Luar Negeri	Dalam Negeri	Dalam Negeri
Transformasi Digital yang diterapkan	Website, <i>e-mail</i> Instagram, Facebook, dan <i>online Shopping</i> ,	Whatsapp, Instagram, Facebook, dan <i>online Shopping</i> ,	Website, Twitter Instagram, Facebook, dan <i>online Shopping, e-mail</i>	Website, Twitter Instagram, Facebook, dan <i>online Shopping, e-mail</i>

Meskipun empat jenis perusahaan/UKM ini berbeda-beda namun tetap dalam satu lini bisnis yang sama yang bergerak dalam bidang industri kreatif Fesyen, dengan harapan dapat menggambarkan masing-masing elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital dalam menghadapi persaingan pasar yang berbeda-beda namun tetap masih dalam 1 jenis industri yang sama yaitu industri fasyen.

3.5 Proses Pengumpulan Data Studi Kasus

Menurut (Yin 2011), “pelaksanaan pengumpulan data terdapat enam sumber yaitu: dokumen, rekaman arsip, wawancara, pengamatan langsung, observasi partisipan, dan perangkat-perangkat fisik”. Proses penelitian studi kasus menurut (Yin 2011) adalah: a) Mendefinisikan dan merancang penelitian. Peneliti melakukan kajian pengembangan teori atau konsep untuk menentukan kasus dan merancang protokol pengumpulan data. b) Menyiapkan, mengumpulkan, dan menganalisis data. Peneliti melakukan persiapan, pengumpulan, dan analisis data berdasarkan protokol penelitian yang telah dirancang sebelumnya. c) Menganalisis dan menyimpulkan. Pada kasus tunggal, hasil penelitian digunakan untuk mengecek kembali kepada konsep atau teori yang telah dibangun pada tahap pertama penelitian”.

Data yang dikumpulkan dalam studi kasus ini adalah wawancara, dan observasi langsung ke lapangan. Dan juga setidaknya tiga anggota organisasi diwawancarai untuk triangulasi data. Pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, dan observasi langsung ke lapangan:

3.1.1 Wawancara

Penelitian ini menggunakan proses wawancara sebagai metode pengumpulan data primer. Johnson dan Christensen (2004) dan Patton (2002) mengidentifikasi tiga jenis wawancara kualitatif: 1) wawancara percakapan informal (*informal conversational interview*), 2) pendekatan panduan umum (*the general guide approach*), dan 3) Wawancara terbuka standar (*the standardised open-ended interview*).

Wawancara dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian, sehingga hubungan antar pertanyaan-pertanyaan wawancara sangat penting. Kvale (1996) menyoroti pentingnya menerjemahkan pertanyaan penelitian abstrak akademik menjadi "bentuk sehari-hari yang mudah untuk menghasilkan deskripsi yang spontan dan kaya". Jadi, dalam penelitian ini wawancara awal bersifat lebih terbuka, secara bertahap menjadi lebih spesifik sifatnya ketika teori substantif mulai terlihat.

Dalam penelitian ini, seluruh wawancara dilakukan di tempat kerja atau di tempat tinggal responden. Wawancara dilakukan sambil responden mengerjakan tugasnya. Hal ini agar wawancara tidak sampai membuat responden menghentikan pekerjaannya, dan yang kedua, peneliti juga dapat secara langsung mengamati apa yang dikerjakan oleh responden dan memahami makna yang terkandung dari apa yang sedang dikerjakan oleh responden.

Wawancara di tempat tinggal responden dilakukan karena ada responden yang tidak bekerja di dalam UKM (kantor) (*work from home*). Seluruh wawancara direkam secara digital dan ditranskrip, yang memungkinkan informasi yang hilang minimum dan menjadi sumber daya yang kaya bagi analisis data. Selain melakukan rekaman wawancara, peneliti juga berupaya membuat catatan lapangan menyangkut perilaku-perilaku dari responden, sebagai contoh, perasaan bingung, frustrasi, senang, atau hal-hal lain yang bisa digunakan untuk bertanya lebih mendalam.

Dengan memonitor perilaku responden seperti itu memungkinkan peneliti mendeteksi apakah responden memahami pertanyaan yang ditanyakan peneliti, atau juga informasi-informasi lain yang bisa digali lebih dalam oleh peneliti yang tidak terdapat dalam pedoman wawancara. Dengan cara seperti ini, peneliti sering harus menggunakan kalimat yang berbeda untuk mengulang pertanyaan yang sama. Selain itu, adakala, jawaban yang diberikan tidak sesuai dengan pertanyaan yang ditanyakan, sehingga peneliti harus berusaha kembali kepada pertanyaan semula tetapi dengan cara yang berbeda.

Selama wawancara, peneliti juga berhati-hati dalam mengikuti saran dari Kelchtermans et al (1994) agar tetap aktif, menaruh minat penuh dan menjadi pendengar yang baik. Dalam mendengar, peneliti juga membuka diri untuk apa yang dikatakan oleh responden.

3.1.2 Observasi Responden

Observasi responden juga adalah salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan secara luas dalam penelitian kualitatif dan, tergantung pada penggunaan dan tujuannya, dapat memiliki arti yang berbeda. Menurut Lofland (1971), observasi responden atau partisipan "mengacu pada lingkungan di dalam atau sekitar keadaan sosial yang sedang berjalan untuk tujuan membuat analisis kualitatif terhadap pengaturan tersebut" (dalam Patton, 2002)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi responden dalam tiga cara utama. Pertama, untuk mengembangkan pemahaman tentang konteks di mana responden bekerja dan berinteraksi. Kedua, berada di dalam dan sekitar

responden dan lingkungannya memungkinkan peneliti untuk mengenal para responden dan mengembangkan hubungan saling percaya.

Dalam hal ini peneliti dapat melakukan pengamatan dan memperhatikan nuansa rutin bagi responden dan yang luput dari pengamatan orang-orang yang berada dalam situasi itu sepanjang waktu. sehingga selama proses wawancara, peneliti mampu merumuskan pertanyaan yang bermakna, atau menyelidiki isu-isu yang spesifik. Secara singkat, observasi berguna untuk melakukan proses wawancara dan untuk mengembangkan wawasan yang lebih dalam tentang pengalaman dan persepsi responden.

3.6 Analisis Data

3.6.1. Teknik Keabsahan Data

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. Terdapat triangulasi sumber, triangulasi pengumpulan data, dan triangulasi waktu.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk mengkaji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misal data diperoleh dengan wawancara, lalu dicek dengan observasi, dokumentasi.

3. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Pengujian keabsahan data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu / situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kapasitas datanya (Yin, 2015).

3.6.2 Teknik Analisis Data

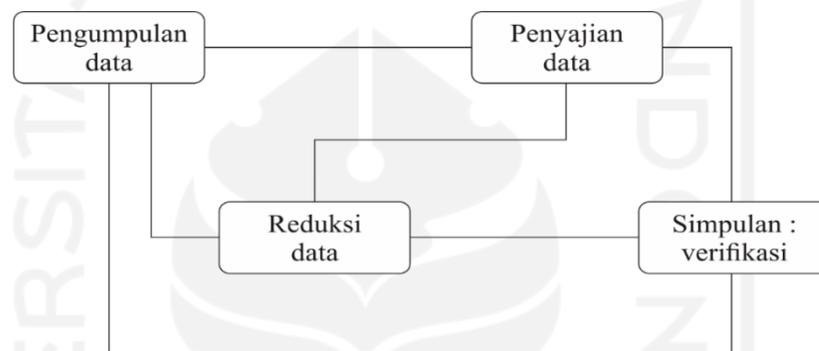
Penelitian kualitatif deskriptif menggunakan analisis data, yaitu:

1. Teori Induksi

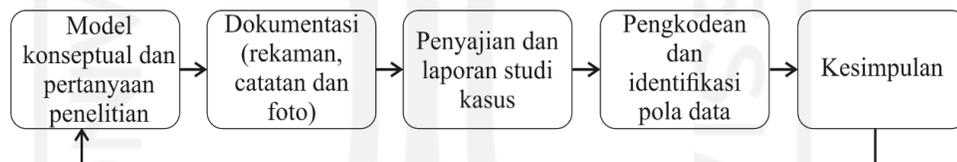
Peneliti harus memfokuskan perhatiannya pada data yang dilapangan sehingga segala sesuatu tentang teori yang berhubungan dengan penelitian menjadi tak penting. Data akan menjadi sangat penting, sedangkan teori akan dibangun berdasarkan temuan data di lapangan. Data merupakan segalanya yang dapat memecahkan semua masalah penelitian. Posisi peneliti benar-benar bereksplorasi terhadap data, dan apabila peneliti secara kebetulan telah memiliki pemahaman teoritis tentang data yang akan di teliti, proses pembuatan teori itu harus dilakukan. Peneliti berkeyakinan bahwa data harus terlebih dahulu di peroleh untuk mengungkapkan misteri penelitian dan teori baru akan di pelajari apabila seluruh data sudah diperoleh (Bungin et al, 2001).

2. Reduksi data

Analisis data dalam penelitian berlangsung bersamaan dengan proses pengumpulan data. Diantaranya adalah melalui reduksi data, penyajian data, dan verifikasi. Namun, ketiga tahapan tersebut berlangsung secara simultan. Analisis data ini digambarkan seperti berikut:



Lebih rinci seperti dalam gambar berikut :



Gambar 3.3 Teknik Analisis Data

Sumber: Miles and Huberman (1984)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Usaha Kecil Menengah: Kenes Leather

4.1.1 Profil UKM Kenes Leather

Kenes Leather adalah perusahaan UKM yang bergerak di Bidang fasyen dan aksesoris yang terbuat dari bahan kulit asli yang berbasis home Industri, didirikan oleh bapak Veri pada tahun 2010. Dimulai dari zaman ketika masih kuliah, beliau memulainya dari jualan online di *Facebook* yang pada waktu itu masih ramai-ramainya digunakan oleh penggunanya. Sedangkan, produk tas kulitnya mengambil dari beberapa penjual di pasar Bringharjo, ketika itu pak veri tidak mempunyai modal yang cukup besar untuk stok barang dirumah sehingga pada akhirnya mas veri mempunyai inisiatif menjual gambar-gambar produk secara online, kemudian ketika ada pesanan masuk, mas veri kemudian pergi ke penjual di pasar Bringharjo untuk membeli produknya dan mengirimkan produk tersebut kepada pemesan via online tersebut.

Selain jualan online, mas veri juga bekerja di salah satu toko sepatu Sport Station yang berada di salah satu Mall besar di Yogyakarta. Kebetulan di atrium Mall tersebut sering ada pameran, Mulai dari sinilah mas veri ini belajar dan bertanya-tanya mengenai pameran yang diselenggarakan, mulai dari sewa tempat (*Stand*), sistemnya seperti apa, mengetahui jadwal pamerannya dari mana dan lain sebagainya. Dari sinilah mas veri mulai mencoba untuk ikut pameran yang diselengaran di Mall-Mall besar. Dengan modal yang minim, pemilik UKM Kenes Leather ini memberanikan diri untuk

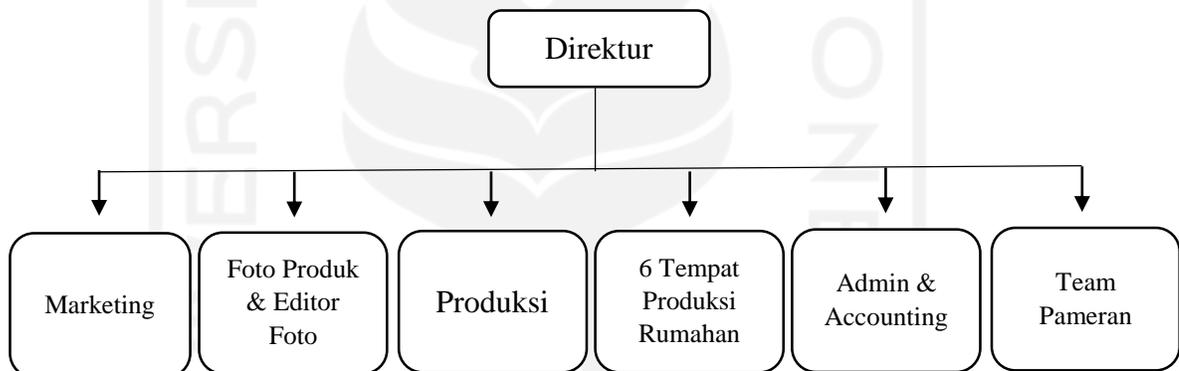
meminjam sebagian tas kulit kepada penjual di pasar Bringharjo dengan sistem sewa selama pameran sedang berlangsung.

Alhasil pameran pertama memberikan hasil yang manis, dapat digunakan untuk menutup biaya sewa tempat (Stand), bayar sewa pinjam tas kulit, dan masih dapat untung yang lumayan banyak. Dari sinilah akhirnya mas veri ini menekuni pemeran dari mall ke mall di seluruh kota-kota besar di Indonesia. Kenes leather sendiri dulu awal mulanya bernama Mall Leather karena sangking seringnya pameran dan berjualannya di mall-mall besar di seluruh Indonesia. Namun, pada tahun 2011 an sang pemilik ingin mempunyai nama dan brand yang mudah di ingat oleh konsumennya, dan pada akhirnya digantilah dengan nama Kenes leather yang memiliki arti menarik, tentu dengan harapan setiap produk yang dihasilkan selalu menarik minat konsumen untuk membelinya.

Kenes Leather ini berfokus pada produk kulit asli seperti tas, dompet, clutch/ tas tangan, name tag, card holder, sabuk, gantungan kunci dan souvenir kulit lainnya. Dengan tidak meninggalkan idealisnya sang pemilik juga tetap memperkenalkan ciri khas kulit jogja dalam pembuatan tas kulitnya. Dengan taglan “*Simple Site Fitness Style*” yang memadukan tas zaman dulu dan sekarang namun tetap simple dan elegan. Untuk alamat *Showroom* Kenes Leather ini berada di Perumahan Graha Nirmala blok G15, Tegal Kenanga, Tirtonirmolo, Kec. Kasihan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta.

4.1.2 Struktur Organisasi UKM Kenes Leather

UKM Kenes Leather dipimpin oleh seorang di Direktur yang sekaligus juga sebagai pemilik perusahaan. Dalam Struktur organisasi memiliki sebagai Direktur utama dibantu oleh general manajer dan beberapa staff dibawahnya. Antara lain team produksi 16 orang, marketing 2 orang, admin sekaligus accounting 1 orang, photo dan editor produk 1 orang, team pameran 4 orang, pengerajin rumahan 6 tempat dengan masing-masing karyawan 3 sampai 4 orang. Berikut adalah struktur organisasi Kenes Leather ditunjukkan pada gambar 4.1 sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur Organisasi UKM Kenes Leather

Sumber: Wawancara dengan bapak Veri selaku Direktur Kenes Leather

4.1.3 Bisnis Model UKM Kenes Leather

Bisnis model menurut Alexander Osterwalder, (2010) merupakan sebuah alat konseptual yang berisi satu set objek, dimana konsep dan hubungan mereka dengan tujuan untuk mengekspresikan logika bisnis dari perusahaan tertentu. Bisnis model kanvas pertama kali ini diperkenalkan oleh Alexander Osterwolder dalam bukunya yang berjudul Business Model Generation yang menjelaskan sebuah framework yang berisi 9 elemen penting yang terdapat dalam sebuah bisnis model.

Bisnis model dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan informasi terkait bagaimana, dimana dan kapan produk yang dihasilkan akan berfungsi dengan maksimal. Hasil penelitian di lapangan yang sudah diolah oleh peneliti, maka dapat disimpulkan bahwa Kenes Leather menggunakan bisnis model kanvas dalam menjalankan usahanya. Adapun 9 elemen yang terdapat dalam bisnis model Kenes Leather adalah sebagai Berikut:

a. Customer Segments

Pelanggan adalah kunci utama untuk mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dijalankan, tanpa adanya pelanggan perusahaan tidak akan dapat mempertahankan bisnisnya. Jadi, *customer segments* adalah menentukan target konsumen yang menjadi sasaran agar menjadi pelanggan dalam bisnis yang dijalankan (Alexander Osterwolder, 2010). Perusahaan harus menetapkan segmen mana yang akan ditindaklanjuti dan segmen mana yang harus diabaikan. Dalam hal ini Kenes Leather telah menentukan kategori segmented, yaitu pelanggan kelas ekonomi menengah ke atas. Sedangkan berdasarkan letak geografis adalah pelanggan dari daerah Yogyakarta, Jawa Tengah dan kota-kota besar diseluruh Indonesia.

b. Value Propositions

Value propositions menurut Alexander Osterwolder, (2010) adalah nilai atau manfaat dari suatu produk yang ditawarkan untuk pelanggan, yang dapat memecahkan masalah pelanggan dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Nilai atau manfaat produk yang ditawarkan oleh Kenes Leather kepada

pelanggan adalah kualitas produknya. Agar produk yang dihasilkan berkualitas tinggi dan tidak mengecewakan pelanggan, Kenes Leather sangat memperhatikan semua bahan yang digunakan untuk pembuatan produknya, baik itu bahan baku maupun bahan pendukung. Seperti kulit yang digunakan sebagai bahan dasar, bahan untuk perpaduan kulit, benang yang berkualitas baik, dan tentunya dengan tenaga kerja yang sudah terlatih dan terampil dalam pemotongan dan menjahit.

Selain itu, Kenes Leather juga tidak pernah meninggalkan limbah dari setiap potongan tas kulit yang dihasilkan. Setiap lebihan potongan kulit yang ada, akan dibuat untuk tas-tas kecil atau tas model perca-perca dimana tas tersebut menggunakan banyak kulit yang dijadikan satu tas kulit. Kenes Leather juga selalu update dengan tren fesyen yang sedang diminati pasar dan selalu melakukan pengawasan di setiap tahapan pembuatan produk baru. Untuk *Value propositions* lingkungan eksternal, Kenes Leather telah menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar Bantul-Jogja.

c. Channels

Channels merupakan sebuah cara yang digunakan untuk menjangkau *customer segments* atau pelanggan. Channels menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan dapat menjalin komunikasi dan menjangkau segmen pelanggan untuk menyampaikan nilai atau manfaat dari produk atau jasa yang ditawarkan (Alexander Osterwolder, 2010). Kenes Leather menjual produk-produknya melalui *Online Shop* dan showroom yang dimiliki. Untuk

memperkenalkan produknya Kenes Leather juga sering mengikuti pameran-pameran batik yang diadakan di Kota-kota besar di Indonesia. Dengan membangun saluran komunikasi yang baik dengan para pelanggan diharapkan dapat memperkenalkan produk Batik Purwanti ke pasar yang lebih luas.

d. Customer Relationship

Customer relationship adalah cara-cara untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar menjadi loyal terhadap perusahaan (Alexander Osterwolder, 2010). Untuk menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan Kenes Leather melakukan beberapa cara yaitu dengan selalu menjaga dan meningkatkan kualitas produk, menciptakan harga yang kompetitif, memberikan layanan konsultasi pra dan pasca pembelian secara gratis baik secara *online* atau *offline*, dan selalu tepat waktu dalam memenuhi pesanan pelanggan.

e. Revenue Streams

Revenue stream merupakan cara bagaimana perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dari *value proposition* yang dimiliki (Alexander Osterwolder, 2010). Elemen ini merupakan bagian yang paling sensitif dalam bisnis model. Perusahaan harus memikirkan strategi yang tepat agar perusahaan memperoleh aliran pendapatan yang stabil dan selalu meningkat. Untuk meningkatkan aliran pendapatannya ada beberapa cara yang dilakukan oleh Kenes Leather, antara lain (1) melakukan penjualan secara B2C (Business to Customer) dengan melayani penjualan *online* dan pesanan sesuai dengan keinginan konsumen, melalui pameran, dan workshop (2) menjual produk secara

B2B (Business to Business) dengan para reseller. Elemen-elemen ini harus dikelola dengan sangat baik agar dapat menjaga stabilitas perusahaan dan meningkatkan penciptaan nilai untuk UKM.

f. Key Resources

Selain, *Revenue stream*, bisnis model juga membutuhkan sumber daya lain yang digunakan perusahaan untuk membuat dan menawarkan value proposition, menjangkau pasar, mempertahankan hubungan baik dengan customer segment dan mendapatkan keuntungan (Alexander Osterwolder, 2010). Adapun sumber daya utama dapat berupa fisik, finansial, intelektual ataupun sumber daya manusia yang dimiliki untuk menjadi aset perusahaan ataupun atau disewa oleh perusahaan atau dapat juga diperoleh dari mitra kerja perusahaan.

Sumber daya yang dimiliki Kenes Leather adalah Online Shop yang dilakukan di hampir semua market place yang sedang berkembang seperti, Website, Instagram, Facebook, Shopee, Toko Pedia dan lain sebagainya. Selain itu tenaga kerja yang profesional dan pelanggan setia. Dengan sumber daya yang berkualitas baik maka akan dapat mendukung aktifitas perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas sehingga nantinya akan dapat memuaskan konsumen.

g. Key Activities

Key activities menurut Alexander Osterwolder, (2010) merupakan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan perusahaan untuk menghasilkan value proposition yang nantinya akan ditawarkan kepada *customer segments*. Kegiatan

utama yang dilakukan oleh Kenes Leather adalah proses produksi dan pemasaran produk.

Proses pemasaran ini dilakukan secara *online* dan *offline* melalui *showroom* yang dimiliki. Sedangkan untuk proses produksi dimulai dari proses analisa desain produk, uji coba desain produk, kemudian dilanjutkan produksi atau pembuatan produk, proses pemasaran, proses packing, dan yang terakhir adalah pengiriman produk yang berkualitas tinggi. Setiap produk kulit memiliki proses produksi yang berbeda-beda karena banyak variasi yang diciptakan.

h. Key Partnerships

Menjalin kerjasama dengan eksternal merupakan hal yang sangat perlu dan penting dalam menjalankan sebuah bisnis. Menurut Alexander Osterwolder, (2010) menjalin kerjasama dengan pihak lain juga dapat berfungsi untuk mengoptimalkan bisnis, mengurangi terjadinya risiko dan untuk memiliki daya saing yang tinggi dengan kompetitornya.

Kenes Leather dalam menjalankan bisnisnya selain memiliki karyawan yang profesional, juga mempunyai relasi atau bekerja sama dengan pihak eksternal seperti penjahit rumahan dan perusahaan. Selain itu, Kenes Leather juga menjalin komunikasi dengan *Government* dan pihak yang penyelenggara pameran dikota-kota besar seluruh Indonesia sebagai sarana untuk memperoleh informasi-informasi terkait perubahan tren pasar dan untuk memperluas jaringan bisnis.

i. Cost Structure

Struktur biaya merupakan semua biaya yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model. Untuk menciptakan dan memberikan nilai, membangun hubungan yang baik dengan pelanggan, menghasilkan keuntungan, memiliki sumber daya yang berkualitas semua itu tentunya membutuhkan biaya. Biaya-biaya tersebut dapat diperhitungkan dengan baik jika aktifitas utama, sumber daya utama dan kemitraan telah ditentukan. (Alexander Osterwolder, 2010). Adapun biaya yang harus dikeluarkan Kenes Leather dalam menjalankan bisnisnya adalah biaya produksi, biaya upah karyawan dan pihak eksternal, biaya pemasaran, biaya pameran, serta biaya distribusi produk.

4.1.4 Inovasi Bisnis Model UKM Kenes Leather

Inovasi bisnis model adalah sebuah cara atau strategi dalam menjalankan bisnis perusahaan mulai dari perencanaan dan perancangan model bisnis, perubahan, perbaikan maupun penyempurnaan bisnis model yang sudah ada. Inovasi bisa dimulai dari internal perusahaan maupun berkolaborasi dengan pihak eksternal perusahaan, sehingga nantinya dapat menciptakan proses kerja baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan di perusahaan dengan harapan dapat menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan dan menjaga keberlanjutan perusahaan.

Perubahan tren belanja dari yang dulunya offline menjadi online ternyata sangat berdampak pada kondisi bisnis tas kulit Kenes Leather. Pada awalnya Kenes Leather sering melakukan pameran ke kota-kota besar di Indonesia. Karena adanya pandemi

COVID-19 yang masuk di Indonesia pada akhir bulan februari 2020 membuat Kenes leather tidak bisa berkulit kemana-mana dan secara otomatis penjualan tas kulit Kenes Leather menurun drastis, yang biasanya di bulan puasa dan hari raya memperoleh keuntungan yang maksimal akan tetapi kini justru mengalami penurunan. Ditambah lagi maraknya tas kulit KW dengan harga yang lebih terjangkau juga mempengaruhi penjualan produk Kenes Leather.

Dari beberapa masalah diatas, maka Kenes Leather akhirnya memutuskan untuk melakukan inovasi pada bisnis modelnya agar tidak sampai gulung tikar dan tetap mempertahankan keberlanjutan perusahaan. Berikut adalah beberapa perubahan yang dilakukan oleh Kenes Leather dalam inovasi bisnis modelnya, antara lain:

- a. Mengadopsi regulasi baru yang berorientasi untuk inovasi keberlanjutan.

Dengan adanya wabah COVID-19 sang Direktur dalam memutuskan kebijakan inovasi melibatkan seluruh bagian organisasi dari atasan hingga bawahan sehingga semuanya menyadari bahwa ini adalah sebuah tantangan dari sebuah inovasi. Sebelum ada struktur organisasi semua keputusan diambil oleh direktur utama, Namun, karena sekarang Kenes Leather sudah memiliki struktur organisasi maka jangan sampai struktur organisasi ini memperlambat jalannya inovasi dan harus beradaptasi secepat mungkin.

Setiap pagi di Kenes Leather selalu diadakan *brifing* untuk selalu update ide-ide baru karyawan dan sekaligus pengawasan yang dilakukan oleh sang pemilik perusahaan. Kebijakan ini di terapkan oleh pemilik agar mendapatkan

ide-ide/ inovasi pengembangan produk dari karyawannya. Yang kemudian diobrolkan dengan team desain produk untuk diputuskan bersama-sama

- b. Mengantisipasi dan merespon perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Pada awalnya Kenes Leather gencar melakukan pameran dikota-kota besar seluruh Indonesia untuk menjual produk tas kulit miliknya. Namun, dengan adanya wabah COVID-19 yang menyebabkan perubahan regulasi pemerintah dalam pembatasan zona-zona tertentu yang dapat dikunjungi dan di berlakukan *Wrok For Home* (WFH) menyebabkan Kenes Leather tidak bisa melakukan pameran keluar kota, ditambah lagi banyaknya peminat yang ingin membeli tas kulit Kenes Leather dengan model baru ataupun yang lama. Akhirnya Kenes Leather menggencarkan penjualan secara online melalui media sosial, marketplace dan website. Dan tak menutup kemungkinan tetap membuka showroom bagi yang ingin berkunjung langsung ke Kenes Leather.

4.1.5 Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Kenes Leather

Competitive advantage adalah strategi suatu perusahaan yang mampu menciptakan nilai yang tidak sama dengan perusahaan lain atau unggul dibandingkan dengan pesaing yang ada atau calon pesaing. Menurut Porter et al., (1985) *Competitive advantage* merupakan strategi akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri untuk memperoleh keunggulan bersaing dalam menciptakan nilai. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif adalah hal nyata yang harus dimiliki UKM

dalam bersaing dengan menggunakan perangkat-perangkat yang dimilikinya agar dapat menjadi kunci keberhasilan dalam memenangkan persaingan.

Keunggulan kompetitif Kenes Leather dalam menjalankan bisnisnya serta menghadapi dampak dari pandemi COVID-19 yang mengakibatkan perubahan regulasi yang diterapkan pemerintah adalah dengan menciptakan produk yang unggul dan berkualitas dalam proses produksinya. Sedangkan proses penjualannya perusahaan melakukan proses pemasaran melalui media social seperti Website, Instagram, dan Facebook serta Marketplace lainnya.

Awal mulanya Kenes Leather memang terpuruk dengan adanya pandemi COVID-19 yang menyebabkan menurunnya omset perusahaan. Namun dengan semangat dan inovasi-inovasi yang dilakukan oleh Direktur membuat Kenes leather bangkit dan tetap bertahan hingga sekarang. Bahkan Kenes leather dapat menggunakan peluang pandemi COVID-19 untuk menciptakan nilai bagi perusahaan. Perubahan tren belanja yang dulunya offline menjadi online tersebut ternyata sangat membantu Kenes Leather dalam menangkap peluang. Dengan penjualan melalui media social, Kenes Leather lebih mudah menjual produk-produknya dan tentunya lebih menghemat biaya pemasaran.

Selain itu, Kenes Leather dalam menciptakan produknya juga sangat memperhatikan semua bahan yang digunakan untuk proses pembuatan produknya, baik itu bahan baku maupun bahan pendukung lainnya. Hal ini dilakukan Kenes Leather karena maraknya tas kulit KW dengan harga lebih terjangkau yang menyebabkan citra tas kulit menurun yang kemudian perlahan akan ditinggalkan oleh pecinta tas kulit.

Oleh sebab itu, Kenes Leather ingin tetap menjaga kualitas produk yang dihasilkan berkualitas tinggi agar tidak ditinggalkan dan mengecewakan pelanggan.

4.2 Usaha Kecil Menengah: Batik Purwanti

4.2.1 Profil UKM Batik Purwanti

Batik Purwanti didirikan pada tahun 1968 oleh ibu Sajiyem Purwodiharjo, dimana berdirinya dilatar belakangi oleh banyak warga sekitar desa yang pintar membatik mencari pekerjaan membatik sampai ke Solo dan Yogyakarta. Melihat peluang tersebut pemilik mencoba merintis usaha batik selain untuk memperoleh keuntungan juga untuk membuka lapangan pekerjaan bagi warga sekitar agar tidak perlu jauh-jauh mencari pekerjaan membatik.

Pada awalnya pemilik hanya memesan ke beberapa tetangga yang bisa membuat batik, seiring berjalannya waktu banyak permintaan dari konsumen dan dari sinilah sang pemilik mulai banyak memperkerjakan pembatik. Kemudian pemilik memulai mengembangkan usahanya dengan tidak hanya membuat kain batik tetapi juga menerima pesenan batikan. Batik Purwanti ini sempat berkembang pesat dan sempat mengalami kejayaan pada tahun 1980 an, hingga pada tahun 1990 mengalami masa surut ketika terjadi krisis moneter ditambah dengan adanya bom Bali yang pada akhirnya membuat UKM Batik Purwanti ini memilih untuk bertahan saja.

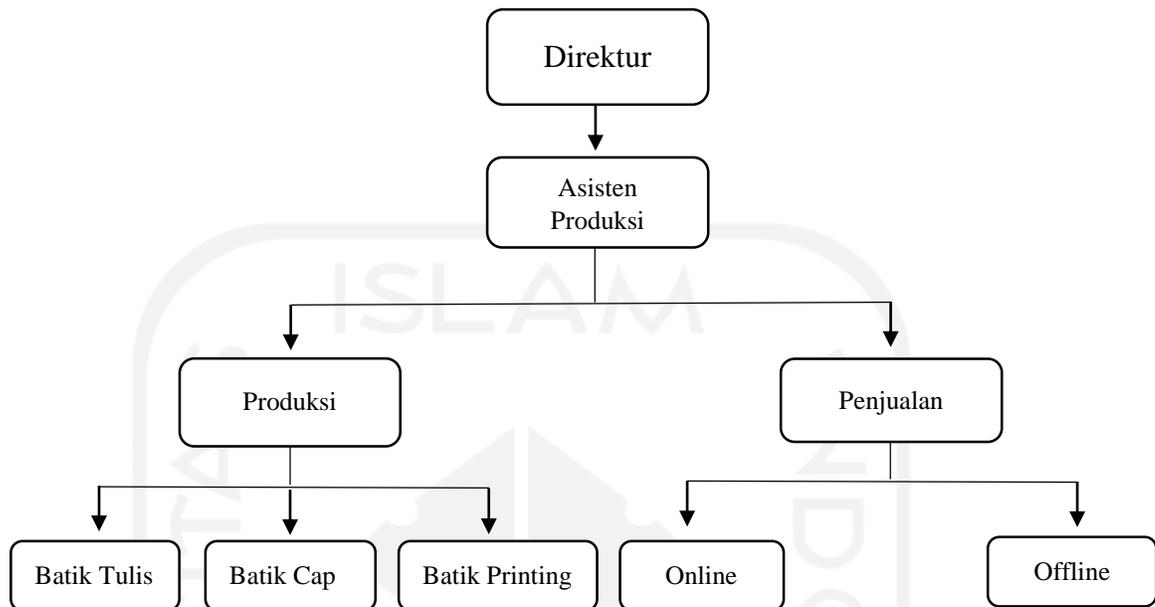
Pada tahun 2006 Bu Dewi selaku anak ibu yang bekerja di salah satu perusahaan di Yogyakarta memutuskan untuk belajar dan mengembangkan usaha Batik Purwanti batik keluarga tersebut. Di tahun 2009 Bu Dewi mulai fokus mengurus usaha batik sampai sekarang. Adapun produk batik Purwanti selain membuat kain batikan dan kain

jarik, Bu Dewi juga mulai merambah ke batik cap, printing dan fasyen dengan mulai menjahit baju, rok, celana, sajadah, spre, sarung bantal, dll dengan bahan dasar batik. Serta membuka paket wisata dan praktek untuk membatik.

Batik Purwanti ini dulunya memiliki 6 cabang, namun pada akhirnya harus menutup 2 cabangnya karena bergesernya trend belanja online yang mulai ramai melalui sosial media. Dan kini Batik Purwanti hanya tinggal memiliki 4 cabang yaitu 2 cabang di daerah Bayat, 1 cabang di Klaten dan 1 cabang lagi di Wonosari. Dulu batik Purwanti mensuplay batik ke Ungaran dan juga ke warga Indonesia yang tinggal dan memiliki butik di Amerika. Namun sejak pandemi COVID-19 masuk ke Indonesia batik Purwanti hanya memasarkan produknya ke pasar lokal seperti Klaten, Yogyakarta, Semarang, dan Solo. Adapun alamat lengkap batik Purwanti ini berada dipundongrejo, Dusun I, Jarum, Kec. Bayat, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah.

4.2.2 Stuktur Organisasi UKM Batik Purwanti

Batik Purwanti merupakan usaha milik keluarga yang dipimpin dan dikelola langsung oleh pemiliknya sendiri dengan bantuan 1 asisten produksi. Pada bagian operasional batik Purwanti sendiri memiliki 21 Karyawan tetap, 4 orang penjahit Borongan, 80 orang karyawan borongan, dan 1 orang admin yang bertugas di bagian promosi dan penjualan online. Berikut adalah struktur organisasi Batik Purwanti ditunjukkan pada gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2 Struktur Organisasi UKM Batik Purwanti

Sumber: Wawancara dengan Ibu Dewi selaku Direktur Batik Purwanti

4.2.3 Bisnis Model UKM Batik Purwanti

Bisnis model merupakan sebuah frame atau gambaran dari rencana bisnis yang berisi tentang rencana bagaimana perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari bisnis yang dijalankan dengan memperhitungkan semua komponen bisnis. Batik Purwanti mengatakan bahwa pihaknya tidak menggunakan frame bisnis model secara khusus. Akan tetapi dalam menjalankan bisnisnya Batik Purwanti tetap melakukan analisis baik internal maupun eksternal perusahaan dalam menyusun perencanaan strategi-strategi yang akan dijalankan. Berikut adalah beberapa analisis yang dilakukan Batik Purwanti sebelum merintis bisnis dan yang sekarang diterapkan oleh Batik Purwanti dalam menjalankan bisnis, antara lain:

a. Customer Segments

Elemen penting pertama yang harus ditentukan dalam memulai bisnis adalah menentukan segmen atau memilih pelanggan mana yang akan dilayani. Elemen ini sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai perusahaan dimana jika perusahaan sudah tepat dalam memilih pelanggan yang akan dilayani, perusahaan dapat membaca peluang yang ada. Batik Purwanti sendiri telah berfokus pada pelanggan dengan kelas ekonomi menengah keatas, Sedangkan berdasarkan dari letak geografis batik Purwanti menentukan segmennya dari daerah Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, dan turis-turis manca negara.

b. Value Proposition

Value proposition merupakan sebuah nilai tambah atau manfaat yang dihasilkan dari suatu produk. Value proposition nantinya diharapkan oleh perusahaan agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Nilai atau manfaat produk yang ditawarkan oleh Batik Purwanti kepada pelanggan adalah dengan menjaga kualitas produknya. produk yang ditawarkan dijaga agar berkualitas tinggi dan tidak mengecewakan pelanggan, UKM Batik Purwanti sangat memperhatikan semua produk-produknya mulai dari bahan yang digunakan untuk membatik, baik itu bahan baku maupun bahan pendukung. Seperti serat kain mori pilihan, benang yang berkualitas tinggi, pewarna yang tidak mudah luntur, dan tentunya dengan tenaga kerja yang profesional dan terlatih dalam bidang membatik. Ditambah lagi sang pemilik batik selalu melakukan control dan pengawasan di setiap tahapan dalam proses pembuatan batik.

Selain itu, Batik Purwanti juga selalu update dengan model fesyen yang sedang trend terkini, sang pemilik selalu berusaha mengombinasikan produknya dengan fesyen yang sedang berkembang saat ini. Hal ini dilakukan tidak lain dengan tujuan, agar produk-produk Batik Purwanti selalu update dengan banyak pilihan. Untuk Value proposition lingkungan eksternal, Batik Purwanti juga terus berusaha menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar desa agar mereka tidak perlu jauh-jauh ke luar kota untuk mencari pekerjaan.

c. Channels

Dalam menjaga suatu kestabilan perusahaan dari sebuah usaha yang dijalankan, dibutuhkan sebuah Channels, dimana pada tahap ini digunakan oleh suatu perusahaan untuk melakukan sebuah proses penyaluran nilai atau manfaat yang terdapat dari produk yang dihasilkan. Batik Purwanti menjual produk-produknya melalui galeri yang dimiliki, sebelum adanya COVID-19 Batik Purwanti juga memperkenalkan produknya melalui pameran-pameran batik yang diadakan di Yogyakarta, Solo dan kota-kota sekitarnya. Batik Purwanti juga melayani kunjungan paket wisata baik untuk turis manca negara maupun lokal untuk melihat dan belajar proses membatik.

Ditambah lagi Batik Purwanti sendiri memiliki 4 cabang yang terletak di Bayat, Klaten dan Wonosari yang digunakan sebagai pendistribusian produk. Batik Purwanti juga menjadi supplier penjual batik di Yogyakarta, Ungaran, Semarang, Solo dan Klaten, serta menjadi supplier warga Indonesia yang tinggal dan memiliki butik di Amerika. Hal ini dilakukan untuk membangun saluran

komunikasi yang baik dengan para pelanggan dengan harapan dapat memperkenalkan produk Batik Purwanti ke pasar yang lebih luas. Tidak selesai sampai disitu Batik Purwanti juga memanfaatkan market place yang sedang berkembang sebagai media online shopnya seperti, Instagram, Facebook, Shopee, Toko Pedia dan lain sebagainya.

d. Customer Relationship

Selain memberikan manfaat atau nilai yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan juga harus menjalin dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan karena itu merupakan hal yang penting juga bagi perusahaan. Customer Relationship ini sangat penting dilakukan agar pelanggan tidak mudah pindah atau beralih ke perusahaan yang lain. Dalam menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan Batik Purwanti sendiri melakukan beberapa hal yaitu dengan selalu menjaga dan terus meningkatkan kualitas produk, membuat harga yang kompetitif, memberikan layanan konsultasi online maupun offline ketika pra dan pasca pembelian secara gratis serta selalu mengusahakan tepat waktu dalam memenuhi pesanan dari pelanggan.

e. Revenue Streams

Revenue streams membahas mengenai darimana asal perusahaan memperoleh keuntungan dari value proposition yang dimiliki dan berbicara mengenai bagaimana perusahaan dapat memperoleh aliran pendapatan yang stabil dan selalu meningkat. Dalam hal ini, ada beberapa cara yang dilakukan oleh Batik Purwanti untuk meningkatkan aliran pendapatannya, yaitu

1. B2C (Business to Customer) melayani pesanan sesuai dengan keinginan konsumen, biasanya melalui pameran, workshop dan pesanan dari cabang-cabang yang ada.
2. B2B (Business to Business) menjual produk kepada para reseller. Hal ini harus dilakukan dengan sangat baik supaya tetap dapat menciptakan nilai dan menjaga stabilitas perusahaan.

f. Key Resources

Sumber daya utama merupakan komponen penting yang harus dimiliki perusahaan, supaya bisnis yang dilakukan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan perusahaan. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya manusia, finansial, bangunan, teknologi, budaya, dll. Dalam menjalankan bisnisnya, Batik Purwanti memiliki beberapa sumber daya lain yang digunakan selain sumber daya manusia, seperti galeri bati dan rumah produksi, 4 cabang yang berada di Bayat, Klaten dan Wonosari, bahan-bahan untuk produksi (kain mori dan pewarna), tempat untuk workshop, alat-alat produksi (canting, wajan, kompor kecil, gawangan). Ditambah dengan beberapa sumber daya yang baik dan profesional maka akan dapat mendukung aktifitas Batik Purwanti dalam menghasilkan produk-produk yang berkualitas baik.

g. Key Activities

Untuk menciptakan nilai khususnya dalam mengembangkan sebuah produk atau jasa, tentunya ada beberapa aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh perusahaan agar memenuhi targetan yang telah ditentukan diawal. Kegiatan

utama yang dilakukan oleh Batik Purwanti selama pandemi COVID-19 adalah proses produksi dan pemasaran produk. Proses produksi ini dimulai dari analisa model fesyen yang sedang berkembang saat ini, kemudian merancang desain batik, dan dilanjutkan dengan proses membatik, mewarnai, dan finising produk tersebut barulah kemudian sampai pada tahap pengiriman produk atau pemasaran.

Proses pembuatan Batik tulis sendiri mempunyai 5 tahapan dalam proses produksinya, yaitu pertama membuat gambar motif batik tulis, kedua pemberian malem, ketiga pemberian warna pada batik tulis, keempat proses pencelupan, terakhir adalah pelunturan malem. Sedangkan untuk pembuatan batik cap sendiri mempunyai 8 tahapan dalam proses pembuatannya; 1) Merebus lilin atau malem, 2) Meletakkan kain mori polos diatas meja yang dilapisi alas lunak, 3) Memasukkan cetakan atau cap batik ke dalam cairan malem tersebut pada bagian bawah cetakan atau cap batik, 4) Proses pengecapan batik dengan meletakkan cetakan atau cap batik yang sudah siap di atas kain mori dan disusun sesuai motif yang sudah ditentukan, 5) Proses pewarnaan kain mori, 6) Proses penghilangan bekas motif cairan malem melalui proses perebusan (ngelorot), 7) Proses pembersihan dan pencerahan warna dengan soda, 8) Proses pengeringan dan setrika batik yang sudah jadi.

Kemudian untuk pembuatan batik printing mempunyai 5 tahapan proses dalam produksinya, yaitu pertama merancang desain atau motif batik, kedua mencetak desain dalam plangkan, ketiga menyiapkan kain mori dasar yang akan

disablon, keempat meletakkan plangkan diatas kain mori dan yang terakhir adalah proses pengeringan kain mori yang telah diberi warna.

Untuk proses pemasaran yang dilakukan Batik Purwanti ada dua macam cara yaitu secara online dan offline. Secara online dilakukan dengan memasarkan produk-produk batik purwanti melalui media social dan market place yang di sediakan oleh star-up atau perusahaan. Sedangkan secara offline melalui galeri, cabang, dan reseller yang dimiliki.

h. Key Partnerships

Key partnerships merupakan suatu peranan penting yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan. Dalam proses pengembangan suatu bisnis perlu adanya partner yang dapat mengurangi beban kinerja sehingga perusahaan dapat berfokus kepada pengembangan bisnis lainnya. Dalam menjalankan bisnisnya Batik Purwanti memiliki karyawan yang saling bergantian dalam menjalankan tugasnya, saling bekerja sama dalam segala hal sehingga mereka juga ikut andil dalam membesarkan Batik Purwanti.

Dari segi eksternal perusahaan, Batik Purwanti juga bekerja sama dengan pihak para reseller untuk mempermudah penjualan produknya, dari segi produksi Batik Purwanti bekerja sama dengan supplier bahan baku untuk tetap menjaga kualitas Produk. Ditambah lagi Batik Purwanti juga ikut serta dalam perkumpulan pengrajin batik di daerah Klaten yang berfungsi sebagai sarana untuk memperoleh informasi-informasi terkait perubahan tren pasar dan untuk memperluas jaringan bisnis.

i. Cost Structure

Cost structure merupakan sebuah skema keuangan dari suatu perusahaan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu bisnis model. Hal ini sangat penting untuk menciptakan nilai, dan membangun hubungan yang baik dengan pelanggan agar dapat menghasilkan keuntungan, perusahaan harus memiliki sumber daya yang berkualitas dan semua itu tentunya membutuhkan biaya yang harus dikeluarkan. Adapun biaya yang harus dikeluarkan Batik Purwanti dalam menjalankan bisnisnya adalah biaya pembelian bahan produksi, biaya produksi, biaya perawatan galeri, biaya pemasaran dan biaya distribusi produk serta gaji para karyawan.

4.2.4 Inovasi Bisnis Model UKM Batik Purwanti

Kecepatan arus informasi dan teknologi dalam era industry 4.0 tidak bisa dibendung lagi. Perusahaan terus dituntut untuk melakukan sebuah inovasi bisnis, agar bisnis yang mereka jalankan tetap berjalan dan berkembang. Inovasi tidak hanya berbicara hanya mengenai produk saja, namun juga mengenai perencanaan dan perancangan strategi baru dalam menjalankan bisnis, baik melalui perubahan, perbaikan maupun penyempurnaan bisnis model yang sudah ada. Inovasi dapat dilakukan mulai dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, dengan tujuan menciptakan proses kerja baru yang sebelumnya belum pernah dilakukan di perusahaan dengan harapan dapat menciptakan nilai dan menjaga keberlanjutan

perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa perubahan yang dilakukan oleh Batik Purwanti dalam melakukan inovasi bisnis modelnya, antara lain:

1. Menambahkan peran teknologi dalam proses produksinya produknya

Salah satu faktor yang mempengaruhi pelanggan beralih ke batik printing adalah dari segi harganya yang relative murah dibandingkan dengan batik tulis. Untuk pelanggan kalangan ekonomi kelas menengah ke bawah harga murah menjad pilihan menarik dan lebih diminati dari pada mempertimbangkan kualitas produk. Hal inilah yang menyebabkan pesaing baru bagi batik tulis dan cap khususnya untuk Batik Purwanti.

Melihat peluang dan ancaman ini, akhirnya Batik Purwanti memutuskan untuk memproduksi batik printing dengan menambahkan alat batik printing dan teknologi baru guna mendukung proses produksinya. Hal ini dilakukan karena Batik Purwanti tidak hanya menyasar segmen konsumen menengah ke atas saja namun tetapi juga konsumen menengah ke bawah yang cenderung lebih mempertimbangkan harga dari pada kualitas, selain itu juga untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar yang bervariasi.

2. Merespon perubahan lingkungan bisnis yang cepat berubah dalam industry 4.0

Sebelum terjadinya COVID-19 Batik Purwanti lebih fokus pada penjualan offline melalui galeri dan beberapa cabang yang dimiliki, serta melakukan workshop dan pameran untuk memasarkan produknya. Namun karena perubahan regulasi pemerintah yang menerapkan sistem *online* untuk segala bentuk kegiatan akibat dampak yang disebabkan COVID-19, ditambah gaya trend

masyarakat yang akhir-akhir ini lebih suka belanja yang praktis dan aman mengakibatkan Batik Purwanti merubah fokus penjualan mereka ke sistem online, bahkan sampai dengan hari ini, batik purwanti merekrut staff khusus untuk mengurus penjualan onlinenya. Penjualan onlinenya yang dilakukan melalui media sosial seperti whatsapp, Instagram, twitter dan facebook serta platform ecommers yang disediakan oleh perusahaan lain. Selain itu, Batik Purwanti membuat grup untuk para reseller yang ingin bergabung dan menjualkan produk Batik Purwanti.

Meskipun sudah fokus dalam penjualan onlinenya sang pemilik mengaku tidak bisa menutup cabang-cabang yang sudah ada, karena pemilik juga tetap menginginkan penjualan offline untuk memperkenalkan produk Batik Purwanti dimanapun berada, disamping itu beliau juga mempersilahkan karyawannya untuk menjual produk Batik Purwanti dan mengambil keuntungan dari setiap penjualannya, hal ini dilakukan agar para karyawannya semangat dan tetap betah bekerja dengan pemilik.

3. Bekerjasama dengan pihak lain untuk saling mendukung keberlanjutan bisnis UKM Batik

Pergeseran model Fesyen yang begitu cepat ditambah dengan perkembangan teknologi yang semakin canggih membuat perusahaan harus sering update terhadap arus informasi dan melakukan inovasi-inovasi baru agar dapat memenuhi permintaan pasar yang ada. Dalam hal ini, Batik Purwanti bergabung dalam perkumpulan batik se-daerah Klaten untuk memperoleh data

baru mengenai tren fesyen yang sedang booming, motif atau desain batik yang sedang diminati pelanggan saat ini, strategi pemasaran yang baik, serta informasi tentang penggunaan teknologi baru seperti media social, website, dan onlineshop lainnya.

4.2.5 Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Batik Purwanti

Keunggulan kompetitif Batik Purwanti untuk menciptakan daya saing agar tetap unggul dan banyak diminati oleh pelanggannya adalah dengan melakukan inovasi pengembangan produk, proses penjualannya lebih menggunakan media sosial seperti dan platform ecommers yang disediakan oleh perusahaan lain. Selain itu Batik Purwanti juga menjual produknya melalui galeri, cabang, dan reseller yang dimiliki. Inovasi atau strategi bersaing ini digunakan untuk menghadapi perubahan arus informasi dan teknologi digital serta gaya tren belanja masyarakat yang berubah.

Akhir-akhir ini pelanggan lebih suka berbelanja secara praktis dan aman. Salah satu faktor yang mempengaruhinya adalah perubahan regulasi pemerintah yang mengharuskan masyarakat tetap dirumah saja untuk sementara waktu, karena ditakutkan penyebaran pandemi COVID-19 yang semakin bertambah. Dalam menghadapi ancaman atau perubahan gaya tren belanja masyarakat tersebut, Batik Purwanti merubah fokus penjualan mereka ke sistem penjualan online. Penjualan onlinenya yang dilakukan melalui media sosial seperti whatsapp, Instagram, twitter dan facebook serta platform ecommers yang disediakan oleh perusahaan lain. Selain itu,

Batik Purwanti merekrut reseller baru yang ingin bergabung dan menjualkan produk Batik Purwanti.

Acaman Batik Purwanti lainnya yaitu maraknya batik printing dan beralihnya pelanggan batik tulis ke batik printing dengan harganya yang relative murah menjadi pilihan menarik dan lebih diminati pelanggan yang tidak mempertimbangkan kualitas produk. Melihat ancaman ini, akhirnya Batik Purwanti memutuskan untuk menambah produksi batik printing dengan menambahkan alat batik printing dan teknologi baru guna mendukung proses produksinya. Hal ini dilakukan karena Batik Purwanti tidak hanya menasar segmen konsumen menengah ke atas saja namun tetapi juga konsumen menengah ke bawah.

Namun, dengan ditambahkannya produk batik printing Batik Purwanti tetap menjaga dan memperhatikan semua produk-produknya mulai dari bahan yang digunakan untuk membatik, baik itu bahan baku maupun bahan pendukung. Hal ini dilakukan oleh sang pemilik agar perusahaannya dapat terus berkembang dan mempunyai keunggulan kompetitif dalam mempertahankan model bisnisnya. Berkat inovasi-inovasi yang dilakukan oleh sang pemilik Batik Purwanti dapat berkembang dan tumbuh semakin besar.

4.3 Usaha Kecil Menengah: Alito Sportwear

4.3.1 Profil UKM Alito Sportwear

Alito Sportwear merupakan salah satu konveksi dan produsen jersey berkualitas dengan proses cepat yang berada di Kabupaten Sleman Kledoan, Selomartani, Kecamatan Kalasan, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Perusahaan ini

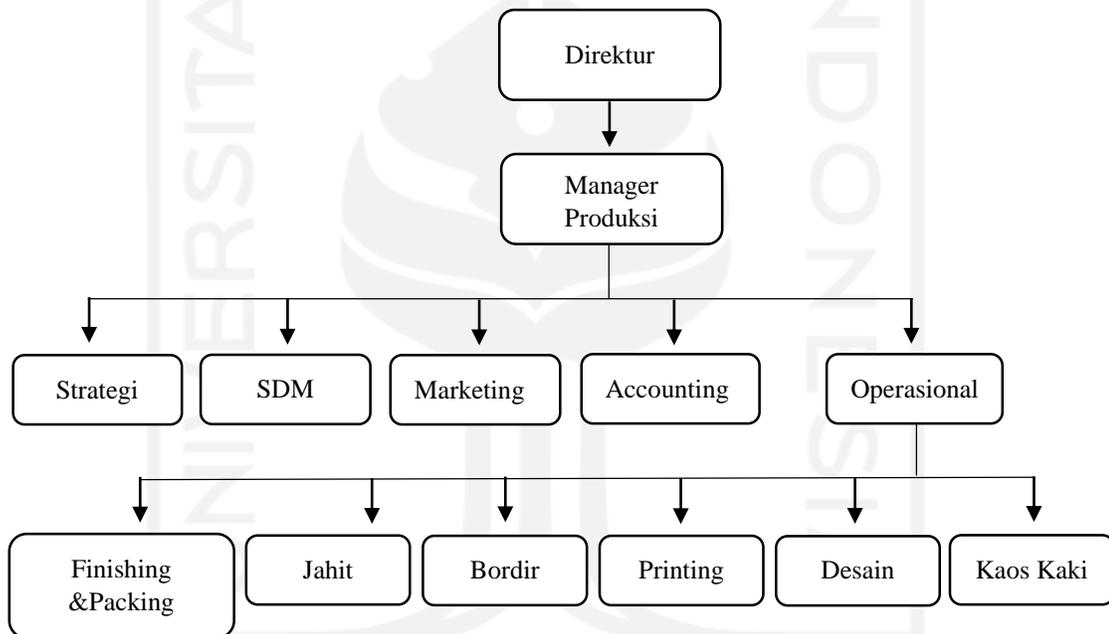
dipimpin oleh Bapak Ahmad Faisal. Bisnis ini dibangun sejak tahun 2013 ketika bapak Faisal sedang menempuh kuliah pertama kali disalah satu perguruan tinggi di Yogyakarta. Awalnya dikenalkan oleh kakak angkatan untuk mencoba bisnis konveksi, ketika itu masih menekuni sablon, bikin kaos, kemeja, dan lain sebagainya. Pada saat itu hampir sebulan penuh ada pesanan jersey kostum bola, futsal, dan voli. Dari sinilah pak Faisal akhirnya memutuskan ingin fokus pada pakaian jersey sebagai ciri khas perusahaan. Namun juga dengan catatan tetap melayani pemesanan kaos, kemeja, polo dan lain sebagainya. Dan sampai sekarang terus berkembang dan semakin besar.

Alito Sportwear saat ini sudah memiliki 3 tempat untuk produksi dan penjualan yaitu dikalasan, digondang legi dan di perempatan UPN sebagai toko. Awalnya perusahaan ini dulu bernama titik terang konveksi, namung karena pemilik ingin mempunyai nama yang lebih akrab dikenal dan tidak memiliki nama seperti Adidas, Nike dan ketemulah nama Alito Sportwear namun setelah berjalan nama ini ditemukan dibahasa Itali yang memiliki arti “Bernafas” karena tidak terlalu jelek akhir tetap dipakai hingga sekarang ini.

Alito Sportwear saat ini fokus pada konveksi dan produksi pembuatan kostum futsal, jersey (bola, futsal, basket, voli), pembuatan kaos, kaos polo, kaos kaki, jaket fullprinting serta juga melayani jasa bordir computer. Produk yang diproduksi Alito Sportwear sendiri menggunakan teknologi mesin yang canggih dan terbaik sehingga menghasilkan produk yang berkualitas sehingga dapat menciptakan nilai lebih bagi perusahaan.

4.3.2 Struktur Organisasi UKM Alito Sportwear

Alito Sportwear dipimpin oleh seorang Direktur yang sekaligus juga sebagai pemilik perusahaan. Dibantu dengan 19 karyawan yang terbagi dari manager produksi yang membawahi 5 divisi utama yaitu bagian Strategi, Sumber Daya Manusia, Marketing, Accounting dan Operasional. Berikut adalah struktur organisasi Alito Sportwear ditunjukkan pada gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.3 Struktur Organisasi UKM Alito Sportwear

Sumber: Wawancara dengan Pak Ahmad Faisal selaku Direktur Alito Sportwear

4.3.3 Bisnis Model Batik UKM Alito Sportwear

Bisnis Model merupakan gambaran dasar bagaimana sebuah perusahaan membuat dan menangkap nilai yang ada. Bisnis Model juga dapat digunakan untuk membaca peluang ancaman dari perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Semua pelaku bisnis harus memiliki pemahaman yang sama terhadap

Bisnis Model sehingga diperlukan sebuah konsep yang dapat memberikan satu gambaran standar. Berikut ini merupakan bisnis model yang dijalankan oleh Alito Sportwear dengan menggunakan bisnis model kanvas dalam menjalankan rencana bisnisnya. Berikut ini merupakan bisnis model Butik Sasmaya:

a. Customer Segments

Elemen pertama dalam memulai suatu bisnis adalah dengan menentukan customer segments atau memilih pelanggan mana yang akan dilayani. Hal ini dibutuhkan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dimana perusahaan nantinya dapat membaca peluang dan ancaman ada. Seperti halnya perusahaan lainnya, Alito Sportwear juga menetapkan segmen mana yang akan dilayani dan segmen mana yang tidak dilayani. Untuk saat ini segmen pelanggan yang disasar oleh Alito Sportwear adalah kelas ekonomi menengah kebawah di seluruh Indonesia khususnya pada kostum olahraga. Sedangkan dari segi segmen usia dan gender mulai dari muda sampai dengan dewasa tanpa membedakan jenis kelamin yang ada.

b. Value Proposition

Elemen kedua *Value proposition* yang merupakan sebuah nilai atau manfaat yang dihasilkan oleh suatu produk. Manfaat dari nilai ini merupakan faktor yang membuat perusahaan dapat menciptakan nilai tambah dan membuat pelanggan rela membayar lebih dari sebuah produk yang mereka beli. Dalam hal ini Alito Sportwear memilih *Value propositions* dengan mempertahankan

kualitas produk dengan terus melakukan inovasi-inovasi baru agar mendapatkan loyalitas dari pelanggan.

c. Channels

Untuk menjaga perusahaan agar tetap stabil dalam menjalankan bisnisnya dibutuhkan sebuah *Channels* yang mana dapat digunakan untuk melakukan sebuah proses penyampaian nilai atau manfaat yang terdapat dari produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Untuk menyampaikan nilai produk dan manfaatnya Alito Sportwear lebih menggunakan penjualan offline melalui satu disamping perempatan UPN. Ditambah lagi reseller yang ingin menjualkan produk Alito Sportwear.

Sedangkan proses penyampaian nilai atau manfaat juga dilakukan oleh Alito Sportwear melalui media sosial seperti Website, Facebook, Intagram, Twitter, Market place, Toko Pedia dan banyak lagi lainnya. Dalam hal ini Alito Sportwear biasanya sering membuat banyak akun sebagai bayer atau akun pendukung untuk melakukan *spam* pemasaran.

d. Customer Relationship

Customer Relationship merupakan suatu kegiatan perusahaan yang menjalin hubungan baik dengan konsumernya, Hal ini sangat penting dilakukan agar pelanggan tidak pindah atau beralih ke produsen yang lain. Untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya, Alito Sportwear telah melakukan beberapa cara yaitu menjaga kualitas produk dan ketepatan waktu pemesanan,

e. Revenue Streams

Revenue Streams berbicara mengenai dari mana perusahaan mendapatkan keuntungan dari *value proposition* yang dimiliki dan bagaimana perusahaan dapat memperoleh aliran pendapatan yang stabil dan selalu meningkat. Beberapa aliran pendapatan Alito Sportwear berasal dari B2C (Business to Customer) dengan melayani pesanan sesuai keinginan konsumen, biasanya berupa jersey olahraga seperti sepak bola, futsal, voley dan lain sebagainya. Namun disisi lain Alito Sportwear juga meningkatkan pendapatannya melalui B2B (Business to Business) dengan melakukan penjualan secara langsung kepada pelanggan. Seperti penjualan kaos kaki, kaos polo dan lain sebagainya.

f. Key Resources

Sumber daya utama merupakan elemen penting yang harus dimiliki perusahaan. Sumber daya ini dapat berupa sumber daya manusia, teknologi, finansial, bangunan, dll. Dalam menjalankan bisnisnya, Alito Sportwear memiliki beberapa sumber daya yang digunakan selain sumber daya manusia, seperti rumah untuk tempat produksi, alat-alat produksi seperti mesin printing, mesin jahit, bordir, tempat untuk penyimpanan bahan baku, bahan-bahan pendukung (resreting, kancing, benang, logam-logam, dll), dan toko untuk penjualan serta asset investasi berupa barang lainnya.

g. Key Activities

Key activities adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan value proposition. Key activities merupakan elemen penting yang

harus dilakukan perusahaan agar dapat menciptakan produk sesuai yang di rencanakan perusahaan. Kegiatan utama yang dilakukan oleh Alito Sportwear adalah proses produksi. Dimulai dari perencanaan, pembuatan produk, sampai dengan pengiriman produk yang dipesan.

h. Key Partnerships

Perusahaan perlu menjalin *partnerships* dengan pihak lain agar memperoleh keuntungan dalam menciptakan nilai misalnya seperti untuk memperluas jaringan pasar, untuk memperoleh bahan baku yang murah dan berkualitas, bertukar ide dalam produksi, pemasaran ataupun pengelolaan organisasi dan banyak lagi lainnya. Dalam menjalankan bisnisnya selain dengan pemasok bahan baku, Alito Sportwear juga bekerjasama Dinas Koperasi Sleman, dengan sekolah-sekolah di Yogyakarta dan sekitarnya, komunitas jersey antar konveksi di area Jogja-Solo-Semarang dan seluruh Indonesia. Serta bekerja sama dengan beberapa atlit selebgram olahraga untuk melakukan endorse sebagai program pemasaran perusahaan.

i. Cost Structure

Cost structure menggambarkan skema keuangan dari suatu perusahaan. *Cost structure* juga mencakup mengenai proses pendanaan untuk menciptakan nilai, mempertahankan pelanggan dan menambah pendapatan perusahaan. Biaya yang umum dikeluarkan oleh Alito Sportwear meliputi biaya sewa toko di samping UPN, perawatan tempat produksi dan toko, perawatan alat produksi, gaji karyawan dan biaya bahan baku serta biaya pemasaran.

4.3.4 Inovasi Bisnis Model UKM Alito Sportwear

Di situasi lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini. Perusahaan dituntut untuk melakukan sebuah inovasi bisnis agar bisnis yang mereka jalankan tetap hidup. Inovasi tidak hanya semata-mata hanya tentang produk saja, inovasi juga bisa dilakukan dibagian manajemen, seperti menerapkan teknologi atau sistem yang dapat menunjang kinerja dari setiap divisi yang terdapat di perusahaan tersrbut. Berikut beberapa inovasi yang dilakukan oleh bakpia kencana, sebagai berikut:

1. Membuat banyak akun untuk melakukan Transformasi Digital

Di era serba digital seperti saat ini, banyak hal yang dapat dilakukan untuk penjualan produk perusahaan misalnya dengan menggunakan berbagai kemudahan layanan platform dan koneksi internet serta media social perusahaan untuk menciptakan nilai. Seperti halnya sistem pemasaran yang dilakukan Alito Sportwear yaitu dengan membuat banyak akun untuk mendukung satu akun lainnya agar menaikkan nilai perusahaan dan membuat konsumen percaya bahwa perusahaan ini sudah banyak penggunanya. Istilah ini lebih dikenal dengan sistem Buzzer.

Buzzer ini menjadi salah satu aktifitas yang bisa memberikan nilai lebih bagi Alito Sporwear, melalui media sosial yang dimiliki seperti Blogspot, Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, dan media sosial pribadi karyawan sebagai media pemasarannya. Dengan banyak akun ini Alito Sportwear biasanya

menyampaikan berbagai informasi kepada para pengikut (follower) terkait produk dan perusahaan melalui beberapa akun media sosialnya.

2. Melakukan pemasaran online dan offline melalui Endorsement dengan atlet-atlet olahraga

Seiring dengan perkembangan bisnis yang dibarengi industry 4.0, tentunya kita asing mendengar istilah *endorsement* di media sosial. Apalagi kalau kita melihat. *Endorsement* ini adalah taktik bisnis yang dilakukan produsen, agar produknya laris dibeli konsumen. Promosi dengan menggunakan endorsement ini, bisa dilakukan melalui akun media sosial perusahaan atau akun media sosial selebriti atau *public figure* lainnya yang terkenal dengan sistem berbayar atau tidak berbayar, sesuai dengan kesepakatan antara brand dan promotor. *Endorsement* yang dilakukan Alito Sportwear adalah dengan menggunakan jasa para atlet-atlet olahraga lokal sebagai media promosi atau sponsor perusahaan baik online maupun offline.

3. Terus mengembangkan Usaha untuk Bisnis Model Keberlanjutan

Setiap perusahaan yang menjalankan bisnisnya dituntut untuk selalu melakukan inovasi agar bisa mengembangkan usahanya. Begitupun dengan Alito Sportwear terus melakukan upaya inovasi model bisnis berkelanjutan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Salah satu inovasi berkelanjutan yang sedang dieksekusi yaitu menambahkan produk kaos kaki untuk paketan baju olahraga, membuka toko di Condong Catur tepatnya di antara perempatan UPN dimana tempat ini strategis untuk melakukan pemasaran karena dekat dengan

beberapa kampus disekitarnya. Selain itu, Alito Sportwear juga menjadi salah satu investor atau menanamkan modal ke warung makan (Burjo) di daerah Wedomartani, Kecamatan Ngemplak, Kabupaten Sleman

4. Bekerja Sama dengan Instansi Kepemerintahan dan Komunitas

Untuk mempertahankan bisnis yang sedang dijalankan perlu menjalin kerjasama dengan pihak lain untuk memperoleh keuntungan dalam menciptakan nilai. Alito Sportwear dalam menjalankan bisnisnya bekerjasama dengan Dinas Koperasi Sleman untuk mendapatkan info terbaru terkait perkembangan UKM di Yogyakarta dan mengikuti pelatihan atau program yang dijalankan.

Selain bekerjasama dengan Dinas Koperasi Sleman, Alito Sportwear juga bekerjasama dengan komunitas jersey antar konveksi di area Jogja-Solo-Semarang dan seluruh Indonesia. Biasanya dalam satu bulan sekali komunitas Jersey JOGLO SEMAR ini melakukan pertemuan untuk bermain futsal bersama kemudian dilanjutkan dengan agenda bicang-bincang seputar produk yang sedang diminati, strategi pemasaran yang aktif, dan saling bertukar pikiran terkait pengelolaan Organisasi.

Kemudian Alito Sportwear juga bekerjasama dengan salah satu pengelola di beberapa sekolah yang ada di Yogyakarta yang setiap tahun ajaran baru atau masa penerimaan siswa baru memerlukan baju seragam sekolah atau menjahitkannya. Dan yang terakhir Alito Sportwear bekerjasama dengan beberapa resellernya. Reseller Alito Sportwear dibagi menjadi dua yaitu reseller agen dan personalia. Reseller agen ini berupa konveksi kecil atau toko yang

menyediakan beberapa baju fesyen dan olahraga. Sistem kerjasama yang dilakukan yaitu Alito Sportwear menerima pesanan yang diinginkan oleh agen dan pihak agen nantinya akan mendapatkan harga khusus jika sudah menjadi member. Sedangkan untuk reseller personalia adalah perorangan yang sedang membangun bisnis atau ingin belajar bisnis konveksi. Sistem kerjasama yang dilakukan juga terdapat dua model yaitu memenuhi pesanan sesuai keinginan reseller atau menjualkan produk Alito Sportwear itu sendiri.

4.3.5 Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Alito Sportwear

Keunggulan kompetitif Alito Sportwear dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain untuk membangun kepercayaan pelanggan adalah dengan bekerjasama dengan pihak-pihak terkait serta pemanfaatan teknologi yang sedang berkembang. Selain itu, Alito Sportwear juga tetap mempertahankan kualitas produk dengan terus melakukan inovasi-inovasi baru agar mendapatkan loyalitas dari pelanggan. Untuk menciptakan ciri khas atau keunggulan perusahaan Alito Sportwear ingin selalu menjaga produk-produk yang diciptakan selalu berinovasi, tetap berkualitas dan harga yang relative bersaing. Karena dengan produk yang berkualitas akan nyaman dipakai oleh para pelanggan setianya dan pastinya akan kembali memakai produk-produk Alito Sportwear lainnya.

Banyaknya pesaing jasa atau konveksi pembuatan kaos jersey dijogja menjadi ancaman tersendiri untuk Alito Sportwear. Perusahaan harus terus mengembangkan dan melakukan inovasi agar tetap eksis dan unggul dalam bersaing. Salah satu inovasi

yang dilakukan Alito Sportwear dengan melakukan pemasaran melalui media sosial yang dimiliki seperti Blogspot, Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, dan media social lainnya serta ditambah kerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti Dinas Koperasi Sleman, komunitas jersey antar konveksi di Jogja-Solo-Semarang dan seluruh Indonesia. Melalui kerjasama dengan pihak-pihak tersebut Alito Sportwear biasanya juga mendapatkan pesanan seragam ataupun pesanan lainnya.

Melalui kerjasama, teknologi yang sedang berkembang dan pandemi COVID-19 yang melanda seluruh dunia khususnya Indonesia, Alito Sportwear dapat membaca hal tersebut sebagai peluang untuk memanfaatkan teknologi digital sebagai alat pemasarannya dalam merebut kepercayaan pelanggan lama maupun baru. Contohnya seperti pemanfaat banyak akun Instagram yang diarahkan ke akun utama Alito Sportwear yang menampilkan atlet-atlet olahraga lokal sebagai media promosi atau *endorsement* dengan harapan mendapatkan kepercayaan pelanggan lama maupun pelanggan baru.

4.4 Usaha Kecil Menengah: Butik Sasmaya

4.4.1 Profil UKM Butik Sasmaya

Butik Sasmaya adalah butik yang menjual brand-brand busana Muslim branded premium untuk perempuan dan laki-laki serta beberapa model sarimbit keluarga. Usaha ini dikelola oleh ibu Arina Manasikana yang mendapat dukungan penuh dari sang suami Pak Hasan. Berdirinya Butik Sasmaya ini dilatar belakangi kebosanan sang pemilik yang saat itu bekerja pagi pulang sore disalah satu Kantor swasta di Yogyakarta. Ditambah lagi pada waktu itu terjadi perubahan regulasi pemerintah

dimana pemerintah mengambil kebijakan mengubah buku teks sekolah menjadi buku elektronik dengan langsung membeli hak cipta kepada penulis langsung yang kemudian dapat diunduh secara gratis di laman KEMENDIKNAS. Hal inilah yang mendorong suami istri ini ingin mengembangkan usahanya agar bisa berdikari dan mandiri.

Usaha butik ini dimulai pada tahun 2009 dari sistem *door to door* dengan menawarkan barang ke beberapa toko busana muslim. Namun sang pemilik merasa sistem *door to door* ini sudah umum dilakukan oleh kebanyakan kalayak umum, akhirnya pemilik mulai melirik pemasaran online melalui blogspot dan facebook yang ketika itu baru buming. Sistem online butik ini di rancang bersama suami ketika malam hari dan di sela-sela jam istirahat Kantor. Sedikit demi sedikit di telateni oleh pemilik yang pada akhirnya mendapat respon yang sangat bagus dari kedua platform tersebut hingga permintaan membludak.

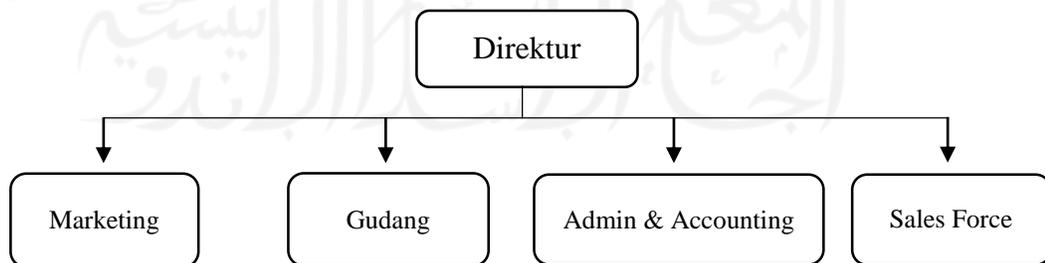
Pada tahun 2010 pemilik akhirnya memutuskan untuk resign dan menekuni bisnis Fesyen online ini mulai dari kontrakan dengan hanya memiliki satu kamar kecil sebagai gudang. Karena banyaknya permintaan pelanggan yang ingin datang secara langsung ke toko untuk melihat produk-produk Butik Sasmaya akhirnya tahun 2011 pemilik dapat menyewa ruko sebagai butik offline dan gudang. Ruko ini sampai sekarang beralamatkan di Jl. Raya Tajem No.3, Denokan, Maguwoharjo, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada tahun ini juga website Butik Sasmaya mulai diluncurkan dan Alhamdulillah respon dari pelanggan yang cukup

bagus hingga penjualan bisa merambah ke seluruh pelosok Indonesia dan beberapa negara tetangga seperti Malaysia, Tailand, Bangkok, dan Filiphina.

Butik Sasmaya ini menyediakan Gamis, Tunik, Blazer, Abaya, Pashmina, Kerudung, Dress, Jilbab, Hijab, Ciput, Bandana, Al-quran Rainbow dan aksesoris jilbab. Selain melayani *customer retail*, Butik Sasmaya juga mengambil positioning sebagai distributor beberapa brand busana Muslim premium yang melayani keagenan dan reseller. Saat ini ada 50 agen dan reseller aktif yang tergabung dalam tim Butik Sasmaya dan tersebar di beberapa kota sebagai jaringan pemasaran. Di sinilah sekaligus menjawab tantangan saya sebagai Direktur untuk bisa menebar manfaat dengan bekerja bersama lebih banyak tim baik karyawan maupun reseller, serta lebih memberdayakan perempuan dengan berbisnis online bisa berpenghasilan dari rumah.

4.4.2 Struktur Organisasi UKM Butik Sasmaya

Butik Saymaya merupakan Usaha Kecil Menengah (UKM) yang dipimpin dan dikelola oleh pemiliknya sendiri dengan bantuan para karyawannya yang berjumlah 10 orang. Berikut adalah struktur organisasi Butik Saymaya ditunjukkan pada gambar 4.4 sebagai berikut:



Gambar 4.4 Struktur Organisasi UKM Butik Sasmaya

Sumber: Materi PPT yang diberikan bapak Hasan Muhtar selaku Manager Butik Sasmaya

4.4.3 Bisnis Model UKM Butik Sasmaya

Untuk menjalankan sebuah strategi perusahaan, bisnis model merupakan salah satu elemen penting bagi perusahaan untuk mengetahui strategi apa yang akan dijalankan. Bisnis model juga dapat digunakan untuk membaca peluang ancaman dari perubahan lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Sama seperti halnya dengan Kenes Leather, Batik Purwanti, Butik Sasmaya juga menggunakan bisnis model kanvas dalam menjalankan rencana bisnisnya. Berikut ini merupakan bisnis model Butik Sasmaya:

a. Customer Segments

Dalam memulai bisnis sangat penting untuk menentukan customer segments atau memilih pelanggan mana yang akan dilayani. Hal ini dibutuhkan untuk menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dimana jika perusahaan sudah tepat dalam memilih pelanggan yang akan dilayani, perusahaan dapat membaca peluang dan ancaman yang akan terjadi. Butik Sasmaya dalam hal ini menentukan customer segments pada muslim kalangan ekonomi menengah keatas mulai dari usia muda sampai dengan dewasa, sedangkan dari segi geografis Butik Sasmaya menentukan segmennya dari daerah luar Yogyakarta, kota-kota besar dan turis-turis manca negara yang kebanyakan penduduknya beragama muslim.

b. Value Proposition

Value propositions adalah nilai atau manfaat yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan dari pelanggan. Jadi, value proposition yang baik adalah sebuah nilai atau manfaat yang dapat menyelesaikan masalah pelanggan yang dilayani. Value proposition juga merupakan sebuah alasan mengapa pelanggan memilih produk kita dibanding yang lain.

Value propositions yang dipilih Butik Sasmaya adalah brand-brand busana Muslim branded kelas premium untuk perempuan dan laki-laki, serta beberapa model sarimbit keluarga. Kurang lebih ada sekitar 20 brand busana Muslim yang ada di Butik Sasmaya. Keunggulan Produk Butik Sasmaya antara lain Produk premium dikelasnya dengan kualitas yang terjamin, bahan dan jahitan berkualitas standar butik (produk premium), Model Produk selalu *up to date* sesuai perkembangan model fesyen muslim di Indonesia.

c. Channels

Setelah perusahaan menentukan customer segmens mana yang akan dilayani dan *Value propositions* yang akan diberikan kepada pelanggan. Perusahaan perlu melakukan langkah selanjutnya yaitu menentukan *channels*. *Channels* ini dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk melakukan sebuah proses penyampaian nilai yang atau manfaat yang terdapat dari produk yang dihasilkan perusahaan. Pada tahapan ini Butik Sasmaya menyampaikan nilai produk dan manfaatnya lebih menggunakan media sosial seperti Website,

Facebook, Intagram, Twitter, Market place, Shopee, Toko Pedia dan banyak lagi lainnya.

Sedangkan untuk penjualan offline melalui satu toko di Yogyakarta. Ditambah lagi 50 agen dan reseller aktif yang tersebar dikota-kota besar di seluruh Indonesia. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan nilai lebih bagi perusahaan dalam menyampaikan *Value propositions*. Selain itu juga memudahkan pelanggan untuk belanja produk-produk Butik Sasmaya.

d. Customer Relationship

Setelah menciptakan banyak peminat dengan memenuhi kebutuhan pelanggan, perusahaan juga harus tetap menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar pelanggan tidak pindah ke tempat lain. Untuk menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggannya, Butik Sasmaya telah melakukan beberapa seperti menjaga kualitas produk dan ketepatan pengiriman, memberikan kemudahan bertransaksi via platform sosial media, aplikasi, dan website. Serta memberikan ruang konsultasi kepada pelanggan sebelum membeli produknya

e. Revenue Streams

Revenue streams adalah pendapatan yang di peroleh perusahaan melalui keuntungan maupun manfaat atau nilai yang sudah diberikan kepada pelanggan. Bisa berupa penjualan produk dan asset dll. Butik Sasmaya sebagai distributor pakaian Muslim memperoleh keuntungannya dari B2C (Business to Constumer) dengan menjual produk secara langsung kepada pelanggan. Dan B2B (Business

to Business) menjual produk kepada 50 agen dan para reseller aktif yang tersebar di kota-kota besar di seluruh Indonesia.

f. Key Resources

Sumber daya utama yang memiliki elemen penting dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia, teknologi, *financial*, bangunan dan lain sebagainya. Dalam menjalankan proses bisnisnya Butik Sasmaya memiliki beberapa sumber daya yang digunakan untuk menunjang keberlangsungan bisnisnya antara lain, Teknologi Sosial media, data agen dan reseller, karyawan, serta toko atau gudang.

g. Key Activities

Untuk menciptakan nilai bagi perusahaan, tentunya ada beberapa aktivitas-aktivitas yang harus dikerjakan oleh perusahaan dengan melibatkan sumber daya utama yang dimiliki. Adapun aktivitas utama yang dilakukan oleh Butik Sasmaya adalah proses produksi dan pemasaran. Proses produksi, dimulai dengan melakukan riset dan pengembangan model fesyen yang sedang tren saat ini, kemudian memesan produk tersebut melalui produsen sudah bekerjasama dengan Butik Sasmaya. Mengingat sebagai distributor pakaian Muslim terbesar Butik Sasmaya harus pandai-pandai dalam melakukan analisis data mengenai tren dan kesukaan pelanggan dalam dua sampai tiga bulan yang akan datang.

Sedangkan untuk proses pemasaran ini terdiri dari 2 unsur, yaitu pemasaran online dan offline. Untuk pemasaran online terdiri dari 4 tahapan, dimulai dari upload produk setiap hari, memberikan konsultasi pelanggan sebelum pembelian

produk, packing dan finishing, kemudian dilanjutkan proses pengiriman. Untuk pemasaran Offline dilakukan melalui toko, upload model terbaru kepada agen dan reseller aktif.

h. Key Partnerships

Dalam menjalankan usaha atau bisnis pasti membutuhkan kerjasama agar mengurangi resiko yang akan terjadi, selain itu dengan adanya Kerjasama atau pihak lain ini nantinya akan mempermudah beban kinerja perusahaan dalam pengembangan bisnis. Dalam hal ini, Butik Sasmaya melakukan sebuah kerjasama dengan beberapa produsen merk ternama di Jakarta, Bandung, Padang, dan Medan. Selain itu, untuk penjualan juga bekerja sama dengan agen dikota-kota besar dan beberapa organisasi keagamaan. Dan yang terakhir Butik Sasmaya bekerjasama dengan satu orang IT khusus yang bertugas untuk web developer.

i. Cost Structure

Cost structure adalah elemen yang paling penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Struktur biaya ini biasanya berisi mengenai biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan untuk menjalankan roda bisnisnya. Mulai dari biaya produksi, biaya perawatan, biaya pengadaan barang, gaji tenaga kerja, dll. Dalam hal ini ada beberapa biaya yang harus dikeluarkan oleh Butik Sasmaya, seperti, biaya distribusi barang, biaya pemasaran, biaya perawatan gedung, dan gaji tenaga kerja.

4.4.4 Inovasi Bisnis Model UKM Butik Sasmaya

Perkembangan persaingan bisnis merupakan sesuatu yang tak bisa dielakkan lagi, Semakin kesini banyak bermunculan *online shop* sejenis. Disusul dengan perkembangan teknologi dan kecepatan arus informasi yang saat ini tidak bisa dielakkan mengharuskan Butik Sasmaya harus terus mengembangkan inovasi model bisnisnya. Hal ini dapat berpengaruh terhadap perubahan pola perilaku konsumen dan gaya hidup atau belanja. Butik Sasmaya sebagai butik online dituntut terus menerus melakukan inovasi dalam hal teknologi pemasarannya. Hal ini dibuat agar Butik Sasmaya semakin tangguh dan banyak memberi *value* serta *service excellent* kepada customer. Adapun Inovasi model bisnis yang dilakukan Butik Sasmaya adalah sebagai berikut:

1. *Learning by doing* untuk mengikuti teknologi yang sedang berkembang

Dengan berkembangnya teknologi yang semakin canggih ditambah persaingan bisnis baju fesyen Indonesia yang semakin banyak mengharuskan pemilik untuk terus belajar terus menerus secara otodidak agar dapat menciptakan inovasi-inovasi terbaru. Pak hasan dari awal pendirian terus mengikuti aplikasi yang sedang berkembang, seperti tahun 2010 melalui Facebook, dan Blogspot, melakukan iklan dimajalah, baliho-baliho pinggir jalan, facebook ads hingga saat ini melalui media social dan market place lainnya.

Dengan semangat belajar untuk terus menerus melakukan inovasi-inovasi baru, sang pemilik juga mengikuti pelatihan-pelatihan yang disediakan market

place yang sedang berkembang, belajar ortodidak melalui youtube dan banyak lagi lainnya. Dengan merambah berbagai platform yang tersedia ini Butik Sasmaya dapat bersaing dan tetap bertahan hingga saat ini, bahkan dimasa seperti pandemi COVID-19 ini penjualan juga tetap berjalan meskipun pembelian agak sedikit berkurang karena daya beli dan pendapatan pelanggan yang sedikit akibat efek yang disebabkan Pandemi COVID-19.

2. Membuka peluang untuk menjadi agen dan reseller Butik Sasmaya dengan sistem dropship atau grosir

Butik Sasmaya membuka kerjasama bagi para agen dan reseller untuk bersinergi dalam penjualan busana Muslim premium. Dengan slogan “Tumbuh bersama Butik Sasmaya dengan memiliki bisnis online dan berpenghasilan dari rumah” membuat Butik Sasmaya selain ingin menciptakan nilai bagi perusahaan tetapi juga ingin turut menebar kemaslahatan umum baik dalam program charity maupun sejenisnya. Dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi sesamanya. Dalam hal pemilik yang aktif dalam organisasi keagamaan juga menawarkan kepada anggota organisasi untuk siapa yang mau bergabung dipersilahkan untuk mengambil keuntungan dari Butik Sasmaya dan mereka akan dibimbing dalam teknik pemasaran dan penjualan

3. Selalu melakukan riset model fesyen terbaru untuk produk jangka panjang

Dalam hal ini pak hasan dengan istrinya selalu melakukan riset model-model fesyen yang akan laku beberapa bulan kedepan dengan membaca peluang dan data penjualan yang ada. Selain itu, pemilik saat ini ingin melakukan analitik

menggunakan big data yang ada di website, media social dan lainnya sebagai sumber utama untuk menciptakan produk-produk yang sedang diminati oleh pelanggan.

Menurut pak Hasan dengan data inilah nantinya kita dapat menentukan segmen pasar, peluang jangka Panjang dan dapat menciptakan nilai atau manfaat yang diharapkan konsumen. Ditambah lagi kita akan mengetahui ancaman dan peluang bagi perusahaan. Dari sinilah kita dapat menawarkan pilihan produk-produk yang banyak diminati oleh pelanggan.

4.4.5 Competitive Advantage (Strategi Bersaing) UKM Butik Sasmaya

Keunggulan kompetitif Butik Sasmaya dalam menghadapi perubahan teknologi yang tidak bisa dielakan lagi serta dampak pandemi COVID-19 adalah menjamin kualitas produk premium di kelasnya dengan bahan dan jahitan yang berkualitas standar butik (produk premium), selain itu, model produk selalu *up to date* sesuai dengan perkembangan model fesyen muslim di Indonesia. Sedangkan untuk pemasarannya mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berkembang seperti Website, Instagram, dan Facebook serta Shopee, Tokopedia dan lain sebagainya. Kemudian untuk pemasaran offlinenya melalui satu toko dan 50 agen atau reseller aktif diseluruh Indonesia.

Butik Sasmaya sangat menyadari dampak berkepanjangan pandemi COVID-19 dan perkembang teknologi yang semakin canggih ditambah persaingan bisnis baju fesyen Indonesia yang semakin banyak mengharuskan mereka untuk terus

mengikutinya dan menciptakan inovasi-inovasi baru agar dapat menjalankan bisnisnya. Pemilik sangat sadar akan pentingnya pengelolaan data yang dapat digunakan untuk membaca peluang dan ancaman. Namun Butik Saymaya sendiri belum dapat sepenuhnya melakukan analisis data dan pengembangan big data tersebut dengan pertimbangan untuk melakukannya membutuhkan orang yang ahli dibidangnya dan hal ini tentu membutuhkan biaya yang lebih besar, sehingga alternative yang digunakan Butik Sasmaya untuk sementara waktu fokus mengaploud produk-produk terbaru dan memanfaatkan 50 agen dan reseller aktif.

Melalui kerjasama yang dibangun dengan 50 agen dan reseller aktif yang setiap bulannya ditargetkan untuk menjualkan produk Butik Sasmaya ternyata sangat efektif dijalankan karena selain ditargetkan para agen dan reseller juga selalu dimonitoring dan dibimbing apabila ada kesulitan dalam menjualkan produknya. Namun dengan cacatan para agen dan reseller ini mempunyai niatan yang serius.

Oleh karenanya agar saling menjaga kerjamasa dengan baik, Butik Sasmaya tetap menjaga kualitas produk dan ketepatan pengiriman, memberikan kemudahan bertransaksi via platform sosial media, aplikasi, dan website. Serta memberikan ruang konsultasi baik kepada agen dan reseller ataupun dengan pelanggannya langsung sebelum membeli produknya. Hal tersebut dilakukan agar Butik Sasmaya tidak mengecewakan para pelanggan setianya dan dapat terus menciptakan nilai untuk perusahaannya serta dapat mengurangi resiko yang akan terjadi, dengan adanya kerjasama atau pihak lain ini nantinya akan mempermudah beban kinerja perusahaan dalam pengembangan bisnis.

BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1 UKM Fesyen dan Transformasi Digital

Para pelaku UKM dapat melihat pandemi COVID-19 yang kunjung selesai dapat mempengaruhi bisnis mereka, sehingga beberapa indikator bisa digunakan untuk evaluasi dan memahami dampak perubahan digital, apakah mampu mengurangi dampak negative dari krisis yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Sehingga analisis internal dan eksternal diperlukan bagi pelaku UKM untuk dapat menentukan bisnis model mereka. Mengacu pada pernyataan Correani et al., (2020) bahwa transformasi digital tidak hanya memperkenalkan teknologi yang baru untuk kegiatan bisnis yang sudah ada, akan tetapi juga memberikan kemudahan dalam proses mendesain ulang semua bisnis model menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Kebijakan pembatasan sosial memicu perubahan yang telah terjadi pada kebutuhan dan perilaku pelanggan yang mana saat ini lebih condong menggunakan digital sebagai perangkat untuk berinteraksi, hal ini merupakan salah satu pemicu percepatan transformasi digital. Selain perkembangan teknologi digital dalam industri 4.0 dan persaingan yang ketat juga menjadi pemicu percepatan transformasi digital.

Transformasi digital menyebabkan perubahan besar yang didorong oleh kemajuan teknologi informasi. Heumüller et al., (2020) mengungkapkan ciri-ciri dasar transformasi digital adalah inovasi yang kompleks di semua sistem masyarakat, perubahan fundamental pasar, membentuk kembali batas-batas, serta perubahan mendasar dalam model bisnis perusahaan. Priyono & Moin, (2020) menemukan bahwa

pilihan strategi UKM untuk melakukan transformasi teknologi selama masa pandemi COVID-19 dapat diklasifikasikan mejadi 3 strategi digital yaitu (1) UKM dengan tingkat kedewasaan yang tinggi yang mampu menjawab tantangan dengan mempercepat transisi ke perusahaan digital, (2) UKM mengalami masalah likuiditas dan rendahnya tingkat kematangan digital memutuskan hanya mendigitalkan fungsi penjualan, dan (3) UKM yang memiliki literasi digital sangat terbatas tetapi didukung oleh modal sosial yang tinggi akan menyelesaikan tantangan dengan mencari mitra yang memiliki kemampuan digital yang sangat baik.

Dari hasil analisis yang telah dilakukan dapat di ambil kesimpulan, bahwa konsep dari sebuah transformasi digital dapat diterapkan oleh UKM Fesyen dengan menggunakan sebuah startegi, data, people dan patners yang nantinya dapat membantu perusahaan untuk bertahan dan mencapai sebuah perubahan yang akan mereka lakukan.

Tabel 5.1 Ringkasan indikator yang dipakai: Kerangka Elemen-Elemen Inti Dalam Melakukan Transformasi Digital Di Empat UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten

Indikator	UKM Kenes Leather	UKM Batik Purwanti	UKM Alito Sportwear	UKM Butik Sasmaya
Elemen-elemen Inti Organisasi: Strategi				
<i>Purpose (Strategi yang terukur)</i>	***	**	***	**
<i>Visible Progress (Kesadaran budaya teknologi)</i>	***	***	***	***
<i>Emotional (Kecerdasan emosional)</i>	***	**	***	**
Elemen-elemen Inti Organisasi: Data				
<i>Internal</i>	***	.	***	**

<i>Eksternal</i>	••	••	••	••
Elemen-elemen Inti Organisasi: People				
<i>Innovation Skill</i>	••••	••••	••••	••••
<i>Leadership Skill</i>	••••	••••	••••	••••
<i>Management Skill</i>	••••	••••	••••	••••
Elemen-elemen Inti Organisasi: Patners				
<i>Antar non-pesaing</i>	••••	••••	••••	••••
<i>Antar pesaing</i>	••	•••	•••	•
<i>Usaha Bersama</i>	•	•	••••	•
<i>Antar Pembeli-Pemasok</i>	••••	••••	••••	••••

Catatan: •: Tidak melakukan, ••: Lemah, •••: Sedang, ••••: Kuat

5.1.1 Elemen-elemen Inti UKM Kenes Leather dalam Melakukan Transformasi Digital

Dari hasil analisis data yang sudah dilakukan pada bagian sebelumnya dapat ditarik kesimpulan bahwa titik awal dari penerapan strategi transformasi digital yang efektif adalah menentukan elemen-elemen inti organisasi. Dengan mendefinisikan secara jelas apa yang ingin dicapai perusahaan sangat penting untuk mempertahankan fokus pada tujuan transformasi digital. Faktanya kinerja UKM terbukti ditentukan dengan strategi yang mereka gunakan, kemampuan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan usaha akan menentukan keberhasilan atau kegagalan usaha kecil.

Kenes Leather dengan *grand design* sebagai produk unggulan Fesyen berbahan kulit menghadirkan perpaduan produk yang elegan. Kenes Leather yang lahir di tahun

2010 merupakan masa ‘transisi’ penggunaan media sosial, terutama Facebook, sehingga strategi yang dilakukan pun menggunakan beberapa elemen-elemen inti organisasi yaitu antara lain:

Tabel 5.2 Elemen-elemen inti Kenes Leather dalam melakukan transformasi digital

Indikator	Implementasi	Tujuan	Temuan
<i>Purpose</i> (Strategi yang terukur)	Melakukan riset dan analisis produk yang akan diminati	Menjaga Kualitas Produk	“Saya selalu melakukan pengamatan dengan beberapa team riset dan pengembangan, selain itu juga melakukan evaluasi mingguan dengan beberapa karyawan terhadap produk-produk yang diminati dan akan diciptakan perusahaan”.
<i>Visible Progress</i> (Kesadaran budaya teknologi)	Mengikuti arus perkembangan teknologi yang sedang berkembang	Mempermudah pemasaran dan penjualan	“Sejak awal berdirinya Kenes Leather saya sudah menyadari akan perkembangan teknologi yang sedang berkembang haruslah diikuti agar dapat mempermudah jalannya perusahaan. Dan hal ini juga terus saya sampaikan kepada karyawan saya agar terus berkembang dengan teknologi yang ada”.
<i>Emotional</i> (Kecerdasan emosional)	Merubah strategi pemasarannya melalui media social	Mempermudah pelanggan dalam berbelanja	“Untuk menjaga loyalitas pelanggan kami ingin memberikan pelayanan yang lebih agar mereka setia pada produk-produk Kenes Leather. Ditambah dengan perubahan regulasi Pemerintah yang disebabkan dengan adanya COVID-19 membuat pelanggan lebih memilih berbelanja secara simple dan aman”.
<i>Data Internal</i>	Data dari Website, Instagram, dan Facebook	Mengalisis penjualan dan produk yang banyak diminati dalam jangka panjang	“Data yang terkumpul nantinya akan diolah team riset dan pengembangan. Dari hasil penjualan tersebut dapat digunakan untuk membaca minat pelanggan dalam menentukan produk jangka panjang yang disukai”.
<i>Data Eksternal</i>	Melalui masukan dari karyawan, pelanggan dan pengamatan	Menganalisis produk yang diminati pelanggan	“Dari hasil masukan dari karyawan dan pengamatan dari pelanggan akan kami evaluasi dengan team khusus agar tercipta model yang baru dan unik”.
<i>Innovation Skill</i>	Terus melakukan inovasi dalam pembuatan produk, pemasaran, mengatur SDM	Membaca peluang dan ancaman bagi perusahaan	“Saya selalu mengajak karyawan saya untuk terus peka terhadap lingkungan bisnis yang terus berubah agar dapat berkembang dan menciptakan nilai lebih untuk perusahaan”.
<i>Leadership Skill</i>	Menggunakan sistem kekeluargaan dalam bekerja	Dapat memberikan loyalitas kepada perusahaan	“Budaya kerja di dalam Kenes Leather sendiri menggunakan sistem kekeluargaan. Hal itu saya terapkan agar mereka betah

			bekerja disini dan dapat membantu perusahaan dalam menciptakan nilai”.
<i>Management Skill</i>	Mengambil keputusan untuk beradaptasi	Menyesuaikan persaingan bisnis yang terjadi	“Dengan perubahan regulasi yang diterapkan pemerintah akibat pandemic COVID-19 mengakibatkan saya dan perusahaan mengambil inisiatif agar gencar melakukan pemasaran secara online”
<i>Antar non-pesaing</i>	Bekerjasama dengan <i>Government</i> dan beberapa pihak penyelenggara pameran dikota-kota besar	Menjalin hubungan dan relasi untuk penjualan ke seluruh Luar Negeri/ Internasional	“Sementara saya hanya berfokus pada penjualan dikota-kota besar di Indonesia. Namun saya masih mencari jaringan yang bisa go internasional dengan merk Kenes Leather, karena beberapa waktu lalu ditawari go internasional namun dengan merk perusahaan lain”.
<i>Antar pesaing</i>	UKM kecil yang mempunyai bidang yang sama seperti penjahit rumahan	Mendaur ulang potongan-potongan kecil kulit	“Kenes Leather tidak membuat limbah sekecil apapun mas karena dari hasil sisa potongan kulit pun dibeli oleh UKM kecil yang memproduksi tas perca-perca kulit, yang kemudian kami beli lagi dalam bentuk jadi”.
<i>Usaha Bersama</i>	-	-	-
<i>Antar Pembeli-Pemasok</i>	Pemasok bahan baku	Menjaga Kualitas Produk	“Untuk menjaga kualitas produk kami, saya bekerja sama dengan beberapa pemasok dan penyedia bahan baku yang sudah kami percaya. Sehingga produk yang dihasilkan tetap berkualitas”.

Kenes Leather telah menerapkan digitalisasi sejak awal berdirinya perusahaan, khususnya dalam fungsi penjualan produknya. Perusahaan ini dulunya berfokus pada penjualan online dan penjualan offline. Penjualan online dilakukan dengan mengupload produk yang dipinjam dari beberapa pedagang tas kulit, dan untuk penjualan offlinenya dilakukan ditoko dan melalui pameran dikota-kota besar di Indonesia. Berikut ungkapan pemilik yang menggambarkan keadaan tersebut:

“Sejak awal saya memulai membangun bisnis ini, saya sudah menggunakan teknologi digital untuk menjual tas kulit beberapa pedangan yang ada di Pasar Bringharjo, yang kemudian berlanjut ke pameran-pameran dikota-kota besar di Indonesia. Dari hasil penjualan produk Kenes Leather dan beberapa tabungan saya belikan rumah di daerah Kasongan, Bantul, Yogyakarta yang kemudian saya jadikan toko atau showroom untuk penjualan offline”

Namun, Pandemi COVID-19 yang muncul, membuat Direktur Kenes Leather memfokuskan penjualan produk perusahaannya melalui beberapa teknologi digital yang dimiliki dan disediakan di beberapa platform perusahaan lain. Misalnya seperti platform yang sering digunakan pelanggan untuk belanja secara digital selain website, instagram dan facebook adalah Shopee, Lazada, Bukalapak, Blibli, dll.

Untuk mampu memahami detail perkembangan teknologi digital Kenes Leather membentuk tim riset dan pemasaran yang memiliki tugas khusus. (1) Tim ini bertanggung jawab untuk mengimplementasikan teknologi digital secara terstruktur. (2) Bertanggung jawab atas riset pengembangan desain produk yang akan diproduksi perusahaan. (3) Mengelola data yang didapatkan dari digitalisasi yang dilakukan perusahaan agar dapat membaca peluang dan ancaman bagi perusahaan. Seperti halnya yang diungkapkan pemilik yang menggambarkan keadaan tersebut:

“Setiap satu minggu sekali saya bersama team riset dan pemasaran membicarakan mengenai evaluasi dan perkembangan perusahaan. Hal ini saya lakukan karena mereka mempunyai tanggungjawab terhadap pengelolaan teknologi digital, sosial media, riset produk yang sedang diminati pelanggan, dan pengelolaan data”.

Menurut Correani (2020) salah satu kunci sukses mengelola sebuah bisnis adalah dengan memanfaatkan data yang didapatkan. Data ini nantinya dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat. Data bisa menjadi salah satu strategi dalam mengelola bisnis agar terus berkembang ke depannya. Dalam penerapannya Kenes Leather mengambil data internalnya dari Website, Instagram, dan Facebook serta beberapa platform yang digunakan untuk membaca minat/kesukaan konsumen pada produk yang diciptakan. Sedangkan data eksternal didapatkan melalui masukan dari

karyawan, konsumen dan pengamatan yang dilakukan oleh tim riset dan pengembangan produk Kenes Leather.

Dalam menjalankan bisnisnya Kenes Leather juga tidak dapat dipisahkan dari beberapa tantangan dan masalah yang dihadapi. Semisal pernah ada beberapa perusahaan lain yang berani membayar harga tinggi untuk memesan produk-produk Kenes Leather namun dengan catatan memakai merk perusahaan mereka. Kenes Leather disini menolak akan penawaran tersebut karena membaca ancaman jangka panjang yang akan dihadapi. Hal ini sesuai dengan ungkapan Pak Very selaku Direktur Kenes Leather:

“Saya sering mas ditawari beberapa perusahaan yang berani membayar harga tinggi untuk dapat membuat tas kulit Kenes Leather dengan merk perusahaan mereka sendiri. Tetapi saya tolak karena itu akan membawa ancaman bagi Kenes Leather sendiri, dengan ciri khas yang kami miliki ini juga akan dimiliki perusahaan lain. Yang secara tidak langsung saya akan menciptakan pesaing Kenes Leather sendiri”.

Tantangan lainnya yang dihadapi oleh Kenes Leather adalah menjalin Kerjasama dengan pihak-pihak tertentu agar dapat *Go Internasional* dalam penjualan tas kulit dan produk lainnya. Selain itu, pak very juga ingin mencari investor untuk diajak kerjasama dalam mewujudkan impiannya membangun desa wisata kulit ditempat produksi Kenes Leather di samping desa wisata batik Giriloyo. Sesuai harapan yang disampaikan pak Very:

“Disekitar rumah istri saya ini yang ditempati sebagai produksi tas kulit Kenes Leather ini banyak pengerajin wayang kulit mas, dan saya mempunyai impian membuat desa wisata Kulit yang nantinya dapat dikunjungi bagi wisatawan yang suka dengan kerajinan kulit. Ditambah lagi disamping desa ini ada wisata batik Giriloyo, yang jika dipadukan akan menjadi desa wisata yang nantinya dapat dikunjungi wisatawan dari local sampai manca Negara. Saat ini saya masih mencari investor untuk mau diajak Kerjasama dalam hal tersebut”.

5.1.2 Elemen-Elemen Inti UKM Batik Purwanti dalam Melakukan Transformasi Digital

Transformasi digital mengacu terhadap proses dan strategi dalam menggunakan teknologi digital. Strategi merupakan sejumlah tindakan, keputusan, dan reaksi dalam menciptakan nilai, yang mengeksploitasi sebuah usaha dengan cara memaksimalkan manfaat dari kebaruan serta meminimalkan resiko. Hasil penelitian yang dilakukan di Batik Purwanti menunjukkan bahwa perusahaan yang sukses di dunia digital harus memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi transformasi digital. Adapun strategi dalam menjalankan transformasi digital menggunakan elemen-elemen inti organisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 5.3 Elemen-elemen inti Batik Purwanti dalam melakukan transformasi digital

Indikator	Implementasi	Tujuan	Temuan
<i>Purpose</i> (Strategi yang terukur)	Mengandalkan keunggulan produk batik tulis, batik cap, dan batik printing	Menjaga Kualitas Produk	“Strategi yang saya terapkan tidak muluk-muluk, yang saya terapkan adalah dengan menjaga kualitas Produk Batik Purwanti. Mengingat batik ini tinggalan ibu saya, saya ingin menjaga dan melestarikan kualitasnya, dengan kualitas ini nantinya para pelanggan pasti akan puas dan senang memakainya”.
<i>Visible Progress</i> (Kesadaran budaya teknologi)	Menambahkan pegawai yang khusus untuk pemasaran secara online	Mempermudah pelanggan dalam berbelanja dan proses pemasaran Online	“Perkembangan teknologi yang semakin berkembang membuat saya perlu menambahkan team pemasaran yang bisa dan paham dalam memasarkan produk dan sekaligus menjadi admin untuk membalas pesanan pelanggan. Hal ini saya lakukan agar dapat membantu saya dalam penjualan online”.
<i>Emotional</i> (Kecerdasan emosional)	Menerima pemesanan sesuai yang dibutuhkan pelanggan	Memberikan pelayanan yang lebih agar mereka setia pada produk-produk Batik Purwanti	“Dengan banyaknya permintaan pelanggan agar dapat membuat batik yang sesuai dengan harapan mereka, akhirnya saya membuka pesanan sesuai dengan permintaan pelanggan. Ini saya lakukan agar mereka setia dengan batik-batik buatan Batik Purwanti”.
<i>Data Internal</i>	-	-	-

<i>Data Eksternal</i>	Melalui masukan dari karyawan dan beberapa pengamatan Direktur	Menganalisis produk yang diminati pelanggan	“Dalam mendesain Batik Purwanti saya biasanya melakukan pengamatan terhadap model batik yang sedang tren dan beberapa masukan dari karyawan saya. Sehingga saya mendapatkan ide-ide baru dalam menciptakan desain produk”.
<i>Innovation Skill</i>	Melakukan pemasaran secara online, menganalisis produk yang diminati pelanggan	Mempermudah pemasaran dan penjualan	“Akibat Pandemi COVID-19 yang tak kunjung selesai saya harus mendesain batik semenarik mungkin agar segmen pasar kami suka dengan batik-batik kami. Selain itu nantinya juga mempermudah dalam menawarkan secara Online”.
<i>Leadership Skill</i>	Mendampingi karyawannya agar tetap professional dalam setiap pekerjaan yang diberikan	Meminimalisir kesalahan yang terjadi	“Setiap hari saya memantau karyawan saya yang membuat agar desain yang saya ciptakan sesuai. Karena membuat bukan hal yang mudah, harus jeli dan telaten. Selain itu saya juga menerima masukan karyawan saya jika mempunyai unek-unek dalam bekerja”.
<i>Management Skill</i>	Beradaptasi dengan perubahan regulasi yang dikeluarkan oleh pemerintah	Mempertahankan keberlangsungan perusahaan	“Dalu Batik Purwanti sering mengadakan pameran di Galeri dan membuka paket wisata untuk belajar membuat, namun sampai pada hari ini akibat adanya pandemi COVID-19 yang tak kunjung selesai saya mengambil inisiatif tidak menutup galeri yang ada di Bayat, dan tetap gencar melakukan pemasaran melalui onlineshop agar karyawan yang bekerja disini tetap mendapatkan pemasukan”.
<i>Antar non-pesaing</i>	Bekerjasama beberapa pihak pamong desa dalam pengembangan desa wisata batik	Menjalin hubungan dan relasi untuk menjadi desa wisata batik yang terkenal	“Dari pemerintah desa juga mendukung dan membantu pengerajin batik didesa ini agar dapat menjadi desa batik yang dikenal, mereka membangun infrastruktur jalan menuju kesini agar mempermudah para wisatawan yang datang kesini”.
<i>Antar pesaing</i>	UKM/komunitas pengerajin batik se-kabupaten Klaten	Untuk saling mengembangkan dan menyatukan visi untuk memperkenalkan budaya warisan Indonesia	“Saya bekerja sama dengan beberapa pengerajin/komunitas batik di Kabupaten Klaten dimana setiap bulannya diadakan pertemuan untuk membahas perkembangan Batik yang sedang tren dan diminati pelanggan”.
<i>Usaha Bersama</i>	-	-	-
<i>Antar Pembeli-Pemasok</i>	- Pemasok bahan dasar yang digunakan - Reseller di beberapa daerah	- Menjaga kualitas produk - Menciptakan rantai pemasaran	“Batik Purwanti selalu menjaga kualitas produk yang dibuat, karena kami bekerja sama dengan pemasok dan penyedia bahan baku yang sudah kami percaya”. “Untuk pemasaran Batik Purwanti membuka toko di beberapa tempat dan reseller, hal ini

	- Beberapa pemasok batik, Unggaran, Semarang dan Yogyakarta	- Tidak mengecewakan pelanggan yang jauh-jauh ingin menuju galeri Batik Purwanti	kami lakukan agar produk kami berada dimana-mana dan memudahkan pelanggan dalam mencari batik-batik kami”.
--	---	--	--

Dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah, Batik Purwanti yang sudah berdiri kurang lebih 53 tahun memiliki posisi kuat dipasar. Batik Purwanti mempunyai banyak pengalaman yang berbeda dalam mencapai keseimbangan antara memanfaatkan model bisnis yang ada serta mengeksplorasi model bisnis baru. Ditambah lagi dengan tantangan untuk menyeimbangkan teknologi yang terus berkembang, Ibu Dewi selaku pemilik dan generasi kedua terus melakukan inovasi-inovasi baru agar dapat mempertahankan keberlangsungan perusahaan. Berikut ungkapan pemilik yang menggambarkan keadaan tersebut:

“Sejak melanjutkan bisnis ibu saya, saya selalu belajar dan mencoba melakukan pengembangan-pengembangan baru agar Batik Purwanti terus diminati oleh pelanggan. Pengembangan yang saya lakukan selain membuat kain batikan dan kain jarik, saya juga mulai merambah ke batik cap, printing serta fasyen dengan mulai menjahit baju, rok, celana, sajadah, spre, sarung bantal, dll. Selain itu, saya juga membuka paket wisata dan praktek untuk membatik, kini Batik Purwanti memiliki 4 cabang yaitu 2 cabang di daerah Bayat, 1 cabang di Klaten dan 1 cabang lagi di Wonosari”.

Kesadaran akan teknologi yang sedang berkembang juga dilakukan oleh Batik Purwanti dimana pada pergantian kepemilikan, sang pemilik sudah sadar akan perkembangan teknologi yang akan berkembang pesat dan akan mempermudah perusahaan dalam proses pemasaran produk. Dengan kesadaran teknologi yang cepat berkembang ini ditambah dengan adanya COVID-19 membuat Batik Purwanti menambahkan pegawai yang khusus untuk pemasaran secara online dengan melalui

fasilitas yang disediakan platform perusahaan lain seperti Marketplace, Instagram, Shopee, Tokopedia dan Lazada dan lain sebagainya. Seperti ungkapan yang disampaikan ibu Dewi:

“Dalam perjalanan Batik Purwanti saya melakukan beberapa inovasi agar perusahaan tetap berjalan dalam menghadapi teknologi yang terus berkembang dan pandemi COVID-19 yang tak kunjung selesai seperti melakukan fokus penjualan pada onlineshop yang sebelumnya lebih fokus pada penjualan di galeri dan toko-toko yang tersebar di Jogja dan Jawa Tengah. Selain itu, saya sering menerima pemesanan sesuai yang dibutuhkan pelanggan”.

Sebelum mendesain batik biasanya Ibu Dewi selaku Direktur Batik Purwanti mengumpulkan data batik yang akan diminati beberapa bulan kedepan. Data ini nantinya digunakan perusahaan untuk membantu dalam pengambilan keputusan yang lebih tepat. Butik Purwanti mengambil data eksternal melalui pengamatan pemilik, masukan dari karyawan, konsumen dan komunitas yang ada di daerah Klaten. Sedangkan untuk data internal diambil dari data penjualan produk. Hal ini, seperti yang dipaparkan oleh Direktur Batik Purwanti:

“Saya mendesain batik-batik ini melalui pengamatan saya dari beberapa model batik yang ada di social media, yang kemudian saya padukan dengan beberapa model yang disukai pelanggan saya mulai dari motif, warna, bahan dan lainnya. Kemudian saya gambar dan saya serahkan desainer saya untuk didesain lebih rapi lagi. Terkadang saya juga minta masukan dari beberapa karyawan dan pelanggan atau teman yang sudah akrab dengan saya untuk model batik yang saya ciptakan”.

Selain pengembangan produk yang berkualitas tinggi, Batik Purwanti juga memperhatikan para karyawannya agar masing-masing individu yang dipilih dapat berkontribusi bagi UKM. Dengan memperhatikan kinerja karyawan yang lebih baik, bisnis yang kecil pun bisa memberikan hasil yang besar. Hal ini seperti yang disampaikan Ibu Dewi dalam wawancara dengan penulis:

“Saya selalu memantau kinerja karyawan saya agar tetap professional dalam mengerjakan tugas-tugasnya agar mendapatkan hasil yang dibuat tetap berkualitas. Saya juga memberikan kebebasan kepada mereka untuk memasarkan produk Batik Purwanti dengan tujuan memberikan pemasukan tambahan dan melatih mereka untuk berwirausaha secara mandiri”.

Batik Purwanti juga bekerja sama dengan pihak eksternal seperti *Antar Pembeli-Pemasok* bahan dasar yang digunakan, reseller di beberapa daerah, dan mempunyai beberapa pemasok batik, Unggaran, Semarang dan Yogyakarta. Sedangkan, sarana untuk memperluas jaringan bisnis Kenes Leather juga menjalin komunikasi dengan *Antar non-pesaing* seperti beberapa pihak pamong desa dalam pengembangan desa wisata batik. Untuk kerjasama dengan *antar pesaing* dilakukan dengan komunitas pengerajin batik se-kabupaten Klaten untuk saling mengembangkan dan menyatukan visi untuk memperkenalkan budaya warisan Indonesia.

“Untuk menjaga kualitas Batik Purwanti saya bekerja sama dengan pemasok bahan-bahan yang sudah saya percaya, sedangkan untuk menambah jaringan saya biasanya mengadakan pertemuan dengan pengerajin atau UKM batik se-kabupaten Klaten untuk membicarakan perkembangan model batik yang sedang diminati pelanggan. Selain itu saya juga sering bertemu dengan beberapa perangkat desa sini untuk membicarakan pengembangan desa wisata batik”

5.1.3 Elemen-elemen Inti UKM Alito Sportwear dalam Melakukan Transformasi Digital

Di era digital Industri 4.0 ini bisnis harus mengikuti perkembangan zaman agar tetap *survive*. Tidak hanya teknologi, perdagangan juga harus siap menghadapinya. Bagi perusahaan yang menggunakan sistem lama maka besar kemungkinan akan ditinggal oleh perusahaan lain yang menerapkan sistem terbaru bahkan akan masuk industri-industri asing yang maju dan masuk ke pasar dalam negeri. Untuk mengantisipasi hal tersebut UKM harus mempunyai cakupan strategi yang jelas dalam menjalankan

bisnisnya agar tetap dapat bersaing dengan UKM lainnya. Begitu juga yang dilakukan oleh pemilik UKM Alito Sportwear yang menerapkan beberapa strategi dalam melakukan transformasi digital dengan menggunakan elemen-elemen inti organisasi yaitu:

Tabel 5.4 Elemen-elemen inti Alito Sportwear dalam melakukan transformasi digital

Indikator	Implementasi	Tujuan	Temuan
<i>Purpose</i> (Strategi yang terukur)	Mempertahankan kualitas produk dengan terus melakukan inovasi-inovasi baru	Menjaga loyalitas pelanggan agar mau kembali	“Selama ini saya dan teman selalu berusaha menjaga kualitas produk Alito Sportwear. Karena ini merupakan hal penting yang diutamakan pelanggan selain harga. Disamping itu saya juga terus mengajak karyawan saya untuk terus melakukan inovasi-inovasi baru agar tetap eksis di pasaran”.
<i>Visible Progress</i> (Kesadaran budaya teknologi)	Melakukan proses penyampaian nilai atau manfaat perusahaan melalui media sosial	Mempermudah pemasaran dan memberikan pelayanan lebih kepada pelanggan	“Basik utama saya dari lulusan universitas teknologi, berangkat dari itu saya menyadari untuk mengikuti pasar yang terus berkembang saya harus memakai teknologi yang banyak digunakan masyarakat saat ini, seperti Facebook, Instagram, dan lain-lainnya yang belum hanya Tiktok”.
<i>Emotional</i> (Kecerdasan emosional)	Memanfaatkan peluang Pandemi COVID-19 dengan menawarkan masker dan jersey sepeda	Mengambil peluang yang ada untuk menciptakan nilai bagi perusahaan	“Untuk tetap menjaga kestabilan perusahaan saya berusaha menangkap peluang-peluang yang ada. Seperti adanya pandemi COVID-19 saya memanfaatkan momentum ini untuk menciptakan masker dan jersey untuk masyarakat yang suka bersepeda dalam menjaga imun agar tetap sehat”.
<i>Data Internal</i>	Data dari whatsapp, Website, Instagram, dan Facebook	Mengalisis data untuk mempermudah pemasaran	“Data yang terkumpul ini kami gunakan untuk membaca segmen pasar yang sedang diminati masyarakat, dari sinilah kami dapat menciptakan peluang bagi perusahaan, selain itu kami juga dapat memberikan pesan kepada pelanggan kami mengenai produk-produk baru Alito Sportwear”.
<i>Data Eksternal</i>	Masukkan dari karyawan, dan dari beberapa pelanggan	Mengevaluasi desain produk dan kualitas produk yang diciptakan	“Dari hasil masukkan dari pelanggan dan karyawan akan kami jadikan bahan evaluasi agar model produk-produk kami tetap dicintai dan eksis dipasaran”.
<i>Innovation Skill</i>	Melakukan investasi agar lebih dapat menciptakan nilai	Menciptakan nilai tambah bagi perusahaan	“Agar regulasi keuangan perusahaan kami tetap berjalan, saya menginvestasikannya diwarung makan “Burjo”. Hal ini saya lakukan agar menciptakan nilai lebih bagi

	tambah bagi perusahaan		perusahaan dalam menghadapi pandemic COVID-19”.
<i>Leadership Skill</i>	Menciptakan suasana kerja yang nyaman dan senang namun tetap professional	Membuat kerja tanpa adanya paksaan	“Dalam menjalankan bisnis ini saya berusaha menciptakan suasana kerja yang nyaman dan professional agar mereka yang bekerja diperusahaan ini dapat bekerja professional dan nyaman dalam menjalankan tugas yang diberikan. Saya juga mengajarkan mereka untuk belajar berwirausaha, keterampilan, penggunaan teknologi yang sedang berkembang dalam menghadapi persaingan bisnis”.
<i>Management Skill</i>	Penataan sistem manajemen yang tertata dengan baik	Lebih mempermudah pembagian tugas pekerjaan	“Selama proses berjalannya perusahaan ini saya berusaha melakukan penataan sistem manajemen yang baik agar tugas-tugas yang diberikan sesuai dengan yang direncanakan oleh perusahaan”
<i>Antar non-pesaing</i>	Pemerintah Dinas Koperasi dan UKM Daerah Kabupaten Sleman	Menjalin relasi dan pelatihan-pelatihan untuk UMKM	“Untuk menjalin relasi kami juga bekerjasama dengan DISKOP & UKM Sleman mas, agar mendapat informasi perkembangan UMKM di Yogyakarta. Selain itu juga agar dapat mengikuti pelatihan-pelatihan yang diprogramkan mereka”.
<i>Antar pesaing</i>	Komunitas Jersey Jogja-Solo-Semarang dan beberapa Konveksi dan sablon di Yogyakarta	Sarana untuk memperluas jaringan Alito Sportwear	“Kami juga mempunyai jaringan Jersey JOGLO-SEMAR, komunitas ini dibentuk untuk saling melengkapi, memperoleh informasi-informasi terkait perubahan terjadi, dan memperkuat jaringan di industri tekstil. Adapun acara rutin sebelum adanya pandemi COVID-19 adalah bermain futsal dan dilanjutkan diskusi Bersama-sama”.
<i>Usaha Bersama</i>	Dengan kakak kelas Kuliah	Memperkuat asset dan memperluas jaringan	“Alito Sportwear bisa sebesar ini saya jalankan bersama teman atau kakak kelas Angkatan saya yang selalu membantu baik dari segi materil ataupun non-materil”.
<i>Antar Pembeli-Pemasok</i>	- Pemasok bahan baku - Reseller Toko dan Perorangan	Menjaga Kualitas Produk	- “Untuk menjaga kualitas produk kami, Alito Sportwear bekerja sama dengan beberapa pemasok dan penyedia bahan baku yang sudah kami percaya. Sehingga produk yang dihasilkan tetap berkualitas”. - “Selain melalui Sosial Media kami juga mempunyai Reseller toko dan perorangan yang membantu kami dalam melakukan penjualan/pemesanan Jersey dan produk-produk Alito Sportwear lainnya”.

Perkembangan pesat yang terjadi pada Alito Sportwear berkat kerja sama yang dilakukan dengan beberapa pihak tertentu. Selain bekerja sama dengan *Antar non-*

pesaing, antar pesaing, dan Antar Pembeli-Pemasok Alito Sportwear juga bekerja sama dengan beberapa atlet selebgram olahraga untuk melakukan endorse sebagai proses penyampaian nilai perusahaan. Ditambah lagi dalam melakukan strategi proses penyampaian nilai atau manfaatnya melalui media sosial seperti Website, Facebook, Instagram, Twitter, Market place, Toko Pedia dan banyak lagi lainnya. Di akun social media tersebut Alito Sportwear sering membuat banyak akun untuk melakukan *spam* bayer atau akun pendukung untuk diarahkan ke akun utama. Berikut ungkapan pemilik yang menggambarkan keadaan tersebut:

“Saya menggunakan artis atau atlet selebgram olahraga untuk proses pemasaran, hal ini saya lakukan untuk menarik *fans* atau teman mereka agar ikut menggunakan produk jersey Alito Sportwear. Dari endorse tersebut kemudian kami proses ke dalam banyak akun yang sudah kami buat untuk menjalankan bayer yang diarahkan ke akun social media utama kami”

Untuk menjalankan strateginya Alito Sportwear terlebih dahulu menganalisis peluang dengan memanfaatkan data yang didapatkan. Data ini digunakan Alito Sportwear untuk membantu dalam pengambilan keputusan dalam menjalankan strategi yang lebih tepat. Penataan ini sudah dirancang sebaik mungkin oleh Direktur Alito Sportwear untuk membaca dan memanfaatkan peluang yang ada dalam menciptakan peluang yang ada. Berikut pernyataan yang disampaikan bapak Faisal selaku pemilik Alito Sportwear:

“Meskipun dengan adanya pandemi COVID-19 tidak menyebabkan kami berhenti melangkah, malah kami memanfaatkan peluang ini dengan menawarkan produk jersinya kepada komunitas pecinta sepeda yang akhir-akhir ini marak dilakukan demi menjaga imunitas. Tidak berhenti sampai disitu kami juga beberapa kali mencoba menerima orderan pembuatan masker kain dari toko atau pelanggan yang nantinya akan dijual kembali oleh sang pemesan”.

Alito Sportwear telah merancang strategi jangka panjang untuk menghasilkan nilai perusahaan. Strategi yang digunakan dengan mempertahankan kualitas produk dan terus melakukan inovasi-inovasi baru agar mendapatkan loyalitas dari pelanggan. Selain itu, Alito Sportwear juga menjalin hubungan baik dengan pelanggannya dengan memberikan pelayanan terbaik seperti produk yang dipesan sesuai dengan yang diinginkan, ketepatan dalam pembuatan produk dan proses pengiriman. Pemamaparan ini dijelaskan dengan detail oleh Pak Faisal selaku Direktur Alito Sportwear:

“Proses Produksi yang selama ini berjalan sudah kami usahakan dengan semaksimal mungkin mulai dari pemilihan bahan baku, ketepatan dalam pembuatan produk dan proses pengiriman. Hal ini kami jaga agar konsumen puas dengan produk-produk yang kami ciptakan, selain itu saya juga menekankan kepada karyawan-karyawan saya agar tetap ramah dan sopan dalam melayani pelanggan”.

Tidak selesai sampai disitu Alito Sportwear juga terus melakukan inovasi pendukung lainnya agar dapat menciptakan nilai lebih bagi perusahaan. Inovasi pendukung ini berupa investasi ke budidaya Ikan gurami dan warung makan (Burjo). Hal ini sesuai yang disampaikan Pak Faisal selaku Direktur Alito Sportwear:

“Agar regulasi keuangan perusahaan terus berputar dan bisa mendapatkan nilai tambah bagi perusahaan saya menginvestasikannya dalam budidaya ikan gurami dan warung makan (Burjo). Usaha makan ini berbentuk semi warung kopi dan alhamdulillah sampai saat ini ramai dikunjungi anak-anak muda yang suka nongkrong dan berdiskusi”

Berkat kecerdasan yang dimiliki dan kinerja karyawan Alito Sportwear membuatnya tetap dapat bertahan dan berkembang terus hingga saat ini. Keberhasilan ini disebabkan oleh sistem manajemen yang tertata dengan baik. Penataan ini sudah

dirancang oleh Direktur Alito Sportwear dengan menerapkan strategi dan inovasi baru agar perusahaannya akan berkembang pesat dan menjadi besar.

5.1.4 Elemen-elemen Inti UKM Butik Sasmaya dalam Melakukan Transformasi Digital

Perkembangan kompetitor merupakan sesuatu yang tak bisa dihindari lagi. Ditambah lagi kecepatan arus informasi dan teknologi digital yang semakin cepat, membuat semakin banyaknya bermunculan onlineshop sejenis. Hal ini membuat UKM Butik Sasmaya harus semakin tangguh dalam menghadapi persaingan bisnis, dengan kata lain UKM Butik Sasmaya harus merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat sesuai dengan lingkungan usaha yang akan menentukan keberhasilan atau kegagalan usaha kecil. Adapun berikut ini beberapa strategi yang diterapkan oleh Butik Sasmaya dalam melakukan transformasi digital dengan menggunakan elemen-elemen inti organisasi yaitu, antara lain:

Tabel 5.5 Elemen-elemen inti Butik Sasmaya dalam melakukan transformasi digital

Indikator	Implementasi	Tujuan	Temuan
<i>Purpose</i> (Strategi yang terukur)	<i>marketing mix</i> atau pemasaran secara digital dan pemasaran konvensional	Memaksimalkan pemasaran produk	“Untuk menarik minat pelanggan agar mau membeli produk yang dihasilkan kami melakukan pemasaran melalui dua cara, penjualan online dan offline. Tujuannya online untuk menjangkau pasar yang lebih banyak dan offline adalah untuk menanamkan kepercayaan pada pelanggan”.
<i>Visible Progress</i> (Kesadaran budaya teknologi)	Menggunakan teknologi yang sedang berkembang dan diminati pelanggan	Untuk menyampaikan nilai produk	“Dalam melakukan pemasaran secara online, Kami menggunakan teknologi digital seperti sosial media yang sedang banyak diminati oleh pelanggan seperti Website, Facebook, Intagram, Twitter, Market place, Shopee, Toko Pedia dan banyak lagi lainnya.”.
<i>Emotional</i> (Kecerdasan emosional)	Melakukan pemasaran melalui reseller aktif dan jaringan organisasi	Melakukan penjualan dengan saluran pemasaran	“Kami selain gencar melakukan pemasaran melalui website media social dan <i>marketplace</i> yang tersedia adalah dengan melalui reseller aktif. Sistem ini kami buat untuk memperluas jaringan pemasaran dan

			membantu orang yang ingin belajar berwirausaha”.
<i>Data Internal</i>	Data dari whatsapp, Website, Instagram, dan Facebook	untuk mengelola bisnis agar tetap terus berkembang ke depannya	“Kami juga menggunakan WA, WEB, Instagram, dan Facebook untuk mengelola dan memasarkan produk kami, namun saat ini kekurangan kami belum dapat memanfaatkan data yang terkumpul”
<i>Data Eksternal</i>	Melalui pengamatan Direktur dan masukan dari kolega bisnis	Memilih dan menentukan produk yang ingin dipasarkan	“Dalam menjalankan bisnis kami juga menggunakan beberapa data yang didapatkan untuk menganalisis ancaman dan peluang. Data ini kami gunakan untuk mengelola manajemen, pemilihan produk, dan proses pengiriman agar tetap dapat berkembang ke depannya”.
<i>Innovation Skill</i>	Pengembangan produk dengan model up to date sesuai perkembangan tren fashion muslim di Indonesia	Menarik minat konsumen agar membeli produk	“Dengan terjadinya pandemi COVID-19 menyebabkan kami harus lebih selektif dan ekstra hati-hati dalam menjalankan inovasi-inovasi baru agar perusahaan terus berjalan dalam menciptakan nilai. Pelanggan kini pintar dalam menentukan dan memilih produk, kami pun sebagai penjual juga harus pandai membaca minat mereka”.
<i>Leadership Skill</i>	Memberikan pelatihan dan pembinaan kepada karyawan dalam melayani pelanggan	Untuk memenuhi permintaan pasar yang terus berubah-ubah	“Sebagai distributor beberapa brand busana muslim premium yang melayani keagenan dan reseller, perusahaan kami memberikan pelatihan dan pembinaan kepada karyawan. Hal ini kami lakukan agar dapat memberikan pelayanan yang lebih dan dapat memenuhi permintaan pasar yang berubah-ubah dalam memilih produk yang diminati.”.
<i>Management Skill</i>	Mengajak karyawan untuk lebih aktif dalam melayani pelanggan seperti balas chat dengan cepat, konsultasi, dan pengiriman	Menjaga loyalitas pelanggan agar mau kembali	“Untuk menciptakan loyalitas pelanggan saya selalu mengingatkan kepada karyawan kami untuk cepat, tanggap dalam melayani pelanggan. Karena dengan pelayanan yang baik dan maksimal pastinya pelanggan akan suka serta kemudian hari pasti akan kembali berbelanja disini”.
<i>Antar non-pesaing</i>	Reseller dan agen aktif dikota-kota besar Indonesia serta beberapa organisasi keagamaan	Menjalin hubungan dan kerjasama yang saling menguntungkan	“Kami juga bekerja sama dengan 50 agen dan reseller aktif dalam melakukan penjualan produk, ini kami lakukan agar dapat memperluas jaringan penjualan dan membantu para agen/reseller dalam mencari keuntungan tersendiri. Jadi disini pada prinsipnya semua sama-sama mendapatkan feedback dalam menjualkan produk Butik Sasmaya”.
<i>Antar pesaing</i>	-	-	-
<i>Usaha Bersama</i>	-	-	-

<i>Antar Pembeli-Pemasok</i>	Produsen merk ternama di Jakarta, Bandung, Padang, dan Medan.	Mempermudah beban kinerja perusahaan dan memperluas jaringan	“Kami juga menjalin kerja sama dengan beberapa produsen merk ternama di Jakarta, Bandung, Padang, dan Medan. Perusahaan produsen ini yang membuat desain baju muslim branded, yang kemudian kami jualkan dan mendistribusikannya kepada agen dan reseller kami”.
------------------------------	---	--	--

Butik Sasmaya memerlukan sosok pemimpin dalam menjalankan roda bisnisnya. Sosok ini diperlukan untuk menciptakan strategi agar dapat menghadapi keberlangsungan dan persaingan dengan UKM lain. Butik Sasmaya dalam menentukan strategi perusahaan menggunakan strategi *marketing mix* yang memadukan pemasaran konvensional dan pemasaran secara digital. Seperti yang diungkapkan Manager UKM Butik Sasmaya yaitu:

“Sejak awal berdirinya Butik Sasmaya, kami selalu berusaha mengikuti teknologi pemasaran yang ada untuk menjualkan produk-produk perusahaan kami. Awal berdirinya kami menggunakan Facebook sebagai media penjualan kami kemudian disusul dengan media social lain yang sedang banyak diminati pelanggan seperti Website, Intagram, Twitter, Market place, Shopee, Toko Pedia dan banyak lagi lainnya. Selain itu kami juga mempunyai 50 agent dan reseller yang aktif dalam memasarkan produk-produk kami, sistemnya dengan dropship dimana mereka hanya perlu memasarkan dan menjualkan produk kami tanpa harus membeli terlebih dahulu”.

Kesadaran akan teknologi yang sedang berkembang sangat disadari oleh pemilik UKM Butik Sasmaya. Oleh karena itu, dalam menjalankan bisnisnya Butik Sasmaya juga menggunakan beberapa data yang didapatkan untuk menganalisis ancaman dan peluang. Data ini digunakan untuk mengelola bisnis UKM Butik Sasmaya agar tetap terus berkembang ke depannya. Data yang digunakan Butik saymaya adalah data eksternal dimana didapatkan melalui riset yang dilakukan Arina Manasikana, terkadang juga melalui masukan dari beberapa teman beserta kolega bisnis dalam mengevaluasi

produknya. Sedangkan data dari internal Butik Sasmaya sendiri belum seberapa dilakukan pentaan mengenai pengelolaan data Website, Instagram, dan Facebook dan social media lainnya yang digunakan. Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan Pak Hasan selaku Manajer memaparkan bahwa:

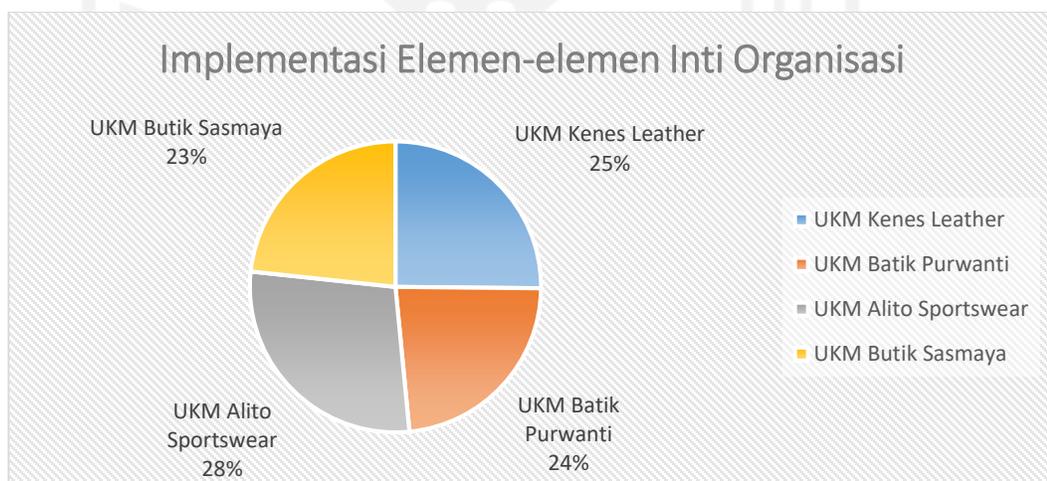
“Untuk mengevaluasi produk Butik Sasmaya kami mengambilnya melalui data penjualan dan daftar reseller dan agent aktif. Data ini nanti kami gunakan untuk melakukan analisis dan pengembangan. Namun untuk pengelolaan big data kami belum menerapkannya, karena untuk melakukannya membutuhkan biaya yang lebih banyak, jadi kami hanya fokus mengaploud produk-produk terbaru kami di social media yang kami miliki”.

Dengan latar belakang keilmuan yang bukan dari bisnis murni mengharuskan pemilik untuk terus-menerus belajar secara ortodidak. Ditambah dengan terjadinya pandemi COVID-19 menyebabkan Manajer Butik Sasmaya harus lebih ekstra dalam menjalankan inovasi-inovasi baru agar perusahaan dapat terus berjalan dalam menciptakan nilai. Inovasi yang dijalakan pak hasan bersama istrinya adalah terus melakukan pengembangan produk dengan model *up to date* sesuai perkembangan fashion muslim di Indonesia. Selain itu, bekerja sama dengan beberapa pihak tertentu agar dapat mengurangi resiko yang akan terjadi, dengan adanya kerjasama atau pihak lain ini nantinya akan mempermudah beban kinerja perusahaan dalam pengembangan bisnis.

“Dalam menjalankan bisnis ini kami beruntung memulai menerapkan teknologi pada awal berdirinya perusahaan ini. Kami terus melakukan inovasi-inovasi dengan mengikuti perkembangan teknologi yang ada agar tidak ketinggalan dalam persaingan bisnis yang cepat berubah ini. Selain itu, untuk pengembangan produk kami menjalin kerjasama beberapa produsen merk ternama di Jakarta, Bandung, Padang, dan Medan. Sedangkan, sedangkan untuk saluran pemasaran kami membuka reseller dan agen yang tersebar dikota-kota besar Indonesia”.

5.2 Implementasi Elemen-elemen Inti Organisasi dalam Melakukan Transformasi Digital di 4 UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten

Untuk memahami bagaimana transformasi digital dapat diimplementasikan secara efektif pada 4 UKM Fesyen, Penulis mengidentifikasi bahwa titik awal dari penerapan strategi transformasi digital yang efektif adalah menentukan ruang lingkup transformasi, dan mendefinisikan dengan jelas apa yang ingin dicapai perusahaan agar dapat mempertahankan fokus pada tujuan transformasi digital. Dalam fakta temuannya elemen-elemen inti organisasi memiliki peran penting pada UKM Kenes Leather, UKM Batik Purwanti, UKM Alito Sportswears, dan UKM Butik Sasmaya dalam melakukan transformasi digital. Berikut Beberapa keunggulan masing-masing UKM yang menggunakan peran elemen-elemen inti dalam menjalankan transformasi digital:



Gambar 5.1 Implementasi Elemen-elemen Inti dalam Melakukan Transformasi Digital di Empat UKM Fesyen Yogyakarta dan Klaten

Sumber: Data hasil wawancara yang diolah oleh peneliti

Melihat tabel dan latar belakang berdirinya masing-masing 4 UKM Fesyen diatas dengan Direktur yang memiliki kapabilitas yang baik dan sadar akan perkembangan

teknologi digital jangka panjang, serta terus mengikuti arus teknologi yang sedang berkembang membuat mereka sukses dalam menciptakan nilai perusahaan. Fakta dalam temuannya masing-masing 4 UKM Fesyen memiliki keunggulan kompetitif dan inovasi-inovasi baru dalam melakukan transformasi digital. Adapun berikut beberapa keunggulan UKM Kenes Leather, UKM Batik Purwanti, UKM Alito Sportwears, dan UKM Butik Sasmaya yang sukses menggunakan peran elemen-elemen inti dalam menjalankan transformasi digital, antara lain yaitu:

UKM Batik Purwanti dalam menciptakan daya saing agar tetap unggul dan banyak diminati oleh pelanggannya adalah dengan inovasi-inovasi baru yang dilakukan oleh *people* atau peran pemimpin yang memiliki banyak peran sentral dalam melakukan transformasi digital. Salah satunya melalui peran yang digambarkan Direktur Batik Purwanti dimana dapat menjaga keberlangsungan perusahaan selama 53 tahun dengan mempertahankan nilai produk dan membuat inovasi-inovasi baru yang diciptakan. Peran pemimpin Batik Purwanti ini sangat diperlukan untuk menghadapi keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Kemudian UKM Alito Sportwear dalam strategi pamasarannya menggunakan banyak akun dengan nama yang berbeda-beda, akun ini nantinya dibuat sebagai akun pendukung untuk melakukan spam atau buyer ke akun utama. Strategi ini sudah direncanakan secara matang oleh pemilik dan karyawan Alito Sportwear dengan tujuan membuat calon pelanggan percaya bahwa perusahaan ini banyak diminati dan digunakan oleh pelanggan. Alhasil strategi ini berhasil dan membuat UKM Alito Sportwear mendapatkan keuntungan dan pelanggan baru.

Untuk mendapatkan keuntungan atau kepercayaan pelanggan, UKM perlu mengidentifikasi data dalam aplikasi atau platform pemasaran digital yang dapat mendorong suatu tindakan tertentu, menyimpulkan pengetahuan yang relevan, dan mempromosikan produk dan layanan. Oleh karena itu, UKM Fesyen juga perlu menentukan strategi dan kemampuan alat pemasaran yang digunakan dengan menganalisis data yang ada dalam platform tersebut. Data memiliki peran sentral dalam mendorong transformasi digital. Data ini nantinya dapat digunakan untuk menganalisis target pasar, peluang dan ancaman serta membaca segmentasi yang diminati pelanggan.

Aspek terpenting dari penggunaan data adalah data tersebut harus terus diperbarui. Data lama maupun baru perlu terus dikumpulkan untuk mendukung analisis dan peluang perusahaan. Setelah data dikumpulkan, diseleksi, dan disimpan dengan aman, data kemudian siap untuk diproses melalui teknik tertentu. Seperti halnya pengelolaan data yang dilakukan UKM Kenes Leather dengan data internalnya yang didapatkan melalui Website, Instagram, dan Facebook serta Marketplace yang digunakan untuk membaca minat/kesukaan pelanggan pada produk yang diciptakan. Sedangkan data eksternal didapatkan melalui masukan dari karyawan, konsumen dan pengamatan yang dilakukan oleh tim riset dan pengembangan produk UKM Kenes Leather. Data ini setelah terkumpul akan dianalisis dan kemudian nantinya akan dikembangkan untuk menciptakan produk-produk unggulan yang diminati pelanggan.

Berbeda dengan Butik Sasmaya yang lebih menggunakan data eksternalnya dalam menganalisis pelanggan seperti masukan dari beberapa kolega bisnis, pelanggan, dan data penjualan. Alasan mengapa UKM Butik Sasmaya ini belum melakukan

pengelolaan data dan pengembangan big data karena untuk melakukannya membutuhkan orang yang ahli dibidangnya dan hal ini tentu membutuhkan biaya yang lebih besar, sehingga Butik Sasmaya untuk sementara waktu hanya fokus mengaploud produk-produk terbaru dan memanfaatkan 50 agen dan reseller aktif yang tersebar diseluruh kota-kota besar di Indonesia. Dua UKM ini memanfaatkan datanya dengan strategi masing-masing yang sudah dipastikan konsistisensinya dalam menciptakan nilai perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan data yang lebih mendalam masing empat UKM ini telah menentukan peran pekerjaan yang relevan, mitra strategis, serta proses dan prosedur yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam menciptakan nilai. Kemudian, hasil pengembangan data yang dihasilkan digunakan untuk mengevaluasi dan mendukung aktivitas produksi, tugas, dan layanan yang diubah dalam menciptakan nilai bagi perusahaan maupun pelanggan.

Untuk melihat keberhasilan empat kelompok UKM diatas dapat dilihat dari inovasi-inovasi baru yang diciptakan dalam menghadapi pergeseran perilaku pelanggan selama pandemi COVID-19. Mereka menggunakan peran elemen strategi masing-masing agar dapat menciptakan nilai dan mempertahankan keberlangsungan perusahaan agar tetap survive dalam menghadapi ketidakstabilan jangka panjang akibat dampak pandemi COVID-19.

5.3 Keterampilan yang dikembangkan Organisasi untuk Melakukan Transformasi Digital

Implementasi transformasi digital dalam 4 UKM Fesyen yang menjadi objek penelitian ini secara keseluruhan belum dapat dikatakan ideal jika merujuk pada beberapa literatur. Proses transformasi digital UKM fesyen dalam elemen-elemen inti organisasi hanya baru meliputi digitalisasi. Dengan kata lain empat UKM dalam penelitian ini baru melakukan proses mengkonversi dari analog menuju digital yang dulunya bersifat manual dipindahkan dalam format digital.

Jika meninjau kembali literatur Bertola Paola (2018) Digitalisasi sendiri merupakan tahapan dari proses menuju transformasi digital. karena transformasi digital mencakup seluruh aspek dalam bisnis, dan penerapannya bukan hanya tentang memanfaatkan teknologi, Sumber daya manusia, dan strategi bisnis saling bersinergi untuk menghasilkan bisnis yang lebih baik. Maka dari itu, transformasi digital yang sukses membutuhkan tahap digitalisasi yang sukses agar benar-benar berhasil mencapai tujuannya.

Terdapat lima keterampilan yang harus dimiliki dan dikelola oleh organisasi untuk dapat masuk dalam ranah transformasi digital sebagaimana diuraikan oleh Sousa & Rocha et al., (2019) sebagai berikut (1) *Artificial intelligence* (AI) Sistem perangkat lunak cerdas yang dapat melakukan tugas-tugas agar terus berkembang (2) Robotisasi; Generasi terbaru robotika dengan menerapkan sistem AI mencapai kemajuan signifikan dalam produktivitas dan peningkatan kinerja. Misalnya, otomatisasi mobil, yang

memungkinkan mereka untuk mengatur sendiri, dapat menyebabkan pengurangan jumlah kecelakaan, menghindari kesalahan manusia dan penyimpangan konsentrasi.

Kemudian (3) *internet of things*; IoT akan membantu menciptakan dan mendistribusikan produk dan layanan baru pada tingkat dan skala yang belum pernah terjadi sebelumnya. Keterampilan berikutnya adalah (4) *Augmented reality*; Dengan bantuan teknologi AR canggih (misalnya, Menambahkan visi komputer dan pengenalan objek) informasi tentang produk bisnis kedalam dunia nyata di sekitarnya menjadi lebih interaktif (misal, geotracking) (5) Digitalisasi, mengintegrasikan semua layanan bisnis kedalam teknologi digital, komputerisasi maupun *mobile technologies*.

Pada prakteknya empat UKM diatas pada prakteknya baru memamanfaatkan teknologi yang sedang berkembang yang diciptakan oleh perusahaan lain. Mereka belum menggunakan aplikasi pintar seperti *internet of things* atau Sistem perangkat lunak cerdas yang dapat melakukan tugas-tugas yang terus berkembang dengan sendirinya. Hal ini mungkin disebabkan mahalnya biaya yang harus dikeluarkan untuk menggunakan aplikasi tersebut. Akhirnya empat UKM ini memilih untuk menggunakan teknologi yang disediakan perusahaan lain agar meminimalisir biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

6.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang sudah dilakukan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa elemen-elemen inti organisasi dapat diimplementasikan pada Usaha Kecil Menengah melalui transmormasi digital dengan menggunakan cakupan strategi dan perencanaan yang jelas sehingga tercipta proses kerja baru yang terstruktur, yang sebelumnya belum pernah dilakukan agar dapat menciptakan nilai bagi perusahaan. Dengan menggunakan data yang sudah terkumpul, baik internal maupun eksternal empat UKM ini dapat mengidentifikasi peluang dan ancaman bagi perusahaan mereka. Selain itu untuk menjaga keberlanjutan usaha perusahaan, empat UKM dari bidang fesyen yang sama, masing-masing memiliki keunggulan dalam menjalankan bisnisnya untuk menghadapi persaingan dalam industri 4.0, antara lain yaitu:

1. UKM Kenes Leather: Kenes Leather dalam menghadapi ancaman dari dampak pandemi COVID-19 dan perubahan regulasi yang diterapkan pemerintah, Kenes Leather selain menciptakan produk yang unggul dan berkualitas, Kenes Leather lebih memfokuskan proses pemasaran melalui media social seperti Website, Instagram, dan Facebook serta Marketplace lainnya. Dibantu dengan karyawan yang ahli dibidangnya Kenes Leather menggumpulkan data dari social media atau aplikasi yang digunakan untuk menganalisis minat kesukaan pelanggan dan melakukan analisis produk yang akan diciptakan supaya banyak diminati pelanggan. Strategi ini dilakukan karena melihat peluang yang disebabkan

pesatnya teknologi dan dampak pandemi COVID-19 membuat perubahan regulasi pemerintah yang menerapkan peraturan untuk sementara waktu dirumah saja, hal tersebut membuat pelanggan ingin lebih mudah dan parktis serta aman berbelanja dalam mencukupi kebutuhannya.

2. UKM Batik Purwanti: Batik Purwanti dalam menghadapi ancaman perubahan gaya tren belanja masyarakat dan pesaingan batik printing yang dominan lebih murah menyebabkan Batik Purwanti untuk terus melakukan inovasi produk dan proses pemasarannya. Dalam menghadapi gaya tren belanja masyarakat yang berubah ditambah lagi dengan adanya pandemi COVID-19 Batik Purwanti juga menggunakan social media dan platform marketpleace lain yang disediakan oleh perusahaan lain guna untuk menangkap peluang dan menghadapi perubahan gaya tren belanja masyarakat. Untuk menangkap peluang dan menciptakan daya saing dengan perusahaan lain, Batik Purwanti juga melakukan inovasi-inovasi baru khususnya pada produk agar tetap unggul dan banyak diminati pelanggan. Seperti melihat banyaknya pesaing dalam produksi batik printing, Batik Purwanti akhirnya memutuskan untuk menambah produksi batik printing dengan menambahkan mesin batik printing dan teknologi baru guna mendukung proses produksinya. Hal ini dilakukan karena Batik Purwanti tidak hanya menyasar segmen konsumen menengah ke atas saja namun tetapi juga konsumen menengah ke bawah yang lebih mementingan harga dari pada kualitas.

3. UKM Alito Sportwear: Alito Sportwear dalam menghadapi ancaman persaingan dengan perusahaan lain serta membangun kepercayaan pelanggan lama maupun pelanggan baru adalah dengan memepertahankan kualitas produk, bekerja sama dengan pihak-pihak terkait serta pemanfaatan teknologi yang sedang berkembang. Banyaknya pesaing jasa atau konveksi pembuatan kaos jersey di Yogyakarta menjadi ancaman tersendiri bagi Alito Sportwear. Perusahaan harus terus mengembangkan dan melakukan inovasi agar tetap eksis dan unggul dalam bersaing. Salah satu inovasi yang dilakukan Alito Sportwear dengan melakukan pemasaran melalui media sosial yang dimiliki seperti Youtube, Twitter, Facebook, Instagram, Blogspot, dan media social lainnya serta ditambah kerjasama dengan pihak-pihak terkait seperti Dinas Koperasi Sleman, komunitas jersey antar konveksi di Jogja-Solo-Semarang dan seluruh Indonesia serta dengan para atlet-atlet olahraga lokal sebagai media promosi atau *endorsement*. Melalui kerjasama dengan pihak-pihak diatas, Alito Sportwear dapat memanfaatkan ancaman menjadi peluang dalam menciptakan nilai bagi perusahaan dan membuat perusahaan tumbuh semakin besar. Selain itu, inovasi pengembangan produk Alito Sportwear lainnya adalah menambahkan produk jersey dan kaos kaki untuk pecinta pesepedah yang rajin menjaga imunnya dalam menghadapi pandemi COVID-19.
4. UKM Butik Sasmaya: Butik Sasmaya dalam menghadapi ancaman perubahan teknologi yang tidak bisa dielak lagi adalah dengan menjamin kualitas produk premium di kelasnya dengan bahan dan jahitan yang berkualitas dan untuk

pemasarannya mengikuti perkembangan teknologi yang sedang berkembang seperti Website, Instagram, dan Facebook serta Shopee, Tokopedia dan lain sebagainya. Kemudian untuk pemasaran offlinenya melalui satu toko dan 50 agen atau reseller aktif diseluruh Indonesia. Butik Sasmaya sangat menyadari dampak berkepanjangan pandemi COVID-19 dan berkembang teknologi yang semakin canggih ditambah persaingan bisnis baju fesyen Indonesia yang semakin banyak mengharuskan mereka untuk terus mengikutinya dan menciptakan inovasi-inovasi baru agar dapat menjalankan bisnisnya. Pemilik sangat sadar akan pentingnya pengelolaan data yang dapat digunakan untuk membaca peluang dan ancaman. Namun Butik Sasmaya sendiri belum dapat sepenuhnya melakukan analisis data dan pengembangan big data tersebut dengan pertimbangan untuk melakukannya membutuhkan orang yang ahli dibidangnya dan hal ini tentu membutuhkan biaya yang lebih besar, sehingga alternative atau peluang yang digunakan Butik Sasmaya untuk sementara waktu fokus mengaploud produk-produk terbaru dan memanfaatkan 50 agen dan reseller aktif. Selain itu, Butik Sasmaya juga open Reseller bagi pelanggan yang ingin mempunyai penghasilan sendiri dan mempunyai minat belajar berwirausaha dengan sistem dropshop. Butik Sasmaya dalam menjalankan bisnisnya tidak hanya fokus untuk memperoleh keuntungan dan memperkaya perusahaan saja, akan tetapi juga membuka peluang dan mengajarkan masyarakat yang ingin mulai berwirausaha. Melalui minat dan keterampilan yang dimiliki reseller atau agen yang sudah terdaftar, mereka akan

diajarkan dan dibimbing untuk melakukan proses pemasarannya dan bagaimana menjadi wirausahawan yang baik dan benar.

Secara empiris empat UKM diatas jika diamati telah memenuhi syarat dalam melakukan elemen-elemen inti organisasi seperti membuat cakupan strategi yang jelas, pengelolaan data yang dimiliki, pemanfaatan SDM yang ada serta bekerja sama dengan pihak-pihak tertentu yang dapat membuat organisasi terus berkembang. Namun, pada prakteknya empat UKM diatas baru memamanfaatkan teknologi yang sedang berkembang yang diciptakan oleh perusahaan lain. Sehingga empat UKM diatas baru meliputi digitalisasi dengan melakukan proses konversi dari analog menuju digital yang dulunya bersifat manual dipindahkan dalam format digital.

6.2 Implikasi Manajerial

Secara Implikasi, penelitian ini berkontribusi terhadap studi Implementasi elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital di lingkungan di UKM fesyen. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran elemen-elemen inti organisasi dalam melakukan transformasi digital dapat mampu membantu perusahaan dalam menciptakan nilai bagi perusahaan dan pelanggan. Selain itu hasil penelitian ini juga memberikan gambaran bahwa elemen-elemen inti organisasi dibutuhkan dalam melakukan transformasi digital guna untuk membangun keberlanjutan perusahaan.

Oleh karena itu setiap perusahaan dapat menerapkan atau menggunakan strategi yang sesuai dengan perusahaan yang sedang dijalankan. Empat UKM fesyen diatas masing-masing memiliki strategi yang mereka gunakan pada setiap proses penciptaan nilai bagi perusahaan. Dari elemen-elemen inti organisasi yang digunakan masing-masing

UKM dalam penelitian ini cukup beragam sehingga dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam menghadapi persaingan pasar dan teknologi yang sedang berkembang. UKM dapat mengklasifikasikan elemen-elemen inti organisasi yang sesuai dengan lini bisnis yang ingin dijalankan. Dengan kata lain masing-masing peran elemen-elemen inti organisasi dapat digunakan di lini bisnis mana pun sesuai dengan kebutuhan.

6.3 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Melalui analisis empat UKM Kenes Leather, Batik Purwanti, Alito Sportswears, dan Butik Sasmaya yang berhasil melakukan pengembangan bisnisnya melalui elemen-elemen inti organisasinya. Secara tidak langsung membantu membangun kerangka kerja yang dapat mendukung perusahaan dalam mentransformasikan bisnis perusahaan secara digital dan menciptakan hubungan yang lebih kuat serta konsisten antara perumusan strategi dan implementasi strategi. Lebih khusus lagi, kerangka kerja yang dihasilkan dapat berfungsi sebagai panduan yang dapat ditindaklanjuti selanjutnya agar dapat membantu perusahaan dalam menavigasi tantangan keberlanjutan. Proses ini mengharuskan perusahaan memikirkan kembali dan mengubah model bisnis mereka untuk mengurangi risiko dan ketidakpastian.

DAFTAR PUSTAKA

- 1602751704_Permen KUKM Nomor 5 Tahun 2020 tentang Renstra Kementerian Koperasi dan UKM Tahun 2020-2024.pdf. (n.d.).
- Aakko, M., & Koskennurmi-Sivonen, R. (2013). Designing Sustainable Fashion: Possibilities and Challenges. *Research Journal of Textile and Apparel*, 17(1), 13–22. <https://doi.org/10.1108/RJTA-17-01-2013-B002>
- Agyapong, D. *Micro, Small and Medium Enterprises` Activities, Income Level and Poverty Reduction in Ghana–A Synthesis Of Related Literature*. International Journal of Business and Management. Vol.5 No.12, (Pp 196 – 197). 2012.
- Aldhaeri, F., Ameen, A., & Isaac, O. (2020). The influence of strategy formulation (vision, mission, and goals) on the learning and growth. *Journal of Critical Reviews*, 7(17), 1976-1985.
- Anderson, B. (1983). *Imagined communities: Reflections on The Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- Aremu, M. A. dan Adeyemi, S. L. *Small and Medium Scale Enterprises as A Survival Strategy for Employment Generation in Nigeria*. Journal of Sustainable Development. Vol.4 No.1, (pp 200 – 206). 2011.
- Astawa, D. dan Nengah, I (2007). *Pemberdayaan UKM dan Koperasi di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali*. Jurnal Ekonomi/Tahun XXI, No.01, Maret 2007 (pp:78-95).
- Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L., & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: An exploratory investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 687–711.
- Behnam Tabrizi, et al. (2019, October 07). Digital Transformation Is Not About Technology. Retrieved July 22, 2020, from <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Bertola, P., & Teunissen, J. (2018). Fashion 4.0. Innovating fashion industry through digital transformation. *Research Journal of Textile and Apparel*. <https://doi.org/10.1108/RJTA-03-2018-0023>
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Method For The Social Science*. Tokyo: California State University, Long Beach.
- Bleier, A., Harmeling, C. M., & Palmatier, R. W. (2019). Creating effective online customer experiences. *Journal of Marketing*, 83(2), 98–119. <https://doi.org/10.1177/0022242918809930>
- Bryman, A. (2013). *Social research methods* Bryman. OXFORD University Press. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Boons, F. and Lüdeke-Freund, F. (2013), “Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda”, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 45, pp. 9–19.
- Bungin, B. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- B. Marr, (2016). “Surprisingly, These 10 Professional Jobs Are Under Threat From Big Data,” *Forbes*, [Online]. Available: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2016/04/>

- 25/surprisingly-these10professional-jobs-are-under-threat-from-big-data/#5b239c017426. [Accessed: 04-Jul-2020].
- Chandra, S., & Kumar, K. N. (2018). Exploring factors influencing organizational adoption of augmented reality in e-commerce: Empirical analysis using technology-organization-environment model. *Journal of Electronic Commerce Research*, 19(3), 237–265.
- Christensen, Clayton M., and David Sundahl. (2001). "The Process of Building Theory." Harvard Business School Working Paper, No. 02-016,
- Cohen, Louis, Lawrence Manion, and Keith Morrison. (2003). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Falmer.
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. *California Management Review*. <https://doi.org/10.1177/0008125620934864>
- Cozzolino, A., Verona, G., & Rothaermel, F. T. (2018). Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models, and Incumbent Adaptation. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/joms.12352>
- Creswell, J.W. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Second Edition. California: Thousand Oaks. 2003.
- Della Arisanty, L. E. F. (2018). *Perkembangan layanan transportasi masyarakat di era digital (studi tentang ojek online "go - jek" di banjarmasin)*. 6014, 113–120.
- 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>
- Eisenhardt, K.M. (1989) 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532–550
- Fitzgerald, M. et al., (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. MIT Sloan Management Review, pp.1–12
- Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, 9(2), 250–284. [https://doi.org/10.1016/0272-6963\(90\)90098-X](https://doi.org/10.1016/0272-6963(90)90098-X)
- Garg, A. K. Dan Erich, V. W. *Succession Planning And Its impact on the Performance of small Micro Medium Enterprises Within the Manufacturing Sector in Johannesburg*. *International Journal of Business and Management*. Vol.7, No.9, (Pp 97- 97). 2012.
- Gersick Connie J . G. (1988) 'Time and Transition in Work Teams : Toward a New Model of Group Development', Published by: Academy of Management Stable, *Action Learning: Research and Practice*, 4(1), pp. 9– 41.
- 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>
- Glaser, B. (1978), *Advances in the Methodology of Grounded Theory: Theoretical Sensitivity*, Sociology Press, Mill Valley, CA.
- G. Westerman, D. Bonnet, and A. McAfee. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Publishing, Brighton, MA.

- Harris, S. G. and Sutton, R. I. (1986) 'Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations', Published by : Academy of Management, 29(1), pp. 5–30.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). How German Media Companies Defined Their Digital Transformation Strategies. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 103–119.
- Heumüller, E., Richter, S., Kossowski, J., Heumüller, E., Richter, S., & Stuttgart, D. (2020). *Digital Fitness -The Goal of Digital Transformation Association for Information Systems UK Academy for Information Systems UK Academy for Information Systems Digital Fitness – The Goal of Digital Transformation Center for Digital Transformation at DHBW St. November.*
- Hubschmid-Vierheilig, E., Rohrer, M., & Mitsakis, F. (2019). Digital Competence and SMEs: Review of the Relevant Literature. *20th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe (UFHRD)*. <http://irep.ntu.ac.uk/id/eprint/37009/>
- Husen. A (2010) Strategi Penguatan Usaha Mikro Kecil, dan Menengah. (ed. Ahmad Erani Yustika). Perekonomian Indonesia. Malang: Bayumedia Publishing.
- Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? *Manufacturer Article*, January, 36. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36492.62086>
- Joergens, C. (2006). Ethical fashion: Myth or future trend? *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10(3), 360–371. <https://doi.org/10.1108/13612020610679321>
- Johnson, R. B., & Christensen, L. B. (2004). Educational Research: Quantitative, Qualitative, and Mixed Approaches. Boston, MA: Allyn and Bacon. <http://dx.doi.org/10.3102/0013189X033007014>
- Kagermann, B. H., & Winter, J. (2020). *The Second Wave of Digitalisation : Germany ' s Chance. December 2018.*
- Kambewa, P. dan Tekere, M. *The impact of economic partnership agreements on micro, small and medium sized enterprises in Malawi.* International Journal Conference on E-business. Vol.3 No.5 (pp 21-28). 2007.
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015) Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Kane, G.C. et al., 2015. Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. MIT Sloan Management Review, pp.1–25.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kasali, R. (2017). Tomorrow is Today. Jakarta: Gramedia.
- Kaufman, I. and Horton, C. (2015). Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
- Kayode, J. S., & Adelusi, A. O. (2010). Ground magnetic data interpretation of Ijebu-Jesa area, Southwestern Nigeria, using total component. *Research Journal of Applied*

Sciences, Engineering and Technology, 2(8), 703–709.

- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R and D Management*, 44(3), 322–340. <https://doi.org/10.1111/radm.12070>
- Khanzode, A. G., Sarma, P. R. S., Mangla, S. K., & Yuan, H. (2021). Modeling the Industry 4.0 adoption for sustainable production in Micro, Small & Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123489>
- Khurana, S., Haleem, A., Luthra, S., & Mannan, B. (2021). Evaluating critical factors to implement sustainable oriented innovation practices: An analysis of micro, small, and medium manufacturing enterprises. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125377>
- Kudiya, Komarudin, Yan Yan Sunarya, C. T. (2005). *Motif Batik: Batik & Tenun, Perspektif Industri dan Dagang*. August 2016.
- K. Osmundsen, J. Iden, and B. Bygstad, (2018) “*Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications,*” *Mediterr. Conf. Inf. Syst. Proc.*, vol. 12, pp. 1–15.
- Lamberton, C. P., & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109–125. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0368>
- Lange, K., Trompenaars, F., Joseph, F., Karner, M., Karpe, S., Ming-Hong, T., Tay, A., Heng, V., & Tan, A. (2018). Cultural Transformation in the Digital World. *Executive Education*, 1–44. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true%7B&%7Ddb=bth%7B&%7DAN=118700132%7B&%7Dsite=ehost-live>
- Leonard-Barton, D., & Deschamps, I. (2011). Managerial influence in the implementation of new technology. *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation, November 2015*, 481–496. https://doi.org/10.1142/9789814295505_0021
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- L. Dormehl, (2019). “Tomorrow’s jobs: 7 future roles that will exist in the age of automation,” *Digital Trends*, [Online]. Available: <https://www.digitaltrends.com/cool-tech/7-jobs-that-will-exist-age-automation/>
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, 123, 642–656. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Menengah, K. K. D. U. K. D. (2017). Arah Kebijakan Bidang Koperasi Dan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah. *Kementerian Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah*, 1–63. http://www.depkop.go.id/uploads/tx_rtgfiles/01._Papararan_Sekretaris_Kementerian_K_UKM_02.pdf

- Miles and Huberman (1984), *Analisa Data Kualitatif*. Buku Sumber Tantang Metode-Metode Baru (Jakarta: UI Press)
- Mintzberg, H. (1989). The Structuring of Organizations. In *Readings in Strategic Management*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_23
- Mintzberg, H. dan McHugh, A. (1985). Strategy formulation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 160 – 197.
- Muharram, A. (2017) *Arah Kebijakan Bidang Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Denpasar.
- Nambisan, S. (2017). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/etap.12254>
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Osterwalder, A. et al. (2010) ‘Business Model Generation: book review’, *Business Model Generation*, 5(7), p. 288.
- Patton, M. Q. (2002). Patton 2002.pdf. In *Qualitative Research and Evaluation Methods*.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24, 570.
- Pinfield, L. T. (1986) ‘A Field Evaluation of Perspectives on Organizational Decision Making’, Published by : Sage Publications , Inc . on behalf of the, 31(3), pp. 365–388.
- Priyono, A., & Moin, A. (2020). Identifying-digital-transformation-paths-in-the-business-model-of-smes-during-the-covid19-pandemic2020Journal-of-Open-Innovation-Technology-Market-and-ComplexityOpen-Access.pdf. *Journal of Open Innovation: Tecnology, Market, and Complexity*, 6(4), 104.
- Porter, E. M. 1985. *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York : Free Press.
- Purwanti, E. (2012). *Pengaruh Karakteristik Wirausaha, Modal Usaha, Strategi Pemasaran Terhadap Perkembangan UMKM di Desa Dayaan dan Kalilondo Salatiga*. *Among Makarti*, 5(9), 13–28.
- Raita, E. (2020). Digital transformation: How to keep the momentum going. Retrieved July 22, 2020, from <https://enterpriseproject.com/article/2020/6/digital-transformation-how-keep-momentum>
- R. Morakanyane, A. Grace, and P. O’Reilly, (2017). “*Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature*,” 30th Bled eConference Digit. Transform. - From Connect. Things to Transform. our Lives, BLED 2017, pp. 427–444.
- Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. <https://books.google.nl/books?id=LsF1CwAAQBAJ>
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital transformation: Five

- recommendations for the digitally conscious firm. *Business Horizons*, 63(6), 825–839. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>
- Sandell, S. (n.d.). *Sofie Sandell*.
- Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 8(1), 31. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>
- Schwartz, E.I., 2001. Digital Darwinism: 7 Breakthrough Business Strategies for Surviving in the Cutthroat Web Economy, Broadway.
- Setyanto, A. R., Samodra, B. R., & Pratama, Y. P. (2015). Kajian Strategi Pemberdayaan UMKM Dalam Menghadapi Perdagangan Bebas Kawasan ASEAN (Studi Kasus Kampung Batik Laweyan). *Etikonomi*, 14(2), 205–220. <https://doi.org/10.15408/etk.v14i2.2271>
- 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>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Sri, Adiningsih, (2009). Regulasi dalam revitalisasi usaha kecil dan menengah di Indonesia. Bali-Seminar. [http://fip.uscschooloflaw.org/english/pdf/bali-seminar/regulasi dalam revitalisasi-sri adiningsih.pdf](http://fip.uscschooloflaw.org/english/pdf/bali-seminar/regulasi%20dalam%20revitalisasi-sri%20adiningsih.pdf)
- Sri, Y., Strategi, S., & Susilo, Y.S. *Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM dalam Menghadapi Implementasi CAFTA dan MEA*. Buletin Ekonomi Agustus, 8(2), 70– 170. 2010.
- Stake, R. E. (1995) ‘The Art of Case Study Research’, Sage Publication. Sugiyono, 20007, ”Metode Penelitian Bisnis”, Edisi Revisi. Cetakan Kedelapan. Bandung. Penerbit: Alfabeta.
- Stich, V., Zeller, V., Hicking, J., & Kraut, A. (2020). Measures for a successful digital transformation of SMEs. *Procedia CIRP*, 93, 286–291. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.03.023>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94(December 2017), 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Sutton, R. I. and Callahan, A. L. (1987). ‘The stigma of bankruptcy: Spoiled organizational image and its management’. *Academy of Management Journal*, 30, 405-36.
- Teece, D.J. *Business Models, Business Strategy and Innovation*. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. 2010.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*, 2–7. <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>
- Taiminen, H. M., & Karjaluoto, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633–651.

- <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>
- Tresp, V., Marc Overhage, J., Bundschus, M., Rabizadeh, S., Fasching, P. A., & Yu, S. (2016). Going Digital: A Survey on Digitalization and Large-Scale Data Analytics in Healthcare. In *Proceedings of the IEEE*. <https://doi.org/10.1109/JPROC.2016.2615052>
- T. Schwarzmüller, P. Brosi, D. Duman, and I. M. Welppe, (2018) “How does the digital transformation affect organizations? Key themes of change in work design and leadership,” *Manag. Rev.*, vol. 29, no. 2, pp. 114–138.
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2020). The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. *R and D Management*. <https://doi.org/10.1111/radm.12313>
- VAILLANT, G. E. (2002). Quantum Change: When Epiphanies and Sudden Insights Transform Ordinary Lives. *American Journal of Psychiatry*, 159(9), 1620–1621. <https://doi.org/10.1176/appi.ajp.159.9.1620>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122(July 2018), 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation. *Managing Digital Transformation*, 13–66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Voss, C., Tsikriktsis, N. and Frohlich, M. (2002) ‘Case research in operations management’, *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), pp. 195–219.
- Von Leipzig, T. et al., 2017. Initialising customer-orientated digital transformation in enterprises. *Procedia Manufacturing*, 8(2017), pp.517–524.
- Widagdo (1997) “Sekilas Tekstil Indonesia”, Makalah Seminar Desain Tekstil Indonesia 2000, FSRD ITB
- Westernman, G., Calmejjane, C., Bonnet, D (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion Dollar Organization*. MIT Centre for Digital Business,1-68.
- Westerman, G., D. Bonnet, and A. McAfee. 2014. *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Publishing, Brighton, MA.
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0020>
- Yan Sunarya Pendahuluan, Y. I. (1999). *Perkembangan Desain Produk UMKM Industri Kreatif Fashion*. 1–15.
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative research from start to finish* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Yin, R. K. (2015) ‘Case Study Research: design and methods’, Sage Publication
- Zhu, Pearl (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*, Lulu Publishing services.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Lampiran 1 Draf Wawancara

1. Tolong ceritakan bagaimana sejarah perusahaan bapak/ibu berdiri?
2. Berapa banyak karyawan yang bapak/ibu miliki saat ini?
3. Apa perusahaan bapak/ibu sudah melakukan transformasi digital sejak awal berdiri? tolong ceritakan bagaimana prosesnya?
4. Seberapa penting transformasi digital bagi perusahaan bapak/ibu? Tolong berikan alasannya?
5. Apa bentuk transformasi digital yang diterapkan dalam perusahaan bapak/ibu?

Strategi

1. Strategi apa yang digunakan perusahaan bapak/ibu dalam menjalankan transformasi digital saat ini?
2. Strategi apa yang bapak/ibu gunakan agar karyawan sadar akan pentingnya dan cara bagai mana pemanfaatannya?
3. Strategi bersaing apa yang bapak/ibu berikan kepada tim atau karyawan untuk menciptakan nilai perusahaan?

Data

1. Bagaimana perusahaan Bapak/Ibu mendapatkan data yang diperoleh dari pelanggan? baik secara internal maupun eksternal?
2. Bagaimana Bapak/Ibu mengelola data tersebut sehingga dapat menciptakan keuntungan bagi perusahaan?

People

1. Keterampilan apa yang Bapak/Ibu miliki untuk berinovasi dan menciptakan kreativitas, serta kapasitas untuk mengidentifikasi ancaman dan memanfaatkan peluang bisnis baru?
2. Keterampilan apa yang Bapak/Ibu miliki untuk pengelolaan media social, memotivasi dan pengembangan kinerja karyawan?
3. Keterampilan apa yang Bapak/Ibu miliki untuk produktivitas, mengali informasi, inisiatif, dan tanggung jawab serta pengambilan keputusan dalam perusahaan?

Partners

1. Bagaimana Kerjasama yang Bapak/Ibu bangun *Antar non-pesaing*?
2. Bagaimana Kerjasama yang Bapak/Ibu bangun *Antar pesaing*?
3. Bagaimana Kerjasama yang Bapak/Ibu bangun melalui *Usaha Bersama*?
4. Bagaimana Kerjasama yang Bapak/Ibu bangun *Antar Pembeli-Pemasok*?

