

**ANALISIS HUBUNGAN INTERORGANISASI EKOSISTEM BISNIS  
UNTUK Mendukung PROSES TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM**



**Diajukan oleh:**

**KUSMIYATI NABILAH LESTARI**

**19911022**

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

**2022**

**HUBUNGAN INTERORGANISASI EKOSISTEM BISNIS UNTUK  
MENDUKUNG PROSES TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM**

**Tesis S-2**

**Program Magister Manajemen**



**Diajukan oleh:**

**KUSMIYATI NABILAH LESTARI**

**19911022**

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

**2022**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama: Kusmiyati Nabilah Lestari

NIM : 19911022

Jurusan: Magister Manajemen

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

### **ANALISIS HUBUNGAN INTERORGANISASI EKOSISTEM BISNIS UNTUK Mendukung PROSES TRANSFORMASI Digital Di UKM**

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

Yogyakarta 28 Maret 2022



Handwritten signature of Kusmiyati Nabilah Lestari.

Kusmiyati Nabilah Lestari

## BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 22 April 2022 Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

**KUSMIYATI NABILAH LESTARI**

No. Mhs. : 19911022

Konsentrasi : Manajemen Stratejik

Dengan Judul:

**ANALISIS HUBUNGAN INTERORGANISASI EKOSISTEM BISNIS  
UNTUK Mendukung PROSES TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM**

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

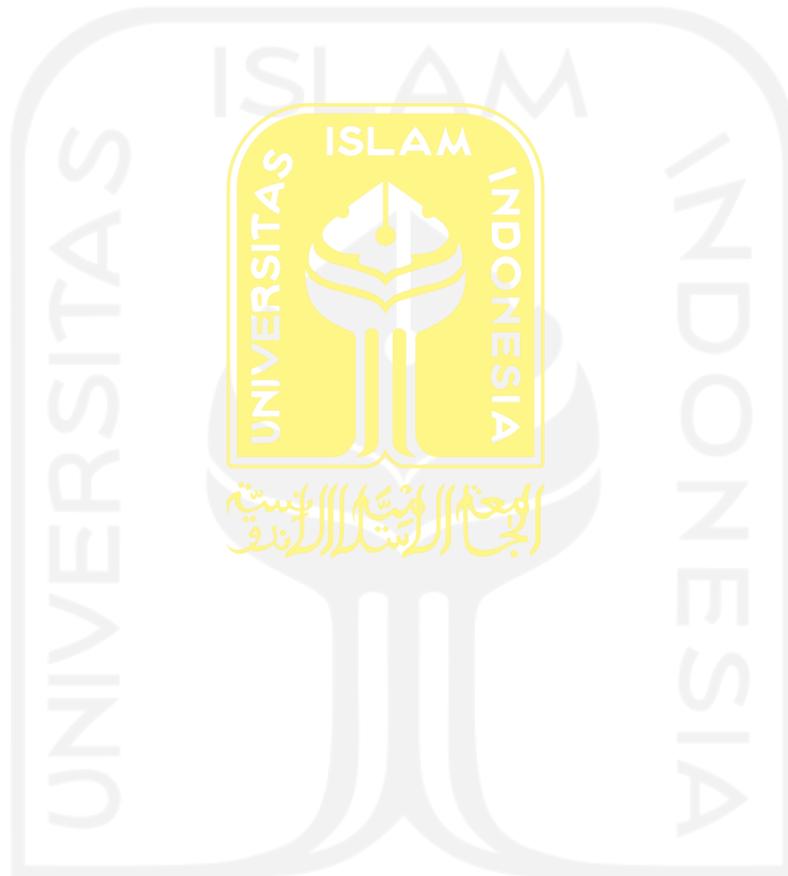
Mengetahui

Ketua Program Studi,



Dr. Drs. Albari, M.Si

**HALAMAN PENGESAHAN**



Yogyakarta, 9 Juni 2022

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

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### BAHAGIA



Dipersembahkan untuk:

Abah, Mamah dan kaka-kakaku tercinta. Terimakasih atas segala doa, kasih sayang, dan dukungan yang tak henti-hentinya mengalir.

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat, bimbingan, dan tuntunan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **Hubungan Interorganisasi Ekosistem Bisnis untuk Mendukung Proses Transformasi Digital di UKM**. Tesis ini disusun untuk memenuhi Sebagian persyaratan kelulusan program Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia dan untuk memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen sehingga dapat bermanfaat bagi praktisi dan akademis serta bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Banyak pihak yang sudah membantu dan mendukung dalam proses penulisan tesis ini. Penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu baik selama proses penelitian maupun proses penulisan tesis ini hingga selesai. Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan kepada:

1. Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, nasehat dan arahan selama ini, terutama selama proses penyusunan tesis.
2. Dr. Dessy Isfianadewi, MM. selaku dosen penguji yang memberikan gambaran, wawasan, dan masukan lebih mendalam mengenai tema yang dibahas oleh penulis.
3. Pendiri sekaligus pemilik Taskertas.net, Surgana dan seluruh pegawai Taskertas.net yang telah meluangkan waktunya dan membantu penelitian tesis ini hingga selesai.

4. Seluruh Dosen dan staff Program Studi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan motivasi selama perkuliahan.
5. Rekan-rekan mahasiswa Magister Manajemen angkatan 53 A terutama konsentrasi Manajemen Strategi.
6. *Last but not least*, terima kasih kepada diri sendiri yang tidak pernah menyerah dan berhenti untuk belajar dan mengusahakan yang terbaik dalam banyak hal.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa tesis ini masih belum sempurna. Maka dari itu, penulis mengharapkan masukan berupa kritik dan saran yang membangun. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak terkait.

Yogyakarta.....2022

Penulis

## Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana UKM mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya untuk mendukung proses transformasi digital, sehingga transformasi digital yang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan harapan perusahaan. Penelitian ini dilakukan menggunakan studi kasus tunggal dengan desain longitudinal yang dianalisis secara kualitatif untuk mengkaji data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interorganisasi ekosistem bisnis dikelola dengan cara kolaborasi melalui jaringan kerja sama yang longgar antar partner bisnis yang berada dalam ekosistem, sehingga mampu mendukung setiap proses pada tahapan transformasi digital yang dilakukan oleh UKM.

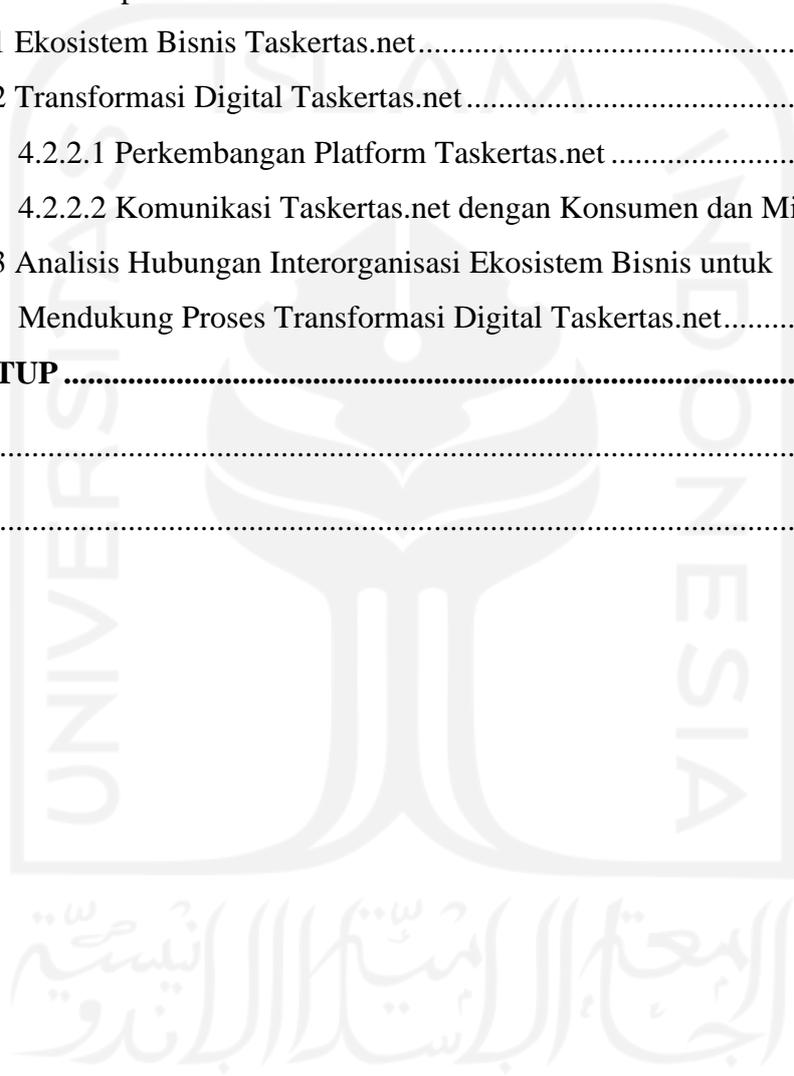
Kata kunci: UKM, Ekosistem Bisnis, Transformasi Digital



## DAFTAR ISI

|   |             |
|---|-------------|
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....                               | <b>i</b>    |
| <b>HALAMAN JUDUL</b> .....                                | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME</b> .....         | <b>iii</b>  |
| <b>HALAMAN BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR</b> .....       | <b>iv</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....                           | <b>v</b>    |
| <b>HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....                 | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                               | <b>vii</b>  |
| <b>ABSTRAK</b> .....                                      | <b>ix</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                                   | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                                 | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                                | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I: PENDAHULUAN</b> .....                           | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang .....                                  | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah .....                                 | 7           |
| 1.3 Fokus Penelitian .....                                | 7           |
| 1.4 Tujuan Penelitian .....                               | 7           |
| 1.5 Manfaat Penelitian .....                              | 8           |
| 1.6 Sistematika Penulisan .....                           | 8           |
| <b>BAB II: KAJIAN PUSTAKA</b> .....                       | <b>10</b>   |
| 2.1 <i>Business Ecosystem</i> .....                       | 10          |
| 2.2 Transformasi Digital .....                            | 13          |
| <b>BAB III: METODE PENELITIAN</b> .....                   | <b>19</b>   |
| 3.1 Pendekatan Penelitian: Studi Kasus Longitudinal ..... | 19          |
| 3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus .....                   | 22          |
| 3.3 Objek dan Subjek Penelitian .....                     | 22          |
| 3.4 Jumlah Kasus .....                                    | 23          |
| 3.5 Studi Kasus Dengan Kasus Tunggal .....                | 23          |
| Kelebihan Studi Kasus Tunggal .....                       | 23          |
| Kekurangan Studi Kasus Tunggal .....                      | 24          |
| Pofil Singkat Objek Penelitian .....                      | 24          |
| 3.6 Teknik Pengumpulan Data .....                         | 24          |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                            | 25          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.7 Validasi dan Reliabilitas Studi Kasus .....  | 26        |
| <b>BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>  | <b>28</b> |
| 4.1 Profile Taskertas.net.....   | 28        |
| 4.1.1 Sejarah Taskertas.net .....  | 28        |
| 4.1.2 Produk Taskertas.net.....  | 29        |
| 4.1.3 Sistem Kerja di Taskertas.net .....  | 30        |
| 4.2 Analisi Kasus pada Taskertas.net.....  | 32        |
| 4.2.1 Ekosistem Bisnis Taskertas.net.....  | 32        |
| 4.2.2 Transformasi Digital Taskertas.net.....  | 37        |
| 4.2.2.1 Perkembangan Platform Taskertas.net .....  | 37        |
| 4.2.2.2 Komunikasi Taskertas.net dengan Konsumen dan Mitra.....  | 40        |
| 4.2.3 Analisis Hubungan Interorganisasi Ekosistem Bisnis untuk<br>Mendukung Proses Transformasi Digital Taskertas.net..... | 41        |
| <b>BAB V: PENUTUP .....</b>  | <b>59</b> |
| Daftar Pustaka.....  | 61        |
| Lampiran.....  | 68        |



## DAFTAR TABEL

|  |    |
|--|----|
| Table 3.1 Proses Pembangunan Teori Melalui Studi Kasus ..... | 20 |
| Table 3.2 Taktik Pengujian Validitas Studi Kasus .....       | 26 |
| Table 4.1 Proses Transformasi Digital Taskertas.net .....    | 43 |



## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 1.1 Distribusi bisnis berdasarkan tingkat keterlibatan secara digital..... | 2  |
| Gambar 2.1 Dua Jenis Dasar Ekosistem Bisnis.....                                  | 11 |
| Gambar 3.1 Proses Triangulasi Data.....   | 25 |
| Gambar 3.2 Lima Tahapan Analisis Data dan Interaksinya.....                       | 26 |
| Gambar 4.1 Proses Transformasi Digital Taskertas.net.....                         | 42 |



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

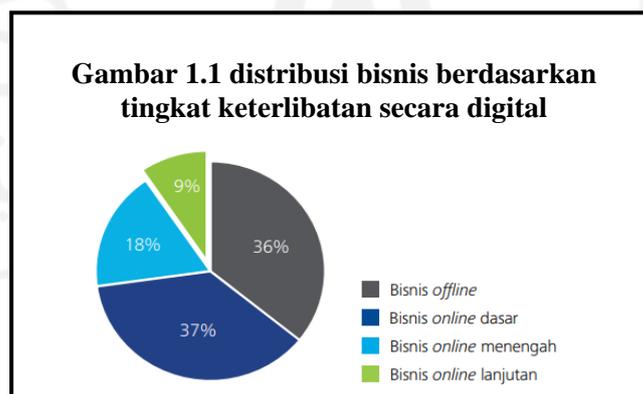
### **1.1 Latar Belakang**

Kemajuan teknologi yang didukung dengan jaringan internet telah mengubah cara hidup manusia dari berbagai sisi, termasuk di dalamnya pada sisi bisnis. Di mana aktivitas bisnis saat ini tidak luput dari jaman kemajuan teknologi, seperti pada aktivitas produksi, pemasaran, distribusi, dan lain sebagainya. Secara obyektif tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan dan perkembangan teknologi digital memberikan beragam keuntungan dan tantangan besar yang harus dihadapi bagi setiap entitas diri yang terlibat di dalamnya. Salah satu keuntungan yang diperoleh adalah menemukan peluang baru namun juga diikuti oleh tantangan baru. Di sisi lain, keadaan tersebut memunculkan kompetisi yang makin ketat baik antar sesama individu/perusahaan dalam negeri maupun dengan perusahaan asing. Kompetisi ini akan meningkatkan kualitas internal maupun eksternal setiap individu/perusahaan, apabila mereka mampu beradaptasi dengan cepat. Namun, individu/perusahaan yang mempertahankan status quo yaitu menjalankan aktivitas dengan cara-cara lama atau konvensional sangat berpotensi mengalami ketertinggalan, bahkan mengalami kehancuran.

Oleh sebab itu, baik perusahaan besar maupun kecil, seperti Usaha Kecil Menengah yang selanjutnya disingkat UKM perlu beradaptasi dan membuat strategi bisnis yang sesuai dengan kemajuan dan perkembangan teknologi saat ini. Dimana mereka sangat perlu untuk lebih kreatif dan inovatif dalam menjalankan bisnisnya agar tetap berjalan dan bertahan di tengah perkembangan zaman yang cepat. Dengan memanfaatkan teknologi digital,

memungkinkan UKM menjangkau para pembeli secara lebih luas bahkan menjangkau pasar global, sehingga para pelaku usaha dapat meningkatkan penjualan dengan lebih signifikan dan memperoleh keuntungan optimalnya.

Meski manfaat dari penggunaan teknologi digital begitu menguntungkan, tetapi menurut survey yang dilakukan Deloitte (2015) terhadap 473 UKM di Indonesia, dan mengidentifikasi empat tingkatan keterlibatan UKM secara digital berdasarkan adopsi teknologi, keberadaan jaringan/daring (*online*), serta penggunaan media sosial dan pemberdayaan *e-commerce*. Di mana UKM di Indonesia baru 18% yang memiliki kemampuan adopsi teknologi digital menengah/*intermediate* yaitu secara langsung terlibat dan memiliki konektivitas digital seperti aktif dalam jejaring sosial, situs jejaring yang terintegrasi dengan media sosial, *live chat* dan sebagainya. Sedangkan sisanya yaitu 36% masih *offline*, sepertiga lainnya 37% hanya memiliki kemampuan *online* dasar/*basic*, dan 9% adalah bisnis online lanjutan/*advanced*. Berikut ini adalah sebaran distribusi bisnis berdasarkan tingkat keterlibatan secara digital yang dapat dilihat pada gambar 1.1.



Sumber: Deloitte Access Economics (2015)

Namun jika melihat kondisi pengguna internet saat ini, presentasi pemanfaatan teknologi digital dan kemampuan UKM di Indonesia dalam

mengadopsi teknologi digital bisa meningkat. Mengutip dari media berita *mainstream* (Sindonews), pada Januari 2021 jumlah pengguna internet di dunia menyentuh angka 4,66 miliar pengguna, meningkat sebanyak 316 juta atau 7,3% dibanding bulan yang sama tahun 2020, sedangkan pengguna internet di Indonesia tahun 2019 berdasarkan survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) yang dimuat pada laman *website* Kominfo adalah sebanyak 196,7 juta pengguna. Hal tersebut tentu membawa dampak pada pergeseran bahkan perubahan yang cukup signifikan dalam aktivitas bisnis.

Berdasarkan survei terkini yang dilakukan oleh DBS *Digital Readiness Survey* yang dimuat dalam situs Berita Satu mengungkapkan bahwa hanya 20% UKM di Indonesia yang memiliki strategi transformasi digital. Meski terdapat peningkatan yang terjadi dari hasil survei tahun 2015 dan 2021 yang dilakukan Lembaga berbeda, namun peningkatan presentasi transformasi digital UKM di Indonesia tergolong masih minim, peningkatannya hanya 2%. Hal ini tentu perlu diperhatikan oleh berbagai pihak, khususnya UKM itu sendiri agar beradaptasi dengan kemajuan teknologi digital sehingga bisnisnya dapat terus bertahan dan berkembang sesuai dengan perkembangan.

Pandangan terkait teknologi digital saat ini mencakup *Internet of things (IoTs)*, manufaktur aditif, *big data*, kecerdasan buatan, komputasi awan, *augmented* dan *virtual reality* (Rindfleisch dkk., 2017; Nambisan, 2017). Difusi besar teknologi ini menyebabkan rekonfigurasi radikal model organisasi dan strategi perusahaan (Urbinati dkk., 2018), dan hal tersebut merupakan fitur yang mendasari munculnya Industri 4.0 (Frank dkk., 2019). Di mana Industri 4.0 merupakan skenario industri baru yang ditandai dengan

konvergensi teknologi digital ke dalam sistem sosial-ekonomi dalam proses penciptaan nilai industri (Mulleret dkk., 2018).

Kehadiran industri 4.0 ini berimbas pada pergeseran aktivitas bisnis yang mengalami transformasi digital, yaitu proses pergeseran dari konvensional beralih ke digital. Transformasi digital dapat terjadi bergantung pada inisiatif perusahaan untuk mulai mengadopsi dan menggunakan kemampuan baru yang diberikan oleh teknologi digital untuk mengubah strategi dan operasi organisasi agar bisa terus sejalan dengan perubahan yang terjadi. Akan tetapi, inisiatif seperti ini sulit dilakukan oleh UKM karena keterbatasan sumber daya terutama sumber daya manusia, kesenjangan dalam hal kognitif dan aset organisasi sehingga perlu untuk memimpin pengenalan *digital transformation* (Li, L dkk., 2018). Mengingat adopsi teknologi digital membutuhkan investasi besar dan kompetensi SDM ahli (Moeuf dkk., 2017) yang memakan biaya sekaligus memiliki risiko tinggi. Penelitian yang telah ada sebelumnya telah menunjukkan bahwa lebih dari 70% program transformasi digital gagal (Reeves dkk., 2018).

Dalam hal ini, agar UKM tetap dapat melakukan proses transformasi digital pada bisnisnya, maka proses tersebut dilakukan secara incremental. Di mana proses transformasi digital dilakukan secara bertahap yaitu tahap kesadaran digital, tahap pertanyaan digital, tahap kolaborasi digital, dan tahap transformasi digital (Garzoni dkk., 2019). Dengan penerapan teknologi digital, perusahaan dapat menerapkan berbagai tingkat perubahan dari yang incremental hingga radikal (Kaulio dkk., 2017; Warner dan Wäger, 2019), yang semuanya memerlukan konfigurasi ulang sumber daya (Tece, 2018a, 2018b). Dengan demikian, dapat dilihat bahwa teknologi digital tidak hanya

berfungsi sebagai alat pendukung dalam menjalankan sebuah bisnis, melainkan telah menjadi bagian yang tidak dapat terlepas pada bisnis di era saat ini.

Meski transformasi digital sangat penting di era Industri 4.0 masa kini, hal tersebut tidak serta merta membuat perusahaan maju secanggih apa pun transformasi digital yang dilakukan. Untuk mendukung transformasi digital berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan dan tepat guna, maka perusahaan perlu mempertimbangkan apa saja yang dapat menunjang dan mendukung transformasi digital yang dilakukannya. Dalam hal ini, perusahaan perlu memperhatikan dan mempertimbangkan entitas yang ada di sekitarnya, terutama entitas bisnis yang berada di eksternal perusahaan yang menjadi ekosistem bisnis dan dapat mendukung jalannya transformasi digital, seperti halnya perusahaan jasa pengiriman, perusahaan manufaktur, keuangan, dan lain sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut dapat dimanfaatkan untuk mendukung transformasi digital dan aktivitas perusahaan dengan cara bekerjasama, saling memfasilitasi kebutuhan yang diperlukan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Hal tersebut senada dengan Ansari, dkk (2012), di mana perusahaan perlu melibatkan beberapa mitra untuk memfasilitasi aksesibilitas dan pertukaran sumber daya yang diperlukan. Adner dan Kapoor (2010) mengungkapkan bahwa ekosistem bisnis memperluas ketersediaan sumber daya untuk perusahaan. Ekosistem bisnis tidak boleh diabaikan begitu saja di masa sekarang, karena hal tersebut sangat penting bagi UKM guna keberlanjutan bisnisnya.

Dengan demikian, ekosistem bisnis memiliki hubungan yang erat dengan transformasi digital karena dapat mendukung jalannya proses

transformasi. Maka dari itu, dalam melakukan transformasi digital UKM perlu memperhatikan dan memanfaatkan ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya guna mendukung perkembangan dan keberlangsungan bisnisnya, sehingga UKM dapat mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Dalam penelitian ini, penulis mengamati UKM dalam mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital, UKM yang dimaksud pada penelitian ini adalah Taskertas.net. Di sini, Taskertas.net menggunakan dan memanfaatkan teknologi digital dalam mengembangkan bisnisnya, yaitu membuat tas kertas untuk berbagai kebutuhan. Pemanfaatan teknologi digital oleh Taskertas.net adalah dengan menggunakan website untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Tidak hanya memanfaatkan teknologi digital, Taskertas.net juga melakukan kolaborasi dengan sejumlah perusahaan untuk mendukung aktivitas bisnisnya, seperti perusahaan jasa pengiriman/ekspedisi, perusahaan percetakan, para pengrajin, dan sebagainya.

Penelitian terkait topik transformasi digital telah banyak dilakukan dan cukup berkembang, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Akan tetapi, belum banyak penelitian yang secara mendalam dan komperhensif mengenai hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital sebagai satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. Ekosistem bisnis memiliki peran penting dalam mendukung proses transformasi digital karena secanggih apa pun teknologi digital yang diadopsi oleh perusahaan akan menjadi sia-sia apa bila tidak ada entitas lain yang menjadi pendukung dan/atau penunjangnya.

Dengan demikian, penelitian ini mencoba memahami secara mendalam dan komperhensif mengenai hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital yang dilakukan oleh UKM, dalam hal ini adalah Taskertas.net sebagai perusahaan yang memproduksi tas kertas untuk berbagai kebutuhan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latarbelakang yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat dirumuskan rumusan masalah yaitu, bagaimana UKM mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital?

## **1.3 Fokus Penelitian**

Agar penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu, maka akan difokuskan pada pengamatan proses transformasi digital yang dilakukan secara longitudinal, sehingga nampak bagaimana perubahan dari waktu ke waktu. Degradasi pemanfaatan teknologi digital mulai dari yang paling sederhana, hingga mencapai paling canggih akan dapat diketahui melalui pengamatan longitudinal.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahai proses UKM dalam mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital sejak awal berdiri hingga sekarang.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis:**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen stratejik. Dengan adanya penelitian ini, diharapkan mampu memberikan tambahan literatur yang berkaitan dengan proses UKM dalam mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital, sehingga dapat menjadi acuan bagi penelitian di masa yang akan datang.

### **2. Manfaat Praktis:**

Adapun manfaat bagi praktisi khususnya pelaku UKM diharapkan dapat memberikan gambaran terkait aktivitas bisnis yang dilakukan perusahaan, sehingga bisa menjadi bahan evaluasi bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya agar lebih baik dan mencapai tujuan sesuai dengan harapan perusahaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

- Bab pertama dalam penelitian berisikan mengenai latar belakang mengapa topik ini muncul untuk dibahas. Dalam bagian ini penulis mencoba mengambil dari beberapa literatur terkait yang mendukung argumen mengenai pembahasan eksploitasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital.
- Bab kedua mengulas mengenai konsep yang berkaitan dengan transformasi digital serta ekosistem bisnis dengan menyertakan penelitian sebelumnya.

- Bab ketiga akan membahas pendekatan penelitian yang diambil, metode penelitian, objek penelitian serta metode pengambilan data dan teknik analisis.
- Bab keempat merupakan pembahasan dari hasil temuan di lapangan.
- Bab kelima merupakan kesimpulan atas hasil penelitian dan juga saran yang penulis sampaikan.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

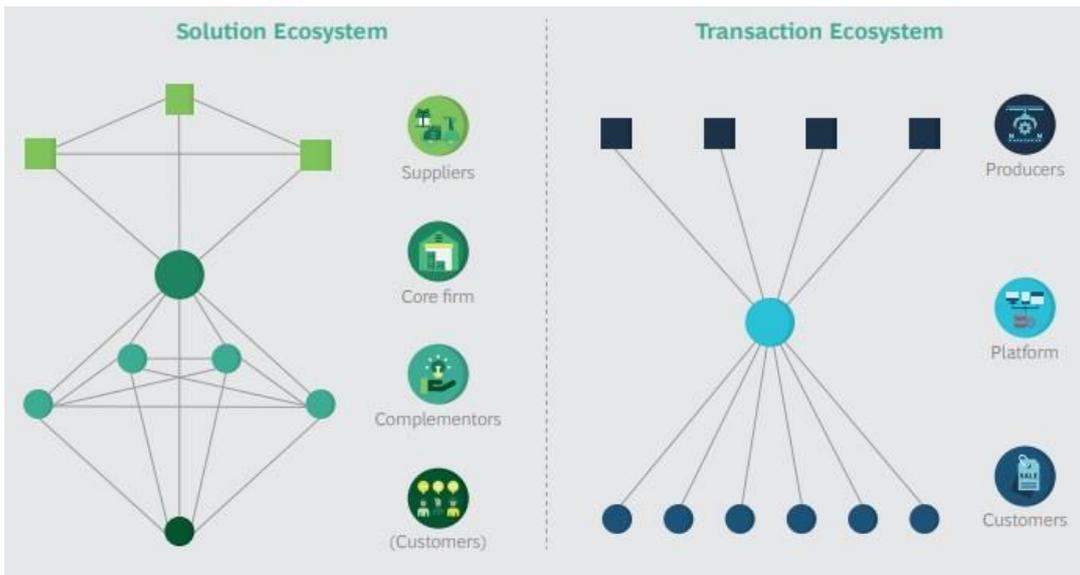
#### ***2.1 Business Ecosystem***

Lahirnya ekosistem bisnis dilatarbelakangi oleh operasi lintas industri yang dianalogikan dengan ekosistem biologis (Li, Y., 2009). Pidun et al., (2019) secara sederhana mendefinisikan ekosistem bisnis adalah dinamis sekelompok pemain ekonomi yang sebagian besar independen yang menciptakan produk atau layanan yang bersama-sama membentuk solusi yang koheren. Lebih lanjut Pidun (2019) menyatakan bahwa ekosistem bisnis adalah konsep yang luas, mencakup pasar yang menyatukan sejumlah besar produsen produk atau layanan dan pelanggan potensial.

Terdapat dua jenis dasar ekosistem bisnis (Pidun dkk, 2019) pertama, ekosistem solusi yang membuat dan/atau memberikan produk atau layanan dengan mengoordinasikan berbagai kontributor. Dalam ekosistem solusi, pelanggan biasanya bukan anggota aktif tetapi memiliki dampak besar dengan memilih dan menggabungkan penawaran dari perusahaan inti dan pelengkap. Selain itu, perantara (seperti pengecer dan agen penjualan lainnya) dapat berpartisipasi dalam ekosistem karena aktivitas mereka harus diselaraskan dengan pemain yang lain.

Kedua, ekosistem transaksi, adalah ekosistem yang mencocokkan atau menghubungkan peserta di pasar dua sisi melalui platform, biasanya digital. Tujuan ekosistem transaksi adalah perjudohan, yaitu mengidentifikasi kecocokan terbaik antara kebutuhan spesifik pelanggan dan penawaran spesifik produsen, dan memfasilitasi transaksi berikutnya.

**Gambar 2.1 Dua Jenis Dasar Ekosistem Bisnis**



Sumber: Pidun (2019)

Li, Y (2009) menunjukkan tiga ciri ekosistem bisnis: (1) jaringan longgar atau aktor horizontal dan vertikal, (2) platform, dan (3) evolusi/ koevolusi aktor-aktor ini. Selain itu, Basole (2009) menganggap atribut utama ekosistem bisnis adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar ekosistem.

Lebih lanjut, Clarisse, dkk (2014) menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik utama ekosistem bisnis, yang pertama adalah jaringan longgar dari peserta yang saling berhubungan (Iansti dan Levien, 2004) dan orkestra atau dasar perusahaan. Kemudian yang kedua biasanya kuat dalam jaringan karena banyak koneksi dan oleh karena itu dalam posisi untuk mengembangkan dan memelihara ekosistem, sehingga meningkatkan kinerja peserta (Iansti dan Levien, 2004). Selanjutnya Rong, dkk (2015) mengkonseptualisasikan ekosistem bisnis sebagai komunitas ekonomi mandiri, yang melalui berbagai mekanisme dinamis mendukung transformasi

dari apa yang disebut jaringan sosial pasif (Burt, 2010; Eisingerich, dkk., 2010) ke dalam rantai penciptaan nilai aktif (Shang dan Shi, 2013).

Selain itu, para sarjana juga telah membahas tiga dimensi ekosistem bisnis yaitu konteks (Lu, C., dkk, 2014; Rong, 2011), konfigurasi (Iansti dan Levien, 2004; Rong, dkk., 2013a), dan kerjasama (Chen, dkk., 2014; Rong, dkk., 2013b). Membedakan dan menganalisis ekosistem bisnis dalam perspektif ketiga dimensi ini memfasilitasi gambaran yang komprehensif tidak hanya sifat ekosistem ini tetapi juga industri potensial yang mungkin muncul dalam ekosistem seperti itu (Hu, dkk., 2014). Konteks bisnis, dalam bentuknya yang paling luas, mencakup enam fase diantaranya yaitu muncul, inisiasi, diversifikasi, konvergen, konsolidasi, dan pembaruan (Lu, C, dkk., 2014). Konfigurasi mempertimbangkan peran, koneksi, dan interaksi yang berbeda antara berbagai pemangku kepentingan ekosistem (dalam konteks yang berbeda).

Iansti dan Levien (2004) menggambarkan empat peran ekosistem yang khas, yaitu peran kunci, pemain niche, dominator, dan pemilik hub, yang dapat didukung oleh pemangku kepentingan terkait bisnis tidak langsung. Kerjasama berfungsi sebagai perekat antara konteks dan konfigurasi dan berfokus pada peran yang dimainkan oleh pemangku kepentingan ekosistem dalam fase yang berbeda.

Selanjutnya, literatur menawarkan wawasan tentang dua jenis kerjasama di dalam ekosistem, pertama adalah strategi peran ekosistem untuk mengekspresikan interaksi antara peran kunci, fokus perusahaan dan pelengkapannya. Strategi ini bertujuan untuk memelihara ekosistem (Iansti dan Levien, 2004; Rong, dkk., 2013). Kedua adalah kolektif, strategi ini berbasis

proses yang mencakup penyesuaian, adopsi, dan konvergensi (Rong dkk., 2013).

Mengingat pentingnya pendekatan kolaboratif di sepanjang jaringan nilai, menciptakan dan menangkap nilai melalui inovasi adalah salah satu tujuan ekosistem bisnis (Basole, 2009). Para ahli menyebut ekosistem bisnis sebagai jaringan perusahaan yang terletak cukup dekat satu sama lain (Iansti dan Levien, 2004) atau hanya sebagai inheren lokal (Kanter, 2012). Namun demikian, dalam kasus spesifik dari platform, yang terakhir merupakan titik jangkar ke ekosistem (Isckia dan Lescop, 2013), dan komunitas cocreation virtual seperti itu kemudian menjadi tempat utama untuk interaksi (Makinen dkk., 2014).

Platform muncul dalam ekosistem bisnis dan inovasi, tetapi mereka terutama dibahas dan dikaitkan dengan konteks inovasi. Oleh karena itu, ekosistem inovasi tampaknya merupakan respons terhadap meningkatnya minat dalam studi inovasi yang telah meluas dan bergeser dari konseptualisasi ekosistem bisnis ke media sosial dan berbagai platform internet (Scaringella dan Agnieszka, 2017).

## **2.2 Transformasi Digital**

Kemajuan dan perkembangan dalam bidang teknologi digital tidak bisa dipungkiri memiliki pengaruh terhadap berbagai aspek kehidupan baik kehidupan manusia sebagai individu maupun organisasi, termasuk juga di dalamnya kegiatan ekonomi dan bisnis. Melalui kemajuan dan perkembangan teknologi digital, menciptakan berbagai cara untuk terhubung dan menyebarkan serta menerima informasi, konten, hiburan, dan lain sebagainya

secara luar jaringan/*online*, yang mana hal ini juga dimanfaatkan oleh perusahaan untuk kepentingan bisnisnya.

Transformasi digital sebagai perubahan mendasar dalam dunia bisnis melalui pembentukan teknologi baru (PwC, 2015). Menurut Matzler, kemajuan teknologi baru mengubah seluruh struktur ekonomi, cara hidup masyarakat, bekerja dan mengkonsumsi suatu informasi dengan cepat (Matzler dkk., 2018) melalui transformasi digital. Hal tersebut juga senada dengan pendapat Bounfour (2016) yang menyatakan bahwa transformasi digital adalah perkembangan baru dalam penggunaan artefak, sistem, dan simbol digital di dalam dan di sekitar organisasi.

Rachinger, dkk (2018) mendefinisikan transformasi digital sebagai proses yang digunakan untuk merestrukturisasi ekonomi, institusi, dan masyarakat di tingkat sistem. Fitzgerald, dkk (2013) mendefinisikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi digital baru yaitu media sosial, seluler, analitik atau perangkat yang disematkan untuk memungkinkan peningkatan bisnis yang lebih besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi, atau membuat model bisnis baru. Kemudian Wade (2015) mendefinisikan transformasi bisnis digital sebagai perubahan organisasi melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja. Bouee & Schaible (2015) melihat transformasi jaringan yang konsisten dari semua sektor ekonomi dan penyesuaian para pelaku dengan realitas ekonomi digital.

Menganalisis evolusi teknologi digital untuk strategi perusahaan, inovasi, dan model bisnis perusahaan Sebagian besar terlibat dalam penerapan system manajemen internal seperti *Enterprise Resource Planning* atau

*Customer Relationship Management* (Boersma & Kingma, 2005). Dalam hal ini, transformasi digital terbatas pada penerapan sistem informasi yang bertujuan untuk meningkatkan proses bisnis dalam batas-batas organisasi untuk mendapatkan efisiensi, penghematan biaya, dan optimalisasi proses bisnis (Besson & Rowe, 2012).

Dalam beberapa tahun terakhir, teknologi digital baru seperti *big data*, kecerdasan buatan, dan mesin 4.0 merevolusi cara perusahaan melakukan bisnis (Rothberg & Erickson, 2017). Teknologi digital ini meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan manajemen proses dan meningkatkan orientasi pasar melalui pengetahuan pasar yang maju (Cenamor dkk., 2019). Perusahaan berfokus pada penerapan teknologi digital lintas batas (Li, L dkk., 2018), bertujuan untuk mengubah cara organisasi menciptakan nilai dan cara organisasi dan konsumen berinteraksi dan bertukar nilai (Yadav & Pavlou, 2014). Secara khusus, teknologi digital meningkatkan komunikasi dengan pelanggan (yang ada dan potensial) yang memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan dan memfasilitasi penawaran khusus dan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tertentu (Barnes dkk., 2012).

Dalam konteks UKM, transformasi digital berkaitan dengan digitalisasi seluruh organisasi dan proses bisnis (Lu, Y., 2017). Dalam proses transformasi digital membutuhkan pendekatan budaya inovatif yang mampu mempertahankan perubahan radikal perusahaan, pengaturan organisasi di sepanjang jalur kompleks menuju konfigurasi digital di masa sekarang maupun di masa mendatang. Kane (2019) menjelaskan bahwa dalam menerapkan proses transformasi digital perusahaan bergerak menuju jalur

evolusi empat tahap yang berkaitan dengan tingkat pertumbuhan perubahan karena pengenalan teknologi digital. Di mana fase-fase ini telah diidentifikasi diantaranya yaitu (Kane, dkk., 2019):

- 1) Eksplorasi digital teknologi, sebagai tahap awal yang menyebabkan perubahan minimal dalam organisasi;
- 2) Pengembangan inisiatif digital, sebagai tahap kedua yang ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap teknologi digital bahkan jika perusahaan tetap ada berfokus pada model bisnis, operasional dan strategisnya;
- 3) Kematangan transformasi digital, sebagai tahap adopsi teknologi digital yang disengaja dalam semua tindakan dan tujuan organisasi; dan
- 4) Menjadi organisasi digital, sebagai perilaku terakhir aspirasional dari digitalisasi penuh yang melibatkan perusahaan, lingkungan dan ekosistem.

Senada dengan Kane, Garzoni menyatakan bahwa terdapat empat tahap dalam melakukan transformasi digital, yaitu:

- 1) Tahap kesadaran digital, dimana pada tahap ini muncul kesadaran potensi teknologi digital;
- 2) Tahap pertanyaan digital, yaitu terkait solusi teknologi dalam hal fungsionalitas dan potensi digital teknologi;
- 3) Tahap kolaborasi digital, tahap ini didasarkan pada kepentingan, dimana perusahaan berkolaborasi dengan pihak lainnya dalam mengeksplorasi potensi serta manfaat digitalisasi dalam proses dan strategi bisnis; dan
- 4) Transformasi digital, merupakan tahap keterlibatan tertinggi dimana UKM memiliki minat yang besar terhadap proses digitalisasi dan mulai menerapkannya (Garzoni dkk., 2019).

Sementara Li, F (2020) menyebutkan tiga pendekatan dalam transformasi digital, yaitu berinovasi dengan bereksperimen, transformasi radikal melalui perubahan bertahap yang berurutan, dan keunggulan berkelanjutan yang dinamis melalui portofolio keunggulan sementara yang berkembang.

Baru-baru ini, Souza dkk (2020) mengonfirmasi bahwa sebuah perusahaan yang secara digital mengubah bisnisnya dan menciptakan peningkatan kinerja berinvestasi besar-besaran dalam meningkatkan intensitas digital mereka melalui kemitraan digital, akuisisi digital dan investasi. Namun, dalam hal ini tentu menjadi tantangan yang cukup besar bagi usaha kecil & menengah (UKM), dimana transformasi digital menjadi sebuah tantangan karena memerlukan biaya untuk memperoleh akses teknologi serta sumber daya manusia yang kompeten.

Teknologi digital telah memfasilitasi perusahaan untuk mengurangi silo fungsional dan proses (Bharadwaj dkk., 2013) serta menghapus batas-batas organisasi (Teece, 2018a, 2018b) sehingga sumber daya dalam perusahaan menjadi lebih cair, yang mana hal ini merupakan salah satu dimensi kelincahan organisasi (Doz dan Kosonen, 2010). Dalam proses transformasi digital, terdapat fasilitator yang berfungsi untuk memungkinkan aplikasi atau layanan digunakan untuk merealisasikan transformasi digital. Di sini, Bouee & Schaible (2015) membagi fasilitator dan aplikasi dalam empat kategori yaitu:

- 1) Data Digital: Pengumpulan, pemrosesan dan analisis data digital untuk memfasilitasi dan meningkatkan prediksi dan keputusan.
- 2) Otomatisasi: Kombinasi teknologi kecerdasan buatan klasik yang memungkinkan kerja secara otonom dan sistem pengaturan mandiri. Ini

dapat mengurangi tingkat kesalahan, meningkatkan kecepatan dan memungkinkan untuk mengurangi biaya pengoperasian.

- 3) Akses Pelanggan Digital: Internet seluler memungkinkan akses langsung, yang karenanya diberikan transparansi tingkat tinggi dan layanan baru.
- 4) Jaringan: Jaringan seluler atau kabel dari seluruh rantai nilai tambah melalui telekomunikasi pita lebar kecepatan tinggi memungkinkan sinkronisasi rantai pasokan, yang mengarah pada pengurangan waktu produksi dan siklus inovasi.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pendekatan Penelitian: Studi Kasus Longitudinal

Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal dengan desain longitudinal. Longitudinal yang dimaksud pada penelitian ini adalah menekankan pada penggalian informasi yang sudah dilalui dalam rentang waktu tertentu yaitu sejak perusahaan berdiri pada tahun 2010-2021, sehingga akan terlihat perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Studi sebelumnya berfokus pada tahapan empat tingkat keterlibatan UKM dalam adopsi teknologi digital pada beberapa studi kasus (Garzoni et al., 2019). Sedangkan pada penelitian ini hanya digunakan satu studi kasus atau studi kasus tunggal, sehingga penggunaan desain longitudinal sangat diperlukan untuk menjelaskan proses UKM mengelola hubungan antar organisasi dalam bisnis ekosistem untuk mendukung proses transformasi digital dari waktu ke waktu. Dengan menggunakan desain longitudinal ini akan dapat diketahui bagaimana perubahan transformasi digital mulai dari pemanfaatan teknologi digital yang paling sederhana, hingga mencapai pemanfaatan yang paling canggih.

Pertanyaan penelitian pada metode studi kasus dibangun untuk menjelaskan suatu keadaan dengan menjawab pertanyaan *how* (bagaimana) atau *why* (mengapa) pada suatu fenomena sosial dan metode ini akan relevan apabila pertanyaan yang dibangun membutuhkan deskripsi dengan cakupan luas dan mendalam dari beberapa fenomena sosial (Yin, 2014).

Dengan menggunakan metode ini, peneliti dapat memahami sifat serta kompleksitas suatu fenomena yang ada dalam suatu organisasi dan menjadi titik awal untuk membangun teori. Studi kasus merupakan strategi dengan

fokus pada pemahaman dinamika yang ada dalam *setting* tunggal (Eisenhardt, 1989). Berikut ini adalah tahapan proses dalam membangun teori melalui penelitian studi kasus:

**Table 3.1 Proses Pembangunan Teori Melalui Studi Kasus**

| <b>Tahap Proses</b>                      | <b>Aktivitas</b>   | <b>Wawasan</b>  |
|--|--|---|
| Identifikasi pertanyaan awal             | Mengembangkan pertanyaan yang jelas dan menarik  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berguna bila teori yang ada tidak memadai untuk menjelaskan fokus fenomena.</li> <li>• Sering berfokus pada pertanyaan “mengapa” atau “bagaimana”.</li> <li>• Dapat menjawab pertanyaan tentang kontinum dari pembangunan teori ke elaborasi teori.</li> </ul>   |
| Penulisan tinjauan Pustaka dengan cermat | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur literatur menjadi aliran dan mengidentifikasi celah atau dilema dalam studi literatur.</li> <li>• Menulis ulasan untuk mengklarifikasi implikasi dari kesenjangan literatur dan mempertajam pertanyaan.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bermanfaat untuk melampaui peluang tambahan dan sebagai gantinya mengidentifikasi celah utama dan arah baru dalam studi kasus.</li> <li>• Terkadang membutuhkan beberapa upaya untuk mendapatkan tingkat abstraksi dan pemblokiran aliran yang tepat.</li> </ul> |
| Rancangan studi                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gunakan pengambilan sampel teoritis dan logika replikasi untuk memperkenalkan variasi, control dan varians.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungkin berfokus pada proses atau varians.</li> <li>• Varian desain termasuk tetapi tidak terbatas pada tipenya.</li> </ul>  |

|                          |  |  |
|--------------------------|--|--|
| Pengumpulan data         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendalami fokus fenomena.</li> <li>• Kumpulkan data dari berbagai sumber untuk ditriangulasi.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Biasanya kaya wawasan dan longitudinal.</li> <li>• Dapat mencakup wawasan pribadi, observasi, survey, catatan keuangan, artikel berita, arsip web, media sosial dan banyak sumber lainnya.</li> </ul>   |
| Analisis data            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menulis kasus</li> <li>• Lakukan analisis pada kasus.</li> <li>• Lakukan analisis lintas kasus.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberikan konstruksi baru, hubungan antar konstruksi, dan logika teoritis yang mendasari hubungan.</li> </ul>  |
| Menulis hasil penelitian | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atur makalah berdasarkan teori.</li> <li>• Dukung teori dengan bukti dari kasus.</li> <li>• Tunjukkan bagaimana teori baru dibangun di atas percakapan sebelumnya dalam studi literatur.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seringkali membantu untuk memulai dengan tabel dengan tujuan memperjelas konstruksi dan ukurannya.</li> <li>• Penting untuk mendeskripsikan logika teoritis untuk hubungan antar konstruksi.</li> <li>• Sebuah seni menyeimbangkan teori dan data.</li> </ul> |

Sumber: Volmar & Eisendhardt (2020)

Pengembangan teori berdasarkan studi kasus merupakan strategi penting karena memiliki kemampuan untuk memberikan pengetahuan teoritis yang kaya serta akurat ke dalam fenomena yang belum banyak dieksplorasi dan masih kurang teori. Pada penelitian studi kasus perlu melibatkan pendalaman yang mendalam ke dalam fenomena fokus, sehingga cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian *how* “bangaimana” (Eisendhardt dan Volmar, 2020).

### 3.2 Tujuan Penelitian Studi Kasus

Terdapat beberapa tujuan dalam sebuah penelitian studi kasus, salah satu diantaranya adalah menyediakan deskripsi terhadap kasus yang sedang diteliti, menguji sebuah teori dan mengembangkan sebuah teori (Eisenhardt, 1989).

Adapun tujuan pada penelitian ini untuk melihat dan memaparkan fenomena yang terjadi pada UKM dalam mengelola antar organisasi ekosistem bisnis guna mendukung transformasi digital. Oleh karena itu, metode studi kasus dengan desain longitudinal dipilih pada penelitian ini untuk mencapai tujuan penelitian. Di mana pada akhirnya, proses yang dijelaskan di sini berkaitan erat dengan bukti empiris (Eisenhardt, 1989).

### 3.3 Objek dan Subjek Penelitian

Objek penelitian dalam studi kasus ini adalah eksploitasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Kemampuan UKM dalam mengelola hubungan antar ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital yang dilakukan.

Adapun yang menjadi subjek penelitian adalah UKM Tasketas.net sebagai perusahaan yang membuat kemasan berupa tas kertas (*paper bag*) untuk berbagai kebutuhan sesuai dengan pesanan pembeli. Dalam menjalankan bisnisnya, Taskertas.net memanfaatkan teknologi digital serta berkolaborasi dengan para *stakeholder*.

Lebih lanjut, penentuan subjek pada penelitian ini ditentukan dengan cara *purposive* untuk memilih informan secara spesifik sesuai kriteria yang telah ditentukan. Penentuan subjek dengan cara *purposive* yaitu penentuan subjek penelitian dengan mempertimbangkan kriteria dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2016). Cara ini dipilih karena peneliti membutuhkan informan dengan kriteria

tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan tentang topik yang akan diteliti yaitu hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital di UKM Taskertas.net. Berdasarkan teknik *purposive* ditemukan subyek penelitian sebagai berikut:

1. Pendiri sekaligus pemilik Taskertas.net, Surgana sebagai Key Informan.
2. Bagian produksi Taskertas.net, Indra.
3. Bagian Keuangan Taskertas.net, Aan Faridah.

### **3.4 Jumlah Kasus**

Jumlah kasus dalam penelitian ini yaitu satu sampel kasus atau studi kasus tunggal pada Taskertas.net, di mana berbagai informasi diperoleh dari pemilik dan karyawan. Jumlah sampel kasus ditentukan dengan merujuk pada dasar bahwa studi kasus dapat mencakup kasus tunggal atau ganda, dapat dibatasi pada bukti kuantitatif, dan dapat menjadi metode yang berguna dalam melakukan evaluasi (Yin, 2014).

### **3.5 Studi Kasus Dengan Kasus Tunggal**

#### **▪ Kelebihan Studi Kasus Tunggal**

Menurut Yin (2011) penelitian studi kasus tunggal adalah desain yang dianggap selaras untuk keadaan tertentu dengan beberapa alasan rasional, salah satunya yaitu studi kasus tunggal merupakan suatu kasus penyingkapan, dalam hal ini bisa dipahami untuk menggali informasi secara mendalam dan komperhensif mengenai suatu fenomena tertentu. Dengan demikian, penelitian studi kasus dengan kasus tunggal dapat mengungkap hal-hal yang spesifik, unik serta hal-hal yang rinci, dan makna dibalik fenomena dalam kondisi natural atau apa adanya sebagaimana yang terjadi di lapangan.

- **Kekurangan Studi Kasus Tunggal**

Adapun kekurangan dari penelitian studi kasus dengan studi kasus tunggal adalah sangat bergantung hanya pada satu kasus, di mana hal ini menjadikannya tidak dapat digeneralisasi serta memungkinkan terjadinya bias dari segi validitas dan reliabilitas.

- **Pofil Singkat Objek Penelitian**

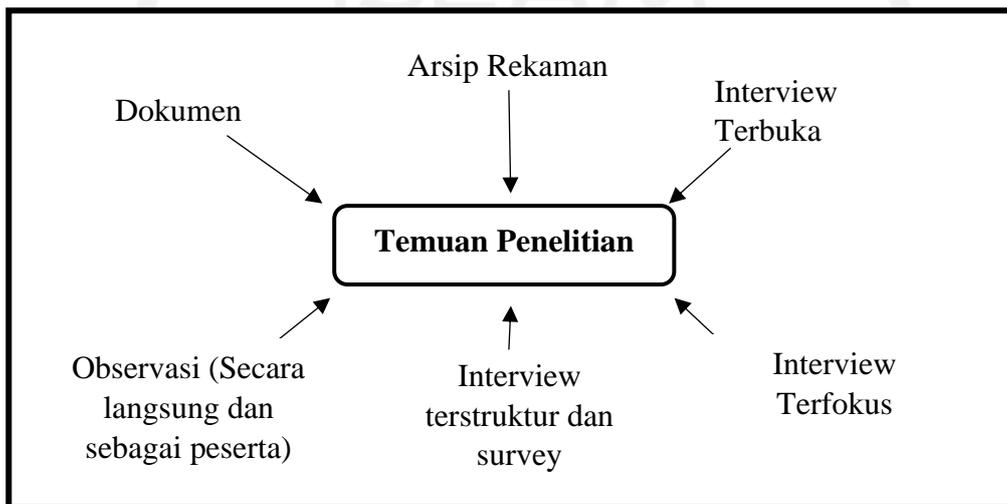
UKM yang menjadi objek penelitian ini adalah Taskertas.net yang berlokasi di Dusun Ngawen, Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta. Taskertas.net memproduksi tas kertas (*paper bag*) untuk berbagai kebutuhan, Taskertas.net hanya memproduksi tas kertas sesuai dengan kebutuhan konsumen dari mulai *design*, ukuran, jenis kertas, jenis tali, sampai metode pencetakan *design*. Produk yang dihasilkan perusahaan dapat mencapai kurang lebih 60.000 tas kertas dalam satu tahun, angka ini tidak bersifat statis melainkan fluktuatif. Dalam menjalankan aktivitas bisnis, khususnya produksi, Taskertas.net dibantu oleh karyawan yang berjumlah kurang lebih 50-60 orang.

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara untuk memperoleh dan menggali informasi serta penjelasan secara menyeluruh dengan pertanyaan “bagaimana” dan/atau “mengapa” terkait cara UKM mengelola antar organisasi ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan dengan cara observasi melalui *desk research* pada website serta sosial media, dan melalui dokumen yang tersedia.

Dalam proses pengumpulan data, digunakan teknik triangulasi untuk memusatkan berbagai data yang terkumpul pada satu titik temuan hasil (konvergen). Pendekatan triangulasi konvergen sering digunakan oleh para peneliti sebagai cara untuk menunjukkan bahwa teori yang dikembangkan cukup kuat untuk bertahan dalam penelitian empiris (Tuner et al., 2015). Berikut ini proses teknik pengumpulan data dengan model triangulasi:

**Gambar 3.1 Proses Triangulasi Data**

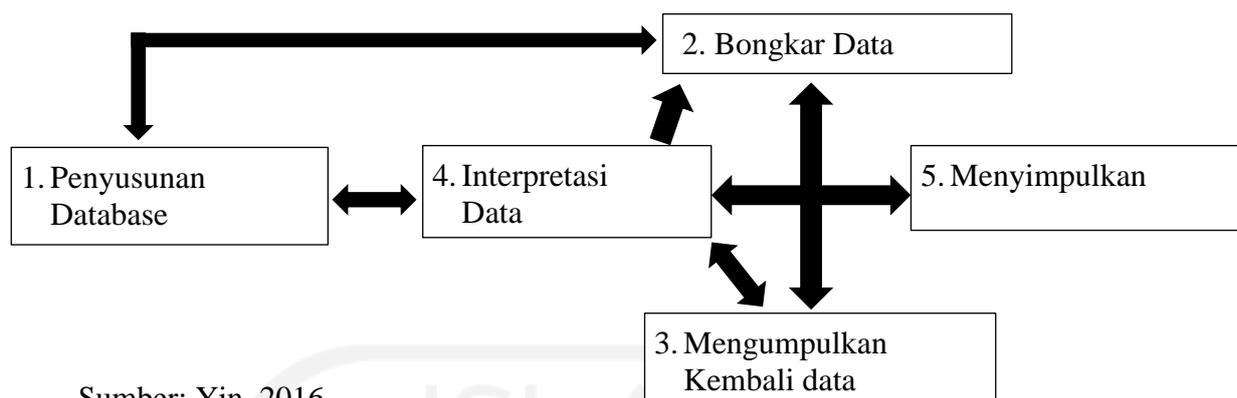


Sumber: Yin, 2014

### 3.6 Teknik Analisis Data

Setelah dilakukan pengumpulan data dan informasi, selanjutnya dilakukan analisis terhadap data dan informasi yang telah diperoleh. Proses ini merupakan tahapan yang cukup kompleks, yang mana pada proses ini peneliti perlu menganalisis dan menghubungkan berbagai sumber data dan informasi yang diperoleh untuk kemudian dijadikan suatu temuan baru dan memperkuat pengembangan teori. Berikut adalah tahapan analisa data berdasarkan Yin (2016):

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



Sumber: Yin, 2016

### 3.7 Validasi dan Reliabilitas Studi Kasus

Studi yang valid adalah studi yang datanya telah diinterpretasikan dengan baik, sehingga kesimpulan yang diambil dapat mencerminkan secara akurat dan merepresentasikan dunia nyata yang diteliti (Yin, 2016). Dalam hal ini, terdapat empat pengujian validitas yang banyak digunakan dan taktik studi kasus yang direkomendasikan, yaitu sebagai berikut:

**Table 3.2 Taktik Pengujian Validitas Studi Kasus**

| <b>Pengujian</b>    | <b>Taktik Studi Kasus</b>   | <b>Tahapan terkait pemilihan taktik studi kasus</b>  |
|---------------------|---|--|
| Validasi Konstruk   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan lebih dari satu sumber bukti.</li> <li>• Menetapkan rantai bukti.</li> <li>• Meminta informasi kunci untuk meninjau draf laporan studi kasus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koleksi data</li> <li>• Koleksi data</li> <li>• Komposisi</li> </ul>                                |
| Validitas Internal  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melakukan pencocokan pola.</li> <li>• Membangun penjelasan.</li> <li>• Mengatasi persaingan penjelasan.</li> <li>• Menggunakan model logika.</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analisis data</li> <li>• Analisis data</li> <li>• Analisis data</li> <li>• Analisis data</li> </ul> |
| Validitas Eksternal | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan teori dalam studi kasus tunggal.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desain riset</li> <li>• Desain riset</li> </ul>   |

|              |   |  |
|--------------|---|--|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan logika replikasi dalam studi kasus ganda.</li> </ul>                           |  |
| Reliabilitas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggunakan protocol studi kasus.</li> <li>• Pengembangan database studi kasus.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koleksi data</li> <li>• Koleksi data</li> </ul> |

Sumber: Yin (2014)

Keterangan:

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

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Profile Taskertas.net

Taskertas.net merupakan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) yang berada di Yogyakarta tepatnya berada di Dusun Ngawen, Maguwoharjo, Sleman. Barang yang diproduksi oleh Taskertas.net adalah tas kertas dan box untuk berbagai macam kebutuhan seperti untuk kemasan pakaian, makanan, kosmetik, dan lain sebagainya. Taskertas.net digawangi oleh pasangan suami-istri yang menjadi pendiri sekaligus pemilik perusahaan dan saat ini dibantu oleh kurang lebih 50 pengrajin atau pelipat tas kertas serta 5 karyawan yang mengatur aktivitas bisnis Taskertas.net.

##### 4.1.1 Sejarah Taskertas.net

Awal mula berdirinya Taskertas.net yaitu saat peristiwa runtuhnya bisnis buku termasuk di dalamnya adalah penerbitan dan percetakan pada tahun 2009 yang dialami *Owner*. Bisnis tersebut telah berjalan sejak tahun 2003 dan telah memiliki cabang di daerah Jawa Barat. Akibat kebangkrutan yang dialami itu, kemudian menjadi pemicu lahirnya bisnis baru, yaitu memproduksi tas kertas dengan berbasis pada internet melalui website taskertas.net. Berdiri sejak 2010, Taskertas.net mengalami proses pertumbuhan yang cukup dinamis, berawal dari ketidak tahuan tentang pembuatan tas kertas justru memutuskan untuk membuat website dengan nama <http://taskertas.net> yang dibeli dari penyedia hosting yaitu <http://godaddy.com>. Selanjutnya, website taskertas.net tersebut digunakan untuk memasarkan produk tas kertas untuk berbagai kebutuhan calon konsumen.

Perjalanan awal Taskertas.net dalam menjalankan bisnis sendiri cukup berliku, mulai dari cara produksi sampai kesulitan pengrajin atau pelipat tas kertas. Ditahun-tahun awal website taskertas.net hadir, perusahaan hanya memperoleh pesanan tas kertas dalam jumlah kecil, sampai kemudian akhir 2013 atau awal 2014 mulai memperoleh banyak pesanan dengan jumlah yang cukup besar. Capaian tersebut tentunya tidak terlepas dari strategi yang dilakukan oleh *Owner* Taskertas.net, yaitu melakukan teknik SEO (*Search Engine Optimization*) mulai dari penggunaan kata kunci yang sesuai sampai teknik *backlink* pada website Taskertas.net, sehingga website tersebut muncul di halaman pertama mesin pencarian Google.

#### **4.1.2 Produk Taskertas.net**

Barang yang diproduksi oleh Taskertas.net adalah tas kertas atau *paper bag* untuk berbagai macam kebutuhan yang dibutuhkan oleh berbagai macam kalangan. Taskertas.net tidak memproduksi tas kertas secara massal, melainkan menyesuaikan kebutuhan *client* dari mulai *desain*, ukuran, jenis kertas, jenis tali, sampai metode pencetakan *desain*. Dengan kata lain, taskertas.net menggunakan sistem usaha *made by order*, di mana dengan menggunakan sistem ini, Taskertas.net tidak perlu menyimpan barang sehingga tidak ada risiko barang tidak laku.

Proses produksi akan dimulai apabila sudah tercapai kesepakatan mulai dari desain, ukuran, jenis kertas, dan harga dengan *client*. Apabila sudah tercapai kesepakatan, pihak taskertas.net memulai produksinya dari membuat *desain* tas kertas, membeli kertas serta tali yang sesuai dengan keinginan *client*, kemudian mulain mencetaknya. Setelah proses cetak selesai, lembaran kertas akan didistribusikan kepada para pengrajin taskertas.net untuk selanjutnya

dilakukan pelipatan, perekatan, serta pemasangan tali sehingga menjadi tas kertas. Tas kertas yang sudah jadi, kemudian dikemas di workshop taskertas.net untuk dikirim pada *client* melalui jasa pengiriman yang telah dipilih oleh pihak taskertas.net atau *client*.

Setiap pesanan tas kertas, Taskertas.net memberlakukan minimal pesanan untuk sekali produksi tas kertas yang sesuai dengan keinginan *client*, minimal order tersebut adalah 500 buah tas kertas. Untuk jenis tali yang biasa digunakan terdapat tali kur, tali sepatu, pita, serta tali dari gulungan kertas, sedangkan kertas yang sering digunakan oleh taskertas.net untuk membuat tas yaitu:

- a. Kertas craft coklat, 125gram, 150gram dan 200gram.
- b. Kertas artpaper 150gram dan 190gram.
- c. Kertas ivory 210gram, 230gram, 260gram dan 310gram.
- d. Duplex 250gram, 300gram dan 350gram.

#### **4.1.3 Sistem Kerja di Taskertas.net**

Taskertas.net memiliki sitem kerja yang cukup sederhana dengan beberapa jenis pekerjaan yang dilakukan oleh orang yang berkompeten, dalam hal ini ada bagian pemasaran, desain, dan produksi. Dalam hal ini, alur pekerjaan dimulai dari bagian pemasaran yang memasarkan produk secara online melalui website Taskertas.net. Ketika ada pesanan masuk, lalu ditindaklanjuti melalui Whatsapp untuk mendapatkan informasi detail pesanan seperti jumlah tas kertas yang akan dibuat, ukuran, desain, dan harganya. Setelah tercapai kesepakatan dengan pembeli, kemudian *owner* mulai membuat desain dan ukuran tas kertas sesuai pesanan, setelahnya desain dikirim ke jasa percetakan untuk naik cetak. Kertas yang sudah dicetak tersebut

kemudian dibagikan kepada para pengrajin, dimana pembagiannya diatur oleh bagian operasional dan timnya. Sebagaimana diungkapkan oleh Aan dibagian keuangan sekaligus *owner*:

“Kalau untuk marketing dan desain dipegang oleh owner, untuk marketing dipegang sebagai owner kita berdua ini. Untuk desain juga karna di sini yang jago desain masih owner, jadi dipegang sendiri tapi untuk beberapa order biasanya kita lempar ke orang lain.”

“marketing masuk order kemudian dikerjakan desainnya lalu sesudah itu dilemparkan ke produksi, mereka mengerjakan mulai dari membeli bahan terus cetak paperbagnya, setelah itu jadi baru dibawa ke workshop.”

Disetiap bagian pekerjaan tentunya terdapat orang-orang yang mengatur dan menanganinya, seperti dibagian pemasaran dan desain ditangani langsung oleh *owner*. Namun ada juga beberapa desain pesanan yang diberikan pada desainer *freelance*, apabila *owner* tidak dapat menangani desain sendiri karena banyaknya pesanan. Bagian produksi menangani pekerjaan mulai dari membeli bahan baku kertas, tali, lem, mengambil tas kertas yang sudah dicetak dan siap dibagikan kepada para pengrajin untuk dilipat dengan jumlah lipatan menyesuaikan kecepatan dan kerapian kerja masing-masing pengrajin. Bagian produksi juga mengatur pengiriman barang kepada konsumen. Adapun bagian keuangan mengatur pembayaran kepada para mitra, pengrajin, dan karyawan inti yang bekerja di Taskertas.net serta mengirim tagihan kepada konsumen atas sisa pembayaran yang harus dilunasi.

## 4.2 Analisa Kasus pada Taskertas.net

### 4.2.1 Ekosistem Bisnis Taskertas.net

Sebagaimana hidup manusia yang tidak bisa hidup sendiri dalam memenuhi kebutuhan hidupnya, begitupun dengan perusahaan yang menjalankan sebuah bisnis, tentu memerlukan entitas lain untuk membantu bisnisnya bisa berjalan. Dalam hal ini, perusahaan memerlukan pihak-pihak yang dapat menunjang keberlangsungan bisnis, seperti *supplier* bahan baku, distributor atau jasa pengiriman untuk mendistribusikan produk, sistem pembayaran, dan sebagainya sehingga bisnis tersebut dapat berjalan dan bertumbuh serta mencapai tujuan yang telah ditentukan perusahaan.

Hal tersebut pun terjadi pada UKM Taskertas.net ketika menjalankan bisnis. Di mana, Taskertas.net memerlukan mitra agar bisnisnya berjalan semestinya, mulai dari proses awal desain sampai pada pengiriman tas kertas pada konsumen. Dalam hal ini, Taskertas.net berkolaborasi dengan bermacam mitra yang bergerak dibidang bisnis yang berbeda-beda, diantaranya yaitu mitra bisnis di bidang penyedia bahan baku seperti kertas, jasa percetakan, dan jasa pengiriman.

Mitra yang menyediakan bahan baku kertas untuk produk Taskertas.net diantaranya yaitu Cokro, Mitra Abadi, Puspita, Lancar, dan Art Stroberi. Alasan utama dipilihnya mitra tersebut selain harga yang mereka tawarkan kompetitif, tapi pata mitra tersebut juga mampu memenuhi beberapa jenis kebutuhan kertas, hal ini diungkapkan oleh Indra selaku kepala operasional:

“Paling masih berkuat di sekitar situ, karena mereka sudah bisa menghandle beberapa kebutuhan kertas.”

Dibagian percetakan, Taskertas.net bermitra dengan Abi Offset, Mitra, Sarikusuma, Makmur, Berkat, Perwira, dan yang paling baru adalah

Munawarman. Khusus untuk jasa percetakan ini dipilih berdasarkan kriteria ukuran mesin, yang mana terdapat kelas atau jenis mesin yang dibutuhkan Taskertas.net untuk mencetak desain tas kertas pesanan konsumen, jenis mesin tersebut diantaranya terdapat mesin ukuran 52, 58, 72, dan mesin yang lebih besar lagi. Hal ini diungkapkan oleh Surgana selaku pemilik Taskertas.net:

“jenis mesinnya juga ada kelas mesinnya, ada mesin 52, 58 ada mesin gede 72 lalu ada mesin lebih gede lagi.”

Selain ukuran, kriteria keragaman warna pada setiap mesin menjadi pilihan. Hal ini diungkapkan oleh kepala operasional Taskertas.net yaitu Indra:

“yang pertama dari segi mesin, ada yang dia hanya oliver satu warna, ada juga yang punya mesin empat warna atau speed master.”

Faktor manusia juga menjadi pertimbangan Taskertas.net dalam memilih partner bisnis pada perusahaan percetakan, dalam hal ini adalah sumber daya manusia yaitu bagian operator yang mengoperasikan mesin cetak. Sebab, proses cetak ini menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi kepuasan konsumen sehingga selama proses cetak sejak awal hingga hasil akhir membutuhkan koordinasi yang baik antara pihak Taskertas.net dengan percetakan, agar hasil akhir cetaknya sesuai dengan keinginan konsumen. Hal ini diungkapkan oleh Indra:

“operatornya ada yang memang sekedar cetak ngikuti SOP, ada juga yang memang dia mencoba untuk menyamakan apa yang dimau konsumen. Kadang saya mencari yang operatornya kooperatif, jadi dia eeemm mau menerima masukkan dari konsumen atau pun konsumen membawa contoh sendiri, ya secara tidak langsung menyerupai atau mirip dengan sampel.”

Di bidang jasa pengiriman Taskertas.net memiliki beberapa mitra yaitu Hira Espress, Cobra, NLP untuk jalur darat dan Lion Parcel untuk jalur udara. Kriteria utama pemilihan mitra pengiriman ini adalah ketepatan atau kecepatan dalam waktu pengiriman. Sehingga konsumen menerima pesannya sesuai

dengan waktu yang diinginkannya. Selain itu, yang menjadi pertimbangan dalam memilih mitra adalah kurir pengirim barang yang harus bisa berkomunikasi dengan baik, kemudian baru mempertimbangkan terkait harga, sebagaimana yang dikatakan oleh Indra:

“yang pertama ketepatan waktu karena konsumen juga tidak sampai menunggu-nunggu lama paketnya akan datang. Yang kedua, kurir, kurirnya itu nyaman atau tidak. Yang ketiga ya juga harga.”

Dalam menemukan mitra yang cocok dengan cara kerja Taskertas.net berawal dari rekomendasi “mulut ke mulut” dari pegawai percetakan itu sendiri, apabila pada suatu percetakan yang telah menjadi mitra tidak memiliki mesin sesuai kriteria atau seluruh mesin cetak sedang penuh, biasanya pihak percetakan akan merekomendasikan percetakan lain yang dapat memenuhi permintaan cetak dari Taskertas.net sebagaimana yang diungkap oleh Surgana selaku *owner*:

“emm mulut ke mulut. Jadi, misal ketika mencetak di percetakan A dia sedang padat, “mas. Ke pak anu aja sebelahnya”, kaya gitu aja biasa.”

Selain itu, ada pula vendor yang datang untuk menawarkan jasa percetakannya dengan membawa semacam proposal. Namun biasanya pihak Taskertas.net yang diwakili oleh kepala operasional lebih memilih mendatangi secara langsung tempat percetakan yang sudah pernah dicoba atau telah menjadi mitra:

“ada juga yang memang menawarkan diri datang ke workshop dengan membawa emmm apa namanya kaya semacam proposal begitu, list harga dan sebagainya. Cuma memang lebih, kalau yang lebih saya suka atau saya nikmati itu lebih saya langsung mencoba datang ke tempatnya karena lebih, lebih apa ya? Lebih puas, ketimbang ada sales yang datang, biasanya begitu,” ujar Indra.

Adapun pola komunikasi yang dibangun dengan para partner pada masa awal Taskertas.net berdiri dilakukan secara langsung, kemudian beralih lebih

sering melalui telpon atau pesan Whatsapp sampai sekarang terutama komunikasi dengan mitra-mitra di percetakan.

“Langsung, ohh kalau zaman dulu mah, kan tadi pada tahap awal mah naik motor jalan, kalau sekarang mah udah ga ada lagi, bahkan tidak perlu phone tidak perlu apa-apa lagi, hanya WA saja, email dikirim “mas, tadi email dikirim, cetak sekian”, udah kaya gitu, sekarang lebih praktis,” kata Surgana.

Hambatan dalam proses cetak ini terletak pada proses control, di mana Taskertas.net tidak bisa secara penuh melakukan control pada saat proses cetak berlangsung. Oleh karena itu, yang diutamakan Taskertas.net adalah percetakan yang sudah cukup familiar dan sesuai dengan cara kerja Taskertas.net sebagaimana yang diungkapkan oleh Surgana:

“yang paling konyol dibisnis ini adalah karena tidak bisa full mengontrol proses cetak, itu saja. Kalau, makanya kalau mitra cetaknya harus sudah familiar betul. Jadi, kaka punya banyak tempat percetakan yang sudah akrab dengan gaya desain, dengan model, dengan cara kerja kaka, sehingga emm lebih mudah bagi mitra untuk mengerjakannya, tidak lagi ragu, tidak, bahkan tidak perlu bertanya, mereka langsung set set set jadi aja.”

Dalam hal ini terlihat bahwa gaya atau cara kerja Taskertas.net cenderung santai namun tetap professional, dimana hubungan dengan para partnernya dibangun dengan pola komunikasi yang sederhana dan fleksibel terkait pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dan sesuai dengan keinginan.

Adapun untuk jasa keuangan dalam hal ini untuk keperluan lalu lintas pembayaran baik dari konsumen kepada Taskertas.net maupun dari Taskertas.net kepada para mitra serta pegawai inti dilakukan melalui transfer Bank, sedangkan untuk para pengrajin yang melipat tas kertas dibayarkan secara tunai setiap bulan. Pembayaran dari konsumen kepada Taskertas.net biasanya dilakukan dua tahap yaitu pertama pembayaran *Down Payment* (DP) sebesar minimal 50% kemudian pelunasan yang dilakukan

ketika tas kertas siap untuk di kirim ke alamat yang telah ditentukan konsumen. Pembayaran kepada mitra-mitra lebih beragam, menyesuaikan dengan ketentuan pembayaran yang telah ditentukan oleh para mitra, tagihannya mulai dari setiap akhir bulan, mingguan, atau ketika satu pekerjaan telah selesai dilakukan pada saat itu juga. Hal ini diungkap oleh Aan dibagian keuangan:

“Jadi sebenarnya kita sistemnya bulanan untuk yang in house ini kan gajinya tetap tapi ada yang ngambil satu bulan sekali biasa seperti karyawan pada umumnya di akhir bulan, ada juga yang minta dibayar tiap minggu.”

“Kalau untuk mitra kerja, percetakan terus tempat laminasi, kertas, ada macam-macam. Untuk kertas itu semuanya kita cash, kalau untuk percetakan sama laminasi biasanya sesuai tagihan mereka, biasanya mereka akan nagih di akhir bulan atau di akhir minggu sesuai kebutuhan mereka. Kalau ekspedisi, bayar perbulan juga.”

Disisi lain ada hal yang cukup mendasar dan penting yaitu kepercayaan dari berbagai pihak terutama dari pihak konsumen kepada Taskertas.net. Apalagi, syarat untuk pengerjaan pesanan harus membayarkan DP minimal 50% dengan cara transfer langsung ke nomor rekening Taskertas.net. Hal ini pula yang menjadi keutamaan Taskertas.net yaitu membangun kepercayaan konsumen. Sehingga mereka tidak ragu untuk melakukan pemesanan ulang pembuatan tas kertas karena sudah percaya pada Taskertas.net yang mengerjakan pesanan sesuai dengan keinginan dan waktu pengirimannya pun tepat waktu.

## 4.2.2 Transformasi Digital Taskertas.net

### 4.2.2.1 Perkembangan Platform Taskertas.net

Taskertas.net yang sejak awal menjalankan bisnisnya memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi khususnya internet, dalam hal ini yaitu membuat dan memanfaatkan website semaksimal mungkin untuk memasarkan produk tas kertasnya. Website <http://taskertas.net> dibuat sekitar 23 atau 24 Agustus 2010, pada awalnya website tersebut dibuat dengan sederhana, menggunakan wordpress yang tampilannya biasa. Kemudian seiring berjalannya waktu mulai menggunakan *template* toko online yang gratis, hal ini diungkap oleh Surgana selaku *owner*:

“karena lihat-lihat orang, ohh bagus ini, lalu dicari themenya apa, lalu dicari di internet yang tersedia yang gratisan, bikin. Lalu, itu lama di template yang model toko, lupa nama themenya. Nama themenya lupa, toko online kalau ga salah, itu lama.”

Tampilan website sederhana yang telah digunakan sejak 2010 kemudian ditingkatkan melalui *upgrade theme* pada 2017 yang tampilannya masih digunakan di website Taskertas.net hingga saat ini.

Selain itu, untuk meningkatkan performa penjualan dari website Taskertas.net, *owner* juga menerapkan teknik SEO (*Search Engine Optimization*), sehingga websitenya muncul di halaman pertama mesin pencarian dalam hal ini adalah Google.

“Mengenai bagaimana website itu mendatangkan pembeli, emm rumusnya sederhana yaitu keyword, kata kunci. Saat orang misalnya menuliskan paperbag restoran, nah website taskertas.net yang muncul, itu kalau Bahasa kerennya istilahnya SEO,” ungkap Surgana.

Dengan menerapkan SEO pada websitenya, Taskertas.net berhasil mendatangkan banyak pembeli dan berhasil menjual banyak tas kertas. Tidak cukup dengan teknik SEO, Taskertas.net juga menerapkan metode *backlink* yaitu membuat berbagai macam artikel yang kemudian tertaut dengan website

Taskertas.net. Hingga saat ini, kedua teknik tersebut masih terus digunakan untuk mengoptimisasi performa website dalam mendatangkan pembeli dan meningkatkan penjualan tas kertas.

“karena saat itu sederhana berpikirnya untuk mendapatkan order sebanyak-banyaknya dari seluruh dunia, teknik yang dipakai adalah membuat artikel, menulis jurnal yang dikirim dipost ke artikel-artikel directory yang menjelaskan tentang paperbag, lalu dibuat link ke domain taskertas.net itu aja,” kata Surgana.

Meski pun website menjadi basis utama dalam menjalankan bisnis, Taskertas.net juga pernah mendaftar dan membuat akun di beberapa *marketplace* seperti Alibaba Group dan OLX untuk memasarkan produknya. Kemudian Taskertas.net juga pernah mengiklankan produknya di banyak website *directory* iklan, namun sekarang sudah tidak dilakukan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Surgana:

“Emm pernah si beberapa marketplace internasional ikut daftar seperti di Alibaba group sebelum sebesar sekarang, OLX sebelum jadi OLX hari ini kita kenal dulu itu OLX itu perusahaan directory iklan internasional.”

“Lalu kalau dulu itu, ada website directory iklan, ngepost hampir iklan-iklan di seluruh directory iklan misalnya iklan laku.com kaya gitulah, kalau dulu banyak, sekarang mah udah pada ga ada.”

Taskertas.net juga belakangan ini memanfaatkan *platform* Youtube untuk memasarkan tas kertas. Membuat video diunggah kemudian diberi *keyword*, meski telah berhasil mendatangkan beberapa pembeli yang berasal dari Youtube tapi belum dimaksimalkan oleh Taskertas.net. Perjalanan Taskertas.net dalam mengembangkan websitenya tidak selalu mulus, terdapat kendala-kendala yang juga dialami seperti kesulitan dalam mengakses internet karena tidak ada kuota internet sebagaimana yang diungkapkan oleh Surgana:

“hambatannya ga punya kuota internet ditahap awal-awal.”

Hal tersebut tentunya menghambat Taskertas.net dalam proses percepatan pengembangan website yang menjadi modal utama dalam menjalankan bisnis.

Mengingat, sejak awal berdiri Taskertas.net telah memanfaatkan website sebagai tempat promosi dan penjualan produk yang dapat diakses 24 jam oleh orang di seluruh dunia.

Tidak hanya itu, pada situasi terkini, Taskertas.net juga menghadapi peristiwa yang cukup ironis yaitu distrupsi dari beberapa sisi akibat perkembangan teknologi pula seperti kehadiran *marketplace*. Dimana beberapa competitor ada yang menggunakan strategi harga sangat murah atau dengan kata lain perang harga, dimana strategi tersebut tidak digunakan oleh Taskertas.net. Sebab, bahan baku yang digunakan adalah bahan baku utuh dengan kualitas baik, bukan bahan sisa seperti yang digunakan oleh sebagian penjual di *marketplace*. Kemudian para penjual yang menggunakan sosial media seperti Facebook, Instagram, dan sejenisnya yang terkadang mencuri gambar dari foto produk milik Taskertas.net. Meskipun foto tersebut sudah memiliki *marking* atau *watermark* para oknum tersebut menggunakan segala cara untuk bisa memasang dan menggunakan foto milik Taskertas.net sebagai portofolio produknya yang dipajang pada akun-akun sosial media mereka. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh *owner* Taskertas.net yaitu Surgana:

“Bahkan orang tidak punya prodak pun bisa membuat listing sendiri kadang mengambil, banyak dialami di website taskertas aset-aset gambar itu dihambat orang, diambil begitu untuk mereka. Kita tidak bisa juga mencegahnya bahkan sudah dimarking pun mereka bisa melakukan segala cara untuk bisa mendapatkan gambarnya.”

Meski demikian, Taskertas.net tidak khawatir akan tergerus oleh distrupsi tersebut karena lahirnya Taskertas.net telah memiliki pelanggan setia dan pasarnya sendiri. Selain itu, Taskertas.net juga terus melakukan inovasi baik produk maupun teknologi digital sebagai *platform* untuk memasarkan produknya kepada konsumen.

#### 4.2.2.2 Komunikasi Taskertas.net dengan Konsumen dan Partner

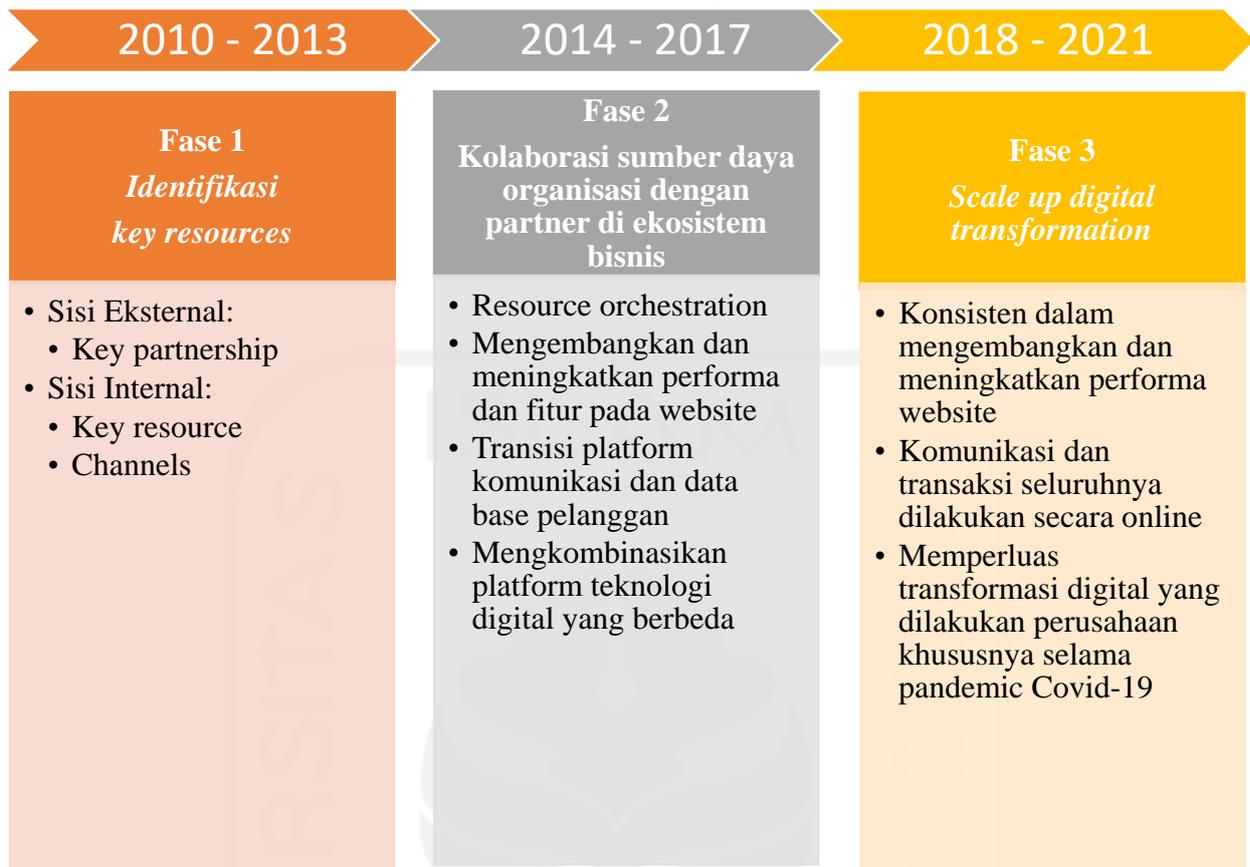
Pada tahap awal berdiri, komunikasi Taskertas.net dengan konsumen dan para mitranya melalui telpon dan SMS, khusus untuk mitra percetakan terdapat tambahan komunikasi melalui e-mail untuk keperluan detail-detail cetak sampai saat ini. Komunikasi melalui telpon dan SMS ini tidak berlangsung lama karena akhirnya mulai beralih ke BBM (Blacberry Messanger) pada akhir 2010. Penggunaan BBM untuk berkomunikasi ini cukup lama bertahan yaitu dari tahun 2010-2016, banyak transaksi penjualan yang berhasil *closing* dengan komunikasi lebih lanjut melalui BBM dan Taskertas.net memiliki *data base* terkait konsumen biasa sampai pelanggan tetap yang selalu memesan tas kertas di taskertas.net.

Kemudian pada tahun 2017 kembali mengalami transisi dari BBM mulai beralih ke Whatsapp secara bertahap. Pada masa transisi ini dirasa cukup sulit karena kebiasaan konsumen yang sudah terbiasa *closing order* melalui BBM. Sehingga proses transisi ini memunculkan kebiasaan konsumen ketika memesan tas kertas mengalami perubahan yang cukup luar biasa. Akan tetapi, masa transisi tersebut dapat berjalan dengan baik, seiring berjalannya waktu dengan penyesuaian yang terus dilakukan. Akhirnya semua aktivitas untuk menindaklanjuti pemesanan tas kertas dilakukan melalui Whatsapp sampai sekarang dan kini *data base* yang sebelumnya telah terkumpul di BBM Kembali terkumpul di Whatsapp.

### **4.2.3 Hubungan Interorganisasi Ekosistem Bisnis Untuk Mendukung Proses Transformasi Digital Taskertas.net**

Berdasarkan temuan empiris yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa sebuah bisnis yang mengadopsi teknologi digital pun tetap memerlukan bisnis yang berbeda dari entitas lainnya. Hal ini perlu dilakukan untuk menunjang dan mendukung jalannya aktivitas bisnis dalam menghasilkan sebuah produk, baik barang maupun jasa. Sebagaimana diungkapkan oleh Pidun et al., (2019) yang mendefinisikan ekosistem bisnis adalah dinamis sekelompok pemain ekonomi yang sebagian besar independen yang menciptakan produk atau layanan. Hal ini terjadi pada Taskertas.net yang sejak berdiri yaitu tahun 2010 telah mengadopsi teknologi digital untuk memasarkan produknya melalui website yang terhubung dengan konsumen dan para mitra secara digital yaitu melalui telpon, aplikasi pesan, dan *email*. Berikut ini adalah gambar 4.1 yang menggambarkan secara sederhana tentang proses kolaborasi ekosistem bisnis yang mendukung transformasi digital Taskertas.net.

**Gambar 4.1 Proses Transformasi Digital Taskertas.net**



Lebih lanjut, gambaran sederhana dan sangat umum pada gambar 4.1 di atas memiliki rincian yang diuraikan secara singkat pada tabel 4.1. Di mana, pada tabel di bawah ini memuat contoh-contoh aktivitas yang dilakukan dan kapabilitas kunci yang harus dimiliki UKM pada masing-masing fase.

**Tabel 4.1 Proses Transformasi Digital Taskertas.net**

| Fase 1: <i>Identifikasi key resources</i>  | Fase 2: Kolaborasi sumber daya organisasi dengan partner di ekosistem bisnis  | Fase 3: <i>Scale up digital transformation</i>   |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dari sisi eksternal: Mencari pihak-pihak dalam ekosistem dengan mendatanginya secara langsung ke lokasi, di mana para partner tersebut yang nantinya akan bermanfaat dalam mendukung transformasi digital:</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resource orchestration: penggabungan antara sumber daya internal yang sudah disiapkan untuk dikombinasikan dengan sumber daya dari pihak partner yaitu pihak supplier, percetakan, dan ekspedisi.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Konsisten dalam mengembangkan dan meningkatkan performa website.</li> <li>▪ Komunikasi dan transaksi seluruhnya dilakukan secara online.</li> </ul> |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Key partnership: perusahaan bahan baku/supplier kertas, perusahaan percetakan, perusahaan ekspedisi/jasa pengiriman.</li> <li>▪ Dari sisi internal: menyiapkan sumber daya internal yang nantinya siap untuk dikombinasikan dengan sumber dari pihak eksternal apabila sudah siap. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Key resource: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Manusia, sumber daya utama Taskertas.net adalah manusia karena sangat bergantung pada kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki manusia yaitu owner dalam hal digital marketing, teknologi digital, desain, dan sebagainya. Selain itu, terdapat pula bagian operasional yang mengatur jalannya produksi serta pelipatan tas kertas yang sepenuhnya menggunakan tenaga manusia, di mana Taskertas.net dibantu kurang lebih 50 pelipat/pengrajin yang bekerja pada</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mengembangkan dan meningkatkan performa dan fitur pada website.</li> <li>▪ Transisi platform komunikasi dan data base pelanggan.</li> <li>▪ Mengkombinasikan platform teknologi digital yang berbeda.</li> </ul> <p>Contoh aktivitasnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Menjalin kerja sama dalam membuat produk dan mengirimnya sampai ke tangan konsumen.</li> <li>- Disiplin dalam menerapkan SEO dan <i>backlink</i> pada website taskertas.net</li> <li>- Melakukan <i>upgrade theme</i> tampilan pada website taskertas.net</li> <li>- Penambahan fitur chat pada website yang langsung terhubung pada Whatsapp admin.</li> <li>- Memindahkan komunikasi dan data pelanggan dari BBM ke Whatsapp.</li> <li>- Memposting hasil produk di social media Instagram sebagai portofolio, brand awareness dan melihat value positions</li> <li>- Aktivitas pengiriman file desain via email, konfirmasi melalui whatsapp dan telepon.</li> <li>- Pembayaran dari konsumen kepada Taskertas.net dan kepada pihak partner dilakukan melalui transfer <i>m-banking</i> atau ATM kemudian</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memperluas transformasi digital yang dilakukan perusahaan khususnya selama pandemic Covid-19.</li> </ul> <p>Contoh aktivitas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Terus menerapkan SEO dan <i>backlink</i> yang lebih massif.</li> <li>- Membuat artikel untuk ditautkan kepada website secara berkala.</li> <li>- Memanfaatkan platform Whatsapp dan email untuk berkomunikasi.</li> <li>- Membuat kanal Youtube.</li> <li>- Membuat aplikasi yang ditautkan pada admob.</li> </ul> |
|--|--|--|

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Taskertas.net.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sumber daya fisik: perangkat computer, Gedung/workshop, dan kendaraan.</li> </ul> <p>- Channels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Saluran utama dalam aktivitas bisnis Taskertas.net adalah website dan <i>marketplace</i> sebagai <i>platform</i> untuk mengenalkan dan menjual produk yaitu tas kertas.</li> <li>○ Platform komunikasi: bertemu langsung, telpon, SMS, BBM (<i>Blackberry Messenger</i>), telepon, dan email.</li> <li>○ Alur distribusi bekerja sama dengan perusahaan ekspedisi.</li> <li>○ System Pembayaran: transfer melalui <i>m banking</i>, ATM, dan tunai (sesuai permintaan konsumen yang berada di wilayah Yogyakarta).</li> </ul> <p>▪ Aktivitas-aktivitas yang dilakukan masih Dalam tahap rintisan. Contoh aktivitasnya:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mencari partner dalam ekosistem.</li> </ul> | <p>melakukan konfirmasi pembayaran melalui whatsapp.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Merekap gaji untuk pelipat memanfaatkan excel, pembayaran gaji transfer melalui <i>m banking</i> dan tunai (khusus untuk pelipat).</li> </ul> |  |
|--|---|--|

|   |   |   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Memperluas partner dalam ekosistem.</li> <li>- Membeli domain taskertas.net.</li> <li>- Pengenalan produk dan pengembangan pasar melalui website taskertas.net, membuka akun di <i>marketplace</i> yaitu OLX dan Alibaba.</li> </ul>   |   |   |
| <p><b>Key capabilities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mampu melakukan sensing, peramalan, atau learning terhadap perubahan lingkungan.</li> <li>▪ Mampu menganalisis trend/<i>peripheral vision</i> terkait kemasan/<i>packaging</i> yang akan banyak dipilih dan digunakan mengacu pada isu lingkungan.</li> <li>▪ Kemampuan untuk membangun jejaring dengan pihak eksternal melalui strategi kolaborasi bisnis.</li> </ul> | <p><b>Key capabilities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fleksibilitas sumber yang dimiliki oleh perusahaan, yang mana sumber daya mudah untuk dilakukan kombinasi dengan sumber daya dari pihak eksternal (para mitra bisnis).</li> <li>▪ Kemampuan untuk melakukan pengintegrasian proses bisnis dengan teknologi digital. Di mana teknologi digital merupakan teknologi yang bersifat <i>multipurpose</i>, yaitu mudah untuk dikombinasikan dengan teknologi-teknologi yang lain, bahkan dapat dikombinasikan dengan aktifitas yang tidak memiliki kandungan teknologi.</li> <li>▪ Kemampuan dalam memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama.</li> </ul> | <p><b>Key capabilities:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vigilant learning yaitu berpikir dengan cepat, dan melakukan adaptasi dengan cepat karena transformasi digital adalah moving target. Taskertas.net terutama owner memiliki kemampuan berpikir dengan cepat untuk mengatasi perubahan dan beradaptasi dengan perubahan tersebut dengan menerapkan pengetahuan baru yang dapat digunakan untuk kemajuan perusahaan.</li> <li>▪ Kemampuan mengeksplorasi pengetahuan dan strategi baru yang dapat menghasilkan hasil positif.</li> <li>▪ Transforming yaitu kemampuan menciptakan peluang bisnis bagi perusahaan. Dalam hal ini Taskertas.net menciptakan peluang bisnis baru bagi perusahaan dengan merambah pada bisnis digital yaitu pembuatan aplikasi dan game yang</li> </ul> |

|  |  |                          |
|--|--|--------------------------|
|  |  | tersambung pada adSense. |
|--|--|--------------------------|

Pada gambar dan tabel 4.1 dapat terlihat proses transformasi digital Taskertas.net yang juga didukung ekosistem bisnis di sekitarnya, sehingga proses tersebut dapat berjalan sesuai harapan perusahaan dan aktivitas bisnis pun berjalan secara efektif dan efisien. Di bawah ini merupakan penjelasan lebih lanjut dari gambar dan tabel 4.1.

Dalam menjalankan bisnisnya, Taskertas.net memerlukan partner untuk menghasilkan produk yaitu tas kertas. Sejak tahun 2010 sampai 2021 Taskertas.net menggandeng partner dari beberapa bisnis berbeda. Misalnya, partner yang memasok bahan baku kertas bekerjasama dengan Cokro, Mitra Abadi, Puspita, Lancar, dan Art Stroberi. Lalu, perusahaan jasa percetakan untuk mencetak desain tas kertas sesuai pesanan, Taskertas.net bekerja sama dengan Abi Offset, Mitra, Sarikusuma, Makmur, Berkat, Perwira, dan Munawarman.

Pada fase di tahun-tahun awal berdiri ini, selain menyiapkan sumber daya internal baik manusia maupun sumber daya fisik yang meliputi computer, Gudang penyimpanan, dan kendaraan untuk menunjang kelancaran mobilitas pekerjaan serta membuat saluran atau *channel* untuk memasarkan produknya yaitu dengan membuat website dan membuat akun di *marketplace*, Taskertas.net juga mencari partner untuk bekerjasama. Dalam mencari partner bisnis hingga akhirnya bekerja sama dengan para partner yang telah disebutkan di atas tentu melalui proses, dimulai dari pencarian dengan mendatangi secara langsung sebagaimana tercantum dalam tabel 4.1 untuk mengajak bekerjasama sampai mengkomunikasikan

pekerjaan yang harus diselesaikan. Namun seiring waktu berjalan, pada akhir tahun 2010 koordinasi dan komunikasi mulai beralih melalui platform email dan BBM, baru kemudian pada awal 2011 hingga sekarang koordinasi dan komunikasi lebih banyak dilakukan secara online melalui email, BBM, dan telpon.

Clarisse dkk, (2014) menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik utama ekosistem bisnis, yang pertama adalah jaringan longgar dari peserta yang saling berhubungan (Iansti dan Levien, 2004) dan orkestra atau dasar perusahaan. Hal ini ditemukan pula pada ketiga partner bisnis Taskertas.net., dimana ketiga partnernya bergerak di bisnis yang berbeda yaitu penyedia bahan baku kertas, percetakan, dan jasa pengiriman/ekspedisi. Meski ketiga perusahaan dengan karakteristik dan bisnis yang berbeda tersebut berjalan pada industrinya masing-masing.

Pada tahap ini, Taskertas.net mampu mengkolaborasikan perusahaan penyedia bahan baku kertas atau pemasok, perusahaan percetakan, dan ekspedisi untuk bekerja sama atau berjejaring dengan pola hubungan yang longgar. Pola kolaborasi ini dilakukan guna menghasilkan sebuah produk bernilai ekonomi yaitu tas kertas. Kerja sama yang cukup kolaboratif tersebut dapat terjalin dengan sangat baik karena dari internal Taskertas.net khususnya *owner* menerapkan pola hubungan atau jaringan yang longgar dengan gaya komunikasi santai namun tetap profesional, dimana dalam setiap pekerjaan yang harus diselesaikan dikomunikasikan secara sederhana dan fleksibel, sehingga mudah dipahami dan dieksekusi sampai selesai.

Taskertas.net mampu mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal yaitu perusahaan bahan baku atau pemasok, perusahaan

percetakan, dan perusahaan ekspedisi sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan agar mampu menghadapi pesaingnya. Bentuk kolaborasi yang dibangun oleh Taskertas.net untuk menghasilkan produk, memungkinkan hasil produksi yang dipasarkan atau dijualnya memiliki potensi menjadi sebuah bisnis besar. Bahkan, potensi perkembangan dari kolaborasi bisnis tersebut dapat menjadi sebuah industri, seperti industri kemasan berbasis kertas. Apalagi, jika berkaca pada pertumbuhan Taskertas.net yang bisa memperoleh pesanan tas kertas dari berbagai kalangan, baik skala kecil maupun skala besar.

Potensi tersebut dapat dilihat dari merek-merek *fashion* atau kosmetik ternama yang pernah memesan tas kertas pada Taskertas.net, yang mana *brand-brand* tersebut memiliki pasar hampir di seluruh dunia, sebagaimana yang diungkapkan Hu dkk (2014) bahwa ketiga dimensi ekosistem bisnis yaitu konteks (Lu, C dkk, 2014; Rong, 2011), konfigurasi (Iansti dan Levien, 2004; Rong et dkk, 2013a), dan kerjasama (Chen dkk., 2014; Rong dkk, 2013b) memfasilitasi gambaran yang komprehensif tidak hanya sifat ekosistem ini tetapi juga industri potensial yang mungkin muncul dalam ekosistem.

Melihat pola aktivitas bisnis Taskertas.net yang bekerjasama dengan para partnernya dapat dikatakan bahwa jenis ekosistem bisnis yang terbentuk adalah ekosistem solusi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Pidun, dkk (2019) bahwa pada jenis ini, produsen dalam membuat atau memberikan produk atau layanan dengan mengkoordinasikan berbagai kontributor yaitu para partner yang diantaranya terdapat perusahaan pemasok bahan baku kertas, perusahaan percetakan dan ekspedisi. Akan

tetapi, seiring berjalannya waktu terdapat perbedaan antara yang terjadi pada Taskertas.net dengan teori yang diungkap Pidun. Di mana pada aktivitas bisnis Taskertas.net tidak terdapat komplementer atau pelengkap yang dalam hal ini Pidun menyebutnya seperti pengecer dan agen penjualan lainnya, karena sejak tahun 2013 akhir Taskertas.net hanya memasarkan produknya melalui satu *channel* website miliknya yaitu <http://taskertas.net> tanpa menggunakan agen atau platform penjualan lain seperti menjual melalui *marketplace*.

Sejak Taskertas.net hanya menggunakan satu saluran pemasaran yaitu melalui website, perusahaan mulai mengembangkan dan meningkatkan performa dengan menerapkan SEO dan teknik *backlink* serta melakukan *upgrade theme* pada halaman websitenya, hal tersebut mulai dilakukan pada tahun 2014. Mulai saat itu pengembangan mulai dilakukan secara konsisten dengan berbagai pembaharuan terutama ketika *platform* Whatsapp mulai banyak digunakan untuk berkomunikasi di tahun 2017, pada saat inilah mulai terjadi transisi media komunikasi dan data base pelanggan yang awalnya lebih banyak menggunakan BBM kemudian hampir semua beralih pada Whatsapp dan tidak lagi menggunakan BBM. Pergeseran media komunikasi ini pun direspon dengan cepat oleh Taskertas.net dengan menambahkan fitur chat pada website yang akan langsung terhubung pada kontak Whatsapp para admin untuk melayani konsumen, sehingga lebih memudahkan konsumen untuk berkomunikasi dengan pihak Taskertas.net karena mereka tidak perlu mengetik ulang atau menyimpan nomor Whatsapp pada ponselnya.

Meski banyak saat ini banyak *platform* media sosial seperti Facebook dan Instagram yang banyak dimanfaatkan oleh individu tau perusahaan untuk memasarkan produknya, hal tersebut tidak dimanfaatkan oleh Taskertas.net sebagai media pemasaran seperti pada sosial media Instagram, Taskertas.net hanya menggunakannya untuk memposting tas kertas yang pernah dikerjakan sebagai portofolio. Taskertas.net memasarkan produknya hanya dengan melalui satu *channel* yaitu melalui website yang dapat diakses 24 jam dari berbagai tempat sehingga lebih memudahkan calon konsumen dalam mengakses informasi terkait tas kertas dan hal ini terbukti lebih efektif untuk meningkatkan penjualan Taskertas.net yang menasar kalangan tertentu, mengingat harga pembuatan tas kertas di Taskertas.net lebih mahal dibandingkan dengan competitor.

Ketika konsumen memesan tas kertas secara online dan telah melakukan pembayaran sesuai ketentuan, maka agar produk yang dipesan sampai kepada konsumen, Taskertas.net tentu memerlukan jasa pengiriman. Adapun perusahaan jasa pengiriman yang digandeng Taskertas.net sebagai partner bisnisnya yaitu Hira Ekspres, Cobra, NLP (Lintas Nusantara Perdana) untuk jalur darat dan Lion Parcel untuk jalur udara. Pemilihan perusahaan jasa pengiriman ini menerapkan ketentuan sangat ketat dalam hal kecepatan dan ketepatan waktu. Hal ini dimaksudkan agar pengiriman produk sampai kepada konsumen sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh konsumen, dengan prinsip lebih cepat sampai lebih baik dan minimal tepat waktu.

Keutamaan yang membedakan Taskertas.net dengan perusahaan sejenis lainnya adalah kecepatan dan ketepatan waktu sejak pengerjaan

sampai produk diterima konsumen. Oleh karena itu, ketika memilih partner bisnis harus menyesuaikan dengan gaya kerja Taskertas.net yang serba cepat dan tepat. Disamping itu, harus juga ditunjang dengan pola komunikasi yang fleksibel melalui berbagai platform digital seperti *email*, Whatsapp, telpon, dan sebagainya.

Dalam paparan diatas, dapat dilihat aspek kolaborasi merupakan hal yang sangat penting bagi Taskertas.net dalam menjalankan bisnisnya, sebagaimana Basol (2009) mengungkapkan bahwa pentingnya pendekatan kolaboratif di sepanjang jaringan nilai, menciptakan dan menangkap nilai melalui inovasi adalah salah satu tujuan ekosistem bisnis. Oleh karena itu, Taskertas.net perlu bekerja sama dengan partner bisnis pada bidang bisnis berbeda untuk menghasilkan sebuah produk sederhana yang dapat dipasarkan dan dijual kepada konsumen.

Melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif, Taskertas.net mampu mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis yang berada disekitarnya dan memanfaatkan secara optimal. Sehingga pendekatan tersebut memberikan manfaat untuk menunjang dan mendukung aktivitas bisnis dengan basis digital yaitu, memasarkan dan menjual produknya melalui website. Sehingga transformasi digital yang dilakukan oleh Taskertas.net sejak awal berdiri hingga saat ini berjalan sesuai dengan harapan perusahaan dalam menjalankan bisnis serta dapat mampu dan terus berkembang dengan perkembangan dunia digital yang begitu cepat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ekosistem bisnis memiliki peran penting dalam mendukung proses transformasi digital di Taskertas.net.

Kemampuan Taskertas.net untuk mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya sejalan pula dengan kemampuan transformasi digital yang dilakukan. Di mana setiap fase atau periodisasi pada gambar 4.1 juga dibarengi dengan tahap transformasi digital yang dilakukan. Secara bertahap, Taskertas.net terus melakukan adaptasi dan pengembangan digital sebagai penunjang utama pada bisnisnya. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Kane (2019) yang menjelaskan bahwa dalam menerapkan proses transformasi digital perusahaan bergerak menuju jalur evolusi empat tahap yaitu:

Pertama, eksplorasi digital teknologi yang menyebabkan perubahan minimal dalam organisasi. Tahap ini terjadi pada awal-awal Taskertas.net berdiri tahun 2010, dimana pada tahap awal ini dimulai dari pembelian domain website yang tampilannya masih sederhana, menggunakan *template* gratis, menulis artikel-artikel sederhana tentang tas kertas pada blog-blog gratis yang kemudian ditautkan pada website Taskertas.net. Sementara itu, komunikasi dengan konsumen masih melalui sambungan telpon dan SMS sedangkan dengan para mitra bisnis masih sering bertemu secara langsung.

Adapun untuk sistem pembayaran, sejak awal berdiri sampai sekarang baik dari konsumen kepada Taskertas.net maupun dari Taskertas.net kepada para partner bisnis dilakukan melalui transfer Bank, biasanya melalui *m-banking* dengan ketentuan yang diberlakukan oleh masing-masing pihak. Taskertas.net sendiri memberlakukan aturan pembayaran pada konsumen dengan minimal DP (*Down Payment*) 50% dari nilai total yang harus dibayarkan dan pelunasan dilakukan pada saat pesanan tas kertas siap kirim. Sementara itu, untuk pembayaran kepada para partner mulai dari perusahaan

kertas, percetakan, ekspedisi, dan sebagainya dibayarkan setiap akhir bulan atau segera setelah pekerjaan selesai dilakukan. Begitu pula sistem pembayaran untuk karyawan inti dilakukan melalui transfer Bank setiap menjelang akhir pekan, sedangkan untuk pengrajin atau pelipat tas kertas dibayarkan setiap bulan secara tunai karena banyak pengrajin yang tidak memiliki akun Bank.

Kedua, pengembangan inisiatif digital ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap teknologi digital. Bahkan saat perusahaan tetap berfokus pada model bisnis, operasional dan strategisnya yang ditetapkan sejak awal. Pada tahap ini Taskertas.net mulai melirik jasa iklan dan *marketplace* di kisaran tahun 2011 sampai awal tahun 2013, perusahaan memasang iklan terkait tas kertas di beberapa platform penyedia jasa iklan dan membuat akun di beberapa *marketplace* baik skala nasional maupun internasional, seperti membuat akun OLX dan Alibaba di beberapa negara. Kemudian masih ditahun 2013, Tasketras.net mulai melakukan manuver dengan menerapkan metode SEO yang serius serta kuat dan teknik *backlink* lebih massif, sehingga webistanya berada di halaman pertama google. Usaha ini pun mulai membuahkan hasil, di mana website Tskertas.net secara konsisten berada di halaman pertama google dengan urutan teratas, hal tersebut berdampak pada kenaikan order tas kertas yang mulai banyak berdatangan dan stabil.

Ketiga, kematangan transformasi digital sebagai tahap adopsi teknologi digital yang disengaja dalam semua tindakan dan tujuan organisasi. Pada tahap ketiga ini, Taskertas.net semakin rajin meningkatkan sistem SEO serta teknik *backlink* dan tahun 2017 melakukan *theme upgrade*

pada tampilan websitenya yang sampai saat ini masih digunakan. Masih ditahun yang sama, penambahan fitur chat pada website pun ditambahkan yaitu berupa pilihan kontak beberapa admin yang akan langsung terhubung ke nomor Whatsapp, hal ini sejalan dengan transisi komunikasi dari BBM yang beralih ke Whatsapp. Melalui penambahan fitur chat tersebut, konsumen tidak perlu repot mengetik ulang dan menyimpan nomor Whatsapp pada smartphonenya, sehingga lebih memudahkan konsumen untuk berkomunikasi. Selain itu, komunikasi dengan para mitrapun kini sepenuhnya dilakukan secara online atau virtual melalui email dan Whatsapp, tidak lagi perlu datang secara langsung untuk menjelaskan hal-hal yang dibutuhkan dan harus dikerjakaan oleh para mitra. Pada tahap ini terlihat proses transformasi digital yang progresif dan cukup berdampak positif terutama pada pola komunikasi dan penerapan tindakan keorganisasian yang lebih memudahkan berbagai pihak terkait.

Terakhir yaitu tahap ke empat adalah menjadi organisasi digital sebagai perilaku terakhir aspirasional dari digitalisasi penuh yang melibatkan perusahaan, lingkungan dan ekosistem. Tahap ini mungkin tidak akan terjadi secepat sekarang jika pada awal tahun 2020 kondisi dunia masih normal yaitu tidak ada pandemic Covid-19, akan tetapi saat pandemi Covid-19 melanda tentu memaksa Taskertas.net untuk tetap bergerak maju dan melakukan inovasi agar bisa bertahan karena tidak dapat dipungkiri bahwa pandemic Covid-19 ini berdampak pula pada lesunya aktivitas bisnis Taskertas.net yang notabene para pelanggannya adalah butik-butik, klinik kecantikan, restaurant, acara-acara besar seperti seminar, peluncuran

produk, serah terima jabatan, dan lain-lain mengalaih kesulitan bahkan menutup usahanya sehingga order tas kertas pun terhenti.

Peristiwa tersebut kemudian menjadi titik baru bagi perusahaan untuk melakukan pembaharuan yang begitu besar. Pada tahun 2020 ini, Taskertas.net mulai membuat kanal Youtube dan mengadopsi teknologi digital lain terkait pembuatan aplikasi dan game yang tersambung pada adSense untuk memperoleh tambahan pendapatan, hingga sekarang hal tersebut masih dilakukan dengan menguji coba berbagai metode pengembangan digital. Ujicoba ini dilakukan untuk mendukung transformasi digital pada Taskertas.net juga, sehingga upaya ini dapat mendukung usaha untuk mengembalikan stabilitas penjualan, bahkan dapat meningkatkan penjualan lebih tinggi dengan masuknya pesanan dari berbagai kalangan di berbagai wilayah yang semakin luas melalui sebuah aplikasi. Selain itu, hal ini dapat menjadi potensi bisnis baru bagi Taskertas.net di masa depan.

Adopsi teknologi digital yang baru dilakukan Taskertas.net ini cukup berhasil membuat perusahaan tetap bertahan, bahkan sekarang Taskertas.net memiliki tim sendiri untuk membuat aplikasi dan game yang masih terus dikembangkan. Dalam hal ini *owner* Taskertas.net melihat peluang bisnis yang besar dengan potensi keuntungan yang lebih tinggi, sehingga saat ini Taskertas.net mulai serius dan fokus untuk mengembangkan bisnis digital di bidang aplikasi dan game dengan rencana jangka panjangnya akan menjadi model bisnis baru yang terpisah dari Taskertas.net.

Senada dengan Garzoni (2019) dan Li (2020), mereka menyatakan bahwa dalam melakukan transformasi digital terdapat tahapan-tahap untuk

sampai pada transformasi digital yang diinginkan perusahaan agar terus sesuai dengan perkembangan dan perubahan zaman. Dengan demikian, perusahaan dapat terus menjalankan bisnis dan mencapai tujuannya.

Kemampuan Taskertas.net dalam mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis yang ada disekitarnya serta melakukan proses transformasi digital dalam menjalankan bisnis, berdampak pada efisisensi operasional (Cenamor, dkk: 2019) dalam hal ini Taskertas.net banyak memanfaatkan teknologi khususnya pada saat berkordinasi terkait pekerjaan melalui email dan Whatsapp atau telpon. Perusahaan berfokus pada penerapan teknologi digital lintas batas (Li, L., dkk: 2018), adopsi digital yang dilakukan Taskertas.net melalui website sebagai basis utama untuk mengerjakan aktivitas bisnis, dimana website tersebut dapat diakses 24 jam oleh siapa pun dan dimana pun tanpa batas. Hal ini pun mengubah cara organisasi menciptakan nilai dan cara organisasi dan konsumen berinteraksi dan bertukar nilai (Yadav & Pavlou, 2014).

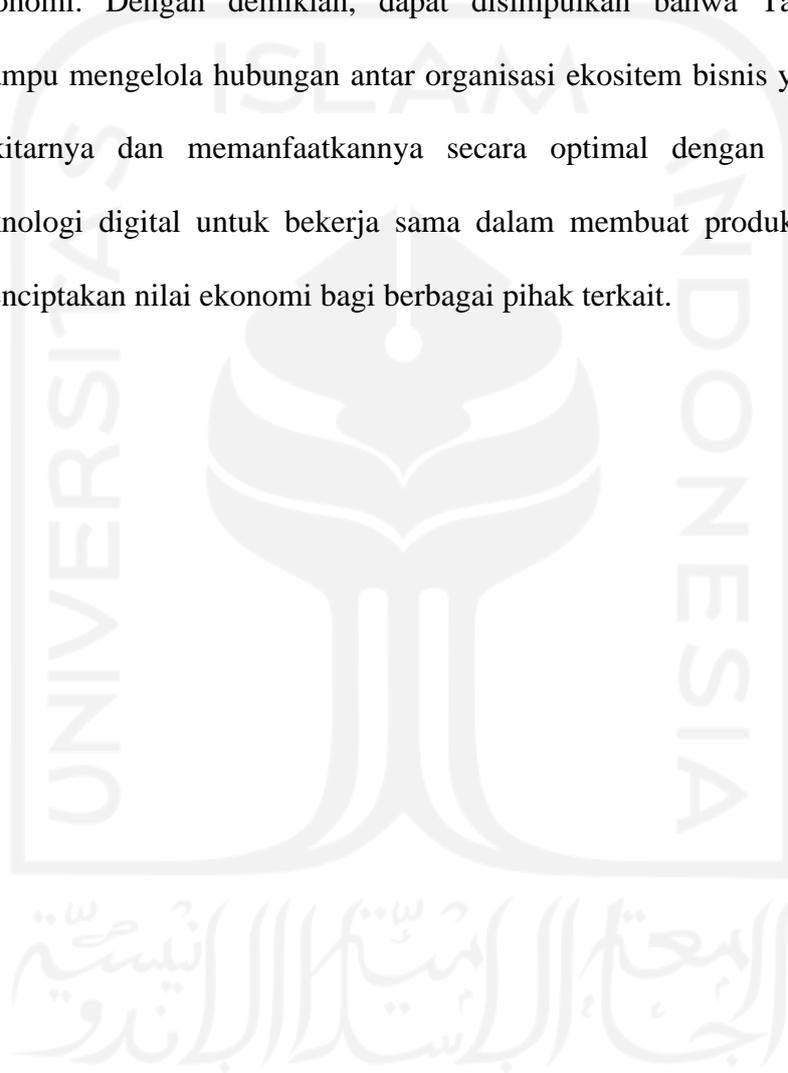
Bisa dilihat, keberadaan teknologi digital dapat meningkatkan komunikasi dengan pelanggan (yang ada dan potensial) yang memungkinkan pemahaman secara lebih baik tentang persyaratan dan memfasilitasi penawaran khusus dan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tertentu (Barnes et al., 2012). Sejak awal Taskertas.net berdiri hingga sekarang, produk yang dibuatnya selalu menyesuaikan keinginan konsumen mulai dari jenis kertas, ukuran, cara cetak, serta jumlah tas kertas yang dibutuhkan atau singkatnya Taskertas.net menerapkan sistem *made by order* dengan syarat minimal order yaitu 500 buah.

Taskertas.net mampu memfasilitasi keinginan dan kebutuhan konsumen yang berbeda-beda, dimana hal ini mencerminkan bahwa Taskertas.net mampu mengisi ceruk pasar yang belum banyak bahkan belum ada perusahaan yang mengisinya. Hal ini pun menjadi salah satu ciri khas serta keunggulan tambahan Taskertas.net, jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis. Apalagi dengan perkembangan teknologi digital yang dilakukan Taskertas.net dari fase awal hingga masa pandemi saat ini, membuat Taskertas.net hanya perlu memaksimalkan model bisnis, operasional serta strateginya. Posisi Taskertas.net yang sudah melewati beberapa fase transformasi digital, hanya perlu menyesuaikan, mengadopsi serta mematangkan keorganisasian dalam menjalankan strategi bisnisnya pada masa pandemi Covid-19 yang memberikan banyak perubahan termasuk pada tatanan kehidupan yang memberikan corong baru hidup yang semakin berdampak memanfaatkan teknologi digital.

Proses transformasi digital pada Taskertas.net dapat berjalan dengan baik tidak terlepas dari peran serta kemampuan para partner yang dapat mengikuti dan menyesuaikan adopsi digital Taskertas.net dalam menjalankan aktivitas bisnis. Selain itu, sumber daya manusia yang ada dalam internal Taskertas.net pun memiliki pengaruh besar terhadap jalannya transformasi digital. Terlebih, peran *owner* yang memahami perkembangan digital sehingga lebih memudahkan proses adopsi digital perusahaan.

Tidak hanya itu, pola hubungan kekeluargaan yang diterapkan serta kemampuan komunikasi karyawan yang komunikatif dengan para partner bisnis melalui *platform* digital pun sangat membantu dalam mendukung dan memperlancar jalannya aktivitas bisnis. Baik dari internal Taskertas.net

yaitu *owner* dan karyawan maupun para partner yang berada pada ekosistem bisnis mampu berkolaborasi dengan baik untuk menciptakan sebuah produk yaitu tas kertas yang dijual oleh Taskertas.net, sehingga kolaborasi tersebut dapat menciptakan nilai ekonomi yang bermanfaat bagi berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis Taskertas.net, khususnya manfaat di bidang ekonomi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Taskertas.net mampu mengelola hubungan antar organisasi ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya dan memanfaatkannya secara optimal dengan melibatkan teknologi digital untuk bekerja sama dalam membuat produk sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi berbagai pihak terkait.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Penelitian ini menganalisis terkait hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital di UKM. Dalam penelitian ini, terlihat bahwa ekosistem bisnis memiliki peran yang sangat penting bagi jalannya proses transformasi digital, tanpa adanya dukungan dari entitas bisnis lain yang berada di sekitar perusahaan, proses transformasi digital yang dilakukan akan mengalami hambatan atau tidak dapat berjalan sesuai dengan harapan.

Taskertas.net mampu memanfaatkan dan mengkolaborasikan para partner yaitu perusahaan pemasok kertas, percetakan, dan ekspedisi dijalin secara fleksibel atau saling berhubungan dalam jaringan yang longgar, di mana ekosistem bisnis yang terbentuk adalah jenis ekosistem bisnis solusi. Ketiga perusahaan dengan karakteristik bisnis berbeda tersebut berjalan pada industrinya masing-masing dikolaborasikan oleh Taskertas.net untuk bersinergi dalam menciptakan sebuah produk bernilai ekonomi yaitu tas kertas yang dipasarkan secara online melalui website <http://taskertas.net>.

Dengan demikian, ekosistem bisnis yang berada pada lingkungan bisnis perusahaan mampu menunjang dan mendukung proses transformasi digital yang dilakukan oleh Taskertas.net sejak awal berdiri sampai sekarang. Di mana dalam perjalannya dalam membangun bisnis, Taskertas.net melalui tiga fase yaitu fase *Identifikasi key resources*, Kolaborasi sumber daya organisasi dengan partner di ekosistem bisnis, dan *Scale up digital*

*transformation* yang juga sejalan dengan proses transformasi digital yang dilakukan secara *incremental* melalui empat tahap yaitu:

1. Tahap eksplorasi digital teknologi yang menyebabkan perubahan minimal dalam organisasi.
2. Tahap pengembangan inisiatif digital ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap teknologi digital.
3. Ketiga, kematangan transformasi digital sebagai tahap adopsi teknologi digital yang disengaja dalam semua tindakan dan tujuan organisasi.
4. Tahap menjadi organisasi digital sebagai perilaku terakhir aspirasional dari digitalisasi penuh yang melibatkan perusahaan, lingkungan dan ekosistem.

## **5.2 Saran**

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Penulis hanya fokus pada satu UKM yang dijadikan sebagai studi kasus tunggal. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menawarkan gambaran UKM secara ilmiah dalam menjalankan bisnisnya, sehingga dapat dijadikan acuan untuk melakukan evaluasi dan menentukan strategi bisnis yang lebih efektif dan efisien di masa mendatang, sehingga perusahaan tetap bertahan dan berkembang maju sesuai harapan.

Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat menggunakan studi kasus dengan kasus yang lebih banyak mengingat banyaknya UKM yang menjalankan bisnis secara online di era sekarang ini dan memanfaatkan entitas bisnis untuk mendukung bisnis yang dijalankan, sehingga hasil penelitian dapat menjadi acuan banyak UKM dalam menjalankan bisnisnya agar lebih berkembang.

## Daftar Pustaka

- Adner, R., Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strateg. Manag. J.* 31 (3), 306–333
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813-842
- Basole, R.C. (2009). Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. *J. Inf. Technol.* 24 (2), 144–159
- 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
- Besson, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103–124
- Bharadwaj, A., El Sawy, O.A., Pavlou, P.A. and Venkatraman. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, Vol. 37 No. 2, pp. 471-482
- Boersma, K., & Kingma, S. (2005). From means to ends: The transformation of ERP in a manufacturing company. *The Journal of Strategic Information Systems*, 14(2), 197–219
- Bouee, C., Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: Roland Berger und BDI*
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation from Lean Production to Acceluction*. New York: Springer International Publishing
- Burt, R.S. (2010). *Neighbor Networks*. Oxford University Press, Oxford, UK

- Cenamora, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Res. Policy* 43 (7), 1164–1176
- Rothberg, H. N., & Erickson, G. S. (2017). Big data systems: Knowledge transfer or intelligence insights? *Journal of Knowledge Management*, 21(1), 92–112
- Deloitte Access Economics. (2015). *UKM Pemicu Kemajuan Indonesia*. Deloitte Access Economics Pty Ltd
- Doz, Y.L. and Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: a leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, Vol. 43 Nos 2/3, pp. 370-382
- Eisenhardt, K.M. & Volmar, E. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy Of Management Review*, Vol 14, No. 4 pp 532-550
- Eisingerich, A.B., Bell, S.J., Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. *Res. Policy* 39 (2), 239–253
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2013). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*
- Frank, A.G., Mendes, G.H., Ayala, N.F. and Ghezzi, A. (2019), “Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: a business model

- innovation perspective”, *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 141, pp. 341-351
- Garzoni, Antonello., Ivano, De Turi., Giustina, Secundo., Pasquale, Del Vecchio. (2019). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. DOI 10.1108/MD-07-2019-0939
- Hu, G., Rong, K., Shi, Y., Yu, J. (2014). Sustaining the emerging carbon trading industry development: a business ecosystem approach of carbon traders. *Energ. Policy* 73 (C), 587–597
- Iansiti, M., Levien, R. (2004). Strategy as ecology. *Harv. Bus. Rev.* 82 (3), 68–81
- Isckia, T., Lescop, D. (2013). Platform-based ecosystems: leveraging network-centric innovation. In: Ben Letaifa, S., Gratacap, A., Isckia, T.I. (Eds.), *Understanding Business Ecosystems: How Firms Succeed in the New World of Convergence*. De Boeck Supérieur, Brussels, pp. 97–115
- Kane, G.C., Philips, A.N., Copulsky, J.R. and Andrus, G.R. (2019). *The Technology Fallacy*, The MIT Press, Cambridge, Massachussets, Boston
- Kanter, R.M. (2012). Enriching the ecosystem. *Harv. Bus. Rev.* 90 (3), 140–147
- Kaulio, M., Thorén, K. and Rohrbeck, R. (2017). Double ambidexterity: how a Telco incumbent used business-model and technology innovations to successfully respond to three major disruptions. *Creativity and Innovation Management*, Vol. 26 No. 4, pp. 339-352
- Li, Feng. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. DOI 10.1108/IJOPM-04-2020-0202
- Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J.Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information Systems Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 1129-1157

- Li, Yan-Ru. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation* 29 (5), 379-386
- Lu, C., Rong, K., You, J., Shi, Y. (2014). Business ecosystem and stakeholders' role transformation: evidence from Chinese emerging electric vehicle industry. *Expert. Syst. Appl.* 41 (10), 4579–4595
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: a survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, Vol. 6, pp. 1-10
- Makinen, S.J., Kanniainen, J., Peltola, I. (2014). Investigating adoption of free Beta applications in a platform-based business ecosystem. *J. Prod. Innov. Manag.* 31 (3), 451–465
- Matzler, K., Eichen, S.F., Anschober, M., Kohler, T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*. Vol 39 No. 6, pp 13-20
- Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Eburdy, R. and Tamayo, S. (2017). Industry 4.0 and the SME: a technology-focused review of the empirical literature. 7th International Conference on Industrial Engineering and Systems Management IESM, Saarbrucken, Germany, 11-13 October 2017
- Muller, J.M., Buliga, O. and Voigt, K.I. (2018). Fortune favors the prepared: how SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 132, pp. 2-17
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship: toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 41 No. 6, pp. 1029-1055
- Pidun, Ulrich., Martin, Reeves. and Maximilian, Schussler. (2019). Do You Need a Business Ecosystem?. BCG Henderson Institute. <https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>

- PwC. (2015). *Digitale Transformation im Controlling*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160
- Reeves, M., Fæste, L., Whitaker, K. and Hassan, F. (2018). The truth about corporate transformation. *MIT Sloan Management Review*, January 31, 2018
- Rindfleisch, A., O'Hern, M. and Sachdev, V. (2017). The digital revolution, 3D printing, and innovation as data. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 34 No. 5, pp. 681-690
- Rong, K. (2011). *Nurturing Business Ecosystem from Firm Perspectives: Lifecycle, Nurturing Process, Constructs, Configuration Pattern* (Doctoral thesis). University of Cambridge
- Rong, K., Lin, Y., Shi, Y., Yu, J. (2013). Linking business ecosystem lifecycle with platform strategy: a triple view of technology, application and organization. *Int. J. Technol. Manag.* 62 (1), 75–94
- Rong, K., Shi, Y., Yu, J. (2013). Nurturing business ecosystem to deal with industry uncertainties. *Ind. Manag. Data Syst.* 133 (3), 385–402
- Rong, K., Wu, J., Shi, Y., Guo, L. (2015). Nurturing business ecosystems for growth in a foreign market: incubating, identifying and integrating stakeholders. *J. Int. Manag.* 21 (4), 293–308
- Shang, T., Shi, Y. (2013). The emergence of the electric vehicle industry in Chinese Shandong Province: a research design for understanding business ecosystem capabilities. *J. Chin. Entrep.* 5 (1), 61-75
- Sousa-Zomer, T.T., Neely, A. and Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a microfoundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 1095-1128

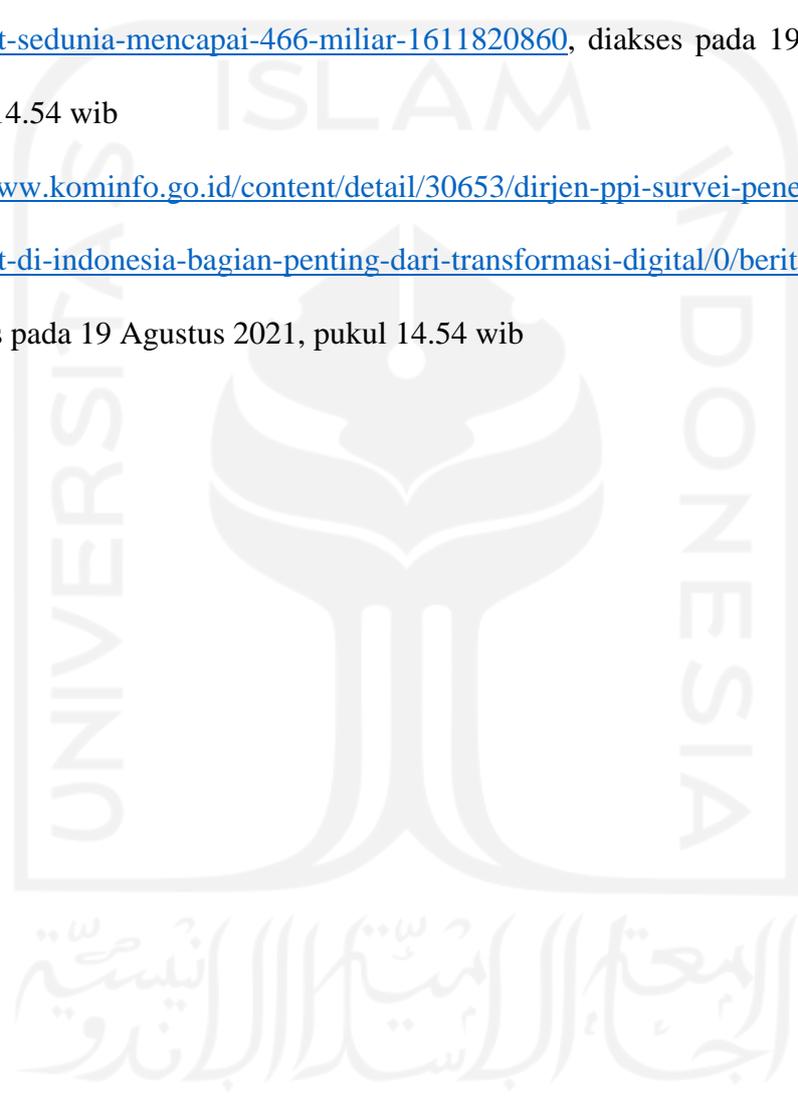
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Teece, D.J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, Vol. 51 No. 1, pp. 40-49
- Teece, D.J. (2018). Profiting from innovation in the digital economy: enabling technologies, standards, and licensing models in the wireless world. *Research Policy*, Vol. 47 No. 8, pp. 1367-1387.
- Turner, S.F., Cardinal, L.B. & Burton, R.M. (2015). *Research Design for Mixed Methods: A Triangulation-bases Framework and Roadmap*. *Organizational Research Methods*
- Urbinati, A., Chiaroni, D., Chiesa, V. and Frattini, F. (2018). The role of digital technologies in open innovation processes: an exploratory multiple case study analysis. *R and D Management*, doi: 10.1111/radm.12313
- Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. Global Center for Digital Business Transformation
- Warner, K.S. and Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal”, *Long Range Planning*, Vol. 52 No. 3, pp. 326-349
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40
- Yin, R.K. (2011). *Studi Kasus Desain dan Metode*, Edisi 1. Penerjemah Mudzakir, Djauzi M. Jakarta: Rajawali
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGE Publication, Inc
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish (Ed. Ke-2)*. New York: The Guilford Press

**Berita:**

Baskoro, Faisal Malik. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/830647/dbs-baru-20-ukm-di-indonesia-memiliki-strategi-transformasi-digital>, diakses pada 19 Oktober 2021, pukul 16.54 wib

Marsyaf, Muh Iqbal. <https://tekno.sindonews.com/read/316920/207/jumlah-pengguna-internet-sedunia-mencapai-466-miliar-1611820860>, diakses pada 19 Agustus 2021, pukul 14.54 wib

Irsu. [https://www.kominfo.go.id/content/detail/30653/dirjen-ppi-survei-penetrasi-pengguna-internet-di-indonesia-bagian-penting-dari-transformasi-digital/0/berita\\_satker](https://www.kominfo.go.id/content/detail/30653/dirjen-ppi-survei-penetrasi-pengguna-internet-di-indonesia-bagian-penting-dari-transformasi-digital/0/berita_satker), diakses pada 19 Agustus 2021, pukul 14.54 wib



## LAMPIRAN

### Daftar Pertanyaan Wawancara

#### Pertanyaan umum

1. Bisakah anda ceritakan awal mula berdirinya perusahaan ini?
2. Menurut anda, bagaimana perubahan dan perkembangan teknologi digital sejak perusahaan anda berdiri hingga saat ini?
3. Dari sudut pandang anda, bagaimana perkembangan teknologi digital di masa mendatang?

#### Pertanyaan terkait transformasi digital

1. Bisakah anda jelaskan, bagaimana adopsi teknologi digital yang anda lakukan sejak perusahaan berdiri hingga sekarang?
2. Bagaimana anda mengintegrasikan sumber daya perusahaan dan kemitraan untuk mendukung transformasi digital?
3. Apakah factor penghambat dalam melakukan adopsi teknologi digital yang paling mempengaruhi transformasi digital pada bisnis anda?
4. Menurut anda, bagaimana peluang dan tantangan adopsi teknologi digital sejak perusahaan berdiri hingga sekarang dan di masa depan?

#### Pertanyaan terkait website dan media sosial

1. Bisakah anda ceritakan, bagaimana peran website pada bisnis anda?
2. Bagaimana anda memanfaatkan website secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis anda?
3. Bisakah anda jelaskan peran media sosial seperti facebook, instagram, twitter, youtube, dan sebagainya untuk bisnis anda?
4. Bagaimana anda memanfaatkan media sosial untuk kepentingan bisnis?

### **Pertanyaan terkait ekosistem bisnis**

1. Bagaimana anda menemukan dan membangun kemitraan yang dapat mendukung proses transformasi digital dalam bisnis anda?
2. Siapa saja mitra yang bekerja sama dengan perusahaan anda?
3. Mengapa anda memilih mitra tersebut untuk berkolaborasi Bersama perusahaan?
4. Bisakah anda menceritakan bagaimana kolaborasi anda dengan mitra bisnis untuk mendukung proses transformasi digital anda?
5. Bisakah anda jelaskan, bagaimana anda mengintegrasikan kemampuan perusahaan lain seperti jasa pengiriman, pembayaran, dan sebagainya untuk mendukung proses transformasi digital pada bisnis anda?
6. Apakah anda menerima bantuan dari pihak luar seperti pemerintah atau swasta untuk membantu anda dalam mengadopsi teknologi digital?

### **Pertanyaan terkait perubahan longitudinal pada perusahaan**

1. Bisakah anda ceritakan, bagaimana strategi perusahaan anda berkembang dengan memanfaatkan teknologi digital hingga saat ini?
2. Bisakah anda jelaskan, teknologi yang paling mempengaruhi operasi bisnis anda sejak awal berdiri?