

Referensi Strategic Parnership

by Agustinus Heriyanto

Submission date: 07-Dec-2023 11:14AM (UTC+0700)

Submission ID: 2250866976

File name: si_Peran_Universitas_dalam_Pengelolaan_dan_Pemberdayaan_UMKM.pdf (3.64M)

Word count: 32699

Character count: 223121

STRATEGIC PARTNERSHIP

Optimalisasi Peran Universitas dalam Pengelolaan
dan Pemberdayaan UMKM

Transformasi ekonomi berbasis digital memunculkan tantangan dan peluang baru bagi UMKM. Bagi UMKM yang mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi, transformasi ekonomi berbasis digital akan menjadi peluang bagi UMKM untuk meningkatkan pangsa pasar dan memperluas serta melakukan pengembangan bisnis. Akan tetapi, bagi UMKM yang tidak mampu beradaptasi, perubahan tersebut akan menjadi tantangan dan menentukan kelangsungan hidup UMKM. Untuk dapat bertahan hidup dan memenangkan persaingan, UMKM dituntut untuk mampu melakukan transformasi bisnis berbasis digital. Disisi lain, UMKM masih menghadapi berbagai permasalahan internal akibat keterbatasan sumber daya baik berkaitan dengan permasalahan setiap bidang fungsional, pengelolaan bisnis, hingga masih cukup rendahnya tingkat literasi digital. Untuk mengatasi permasalahan keterbatasan sumber daya, UMKM dapat mengakses sumber daya dari pihak eksternal seperti universitas sebagai Lembaga penghasil pengetahuan. Buku ini membahas beberapa permasalahan UMKM dan alternatif solusi yang dapat diterapkan, optimalisasi peran universitas dalam mengelola dan memberdayakan UMKM, tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital, dan strategi UMKM untuk memperoleh keunggulan kompetitif berbasis pada hasil riset terkait. Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi mahasiswa dan akademisi dalam memahami isu tentang kemitraan strategis dan dampak terhadap pelaku bisnis khususnya UMKM, pelaku UMKM dalam mendukung pengambilan keputusan bisnis, tetapi juga bagi para pengambil kebijakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan yang tepat untuk mengembangkan kemitraan strategis antara Universitas dan UMKM sehingga peran Universitas sebagai Lembaga produsen pengetahuan dalam mengelola dan memberdayakan UMKM dapat ditingkatkan.



ISBN 978-602-289-762-0

SCAN QR



BELI BUKU
ONLINE

Penerbit ALFABETA
Jl. Gegerkalong Hilir 84 Bandung
Telp. 021-2500822
Mobile 081-7710842
e-mail: alfabetabdg@yahoo.co.id
website: <https://alfabeta.com>
ISBN: 978-602-289-762-0
R.A.2
Prl.56-620

Barcode Generator - <https://www.godan.com/barcode/>

Lina Anatan

STRATEGIC PARTNERSHIP

Optimalisasi Peran Universitas dalam Pengelolaan dan Pemberdayaan UMKM

Lina Anatan

STRATEGIC PARTNERSHIP

Optimalisasi Peran Universitas dalam Pengelolaan
dan Pemberdayaan UMKM



Lina Anatan

1

STRATEGIC PARTNERSHIP

**Optimalisasi Peran Universitas dalam Pengelolaan
dan Pemberdayaan UMKM**

161
Scan disini



Untuk membeli/memesan buku Penerbit Alfabeta



PENERBIT ALFABETA BANDUNG

UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Pasal 9

- (1) Pencipta atau pemegang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 8 memiliki Hak Ekonomi untuk melakukan:
- a. Penerbitan Ciptaan;
 - b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya;
 - e. Pendistribusian Ciptaan atau salinannya;
 - g. Pengumuman Ciptaan;
- (2) Setiap orang yang melaksanakan hak ekonomi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) wajib mendapatkan izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta.
- (3) Setiap Orang yang tanpa izin Pencipta atau Pemegang Hak Cipta dilarang melakukan penggandaan dan/atau Penggunaan Secara Komersial Ciptaan.

Pasal 113

- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi sebagian atau seluruh isi buku ini, serta memperjualbelikannya tanpa mendapat izin tertulis dari Penerbit.

© 2023, Penerbit Alfabeta, Bandung

PR02.1409 (x + 110) 18 x 25 cm

Judul Buku : Strategic Partnership
Optimalisasi Peran Universitas dalam Pengelolaan dan Pemberdayaan UMKM

Penulis : Lina Anatan

Editor : Sandi Fariadi

Penerbit : ALFABETA, cv
Jl. Gegerkalong Hilir No. 8 Bandung
Telp. (022) 200 8822 / WA. 081 1213 9484
Website: <https://cvalfabeta.com>
Email: alfabetabdg@yahoo.co.id

Cetakan Kesatu : 2023

ISBN : 978-602-289-762-0

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI)

KATA PENGANTAR/KATA SAMBUTAN

Pembaca yang terkasih,

Puji syukur kepada Tuhan, satu lagi karya Ibu Lina Anatan hadir mewarnai literatur kewirausahaan dengan fokus pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Indonesia. Hal ini menunjukkan komitmen beliau yang sangat tinggi dalam pengembangan UMKM yang juga sejalan dengan visi dan misi Fakultas.

Karya kali ini mengulas bagaimana Universitas dan UMKM bermitra sehingga tercipta sinergi yang dapat memberi kontribusi positif bagi kedua pihak. Bagi Universitas, kemitraan dapat meningkatkan relevansi keilmuan yang dikembangkan dan diajarkan kepada mahasiswa; Bagi UMKM, kemitraan dapat membantu dalam pengembangan usaha melalui transfer pengetahuan. Misalnya transfer pengetahuan mengenai pemasaran, keuangan, bahkan digitalisasi usaha.

Semoga buku ini memberi pengetahuan dan pencerahan baik bagi akademisi, Mahasiswa, dan pelaku UMKM bagaimana sebuah kemitraan yang baik antar Universitas dan UMKM bisa memberi dampak positif bagi kedua pihak. Kami percaya Universitas dan Umkm yang maju pada akhirnya akan berdampak pada kemajuan pendidikan dan ekonomi Indonesia. Inilah yang disebut kemitraan yang strategis.

Bandung, 07, Mei, 2023

Tan Ming Kuang, PhD., Ak., CA.

Dekan Fakultas Bisnis Universitas Kristen Maranatha

PRAKATA

¹ Buku ini ditulis untuk mengisi kesenjangan pengetahuan khususnya mengenai pengembangan kemitraan strategis antara universitas dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai strategi untuk mengoptimalkan peran universitas dalam mengelola dan memberdayakan UMKM. Tujuan tersebut dapat diwujudkan melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM. Transfer pengetahuan dapat memfokuskan pada bidang-bidang fungsional mencakup sumber daya manusia, operasional, keuangan, dan pemasaran. Upaya pemberdayaan UMKM juga perlu dilakukan untuk meningkatkan daya saing UMKM.

Buku ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya bagi mahasiswa dan akademisi dalam memahami isu tentang kemitraan strategis dan dampak terhadap pelaku bisnis khususnya UMKM, pelaku UMKM dalam mendukung pengambilan keputusan bisnis, tetapi juga bagi para pengambil kebijakan dalam memformulasikan strategi dan kebijakan yang tepat untuk mengembangkan kemitraan strategis antara Universitas dan UMKM sehingga peran Universitas sebagai Lembaga produsen pengetahuan dalam mengelola dan memberdayakan UMKM dapat ditingkatkan.

Pembahasan dalam buku ini mencakup lima (5) Bab dengan pokok bahasan sebagai berikut: Bab I membahas latar belakang masalah yang memfokuskan pada masalah motivasi penulis melakukan penelitian dan tujuan penelitian. Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah mencakup: Pertama, mengidentifikasi solusi atas permasalahan-permasalahan yang dihadapi UMKM berkaitan dengan aspek finansial, sumber daya manusia, produksi dan operasi, pemasaran, dan pengelolaan serta pengembangan bisnis. Kedua, mengidentifikasi peran universitas sebagai produsen pengetahuan dalam memberikan solusi alternatif terhadap permasalahan-permasalahan internal yang dihadapi UMKM melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM dalam suatu kemitraan strategis. Ketiga, mengidentifikasi tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital. Keempat, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM.

¹ Bab II membahas tinjauan pustaka terkait kemitraan strategis beserta melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM dari berbagai perspektif teori yang selama ini digunakan yaitu meliputi *Transaction Cost Theory*,

Resource-based Theory, Knowledge-based Theory. Alternatif teori yaitu *Institutional Theory* dibahas pula dalam menganalisis pentingnya kemitraan strategis dan motivasi suatu organisasi untuk terlibat dalam suatu kemitraan dengan organisasi lain. Selanjutnya, dalam Bab ini dibahas pula analisis situasi dalam mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi oleh UMKM dan alternatif solusi pemecahan masalahnya, serta pentingnya. Adapun identifikasi masalah yang dilakukan mencakup: Pertama, permasalahan bidang finansial UMKM. Kedua, permasalahan bidang sumber daya manusia (SDM). Ketiga, permasalahan terkait aspek produksi dan operasional UMKM. Keempat, permasalahan terkait aspek pemasaran UMKM dan berbagai strategi pemasaran yang dapat diterapkan dalam mendukung kegiatan pemasaran UMKM meliputi strategi *digital marketing, search engine marketing, social media* dan *marketing tools*. Kelima, permasalahan terkait model bisnis dan pemberdayaan UMKM yang mencakup pengembangan model bisnis, pemberdayaan UMKM dan strategi yang dapat digunakan serta pengembangan ekosistem kewirausahaan UMKM. Pada bab ini juga dibahas tingkat kesiapan UMKM dalam beradaptasi dengan transformasi digital yang terjadi di Indonesia dan faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM.

Bab III membahas pendekatan yang digunakan dalam penelitian-penelitian yang dilakukan dalam studi ini. Bab IV membahas pada temuan studi berdasarkan identifikasi permasalahan yang diajukan dalam penelitian ini dan Bab V membahas penutup. Sesuai dengan isi dan urutan pembahasan, diharapkan buku ini dapat memberikan gambaran secara komprehensif mengenai kemitraan strategis antara Universitas dan UMKM sehingga peran universitas dalam pengelolaan dan pemberdayaan UMKM dapat dioptimalkan. Selain itu buku ini diharapkan memberikan wawasan bagi pembaca mengenai pengelolaan UMKM dengan memfokuskan pada bidang-bidang fungsional sumber daya manusia, operasional, keuangan dan pemasaran, serta bagaimana pengembangan model bisnis dan pemberdayaan UMKM dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing UMKM.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Kristen Maranatha Bandung yang telah memberikan pendanaan melalui Skema Pembuatan Buku Referensi dalam Surat Keputusan Rektor Universitas Kristen Maranatha nomor 004/SK/ADD/UKM/2023. Melalui penerbitan buku ini, diharapkan dapat menambah literatur dalam mendukung kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi baik dalam bidang pengajaran, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat, khususnya bagi pelaku UMKM.

Bandung, 05 Mei 2023

Penulis

DAFTAR ISI

6

KATA PENGANTAR	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR SINGKATAN	x

Bab 1

Latar Belakang	1
-----------------------------	----------

BAB 2

Kemitraan Strategis dan Keunggulan Kompetitif	14
2.1 Kemitraan Strategis dari Beberapa Perspektif Teori	14
2.2 Identifikasi Permasalahan UMKM	27
2.3 Kesiapan UMKM dalam Merespon Transformasi Digital	36
2.4 Faktor Penentu Keunggulan Kompetitif UMKM	46

BAB 3

Metodologi	51
3.1 Desain Riset Kemitraan Strategis	51
3.2 Desain Riset Solusi Permasalahan Internal	52
3.3 Desain Riset Kesiapan Transformasi Digital UMKM	53
3.4 Desain Riset Keunggulan Kompetitif UMKM	54

BAB 4

Temuan Studi Kemitraan Strategis	56
4.1 Kemitraan Strategis Universitas dan Industri	56

4.2 Solusi Permasalahan Internal UMKM	68
4.3 Kesiapan Transformasi Digital UMKM	79
4.4 Faktor Pendukung Keunggulan Kompetitif UMKM	83

BAB 5

Penutup	91
----------------------	-----------

GLOSARIUM	98
------------------------	-----------

INDEKS	100
---------------------	------------

DAFTAR PUSTAKA	101
-----------------------------	------------

TENTANG PENULIS	109
------------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Manfaat Kemitraan Strategis Universitas-Industri	6
Tabel 1.2	Isu dan Perbedaan Antara Universitas dan Industri	9
Tabel 2.1	Tipe Sumber Daya dalam Kemitraan Strategis	17
Tabel 2.2	Empat Tipe Kemitraan Strategis	18
Tabel 2.3	Ringkasan <i>Transaction Cost Economics Theory</i> , <i>Resource-based</i> , dan <i>Knowledge-based Theory</i>	19
Tabel 2.4	Ringkasan <i>Institutional Theory</i>	21
Tabel 2.5	Motivasi Kemitraan Strategis dari Beberapa Perspektif Teori ..	24
Tabel 4.1	Karakteristik Responden	56
Tabel 4.2	Intensitas Komunikasi dalam Kemitraan Strategis	57
Tabel 4.3	Kontribusi Sumber Daya	60
Tabel 4.4	Motivasi Pengembangan Kemitraan Strategis	61
Tabel 4.5	Media Komunikasi	62
Tabel 4.6	Kualitas Informasi	63
Tabel 4.7	Hambatan Kemitraan Strategis	64
Tabel 4.8	Manfaat Kemitraan Strategis	65
Tabel 4.9	Kinerja Kemitraan Strategis	66
Tabel 4.10	Jenis Kemitraan Strategis	66

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Persentase Masalah Pengeluaran Tetap UMKM	28
--	----

DAFTAR SINGKATAN

58	UMKM	: Usaha Mikro Kecil dan Menengah	1
	PSBB	: Pembatasan Sosial Berskala Besar	2
104	SDM	: Sumber Daya Manusia	2
	TIK	: Teknologi Informasi dan Komunikasi	4
4	TCE	: <i>Transaction Cost Economic</i>	12
	RBV	: <i>Research-Based View</i>	12
	KBV	: <i>Knowledge-Based View</i>	12
	PDB	: Produk Domestik Bruto	13
	R&D	: <i>Research and Development</i>	17
81	Bappenas	: Badan Perencanaan Pembangunan Nasional	28
	BPJS	: Badan Penyelenggara Jaminan Sosial	28
	CRM	: <i>Customer Relationship Management</i>	32
	WEF	: <i>World Economic Forum</i>	39
118	IoT	: <i>Internet of Things</i>	40
	IIoT	: <i>Industrial Internet of Things</i>	40
	FinTech	: <i>Financial Technology</i>	41
	UU	: Undang-Undang	51
	Dekranasda	: Dewan Kerajinan Nasional Daerah	73
3	SOP	: <i>Standard Operational Procedures</i>	76
	KPI	: <i>Key Performance Indicators</i>	76
	AI	: <i>Artificial Intellegence</i>	83

BAB I

LATAR BELAKANG

Pandemi ³⁸ Covid-19 yang terjadi sejak awal Maret 2020 di Indonesia membawa dampak perubahan yang signifikan tidak hanya bagi dunia bisnis tetapi juga kehidupan masyarakat secara umum. Perubahan tersebut mencakup banyak aspek seperti pekerjaan, pembelajaran, informasi dan komunikasi, travel dan mobilitas, konsumsi dan pembelanjaan, hiburan dan permainan, kesehatan dan kesejahteraan, hingga pola kehidupan di rumah (Kohli et al., 2020). Sebagai contoh dalam pekerjaan dan pembelajaran, pandemi Covid-19 membawa dampak pada peningkatan jumlah pengangguran sehingga daya beli masyarakat mengalami penurunan dan tingkat konsumsi pun mengalami penurunan.

Para pekerja diwajibkan untuk melakukan adaptasi dengan kebiasaan baru yaitu dari bekerja di kantor dan melakukan interaksi secara langsung menjadi bekerja dari rumah untuk menghindari kontak fisik yang berpotensi pada resiko penularan virus Covid-19. Demikian halnya dengan proses pembelajaran yang semula dilakukan secara langsung atau tatap muka menjadi dilakukan secara *online*. Penggunaan *platform online* seperti Zoom, Ms. Teams, atau ¹³⁹ Google Meetings meningkat drastis untuk memfasilitasi proses kerja dan belajar ¹³⁹ selama kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) diberlakukan.

Dampak signifikan juga dirasakan oleh dunia bisnis ¹²⁶ terutama Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Beberapa dampak pandemi bagi UMKM meliputi: 1) penurunan permintaan akibat penurunan daya beli masyarakat sehingga konsumsi mengalami penurunan, 2) perubahan pola konsumsi masyarakat yang semula lebih banyak secara *offline* harus berubah menjadi *online*, bagi UMKM yang mampu beradaptasi tidak akan menjadi masalah besar, tetapi bagi UMKM yang belum

mampu beradaptasi dengan mengadopsi teknologi akan mengalami kesulitan dan berimbas pada penurunan pendapatan secara drastis, 3) UMKM juga menghadapi permasalahan tenaga kerja, yaitu pengurangan tenaga kerja akibat usaha sementara harus ditutup karena terjadi penurunan permintaan atau penjualan, 5) permasalahan pada rantai pasok baik dari sisi hulu maupun hilir yaitu kesulitan dalam mendapatkan material dan distribusi produk ke calon konsumen akibat diberlakukannya PSBB, 6) Semua kondisi tersebut tentu akan berimbas pada kelangsungan hidup UMKM.

Disisi lain, UMKM Indonesia masih pula ⁴⁸ dihadapkan pada berbagai permasalahan baik internal maupun eksternal yang harus segera dicarikan solusi. Permasalahan-permasalahan tersebut mencakup beberapa aspek yang dapat dideskripsikan berdasarkan semua bidang fungsional yang ⁵⁶ mencakup aspek keuangan, Sumber Daya Manusia (SDM), operasi, dan pemasaran yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kelangsungan hidup UMKM. Data yang ⁵⁶ dirilis oleh ILO (*International Labor Organization*) tahun 2020 menyatakan bahwa berdasarkan survei terhadap 571 UMKM di Indonesia, sejumlah 68% UMKM mengalami pengalaman disrupsi dalam aktivitas bisnis mereka. Sejumlah 65% UMKM mengalami kesulitan operasional, dan 3% dari UMKM yang terlibat dalam survei tersebut memutuskan untuk menutup bisnis mereka.

Jika dibahas secara rinci terkait permasalahan internal UMKM dari aspek finansial dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama selama pandemi yang dialami oleh UMKM adalah penurunan pendapatan yang drastis sehingga mengganggu arus kas dan mengakibatkan mayoritas dari UMKM membutuhkan restrukturisasi utang. Selain permasalahan yang timbul akibat Pandemi Covid-19, masalah keuangan UMKM dapat diuraikan sebagai berikut: 1) UMKM seringkali tidak disiplin dalam melakukan pencatatan keuangan sehingga tidak diketahui bagaimana posisi keuangan mereka, total penjualan, utang piutang, atau persediaan yang mereka miliki, 2) UMKM seringkali tidak melakukan pemisahan antara aset pribadi dengan aset usaha sehingga dalam kondisi permintaan minim terpaksa mereka harus mengorbankan aset pribadi, 3) Tidak mengecek data keuangan, 4) Metode pencatatan keuangan masih dilakukan secara manual dan menyulitkan bagi mereka jika usaha telah berlangsung dalam waktu yang lama atau mengalami perkembangan.

Dari aspek SDM, akibat pandemi UMKM harus mengurangi jumlah karyawan untuk melakukan efisiensi dalam kegiatan operasional mereka. Masalah

terkait SDM yang selama ini menjadi pemicu terhambatnya UMKM untuk berkembang atau "naik kelas" adalah berkaitan dengan kompetensi SDM dan pengelolaan SDM yang belum optimal. Dari aspek operasional, masalah utama yang dihadapi selama pandemi adalah kesulitan mendapatkan bahan mentah, kemampuan untuk memproduksi mengalami penurunan akibat penurunan *income* masyarakat, dan disrupted dalam hal logistik.

Masalah lain dalam hal produksi dan operasi yang selama ini menjadi kendala adalah kurangnya pengetahuan UMKM akan pentingnya pemahaman dan pengambilan keputusan yang tepat berkaitan dengan aspek operasional, misalnya berkaitan dengan masalah persediaan, pengendalian kualitas, inovasi produk dan proses, dan sebagainya. Dari aspek pemasaran, masalah utama yang dihadapi oleh UMKM adalah keterbatasan penguasaan teknologi sehingga mengakibatkan promosi dan pemasaran menjadi terhambat.

Permasalahan-permasalahan khususnya berkaitan dengan aspek internal, maupun eksternal seperti kesulitan dalam mendapatkan akses permodalan, keterbatasan infrastruktur pendukung baik yang bersifat *hard* maupun *soft infrastructure* misalnya berkaitan dengan biaya logistic yang tinggi, kesulitan dalam akses pasar baik nasional maupun internasional, perlu mendapatkan perhatian penting untuk dicarikan solusi mengingat pentingnya peran UMKM sebagai pilar perekonomian Indonesia (Abdurrohm, 2021). Data menunjukkan bahwa UMKM memiliki kontribusi mencapai 61% dalam menyumbang GDP Indonesia serta menyerap 97% tenaga kerja yang ada di Indonesia (Mainake, 2022).

Hal penting yang mutlak dibutuhkan oleh UMKM untuk dapat secara mandiri mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi adalah pengetahuan tentang bagaimana mengelola bisnisnya secara tepat, baik berkaitan dengan aspek keuangan, SDM, operasional, pemasaran, hingga strategi bisnis yang dibutuhkan agar UMKM dapat memenangkan persaingan bisnis. Akan tetapi tidak dapat dipungkiri, masih banyak UMKM memiliki keterbatasan dalam hal pengetahuan tentang pengelolaan bisnis. Untuk itu, satu solusi yang dapat ditempuh adalah dengan mengakses pengetahuan dari eksternal perusahaan, sebagai contoh dari universitas (Tamba, 2017).

Mengapa universitas? Universitas merupakan Lembaga Pendidikan Tinggi yang memiliki peran sebagai produsen pengetahuan dimana di dalamnya tentu terdapat akademisi dan peneliti yang memiliki keahlian dalam bidang masing-

masing dan dapat digunakan untuk memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi dalam sektor riil, seperti UMKM. Sebagai contoh, penulis pernah melakukan survei terhadap pengrajin Batik di beberapa kota dimana masing-masing produsen Batik menghasilkan produk kain batik dengan motif berbasis pada kearifan lokal yang dimiliki.

²⁵ Berdasarkan hasil interview ¹⁶⁴ dapat disimpulkan bahwa dengan ¹²⁷ mengusung kearifan lokal masing-masing, para pelaku UMKM ini bisa menjadikan produk mereka sebagai produk unggulan daerah. Akan tetapi menjadikan suatu produk sebagai produk unggulan tentunya tak semudah membalikkan telapak tangan. Ada banyak sekali aspek yang harus diperhatikan dan permasalahan harus diselesaikan akibat keterbatasan sumber daya.

Menghadapi kenyataan tersebut, universitas sebagai produsen pengetahuan memiliki tanggung jawab moral ¹²⁷ untuk turut serta memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi UMKM ¹ melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM. Universitas bisa memberikan pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan hingga UMKM bisa secara mandiri menyelesaikan permasalahan mereka sendiri.

⁴⁰ Sebagai contoh, fakultas bisnis dimana didalamnya terdapat para akademisi yang memiliki pengetahuan dan keahlian sesuai bidang masing-masing dapat memberikan pelatihan dan pendampingan terkait berbagai hal seperti pelatihan desain produk dan *packaging, branding*, pelatihan fotografi dan videografi untuk mendukung promosi UMKM, pelatihan akuntansi atau manajemen keuangan, pelatihan tentang strategi bisnis, pengembangan produk dan bisnis, hingga pengurusan legalitas dan ijin usaha dengan menggandeng fakultas lain seperti Fakultas Hukum. Atau memberikan pelatihan terkait pengembangan web dan pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) secara optimal dengan melibatkan fakultas lain seperti Fakultas Teknologi Informasi. Memberikan pelatihan dalam pengembangan motif baru dengan mengasah skill dan kompetensi SDM dapat melibatkan para ahli dari Fakultas Seni Rupa dan Desain. ¹⁰⁰

Proses transfer pengetahuan hingga menghasilkan UMKM yang mandiri dan mampu berdikari, tentu saja tidak dapat dilakukan dalam sekejap dan perlu proses. ¹¹⁶ Untuk memfasilitasi kebutuhan ini, pengembangan kemitraan strategis (*strategic partnership*) sangat dibutuhkan. Melalui pengembangan kemitraan strategis, pada dasarnya kedua pihak akan memperoleh keuntungan dan manfaat dari

pengembangan kemitraan tersebut, meskipun dalam konteks ini universitas memiliki peran sebagai *transferor* dan UMKM sebagai *transferee*.

Manfaat bagi UMKM tentunya berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan yang sangat diperlukan untuk penyelesaian permasalahan yang mereka hadapi. Sedangkan bagi universitas, kemitraan dengan UMKM akan memberikan wadah bagi para akademisi dan peneliti untuk melaksanakan penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga mereka dapat mendiseminasikan pemikiran melalui publikasi hasil riset dan pengabdian kepada masyarakat.

Santoro dan Chakrabarti (1999) dikutip dalam Anatan dan Nur (2022) mengemukakan bahwa kemitraan strategis antara universitas dan industri tidak hanya akan meningkatkan reputasi kedua belah pihak yang terlibat tetapi juga memberikan manfaat bagi masyarakat. Manfaat tersebut dapat dirasakan, misalnya terkait penelitian terapan yang dilakukan oleh universitas dan disponsori oleh industri bertujuan untuk memberikan solusi permasalahan yang dihadapi oleh industri.

Penerapan hasil riset dapat berupa pengembangan atau peningkatan alat kesehatan, terapi, pengembangan teknis efisiensi energi, atau produk inovasi yang berkaitan dengan teknologi elektronik seperti laptop, gadget dan lain sebagainya. Contoh lain misalkan universitas dan industri bekerja sama untuk menghasilkan ide-ide inovatif dalam pengembangan produk dan proses perusahaan. Kegiatan ini dapat dilakukan melalui pelaksanaan penelitian dasar untuk keperluan laboratorium.

Ide-ide yang didapat dalam tahap penelitian dasar tersebut kemudian dapat dikembangkan untuk tujuan komersial yang digunakan oleh masyarakat secara luas, maka akan memberikan manfaat bagi pemenuhan kebutuhan masyarakat. Secara rinci, manfaat kemitraan strategis bagi universitas dan industri menurut Santoro dan Chakrabarti (1999) dirangkum dalam Tabel 1.1.

Seperti telah didiskusikan sebelumnya, UMKM di Indonesia saat ini masih dihadapkan pada beberapa permasalahan internal sehingga tingkat ketahanan dan daya saing khususnya di era new normal dengan karakteristik era *low touch economy* masih tergolong rendah. UMKM juga memiliki tingkat literasi digital dan penguasaan teknologi yang cenderung masih rendah akibat keterbatasan sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang dimiliki (Abdurohim, 2021).

UMKM dapat menjalin kemitraan strategis melalui mekanisme transfer pengetahuan dengan pihak lain seperti perguruan tinggi atau universitas untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang mungkin dibutuhkan tetapi tidak dimiliki oleh UMKM. Berbagai mekanisme dapat digunakan untuk memfasilitasi aktivitas transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM.

Mekanisme-mekanisme tersebut meliputi pemberian pelatihan dan bimbingan teknis oleh akademisi terkait penerapan digital marketing, pelatihan manajemen bisnis dan organisasi, pelatihan pengelolaan keuangan pribadi dan keuangan bisnis, serta pengetahuan dan teknis lainnya. pedoman yang berkaitan dengan bidang fungsional lainnya seperti operasi dan SDM.

Tabel 1.1
Manfaat Kemitraan Strategis Universitas-Industri

	Benefit
Universitas	Pendanaan penelitian, paten, dan lisensi Praktik-praktik pengetahuan dalam dunia bisnis Ide <i>Cross-Pollination</i> yang selaras dengan agenda strategis universitas Akses penggunaan teknologi dan peralatan yang dimiliki industri
Industri	Peningkatan program penelitian dan pengembangan Pengembangan produk atau layanan berdasarkan isu-isu saat ini Akses terhadap berbagai gagasan penelitian, efektivitas pengembangan teknologi, efisiensi waktu siklus pengembangan, dan pengembangan kompetensi Pengembangan sumber daya manusia Akses ke ahli dan fasilitas Manajemen risiko
Masyarakat	<i>Technology development application</i>

Sumber: Anatan dan Nur (2022)

Kegiatan penelitian dan pengembangan di industri sangat penting dilakukan untuk dapat berkembang dan menciptakan keunggulan bersaing. Akan tetapi, tidak dapat dipungkiri kegiatan ini membutuhkan biaya yang sangat besar baik terkait teknologi maupun SDM. Melalui kemitraan strategis dengan universitas, industri dapat memperoleh akses tenaga ahli dan peneliti dalam upaya mendukung pengembangan ide-ide inovatif.

Ide-ide inovatif dalam kemitraan strategis memfokuskan pada beberapa keputusan seperti pengembangan produk dan layanan hingga memasarkan produk sampai ke tangan konsumen. Selain itu, industri juga memiliki kesempatan untuk mengakses berbagai gagasan riset dan pengembangan teknologi sehingga proses

pengembangan daur hidup produk dan kompetensi perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien. Melalui kemitraan strategis, industri juga mendapatkan kemanfaatan lain seperti pengembangan sumber daya alam baik dari segi pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi, hingga pengelolaan risiko dapat dilakukan bersama dalam suatu kemitraan.

Demikian pula kemitraan yang terjadi antara perguruan tinggi dengan UMKM, di satu sisi perguruan tinggi sebagai lembaga penghasil ilmu memiliki peluang untuk berperan dalam membina dan mengembangkan UMKM melalui kegiatan transfer ilmu kepada UMKM, di sisi lain UMKM dapat memperoleh keuntungan dalam bentuk akses ke sumber daya yang tidak dimiliki oleh UMKM.

Misalnya, masalah internal utama yang dihadapi UMKM adalah kurangnya kompetensi SDM dalam mengelola organisasi, dan mengelola bidang fungsional di dalam perusahaan. Dengan membangun kemitraan dengan perguruan tinggi, UMKM akan memiliki keistimewaan mengakses ilmu dari perguruan tinggi melalui kegiatan seperti pelatihan dan pengembangan, bimbingan teknis, pembinaan, dan pendampingan usaha.

Gagasan lain terkait kemitraan perguruan tinggi-UMKM dapat dilakukan melalui rencana pengembangan komunitas UMKM dan lembaga terkait lainnya. Anatan dan Nur (2021) mengembangkan ide aplikasi berbasis komputer yang bertujuan untuk membangun komunitas dan mewadahi UMKM, pemasok, konsumen, akademisi, dan lembaga terkait lainnya seperti lembaga pemerintah dan perbankan. Melalui komunitas ini, UMKM mendapatkan kesempatan tidak hanya untuk membangun jaringan kerjasama tetapi juga sebagai media untuk dapat mengakses berbagai informasi terkait perkembangan bisnis UMKM dari menu ensiklopedia yang dikembangkan.

Kemitraan antara universitas dengan industri, khususnya UMKM merupakan isu penting dalam lingkungan dan persaingan bisnis yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi. Melalui kemitraan, UMKM diharapkan dapat mengatasi permasalahan utama terkait keterbatasan kepemilikan sumber daya, baik sumber daya yang berwujud (*tangible*) maupun sumber daya yang tidak berwujud (*intangible*). Meskipun diskusi tentang pentingnya kemitraan strategis antar organisasi telah lama dibahas dalam literatur konseptual dan empiris di bidang manajemen strategis, isu ini masih menarik dan relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Selama ini kemitraan antar organisasi tetap menjadi trending issue dan merupakan strategi penting bagi organisasi dalam upaya memenangkan persaingan. Hamel et al., (1989) mengemukakan bahwa kemitraan strategis tidak hanya dilakukan dengan organisasi lain dalam industri yang sama, tetapi juga dalam industri yang berbeda, atau bahkan dengan pesaing. Melalui kemitraan, organisasi dapat memperoleh berbagai keuntungan seperti mengakses sumber daya, pengetahuan, dan keterampilan yang tidak mereka miliki. Dengan kata lain, kemitraan dimotivasi oleh kebutuhan untuk mengakses sumber daya, kompetensi inti, keterampilan inovatif, dan pengetahuan khusus yang dimiliki mitra (Kogut & Zander, 1992).

Meskipun kemitraan universitas dan UMKM memberikan kemanfaatan bagi kedua belah pihak, isu-isu dan faktor-faktor penghambat dalam kemitraan strategis yang dapat memicu terjadinya *conflict of interest* perlu mendapat perhatian penting. Konflik kepentingan memiliki potensi terjadi mengingat universitas dan industri merupakan dua jenis organisasi yang memiliki perbedaan signifikan. Perbedaan tersebut salah satunya terkait dengan perbedaan latar belakang yang seringkali menjadi faktor pemicu perselisihan atau konflik kepentingan diantara kedua pihak yang melakukan kemitraan strategis.

Perbedaan lain berkaitan dengan perbedaan visi, misi, dan budaya kerja antara universitas dan industri. Perbedaan visi dan misi dapat dijelaskan sebagai berikut: Sebagai organisasi penghasil ilmu pengetahuan, universitas memiliki kecenderungan tujuan untuk mengembangkan ide-ide inovatif dan membagikannya untuk dikonsumsi dan digunakan oleh masyarakat.

Disisi lain, industri memiliki tujuan yang bertentangan, ide-ide kreatif dan inovatif yang dihasilkan oleh industri cenderung disimpan dengan tujuan menggunakan ide-ide yang dihasilkan sebagai sumber keunggulan bersaing. Kopczynska dan Ferreira (2017) mengemukakan beberapa isu dan perbedaan yang harus dikelola dalam pengembangan kemitraan strategis antara universitas dan industri seperti dirangkum dalam Tabel 1.2

Perbedaan yang dimiliki oleh universitas dan industri terkait beberapa isu yang dibahas sebelumnya seringkali menjadi faktor pemicu terjadinya kendala dalam pengelolaan kemitraan strategis antara universitas dan industri. Beberapa faktor penghambat tersebut adalah: 1) masalah komunikasi antara kedua belah pihak, 2) perbedaan visi dan misi, dimana seringkali universitas dianggap memiliki

mixed mission dalam menjalankan kemitraan strategis dengan industri, 3) Perbedaan budaya, 4) Diseminasi pengetahuan, 5) Faktor ketakutan, 6) Kurangnya kepercayaan akibat perbedaan visi dan misi antara kedua belah pihak, 7) Universitas seringkali *overestimate* terhadap teknologi atau hasil penelitian yang diharapkan, 8) Resiko finansial bagi universitas, 9) Universitas kurang konsisten, 10) Terlalu banyak spesialisasi dalam negosiasi kontrak.

Komunikasi memiliki peran penting dalam menentukan kesuksesan kemitraan universitas dan industri mengingat keterampilan dan kemampuan komunikasi, serta kebutuhan dan harapan kedua belah pihak yang terlibat dalam kemitraan berbeda. Miskomunikasi yang mungkin terjadi dapat memicu terjadinya permasalahan yang kompleks. Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa universitas dan industri memiliki stereotip visi masing-masing menimbulkan masalah komunikasi dan menghambat kemitraan strategis yang efektif.

Tabel 1.2
Isu dan Perbedaan Antara Universitas dan Industri

Isu/Perbedaan	Universitas	Industri
Komunikasi	Untuk disebarluaskan	Untuk dirahasiakan
Misi	Penelitian Dasar Publikasi	Penelitian Terapan Hasil Ekonomi
Budaya	Pengungkapan hasil penelitian untuk karir akademik dan pengakuan	Melindungi hasil penelitian untuk keunggulan kompetitif dan keuntungan finansial perusahaan
Institusional	Sistem Imbalan: Pengakuan dan reputasi rekan kerja Organisasi kerja: Tingkat kebebasan tinggi, pendapatan rendah	Sistem Penghargaan: Pengembalian keuangan Organisasi kerja: Tingkat kebebasan rendah, pendapatan lebih tinggi
Operasional	Abstrak, ambigu, bahasa kompleks	Orientasi tujuan secara ringkas
Ketakutan dan Kepercayaan	Isu hukum dan negosiasi kontrak	

Sumber: Anatan dan Nur (2022)

Mixed mission yang seringkali dimiliki universitas mungkin terjadi saat mereka memutuskan untuk mengembangkan "perusahaan *start-up*" yang menjadi ukuran tingkat kredibilitas universitas sebagai lembaga pendidikan, pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat tetapi dapat menimbulkan permasalahan dalam pengelolaan kemitraan strategis dengan industri. Perbedaan

budaya secara spesifik berkaitan dengan tujuan utama pengembangan kemitraan strategis. Universitas sebagai lembaga pendidikan bersifat *non-profit oriented*, sedangkan industri berorientasi pada *profit*.

Universitas sebagai lembaga pendidikan dan pusat penelitian untuk menciptakan dan mengembangkan ide-ide baru memiliki keinginan dan kewajiban untuk mempublikasikan dan menyebarluaskan temuannya melalui hasil penelitiannya. Sebaliknya, perusahaan lebih cenderung menutup dan menyembunyikan hasil penelitiannya dengan alasan keunggulan kompetitif dan laba. Perbedaan mendasar ini masih menjadi persoalan besar dan rekonsiliasi kesepakatan kerjasama antara perguruan tinggi dan industri. Selain itu, faktor ketakutan akibat kedua belah pihak memiliki perbedaan nyata dalam hal budaya, pengalaman, stereotip visi, mengakibatkan timbulnya rasa takut untuk mengembangkan hubungan kerja sama antara satu sama lain.

Kurangnya kepercayaan karena perbedaan yang ada, menjadi penghambat terciptanya kemitraan strategis yang efektif. Isu kepercayaan terutama menyangkut masalah hukum dan negosiasi kontrak. Penentuan key person yang bertanggung jawab atas kerjasama dari kedua belah pihak penting untuk ditentukan sejak awal kemitraan dibentuk. Isu lain berkaitan dengan adanya kemungkinan universitas seringkali melebih-lebihkan teknologi atau hasil penelitian yang mereka ciptakan atau hasilkan. Pendapat ini sering muncul dan diutarakan oleh pihak industri yang merasa bahwa perguruan tinggi seringkali “dinilai terlalu tinggi” atas hasil proyek yang dikerjakannya sehingga perjanjian berdasarkan kasus per kasus perlu dibuat.

Risiko finansial bagi universitas juga menjadi isu penting dalam pengembangan dan pengelolaan kemitraan strategis. Risiko kolaborasi dengan industri lebih besar dibandingkan dengan Kerjasama dengan Pemerintah. Hal ini dikarenakan, industri cenderung berorientasi pada keuntungan, berbeda dengan Pemerintah yang memberikan jaminan pendanaan penelitian yang stabil.

Kondisi ini dapat terjadi karena keputusan atau anggaran yang ditetapkan tidak bergantung pada kondisi keuntungan yang diterima dan ditentukan oleh kondisi pasar. Tentu saja kondisi ini sangat kontras dengan industri yang kondisi keuangan dan pendapatannya sangat dipengaruhi oleh pangsa pasar. Dalam kondisi ekonomi yang lesu dan terjadi “*fiscal distress*”, bisa jadi terjadi pemotongan atau

penghentian anggaran penelitian yang mengakibatkan gagalnya penyelesaian proyek.

Isu lain muncul akibat anggapan bahwa universitas merupakan organisasi yang "cair" dan "fleksibel" dimana kegiatan administrasi dan manajemen dapat datang dan pergi, agenda kerja seringkali dapat dengan mudah berubah sehingga sulit untuk mengembangkan kemitraan dalam jangka panjang. Dalam hal membangun kemitraan, industri cenderung ingin membangun relasi yang eksklusif sedangkan universitas sebaliknya.

Banyaknya spesialisasi dalam negosiasi kontrak, misalnya dalam hal pengelolaan teknologi atau pengetahuan juga menjadi isu penting dalam pengelolaan kemitraan universitas dan industri. Kondisi ini menuntut hak kekayaan intelektual atau lisensi dan sponsor menuntut ketentuan atau hasil pekerjaan mereka. Industri juga memiliki masalah tersendiri dimana unit bisnis yang berbeda memiliki tanggung jawab yang berbeda dalam hal perjanjian penelitian dan perjanjian intelektual. properti sehingga menjadi kendala dari sisi industri. Masalah ini akan semakin kompleks dengan adanya pergantian personal, komunikasi yang buruk, dan perubahan agenda kerja di kedua belah pihak.

Isu-isu dan perbedaan antara universitas dan industri dapat memicu terjadinya permasalahan yang mengarah pada kemungkinan munculnya konflik kepentingan antara kedua belah pihak yang terlibat dalam Kerjasama. Konflik kepentingan memang sering terjadi dalam suatu kemitraan, terutama dalam kemitraan strategis yang memiliki tujuan dan latar belakang yang berbeda seperti antara universitas dan industri. Ketika terjadi konflik kepentingan, universitas dan industri harus memiliki konsentrasi tinggi untuk mengelola konflik tersebut.

Dalam manajemen konflik, kedua belah pihak bertanggung jawab untuk mengelola konflik dalam kemitraan. Beberapa jenis konflik kepentingan yang seringkali muncul dalam kemitraan strategis antara universitas dan industri diantaranya adalah: keuangan, komitmen, penggunaan sumber daya kelembagaan yang tidak tepat, *peer review*, bias yang tidak disengaja, dan konflik dalam penelitian seperti bias dalam desain penelitian, implementasi, analisis data, dan pelaporan hasil penelitian. Kesemuanya berdampak pada ketidaktepatan proteksi penelitian sehingga perlu dikelola agar tidak menjadi pemicu kegagalan kemitraan strategis yang dibentuk.

Diskusi sebelumnya menunjukkan pentingnya kemitraan strategis antara universitas dan industri, dalam konteks buku ini adalah UMKM, beserta isu-isu dalam pengelolaan tersebut. Di sisi lain tantangan eksternal seperti transformasi ekonomi berbasis digital juga perlu mendapat perhatian penting dalam pengelolaan kemitraan strategis antara universitas dan UMKM. Menghadapi permasalahan internal yang masih cukup banyak dan tantangan eksternal adanya tuntutan untuk melakukan transformasi digital, penulis merasa perlu untuk menganalisis level kesiapan UMKM dalam menghadapi transformasi digital.

Level kesiapan dianalisis berdasarkan kesiapan adopsi teknologi digital, adopsi *e-business*, dan adopsi *e-commerce*. Selain itu, analisis terhadap faktor-faktor penentu keunggulan kompetitif UMKM juga perlu dilakukan karena keunggulan kompetitif menjadi syarat penting UMKM tidak hanya dalam memperkuat resiliensi tetapi juga memenangkan persaingan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan terus mengalami perubahan dan perkembangan.

Buku ini ditulis sebagai sumbangsih pemikiran penulis berdasarkan hasil telaah literatur baik konseptual maupun empiris, dan pengalaman riset penulis terkait isu tentang transfer pengetahuan dari universitas ke industri, secara spesifik ke UMKM melalui kemitraan strategis. Oleh karena itu dalam pembahasan awal penulis lebih memfokuskan pada pembahasan permasalahan-permasalahan internal yang dihadapi oleh UMKM khususnya dalam merespon tantangan perubahan eksternal yang menuntut dilakukannya transformasi digital.

Permasalahan tersebut diidentifikasi berdasarkan aspek finansial, SDM, produksi dan operasi, pemasaran, dan pengelolaan serta pengembangan bisnis. Pembahasan selanjutnya memfokuskan pada aspek konseptual tentang kemitraan strategis untuk memahami arti penting dan motivasi dilakukannya kemitraan strategis antar organisasi berdasarkan beberapa perspektif teori yaitu *Transaction cost economy (TCE)*, *resourced-based view (RBV)*, *knowledge-based view (KBV)*, dan *institutional theory*, serta identifikasi level kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital.

Untuk memberikan kontribusi nyata bagi pengelolaan dan pemberdayaan UMKM di Indonesia, maka penulis juga memfokuskan pada pembahasan tentang bagaimana universitas sebagai produsen pengetahuan dapat berperan dalam mencari solusi terkait aspek-aspek tersebut dan bagaimana seharusnya aspek-aspek tersebut dikelola dan identifikasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi

keunggulan kompetitif UMKM. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa, penulisan buku bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan UMKM dalam menghadapi tuntutan perubahan eksternal untuk melakukan transformasi digital.
2. Mengidentifikasi peran universitas melalui transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM untuk memberikan alternatif solusi dalam mengatasi permasalahan UMKM dan pengelolaan kemitraan strategis
3. Mengidentifikasi level kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital.
4. Mengidentifikasi faktor-faktor penentu keunggulan kompetitif UMKM.

Literatur konseptual dan empiris terkait transfer pengetahuan dari universitas ke industri, kesiapan sektor industri dalam melakukan transformasi digital selama ini lebih banyak didominasi oleh studi-studi pada industri skala menengah dan besar, tetapi pada skala UMKM masih cukup minim meskipun tidak dapat dipungkiri peran ⁷⁹UMKM dalam perekonomian suatu negara, khususnya Indonesia sangat besar dilihat berdasarkan kontribusi UMKM terhadap PDB Indonesia yang selalu mencapai diatas 50%.

Masih cukup rendahnya minat melakukan studi tentang kemitraan universitas bisa jadi diakibatkan oleh masih terbatasnya literatur yang membahas isu terkait, tingkat literasi digital UMKM di Indonesia khususnya, yang dinilai masih cukup rendah, dan berbagai permasalahan internal yang masih dihadapi oleh UMKM. Kondisi-kondisi tersebut memotivasi penulis untuk melakukan penelitian-penelitian terkait isu terkait dan menuliskan dalam sebuah ¹buku referensi yang membahas tentang kemitraan strategis sebagai upaya untuk mengoptimalkan peran universitas dalam pengelolaan dan pemberdayaan UMKM yang diharapkan dapat memberikan unsur kebaruan dalam bidang riset terkait.

BAB II

KEMITRAAN STRATEGIS DAN KEUNGGULAN KOMPETITIF

2.1 Kemitraan Strategis dari Berbagai Perspektif Teori

Perkembangan teknologi dan kondisi lingkungan bisnis yang tidak dapat diprediksi dan makin kompetitif, menuntut perusahaan untuk memiliki daya saing yang tinggi. Hal ini akan menjadi tantangan yang berat bagi perusahaan jika tidak memiliki sumber daya dan pengetahuan yang cukup untuk mengembangkan kapabilitas perusahaan.

Keterbatasan tersebut memaksa perusahaan untuk mau mengakses sumber daya dan pengetahuan yang berasal dari perusahaan atau organisasi lain. Untuk dapat mengakses sumber daya dan pengetahuan dari perusahaan atau organisasi lain, kolaborasi dengan pihak eksternal melalui pengembangan kemitraan strategis sangat diperlukan. Dengan perkataan lain, kemitraan strategis dimotivasi oleh kebutuhan perusahaan akan akses sumber daya, kompetensi inti, ketrampilan inovatif, dan pengetahuan spesifik yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saing.

Literatur konseptual maupun empiris tentang kemitraan strategis menyimpulkan bahwa meskipun bukan fenomena baru, kemitraan strategis menjadi isu yang sangat penting saat ini (Draulans et al., 2003). Dalam perkembangannya, isu kemitraan strategis masih menjadi isu yang menarik untuk diteliti seiring dengan meningkatnya kompleksitas masalah yang dihadapi oleh organisasi dan perusahaan (Kozuch & Sienhiewicz-Malyjurek, 2015).

Isu tentang persyaratan legal dan kesepakatan kemitraan juga menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dalam upaya mencapai keberhasilan pengembangan kemitraan strategis. Faktor-faktor internal dan eksternal lain seperti akses pengetahuan dan perolehan legitimasi juga menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan ketika perusahaan memutuskan untuk melakukan kemitraan dengan organisasi atau perusahaan lain.

Literatur tentang kemitraan strategis pertama kali diperkenalkan oleh Warrens (1967) yang menyebut konsep kemitraan strategis sebagai *inter-organizational relationship* (hubungan inter-organisasional). Beberapa peneliti memberikan beragam definisi tentang konsep kemitraan strategis. Forrest (1989) mendefinisikan kemitraan strategis sebagai kerjasama antara perusahaan dengan organisasi lain, baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek yang mencakup kepemilikan parsial dan kontraktual yang dikembangkan untuk beberapa alasan strategis.

Gulati (1995) mengemukakan bahwa kemitraan strategis merupakan pembentukan kerjasama yang diusulkan antara perusahaan yang mencakup pertukaran, pembagian kebijakan pembangunan atau pengembangan kontribusi modal, teknologi, atau aset spesifik perusahaan. Das dan Teng (2000) mendefinisikan kemitraan strategis sebagai kerjasama sukarela dalam persetujuan antar perusahaan yang bertujuan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Dapat disimpulkan bahwa kemitraan strategis merupakan persetujuan kerjasama antara dua atau lebih pihak untuk mencapai tujuan dan manfaat bersama. Kemitraan strategis bukan merupakan fenomena baru karena dunia bisnis telah terlibat dalam kerjasama dengan organisasi lain sejak lama (Draulans et al., 2003).

Mowery et al., (1996) mengemukakan bahwa motif utama pembentukan kemitraan strategis adalah upaya untuk berbagi biaya dan resiko inovasi. Motivasi lain terkait dengan upaya akuisisi ketrampilan teknis baru atau kapabilitas teknologi dari mitra (Hamel et al, 1989). Organisasi yang terlibat dalam kemitraan strategis akan memperoleh keuntungan atas kontrak atau pasar konvensional karena kapabilitas teknologi spesifik perusahaan seringkali berbasis pada pengetahuan *tacit*.

Organisasi tertarik untuk bekerjasama dalam suatu kemitraan strategis ketika mereka membutuhkan sumber daya komplementer dari organisasi lain untuk mengatasi keterbatasan yang dimiliki dan mendapatkan kesempatan yang

baru dari keterlibatan dalam suatu kemitraan. Keputusan suatu organisasi untuk terlibat dalam suatu kemitraan strategis juga dimotivasi oleh kepentingan untuk memasuki pangsa pasar baru, mengurangi biaya produksi, mengembangkan dan mendifusikan teknologi baru secara cepat.

Das dan Teng (2000) mengklasifikasikan tipe kemitraan¹⁴ strategis berdasarkan ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi yaitu sumber daya berbasis properti dan sumber daya berbasis pengetahuan. Sumber daya berbasis properti mencakup modal finansial, sumber daya fisik, SDM, yang tidak dapat dengan mudah diperoleh karena secara legal dilindungi oleh hak kekayaan intelektual seperti paten, kontrak, dan kepemilikan.

Sumber daya berbasis pengetahuan merupakan aset *intangible* perusahaan seperti pengetahuan dan ketrampilan, sistem teknik dan manajerial perusahaan, yang tidak mudah ditiru karena bersifat tidak jelas (*vague*) dan ambigu, meskipun tidak dilindungi oleh paten. Dalam kemitraan strategis, organisasi akan lebih cenderung memperhatikan sumber daya berbasis pengetahuan dibandingkan sumber daya berbasis properti yang dilindungi oleh paten.

Ketersediaan sumber daya yang dimiliki organisasi menjadi faktor penentu preferensi struktural organisasi. Tipe kemitraan strategis dikategorikan dalam empat tipe utama yaitu: *equity joint venture*, *minority equity alliance*, *bilateral contract-based alliance*, dan *unilateral contract-based alliance*. Tabel 2.1 menunjukkan tipe sumber daya dalam kemitraan strategis.

Beberapa alasan yang mendasari organisasi lebih menyukai struktur kemitraan strategis yang berbeda dijelaskan oleh Lu (2000). *Pertama*, *joint venture* memungkinkan suatu perusahaan untuk menyesuaikan dengan sumber daya pengetahuan mitra, sehingga mereka lebih menyukai mitra jika sumber daya utama mitra adalah sumber daya berbasis pengetahuan.

Sebaliknya ada kekhawatiran pula dari organisasi bahwa mereka akan kehilangan sumber daya berbasis pengetahuan mereka sendiri bila memiliki integrasi yang tinggi dengan mitra, sehingga, organisasi akan memilih tipe *joint venture* hanya jika sumber daya berbasis pengetahuan bukan merupakan sumber daya utama dalam kemitraan strategis.

Tabel 2.1
Tipe Sumber Daya dalam Kemitraan Strategis

Perusahaan (A)	Mitra Perusahaan (B)	
	¹⁴ Sumber Daya Berbasis Properti	Sumber Daya Berbasis Pengetahuan
Sumber Daya Berbasis Properti	<i>Unilateral contract-based alliance</i>	<i>Joint Venture</i>
Sumber Daya Berbasis Pengetahuan	<i>Minority equity alliance</i>	<i>Bilateral contract-based alliance</i>

Sumber: Das dan Teng (2000)

Kedua, organisasi akan memilih *minority equity alliance* ketika mereka memiliki sumber daya berbasis pengetahuan sebagai sumber daya utama yang berkontribusi pada mitra, sedangkan mitra mereka mengandalkan sumber daya sumber daya berbasis *property*. *Ketiga*, jika kedua mitra memiliki sumber daya berbasis pengetahuan yang substansial dalam kemitraan strategis, *joint venture* dengan integrasi yang tinggi akan terlalu beresiko untuk digunakan sebagai pilihan karena pengetahuan *tacit* organisasi mungkin secara signifikan sesuai dengan mitra.

¹¹² Dalam kondisi ini, kemitraan strategis berbasis kontrak bilateral, seperti *joint production*, *joint R&D*, dan *joint marketing and promotion* menjadi pilihan yang lebih tepat karena terdapat banyak kesempatan untuk saling belajar dari mitra dibandingkan dengan melakukan kemitraan strategis berbasis kontrak unilateral. *Keempat*, pada tipe kemitraan strategis berbasis kontrak unilateral, transfer pengetahuan akan sulit dilakukan karena pengetahuan yang di transfer bersifat *embedded* (Kogut & Zander, 1992). Oleh karena itu kemitraan strategis berbasis kontrak unilateral akan lebih dipilih ketika kedua mitra berkomitmen untuk memberikan kontribusi sumber daya berbasis properti untuk kemitraan strategis yang menjanjikan.

Tabel 2.2 merangkum klasifikasi atas ¹⁴ sumber daya berbasis properti dan sumber daya berbasis pengetahuan. Klasifikasi tersebut dipakai sebagai dasar dalam menentukan preferensi struktural yang dibagi dalam empat kategori kemitraan strategis yang utama.

Tabel 2.2
Empat Tipe Kemitraan Strategis

	Tipe	Definisi	Bentuk Umum	Karakteristik
Aliansi Ekuitas	<i>Joint venture</i>	Melibatkan dua atau lebih pihak yang secara legal berbeda, masing-masing memiliki kontribusi dalam aktivitas pembuatan keputusan bersama.		Mitra aliansi menciptakan entitas organisasi yang baru
	<i>Minority equity alliances</i>	Salah satu mitra aliansi memiliki peran minoritas dibanding-kan mitra aliansi lain.		Tidak menciptakan entitas organisasi yang baru.
Aliansi Non-Ekuitas	<i>Bilateral contract-based alliances</i>	Mitra aliansi telah memiliki hak kekayaan intelektual	Kerja sama penelitian dan pengembangan, kerja sama pemasaran dan promosi, kerja sama dengan pemasok.	Mitra bekerja sama dan menempatkan sumber daya secara bersama, durasi lebih lama, lebih kurang terintegrasi dibandingkan dengan <i>joint venture</i> .
	<i>Unilateral contract-based alliance</i>	Transfer hak kekayaan intelektual yang didefinisikan dengan baik seperti " <i>technology for cash</i> ," pertukaran persetujuan lisensi.	Lisensi, persetujuan distribusi, kontrak R&D	Perusahaan secara individu membawa kewajiban secara terpisah, lengkap, kontrak spesifik, integrasi relatif lebih rendah.

Sumber: Das dan Teng (2000)

Link et al. (2005) membahas implikasi penting dari perdebatan isu-isu konseptual transfer pengetahuan dalam kemitraan strategis antara universitas dan industri pada pembuatan kebijakan kemitraan. Beberapa perspektif teoritis digunakan untuk menjelaskan berbagai aspek fenomena transfer pengetahuan dalam kemitraan universitas dan industri dan masing-masing memiliki kontribusi yang berbeda dalam memberikan pandangan menyeluruh tentang kemitraan strategis.

Teori menunjukkan bahwa pilihan kemitraan strategis mempengaruhi baik kemudahan transfer pengetahuan dan insentif untuk berbagi pengetahuan. Literatur menunjukkan tiga dasar teoritis dalam kemitraan strategis yang dapat digunakan sebagai dasar teori untuk menjelaskan transfer pengetahuan dalam

kemitraan universitas dan industri meliputi *Transaction Cost Economic Theory (TCE)*, *Resource-based View (RBV)*, dan *Knowledge-based View (KBV)* seperti dirangkum dalam Tabel 2.3.

Tabel 2.3
Ringkasan *Transaction Cost Economics Theory*, *Resource-based*, dan *Knowledge-based Theory*

Teori	Konsep
<i>Transaction Cost Economics</i>	TCE memfokuskan pada pencapaian biaya transaksi minimum diantara berbagai aset. (Tallman et al, 2004).
<i>Resource - based View</i>	Menurut RBV, sumber daya dipertimbangkan sebagai sumber keunggulan kompetitif yang penting (Barney, 2007).
<i>Knowledge - based View</i>	Menurut KBV, pengetahuan merupakan sumber daya organisasi yang paling penting dan utama. (McEvily & Chakravarthy, 2002), <i>especially tacit knowledge</i> (Polanyi, 1967)

Sumber: Elaborasi Peneliti

TCE mengintegrasikan dampak ekonomis perilaku organisasi dalam analisis strategis. Menurut TCE, manusia memiliki rasionalitas terbatas dan sifat oportunisme. Teori ini menjelaskan semua kegiatan ekonomi berkaitan dengan pertukaran transaksi antara dua atau lebih pelaku ekonomi dengan mekanisme tata kelola yang sesuai dengan sifat transaksi untuk mengoptimalkan pertukaran (Williamson, 1985).

Teori ini berkaitan dengan pertanyaan organisasi ekonomi yang memfokuskan pada transaksi sebagai unit analisis dan biaya transaksi minimum antara berbagai aset, termasuk semua biaya yang digunakan ketika mempersiapkan dan melaksanakan kontrak dan perjanjian, berkaitan dengan tuntutan hukum untuk menstabilkan hubungan kerja dan memperluas saluran investasi. Biaya transaksi dalam konteks TCE merupakan biaya dan harga yang ditanggung ketika menyiapkan dan mengimplementasikan kontrak dan kesepakatan dalam suatu kerjasama (Kogut & Zander, 1992).

Kogut & Zander (1992) menjelaskan TCE adalah teori yang paling berguna untuk mengintegrasikan implikasi ekonomi perilaku organisasi menjadi analisis strategis perusahaan. Teori ini menekankan pada penggunaan internal organisasi sebagai insentif kerjasama dan berbagi pengetahuan melalui pengendalian ancaman oportunisme. Argumen ini didukung oleh Kogut (1988) yang menyatakan bahwa perusahaan akan terlibat dalam kemitraan hanya jika transfer pengetahuan antar organisasi lebih efisien daripada melalui sarana pasar.

Menurut RBV, organisasi didefinisikan sebagai satu set sumber daya produktif dan organisasi administrasi (Penrose, 1959). Sumber daya dianggap sebagai sumber penting dari keunggulan kompetitif karena perusahaan harus memanfaatkan kekuatan internal mereka melalui penguasaan sumber daya (Barney, 1991). Keunggulan kompetitif perusahaan lebih didasarkan pada sumber daya perusahaan internal daripada dasar produk suatu perusahaan.

Sumber daya perusahaan disebut sebagai sumber daya strategis jika mereka memiliki empat atribut, yaitu berharga, langka, tidak dapat di imitasi, dan tidak dapat di substitusi ¹⁴⁴ untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Menurut Barney dan Clark (2007), sumber daya, aset, dan kemampuan dapat dikombinasikan dan diakumulasikan di alam. Setiap bundel sumber daya yang strategis dan komplementer memiliki potensi sewa yang menghasilkan perubahan tertentu dengan variasi sumber daya yang sangat tergantung pada kemampuan manajemen.

KBV menekankan pada penggunaan perusahaan atau organisasi internal sebagai sarana untuk meningkatkan aliran pengetahuan yang produktif (Kogut & Zander, 1992). Grant (1996) menyebutkan pengetahuan sebagai sumber daya strategis yang paling signifikan dari perusahaan. Para peneliti yang mengadopsi perspektif KBV meyakini bahwa pertumbuhan masa depan perusahaan tergantung pada integrasi ¹⁵⁷ sumber daya pengetahuan produktif, kemampuan pengambilan keputusan, dan ¹⁵⁷ keunggulan kompetitif yang berasal dari koordinasi dan kombinasi sumber daya pengetahuan yang berbeda pada tingkat perusahaan daripada tingkat individu melalui kegiatan bisnis.

Menurut KBV, pengetahuan adalah sumber daya perusahaan yang paling penting dan utama (McEvily & Chakravarthy, 2002), pengetahuan khususnya *tacit* (yang paling berharga bagi organisasi karena hal ini terkait dengan individu, sangat sulit untuk mengartikulasikan dan mentransfer sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan).

Polanyi (1967) mendefinisikan pengetahuan *tacit* merupakan pengetahuan untuk "tahu lebih banyak dari yang bisa kita katakan," dan memandang pengetahuan ini sebagai pengetahuan yang dapat diartikulasikan, terutama melalui tindakan individu daripada melalui penjelasan spesifik tentang apa yang individu tahu. Masalah muncul ketika daya serap perusahaan kurang karena pengetahuan, terutama pengetahuan yang kompleks, bersifat heterogen sulit dan sulit untuk

ditiru (Barney, 1991). Pengetahuan dalam kemitraan mengacu pada keterampilan, kemampuan, dan proses yang bisa sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi dan daya saing (Ireland et al., 2002). Kemitraan strategis ini membawa mitra untuk memberikan kontribusi sama dalam hal berbagi risiko investasi aset.

Selain ketiga teori tersebut, *institutional theory* terbukti dapat digunakan untuk menjelaskan motivasi pembentukan kemitraan strategis antara universitas dan industri berdasarkan hasil riset yang dilakukan Anatan (2017). Boli dan Thomas (1999) mengemukakan bahwa institusi dipandang sebagai sekelompok prinsip dan model, peraturan dan klasifikasi fundamental yang mendefinisikan sifat dasar dan tujuan pelaku ekonomi dan tindakan-tindakan pelaku ekonomi yang melekat dengan realitas yang ada.

Organisasi formal dibentuk oleh faktor-faktor sosial, budaya, dan simbolis yang dipandang sebagai susunan elemen-elemen yang di standarisasi (Di Maggio & Powell, 1983) atau sebagai gambaran suatu struktur peran, aktivitas, dan keterkaitan dalam suatu cara yang eksplisit. Tabel 2.4 merangkum informasi tentang Teori Institusional.

Tabel 2.4
Ringkasan *Institutional Theory*

	<i>Institutional Theory</i>
Konsep	Institutional Theory menyarankan bahwa lingkungan institusional ¹³² maksakan tekanan bagi organisasi untuk tampak legitimate dan sesuai dengan norma-norma yang berlaku. Hal ini dilakukan untuk membuka jalan bagi organisasi dalam memperoleh akses sumber daya dan keahlian yang diperlukan. Selain itu untuk memperoleh keanggotaan yang dapat meningkatkan reputasi organisasi.
Fokus	Legitimasi dan penyesuaian dengan norma
Rasionalisasi Aliansi	Keputusan melakukan aliansi didasarkan pada upaya untuk memperoleh legitimasi atau akibat merespon tekanan isomorphic dengan meniru perusahaan yang telah membangun aliansi
Asumsi	Aliansi dikembangkan sebagai akibat ketiga tipe <i>isomorphism</i> , bukan sebagai <i>follow up</i> seleksi rasional antara model yang paling tepat untuk kondisi lingkungan bisnis yang ada.
Peneliti	Meyer dan Brown (1977); Baum & Oliver (1991); Kraatz (1998)

Sumber: Elaborasi Penulis

Teori Institusional ²⁸ memberikan pandangan tentang organisasi yang kompleks. Berdasarkan teori ini, ¹ tindakan organisasi dikendalikan oleh justifikasi sosial, yaitu oleh keinginan pelaku dalam organisasi untuk memberikan tindakan

yang berarti. Aktivitas strategik dan ekonomis melekat pada konteks sosial dan normatif yang memotivasi pelaku ekonomi untuk mencari legitimasi atau persetujuan atas tindakan yang mereka lakukan, khususnya para pelaku ekonomi yang tindakan ekonominya sangat bergantung pada modal fisik, SDM, finansial, atau reputasi.

Teori institusional juga menyarankan bahwa lingkungan institusional, seperti pemerintah, masyarakat, dan kelompok sosial, memberikan tekanan yang nyata bagi organisasi untuk melakukan justifikasi atas tindakan strategik yang mereka lakukan (Dacin et al., 1999). Tekanan ini memotivasi organisasi untuk melakukan tindakan-tindakan yang meningkatkan legitimasi konstituen institusional agar sesuai dengan peraturan institusional, regulasi, norma, dan ekspektasi (Brown & Dacin, 1997).

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh organisasi adalah melalui partisipasi dalam hubungan inter-organisasional dalam suatu kemitraan strategis, misalnya organisasi kecil yang beroperasi dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, dapat meningkatkan visibilitas, reputasi, image, dan prestise melalui kemitraan dengan organisasi yang besar dan telah mapan untuk mendapatkan legitimasi dalam lingkungan industri dimana organisasi beroperasi.

Peningkatan legitimasi penting bagi organisasi dan menjadi kunci untuk membuka kerjasama dengan organisasi lain untuk mengakses sumber daya dan keahlian penting yang mungkin tidak dimiliki oleh organisasi. Tekanan institusional juga memotivasi perusahaan untuk berpartisipasi dalam hubungan antar organisasi untuk alasan lain, misalnya meningkatkan reputasi organisasi.

Meyer & Brown (1992) mengemukakan bahwa motif untuk mendapatkan legitimasi adalah menjamin kelangsungan hidup organisasi, di samping menargetkan efisiensi, organisasi menetapkan strategi untuk menyesuaikan dengan ritual dan mitos sosial untuk menjadi serupa. Organisasi diarahkan oleh elemen-elemen legitimasi, mulai dari prosedur standar operasional hingga sertifikasi profesional dan hingga persyaratan Negara. Adopsi elemen-elemen yang di legitimasi, mendorong proses *isomorphism* dengan lingkungan institusional dan meningkatkan probabilitas organisasi untuk dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnisnya.

Perubahan organisasi dan homogenisasi merupakan hasil dari tekanan institusional berasal dari *coercive isomorphism*, *normative isomorphism*, dan

mimetic isomorphism. *Coercive isomorphism* merupakan hasil dari pengaruh politik yang mendorong perlunya legitimasi. Respon terhadap ketidakpastian, misalnya suatu organisasi mengadopsi praktik-praktik organisasi lain yang telah sukses dan dilegitimasi merupakan *mimetic isomorphism*, sedangkan *normative isomorphism* merupakan perubahan yang diikuti untuk memenuhi standar profesi.

Boli dan Thomas (1999) menggarisbawahi bahwa *structural isomorphism* meningkat melalui proses *top down* dibanding *bottom up*. Berdasarkan klasifikasi DiMaggio & Powel (1983), pendekatan *top down* mirip dengan *coercive isomorphism* yang dilakukan terutama oleh negara untuk menentukan kerangka hukum, sedangkan pendekatan *bottom up* serupa dengan *mimetic isomorphism*, dimana organisasi secara eksplisit merespon ketidak-pastian lingkungan dengan mengadopsi perilaku dan praktik-praktik yang diterapkan organisasi lain.

Normative isomorphism dapat dipandang sebagai kombinasi kedua pendekatan dimana profesional dan organisasi profesional mendefinisikan standar yang tidak dipaksakan oleh negara, tetapi dipandang sebagai model untuk meniru praktik organisasi lain untuk mendapatkan legitimasi.

Teori institusional menjadi latar belakang teoritis dalam menguji kesamaan dalam organisasi dan alasan organisasi untuk terlibat dalam pengembangan kemitraan strategis antara universitas dan industri sebagai sarana untuk mendukung proses transfer pengetahuan dari universitas ke industri. Asumsi dasar yang digunakan dalam analisis transfer pengetahuan dari universitas ke industri melalui kemitraan strategis antara universitas dan industri adalah bahwa meskipun terdapat perbedaan visi, misi, dan budaya antara akademis dan industri, aliansi universitas dan industri dikembangkan sebagai akibat ketiga tipe isomorphism, bukan sebagai *follow up* seleksi rasional antara model yang paling tepat untuk kondisi lingkungan bisnis.

Keempat teori menekankan pada upaya untuk menjelaskan motif akses sumber daya melalui pembentukan kemitraan strategis. Keterlibatan organisasi dalam aliansi strategis memungkinkan organisasi untuk mempertimbangkan dan mengambil setiap kesempatan yang potensial untuk mempromosikan produk atau jasa mereka.

Motivasi transfer pengetahuan melalui kemitraan strategis dapat dijelaskan dari perspektif biaya transaksi. Menurut perspektif TCE, Organisasi memutuskan untuk terlibat dalam suatu kemitraan strategis ketika biaya yang dikeluarkan lebih

rendah dibandingkan yang terlibat dalam integrasi penuh kegiatan yang diberikan dalam hierarki perusahaan yang ada (Hennart, 1991).

Argumentasi dasar untuk pembentukan kemitraan strategis berdasarkan RBV adalah bahwa perusahaan mencoba untuk menciptakan nilai yang sesuai dalam hubungan antar-perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya unggul yang mereka miliki dengan sumber daya yang saling melengkapi. Keputusan untuk terlibat dalam sebuah kemitraan strategis didasarkan pada dua alasan penting bahwa perusahaan berada dalam posisi strategis yang rentan dan membutuhkan sumber daya dari aliansi, dan perusahaan perlu memanfaatkan aset mereka (Eisenhardt & Schoonhoven, 1996).

Motivasi transfer pengetahuan melalui kemitraan strategis menurut KBV adalah untuk mengakses sumber daya perusahaan lain dan untuk meningkatkan pengetahuan di bidang fungsional tertentu, seperti pengetahuan yang diperlukan tidak dapat dikembangkan oleh satu perusahaan. Berdasarkan perspektif teori institusional, keputusan melakukan aliansi didasarkan pada upaya untuk memperoleh legitimasi atau sebagai akibat merespon tekanan isomorphic dengan meniru perusahaan yang telah membangun aliansi.

Menurut Ding (2009), terdapat tiga keuntungan dalam menjelaskan motivasi aliansi universitas dan industri berdasarkan teori-teori yang ada, yaitu bahwa teori mengembangkan keunggulan kompetitif untuk organisasi-organisasi yang berkolaborasi, teori mencoba memaksimalkan keuntungan jangka panjang melalui penggunaan dan pengembangan sumber daya (pengetahuan), dan teori menciptakan kesempatan untuk proses pembelajaran pengetahuan oleh mitra aliansi. Tabel 2.5 merangkum motivasi kemitraan strategis dari beberapa teori yang sudah dibahas sebelumnya.

Tabel 2.5
Motivasi Kemitraan Strategis dari Beberapa Perspektif Teori

Teori	Motivasi Aliansi
<i>Transaction Cost Economics</i>	Suatu organisasi akan memutuskan membangun aliansi ketika biaya yang dikeluarkan dianggap lebih rendah dibandingkan biaya yang dikeluarkan ketika organisasi terlibat dalam integrasi penuh dari kegiatan yang diberikan dalam hierarki organisasi yang ada (Hennart, 1991).

Teori	Motivasi Aliansi
<i>Resource-based View</i>	Melalui aliansi, perusahaan mencoba untuk menciptakan nilai yang tepat dalam hubungan antar anggota dengan proses <i>leveraging</i> sumber daya superior yang dimiliki dengan sumber daya komplementer.
<i>Knowledge-based View</i>	Perusahaan memutuskan untuk terkait dalam suatu aliansi untuk mengakses sumber daya dan untuk mengembangkan sumber daya perusahaan lain dalam area fungsional tertentu karena pengetahuan yang dibutuhkan tidak dapat dikembangkan oleh perusahaan secara sendiri.
<i>Institutional Theory</i>	Keputusan melakukan kemitraan strategis didasarkan pada upaya untuk memperoleh legitimasi atau sebagai akibat merespon tekanan isomorphic dengan meniru perusahaan yang telah membangun kemitraan strategis.

Sumber: Elaborasi Penulis

Kemitraan strategis antara universitas dan industri melibatkan dua organisasi dengan karakteristik, misi, dan latar belakang budaya yang berbeda. Aliansi universitas dan industri membahas berbagai disiplin ilmu yang berbeda antara lain ilmu pengetahuan informasi, psikologi, ilmu manajemen, ilmu komputer, sosiologi, kebijakan penelitian, ilmu sosial, filosofi, dan masing-masing disiplin kerja sama dapat dikembangkan. Garrick et al. (2004) mengemukakan bahwa kerja sama ilmiah antara universitas dan industri dilakukan melalui kerja sama pengajaran dan pembelajaran, kerja sama penelitian dan pengembangan, kerja sama pengembangan bisnis, dan kerja sama pengembangan masyarakat.

Kemitraan strategis antara universitas dan industri dinilai sangat penting untuk meningkatkan produktivitas universitas dan industri. Kerja sama ini muncul akibat adanya tekanan eksternal dan tekanan internal (Lee & Win, 2004). Tekanan eksternal meliputi: 1) kesempatan bagi universitas dan industri untuk meningkatkan aktivitas penelitian dan pengembangan; 2) tantangan kebutuhan alokasi dana yang tinggi untuk aktivitas penelitian dan pengembangan akibat globalisasi perekonomian; 3) dan tekanan untuk menciptakan lingkungan penelitian yang baik di universitas dan industri.

Universitas bertanggung jawab mentransfer, mengembangkan, dan menyebarkan pengetahuan kepada industri. Hal ini dilakukan agar pengetahuan bermanfaat bagi penyelesaian masalah-masalah di industri. Di lain pihak, industri

perlu melakukan penelitian untuk pengembangan produk sesuai minat dan kebutuhan konsumen (Steharsky, 1993).

Terdapat dua tekanan internal yang mendorong kemitraan strategis antara universitas dan industri meliputi (Lee & Win, 2004): Pertama, perbedaan misi antara universitas dan industri yang dapat menimbulkan jurang pemisah dan mengakibatkan kegagalan kerja sama. Universitas memiliki misi untuk menciptakan dan mengembangkan pengetahuan untuk memenuhi kepentingan publik.

Sebaliknya, industri memiliki misi untuk menyimpan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Hal ini dilakukan sebagai upaya untuk memaksimalkan keuntungan bagi pemangku kepentingan. Kedua, negosiasi tentang kesepakatan penelitian dan kekayaan intelektual, terkait dengan isu-isu legal seperti lisensi dan publikasi, juga seringkali menimbulkan permasalahan. Untuk mengatasi permasalahan tersebut diperlukan negosiasi demi terciptanya kerja sama yang harmonis.

Beberapa motivasi yang melatarbelakangi keputusan industri untuk melakukan kemitraan strategis dengan universitas. Motivasi industri meliputi: 1) orientasi inovasi dan teknologi; 2) kesempatan mengakses teknologi yang lebih inovatif; 3) memperluas pasar; 3) meningkatkan kapabilitas peneliti; 4) memperoleh manfaat nyata dari kerja sama yang dilakukan; 5) meningkatkan kapabilitas pengembangan perusahaan; 6) keputusan terkait *buy vs build*. Industri lebih memilih memanfaatkan lembaga riset dibandingkan mengembangkan riset sendiri yang memakan biaya jauh lebih besar. Keputusan aliansi dari pihak universitas dimotivasi oleh beberapa alasan, meliputi: 1) pengakuan hukum secara legal atas hak kekayaan intelektual; 2) penerimaan royalti atas jasa intelektual dan ide-ide; 3) publikasi dan reputasi baik atas nama universitas; 4) proses diseminasi pengetahuan dan teknologi yang memuaskan atas ide-ide yang dikembangkan para ilmuwan; 5) dukungan finansial untuk pendanaan riset-riset universitas.

Hall et al. (1977) dalam Anatan (2018) mengemukakan tiga interaksi dasar dalam kemitraan strategis antar organisasi meliputi pertukaran, mandat antar organisasi, dan kesukarelaan. Pertukaran adalah perspektif yang paling dominan dalam studi kemitraan antar organisasi.

Levine dan White (1961) menekankan pencapaian tujuan sebagai dasar pertukaran dalam kerjasama antar organisasi. Menurut mereka pertukaran tidak serta merta melibatkan unsur nilai ekonomi, tetapi melibatkan jasa, klien, dan unit

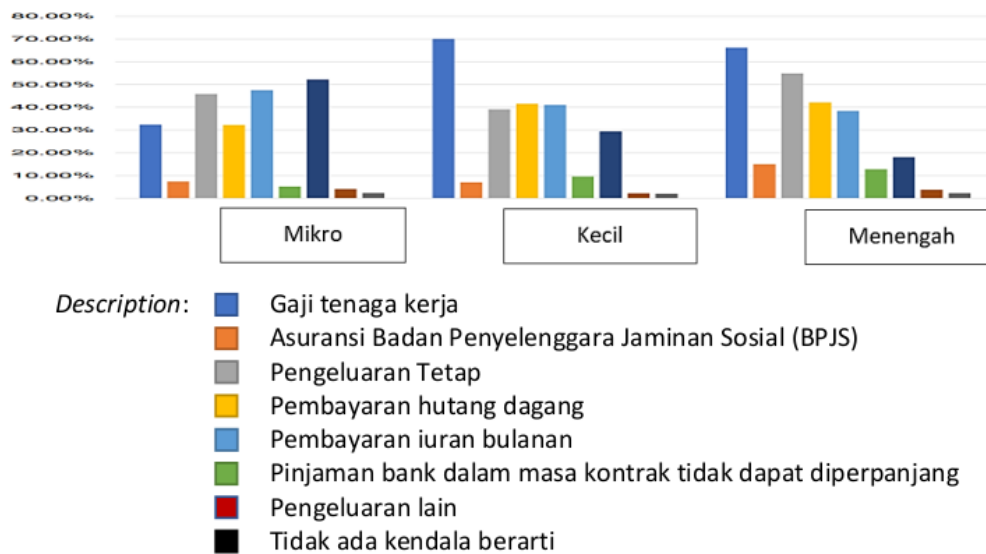
ekonomi. Pengembangan domain konsensus menjadi bagian dari proses pertukaran dalam kolaborasi antar organisasi.

Dasar interaksi yang kedua adalah mandat antar organisasi yang terlibat dalam kemitraan antar organisasi. Dasar ini mendapat perhatian jauh lebih sedikit daripada pertukaran (Warren, 1967). Mandat antar-organisasi mencakup undang-undang dan peraturan tentang bidang domain tertentu, informasi, dan kewajiban keuangan. Contoh nyata mandat antar organisasi adalah interaksi antara sektor publik dan sektor swasta yang biasanya diatur oleh hukum dan peraturan. Dasar interaksi yang ketiga bersifat sukarela, tetapi dibakukan melalui kesepakatan formal. Pertukaran terjadi dalam pengembangan perjanjian formal, tetapi interaksi mempengaruhi kesepakatan.

2.2 Identifikasi Permasalahan UMKM

Pada pembahasan latar belakang telah disinggung bahwa permasalahan-permasalahan internal UMKM di Indonesia dapat diidentifikasi berdasarkan aspek keuangan, SDM, produksi dan operasi, pemasaran, dan pengelolaan serta pengembangan bisnis. Terkait aspek finansial yang seringkali dilakukan oleh UMKM dalam menjalankan bisnis adalah tidak melakukan pencatatan arus kas, tidak memisahkan aset pribadi dengan aset usaha, tidak melakukan pengecekan rutin atas data keuangan, dan metode pencatatan keuangan masih belum dilakukan secara optimal. Walaupun pencatatan keuangan telah dilakukan, pencatatan tersebut masih dilakukan secara manual sehingga menyulitkan UMKM dalam mengelola dan mendeteksi kondisi keuangan usaha. Permasalahan-permasalahan tersebut merupakan permasalahan internal yang seringkali muncul dan perlu dicarikan solusi agar manajemen keuangan UMKM bisa dijalankan dengan baik.

Selain permasalahan finansial umum yang sering dihadapi UMKM tersebut, berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional Republik Indonesia, masalah spesifik⁹⁹ terkait finansial selama masa pandemi Covid-19 berkaitan dengan biaya tetap seperti ditunjukkan dalam Gambar 2.1. Dalam gambar tersebut ditunjukkan persentase masalah biaya tetap yang harus dihadapi UMKM mencakup beberapa aspek.



Gambar 2.1. Persentase Masalah Pengeluaran Tetap UMKM

Source: Bappenas (2020) dalam Anatan dan Ellitan (2022)

Aspek-aspek tersebut mencakup gaji tenaga kerja, asuransi BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial), pengeluaran tetap, pembayaran hutang dagang, pembayaran iuran bulanan, pinjaman bank dalam masa kontrak yang tidak dapat diperpanjang, dan pengeluaran-pengeluaran yang lain. Masalah terkait pengelolaan keuangan lain terkait kekurangan modal dan akan dibahas lebih mendalam pada bagian selanjutnya.

Masalah ¹¹⁵ tidak ada pemisahan antara keuangan perusahaan dan keuangan pribadi merupakan masalah umum yang terjadi pada UMKM. Dampak negatif akan terasa dalam kondisi dimana terjadi penurunan pendapatan akibat penurunan permintaan. Untuk menjaga kelangsungan hidup dan menutup biaya operasional usaha seperti pembayaran listrik, internet, gaji karyawan, dan lain hal, tidak jarang UMKM harus merelakan aset yang dimiliki untuk menutup kebutuhan. Tidak adanya pencatatan keuangan yang baik mengakibatkan hal sebaliknya juga bisa terjadi, yaitu menggunakan keuangan bisnis untuk menutup kebutuhan personal. Dalam jangka Panjang tentu saja hal ini menjadi masalah besar yang dapat mengancam kelangsungan hidup UMKM.

Masalah pembukuan usaha yaitu pencatatan arus kas yang diperlukan untuk melihat kondisi keuangan UMKM juga menjadi masalah serius yang harus diatasi. Keterbatasan pengetahuan dan ketrampilan dalam hal pengelolaan

keuangan baik pribadi maupun usaha mengakibatkan UMKM seringkali tidak memiliki pencatatan keuangan rutin dan laporan keuangan yang berkaitan dengan pengeluaran atas biaya operasi dan pendapatan.

Untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan, seharusnya pencatatan keuangan secara sederhana pun akan memberikan kemanfaatan dalam menentukan aset dan omset yang dimiliki oleh IMKM dan mendeteksi berapa banyak jumlah net income yang diperoleh untuk setiap periode pencatatan. Manfaat lain yang dapat dirasakan dengan adanya pencatatan keuangan dan laporan keuangan bagi UMKM adalah sebagai bahan pertimbangan bagi investor untuk memutuskan apakah UMKM layak (*eligible*) untuk menerima pinjaman modal atau tidak.

Masalah ketersediaan dana cadangan juga merupakan masalah penting yang dimiliki oleh UMKM. Sama halnya dalam keuangan personal, dana cadangan atau lebih dikenal sebagai dana darurat (*emergency fund*) sangat berperan penting untuk berjaga-jaga jika suatu saat terjadi hal-hal diluar perhitungan seperti kondisi perekonomian yang kurang kondusif, terjadinya inflasi, atau memerlukan dana mendadak untuk perbaikan peralatan perusahaan atau menerima order diluar penjadwalan produksi normal sehingga memerlukan modal usaha lebih besar.

Masalah keterbatasan bahkan ketiadaan dana cadangan merupakan masalah penting yang harus diselesaikan mengingat kondisi perekonomian dan kondisi persaingan bisnis sangat dinamis, fluktuatif, dan sangat tidak mudah untuk diprediksi akibat banyaknya faktor internal dan eksternal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kondisi ekonomi dan persaingan bisnis. Dengan adanya dana cadangan diharapkan UMKM dapat tetap bertahan hidup meski dalam kondisi ekonomi yang sulit sekalipun.

Permasalahan keuangan lain berkaitan dengan masalah ketersediaan modal. Masalah ini sebenarnya dapat diselesaikan dengan melibatkan pihak eksternal seperti bank atau Lembaga keuangan lainnya. Akan tetapi, UMKM seringkali kesulitan dalam mendapatkan akses pinjaman modal dan pendanaan akibat tidak memenuhi persyaratan yang dibutuhkan oleh perbankan maupun Lembaga keuangan lain untuk memenuhi kelayakan pencairan pinjaman modal. Selain Lembaga keuangan formal, UMKM memiliki alternatif untuk mendapatkan pendanaan dari Lembaga keuangan informal yang tentunya memiliki persyaratan jauh lebih mudah dibandingkan dengan Lembaga keuangan formal. Sebagai contoh

pinjaman dari rentenir, atau aplikasi pinjaman *online* akan jauh lebih mudah didapatkan, akan tetapi seringkali bunga pinjaman yang ditanggung akan jauh lebih besar dan akan memberikan dampak negatif bahkan memperparah kondisi keuangan UMKM.

Ayodya (2020) mengemukakan bahwa dalam pengelolaan keuangan sebuah usaha, perlu adanya bagian-bagian khusus yang menangani masalah penerimaan dan pembayaran, pencatatan (akuntansi), dan pengawasan. Masih banyak UMKM khususnya skala mikro dan kecil yang masih menerapkan sistem tersentralisasi dalam mengelola kegiatan usahanya. Dalam kondisi ini, pemilik usaha memainkan peran pusat dalam menangani ketiga hal tersebut baik masalah penerimaan dan pembayaran, pencatatan maupun pengawasan karena berbagai alasan.

Minimnya kepercayaan terhadap orang lain, ketidakmampuan dalam menggaji karyawan, kekhawatiran terjadi kelalaian yang mengakibatkan kerugian usaha, misalnya penyalahgunaan wewenang oleh karyawan dan berbagai kemungkinan lain. Karena pemilik atau pelaku usaha menangani semua keputusan-keputusan penting tersebut mengakibatkan seringkali mereka malas melakukan pencatatan dan pengawasan. Hal ini menjadi penghambat utama bagi UMKM untuk dapat mengembangkan bisnis mereka dan memicu permasalahan lain seperti kesulitan dalam mendapatkan akses pembiayaan dan pendanaan karena dinilai UMKM belum layak untuk mendapatkan akses tersebut.

Berdasarkan pembagian peran masing-masing bagian dapat diidentifikasi sebagai berikut: Pertama, bagian pembayaran dan penerimaan memiliki tugas utama sebagai pemegang dana yang dikelola dan digunakan untuk kegiatan operasional usaha, menerima dan mengalokasikan pendapatan yang diperoleh dari kegiatan usaha, melakukan pencatatan penerimaan dan pengeluaran usaha, serta mengeluarkan bukti penerimaan atau pengeluaran usaha.

Bagian pencatatan atau akuntansi memiliki tugas dan tanggung jawab penuh dalam melakukan perhitungan, pengelolaan, dan pencatatan keuangan usaha secara keseluruhan, melakukan perhitungan harga pokok produksi untuk menentukan harga jual produk yang dihasilkan, berdasarkan penentuan harga jual produk dapat ditentukan laba atau rugi atas usaha yang dilakukan, menetapkan standarisasi anggaran belanja, melakukan pencatatan atas aset, modal, hutang piutang, pajak, hingga laporan transaksi usaha secara keseluruhan.

Meskipun tidak memegang keuangan usaha, bagian pencatatan bertanggung jawab dalam pengelolaan keuangan usaha secara keseluruhan. Bagian pengawasan memiliki peran penting dalam mengawasi jumlah keuangan usaha dan pencatatan yang telah dilakukan, pengawasan terhadap pembayaran dan penerimaan, serta pencatatan yang dilakukan, standarisasi anggaran usaha, hingga pencatatan aset, modal dan hal lain yang menjadi tanggung jawab baik bagian pembayaran dan penerimaan, serta bagian akuntansi atau pencatatan.

Berkaitan dengan aspek SDM, permasalahan utama yang dihadapi oleh UMKM meliputi kesulitan dalam proses rekrutmen, kurang kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan, UMKM seringkali menjanjikan hal yang tidak sesuai dengan, kompetensi SDM yang kurang, mengabaikan pentingnya pelatihan dan pengembangan dan kesulitan dalam melakukan penilaian kinerja. Chabsoh (2022) mengemukakan masalah rekrutmen utama yang dihadapi UMKM adalah kurang hati dalam melakukan proses rekrutmen karyawan. Proses seleksi dan rekrutmen dilakukan secara terburu-buru tanpa mempertimbangkan kesesuaian kebutuhan tenaga kerja dari UMKM. Hal ini mengakibatkan SDM yang direkrut seringkali ternyata tidak memenuhi kriteria yang dibutuhkan perusahaan.

Penulis pernah melakukan interview dengan salah satu pemilik UMKM Batik di Subang dan Cimahi pada sekitar tahun 2019, berdasarkan hasil sharing yang dikemukakan dapat ditarik kesimpulan bahwa kesulitan utama terkait proses rekrutmen adalah kurangnya daya juang, integritas, dan komitmen yang dimiliki oleh SDM yang direkrut. Proses rekrutmen dilakukan berdasarkan supply tenaga kerja yang diperoleh dari situs jobstreet.co.id, pemasangan lowongan pekerjaan pada *website* atau media sosial UMKM, dan cara lain seperti meminta rekomendasi dari karyawan lama.

Permasalahan yang timbul, jika rekrutmen dilakukan terhadap karyawan yang berasal dari luar kota, tingkat *turnover* cenderung tinggi. Disisi lain, UMKM Batik tersebut dihadapkan pada masalah lain, jika rekrutmen dilakukan terhadap orang sekitar, ketrampilan yang dibutuhkan masih sulit diperoleh. Sehingga meski *turnover* tinggi, yang notabene berakibat pada meningkatnya biaya operasional UMKM, mereka tetap memutuskan untuk merekrut karyawan dari daerah lain khususnya Jawa Tengah yang dinilai telah memiliki bekal ketrampilan khususnya terkait proses produksi batik.

Sebagai bagian dari entitas bisnis dalam suatu negara, UMKM-pun dihadapkan pada Peraturan Perundang-Undangan yang telah dikembangkan oleh Pemerintah untuk dipatuhi dan dilaksanakan oleh perusahaan. Bagi usaha mikro kecil maupun menengah, seringkali peraturan atau Undang-Undang tersebut dianggap sebagai beban bagi para pelaku UMKM. Masalah lain berkaitan dengan ketidaksesuaian antara apa yang dijanjikan pada saat proses seleksi dan rekrutmen dengan yang diperoleh oleh karyawan pada saat bekerja, misalnya berkaitan dengan fasilitas, beban kerja, kebijakan lembur, kebijakan cuti, dan lain sebagainya.

Kompetensi SDM yang kurang juga menjadi masalah penting yang dihadapi UMKM karena dapat menghambat produktivitas dan daya saing UMKM. Masalah kompetensi dan pengetahuan SDM pada UMKM sebenarnya dapat diatasi dengan memberikan pelatihan dan pengembangan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, akan tetapi seringkali UMKM belum menyadari pentingnya pembekalan SDM dalam bentuk pelatihan dan pengembangan dengan alasan kendala biaya.

Penilaian kinerja karyawan merupakan hal yang penting dilakukan sebagai bentuk evaluasi terhadap kinerja dan produktivitas SDM yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerja UMKM secara keseluruhan, akan tetapi kesadaran untuk melakukan penilaian kinerja juga masih cenderung minim karena keterbatasan pengetahuan dalam melakukan kegiatan tersebut.

Permasalahan produksi dan pemasaran yang dihadapi UMKM pada umumnya adalah keterbatasan kemampuan inovasi produk, kesulitan dalam memasarkan dan mendistribusikan produk. Masalah ini terjadi akibat kemampuan memanfaatkan digital marketing yang masih rendah, kurangnya kesadaran akan pentingnya *branding* dan *Customer Relationship Management* (CRM). Tidak dapat dipungkiri bahwa rendahnya kemampuan produk lokal untuk bersaing di pasar internasional disebabkan oleh rendahnya daya saing produk dan kemampuan memasarkan produk.

Pemasaran *online* masih belum dimanfaatkan secara optimal, meskipun tidak sedikit UMKM yang sudah mampu memasarkan produknya melalui media sosial seperti *Facebook*, *Instagram* dan *marketplace* lainnya. Masalah lainnya lebih terkait dengan kurangnya kesadaran akan pentingnya brand dan loyalitas pelanggan untuk meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM.

Anatan (2021) melakukan studi kasus pada salah satu UMKM Batik di Kota Cimahi dan mengidentifikasi masalah utama yang dihadapi pelaku UMKM terkait aspek operasional adalah pada rendahnya kepemilikan peralatan yang dibutuhkan dalam proses produksi, keterbatasan dalam pengendalian kualitas, masih belum dilakukannya penjadwalan produksi dan manajemen pengendalian yang tepat. Rendahnya kepemilikan alat mengakibatkan kemampuan untuk menghasilkan produk yang variatif menjadi terbatas. Pengendalian kualitas selama ini masih menjadi tanggung jawab pemilik usaha, hal ini dikarenakan kesulitan dalam mendapatkan SDM atau karyawan yang memiliki ketrampilan dan kompetensi sesuai dengan kebutuhan UMKM.

Berkaitan dengan aspek pengelolaan bisnis UMKM cenderung masih sangat sederhana dalam hal struktur organisasi yang dimiliki karena pelaku bisnis mayoritas merupakan individu dan berskala kecil. Hal ini memiliki makna bahwa pengelolaan bisnis masih bersifat tradisional, dimana setiap keputusan yang harus dibuat oleh UMKM menjadi tanggung jawab dan wewenang dari pemilik bisnis. Tidak hanya terkait keputusan-keputusan strategis yang harus dibuat, keputusan-keputusan yang mencakup bidang-bidang fungsional yang ada seperti perencanaan produksi, audit, perpajakan, pengendalian persediaan juga menjadi tanggung jawab pemilik bisnis.

Selain itu keputusan-keputusan seperti laporan keuangan, meskipun UMKM mungkin telah memiliki karyawan yang bertanggung jawab pada bagian terkait, pemilik bisnis tetap melakukan pengawasan secara langsung atas setiap hal yang berkaitan dengan aktivitas bisnis yang dilakukan. Meskipun pada kenyataannya permasalahan eksternal seperti birokrasi dan infrastruktur juga menjadi masalah yang harus dicarikan solusi, akan tetapi dalam buku ini memfokuskan pada pembahasan permasalahan internal yang dapat dicarikan solusi melalui kemitraan strategis dengan universitas.

⁸⁶ Selama Pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia sejak Maret 2020, banyak UMKM terdampak secara signifikan. Dampak yang dirasakan tidak hanya terhadap kompleksitas usaha, tetapi juga keberlangsungan hidup dan kemampuan UMKM bertahan dalam kondisi yang sulit atau yang kita kenal dengan kemampuan resiliensi UMKM.

¹⁰⁸ Pada krisis-krisis ekonomi sebelumnya seperti yang terjadi pada tahun 1998, 2008, dan 2013 akibat krisis global yang terjadi, UMKM Indonesia telah

terbukti mampu bertahan pada masa krisis atau dengan kata lain UMKM memiliki tingkat resiliensi yang tidak diragukan (Mavrodieva et al., 2019; Gunadia et al., 2021). Akan tetapi, krisis yang terjadi akibat adanya pembatasan aktivitas sosial berskala besar di seluruh Indonesia untuk menekan laju penyebaran virus Covid-19 pada tahun 2020 dirasakan memiliki dampak yang berbeda, demikian halnya dengan faktor pemicu yang berbeda pula.

Pada krisis-krisis ekonomi sebelumnya lebih dipicu oleh permasalahan di sektor keuangan sehingga menyebabkan perusahaan berskala besar terpukul parah, akan tetapi pada saat itu UMKM masih mampu menjadi penyelamat dan tetap menjadi penopang perekonomian Indonesia. Sementara krisis tahun 2020 dipicu oleh permasalahan pada sektor Kesehatan, yang membawa dampak munculnya permasalahan tidak hanya pada sisi *supply* tetapi juga *demand*.

Literatur menyebutkan telah terjadi *supply shock* dan *demand shock* akibat krisis yang dipicu oleh penyebaran virus Covid-19 saat itu. Pada masa-masa tersebut, UMKM juga menghadapi permasalahan serupa karena berbagai kebijakan yang diterapkan untuk menekan tingginya laju penyebaran virus, seperti penerapan *lockdown* wilayah, *social distancing*, dan pembatasan sosial berskala besar (Anatan dan Ellitan, 2022).

Baldwin & Mauro (2020) mengemukakan bahwa pembatasan-pembatasan yang diberlakukan tidak hanya berdampak pada sisi permintaan tetapi juga pada sisi penawaran. Dampak dari sisi permintaan terkait dengan perubahan pola konsumsi dan daya beli masyarakat akibat perubahan gaya hidup masyarakat. Kohli et al. (2020) menyebutkan beberapa perubahan dalam sisi permintaan meliputi perubahan dalam gaya kerja, pembelajaran, komunikasi, perjalanan dan mobilitas, konsumsi dan belanja, hiburan, Kesehatan dan kesejahteraan serta kehidupan di rumah. Secara detail Anatan dan Ellitan (2022) menjelaskan perubahan-perubahan yang terjadi berkaitan dengan aspek-aspek tersebut.

Berkaitan dengan aspek pekerjaan, Pandemi Covid-19 mengakibatkan tidak sedikit masyarakat yang kehilangan pekerjaan dan menjadi angka pengangguran sehingga daya beli masyarakat menurun, konsumsi menurun, dan pekerja dituntut untuk beradaptasi dengan kebiasaan kerja baru yaitu *remote working*. Alhasil, penggunaan platform online seperti Zoom, Ms. Teams, Google Meetings meningkat drastis pada masa pandemi Covid-19.

Berkaitan dengan aspek **pembelajaran**, proses pembelajaran yang selama dilakukan secara onsite atau *offline*, kini beralih dilakukan secara daring karena harus menyesuaikan dengan kebiasaan baru yaitu pembelajaran jarak jauh. Kondisi ini tentu saja berdampak pada sektor lain seperti industri makanan dan transportasi. Menurunnya permintaan pada sektor tersebut mengakibatkan penurunan pendapatan dan kemampuan atau daya beli masyarakat yang berada dalam kedua sektor tersebut juga mengalami penurunan.

Dalam hal komunikasi dan teknologi, terjadi peralihan dari komunikasi secara tatap muka atau langsung menuju penggunaan teknologi digital dalam memfasilitasi kegiatan komunikasi dan berbagi informasi dengan orang lain baik secara personal maupun dalam kelompok dan organisasi. Dalam hal perjalanan dan mobilitas, munculnya larangan atau pembatasan kegiatan bepergian ke luar negeri maupun dalam negeri mengakibatkan turunnya anggaran untuk berwisata dan lesunya perekonomian pada sektor pariwisata dan industri terkait. Berkaitan dengan aspek belanja dan konsumsi, adanya kebijakan pembatasan aktivitas sosial mengakibatkan peningkatan preferensi masyarakat dalam melakukan belanja secara *online* melalui *platform e-commerce*, sebaliknya frekuensi belanja dan konsumsi di mall atau *supermarket* menurun drastis.

Sektor lain yang terimbas adalah industri hiburan, pelaksanaan kebijakan *remote working* mengakibatkan orang memiliki lebih banyak waktu untuk bermain dan memanfaatkan hiburan digital seperti menonton melalui streaming daripada pergi ke bioskop. Berkaitan dengan aspek kesehatan dan kesejahteraan, pandemi Covid-19 membawa dampak pada perubahan gaya hidup masyarakat menjadi lebih fokus pada hidup sehat dan higienis. Sebagai akibatnya, permintaan masyarakat akan produk-produk organik, alami dan segar, serta jasa fitnes semakin meningkat, demikian halnya permintaan terhadap layanan berbasis digital di bidang kesehatan seperti *e-farmasi* dan *e-doctor* juga mengalami peningkatan.

Masalah pasokan bahan baku dan keterbatasan mobilitas SDM menjadi tantangan permasalahan yang berat bagi UMKM dari sisi penawaran. Mayoritas UMKM di Indonesia masih belum *familiar* dengan penggunaan teknologi digital dalam aktivitas bisnis mereka, penggunaan uang tunai dan transaksi tatap muka konvensional atau transaksi fisik menjadi ciri khas UMKM di Indonesia.

Selain itu, jenis produk berupa barang dan jasa yang langsung dikonsumsi dan biasanya tidak tetap tergantung kondisi dengan kegiatan usaha sehari-hari juga

menjadi sumber menjadi permasalahan dari sisi penawaran. Para pelaku bisnis UMKM di Indonesia cenderung memiliki pola pikir tradisional dengan tingkat pendidikan dan kemampuan literasi digital yang rendah. Hal ini juga menjadi tantangan utama yang harus diatasi mengingat era perekonomian telah berubah dari yang selama ini high touch menjadi low touch yang identik dengan adopsi teknologi digital dalam aktivitas bisnis perusahaan.

2.3 Kesiapan UMKM dalam Merespon Transformasi Digital

Pandemi Covid-19 yang membawa dampak pada perubahan gaya hidup masyarakat dalam setiap aspek seperti telah didiskusikan pada bagian sebelumnya. Demikian halnya dengan perubahan dalam pengelolaan organisasi di masa krisis dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi dan tidak dapat diprediksi. Kondisi ini ditandai dengan perubahan era perekonomian dari *high-touch economy* menjadi *low-touch economy*. Menghadapi perubahan tersebut, UMKM dituntut untuk mampu beradaptasi sehingga dapat bertahan hidup dan memenangkan persaingan di tengah perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis akibat implementasi teknologi digital dalam kehidupan manusia.

Secara konseptual, *high-touch economy* didefinisikan sebagai suatu kondisi perekonomian yang memiliki karakteristik tingginya kontak fisik antar individu dan individu dengan barang dalam aktivitas bisnis. Sebaliknya, *low-touch economy* dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi perekonomian yang menekankan pada adanya pembatasan dengan tujuan untuk meminimalkan bahkan menghilangkan kontak fisik antara individu dan kontak fisik antara individu dan barang dalam aktivitas bisnis.

Dalam kondisi transformasi perekonomian ini, muncul istilah *new normal* yang merupakan wujud respon masyarakat atas segala perubahan yang terjadi akibat pandemi. *New normal* menjadi suatu standar baru yang wajib diterapkan dalam semua level baik individu, kelompok, organisasi maupun masyarakat secara umum. Menghadapi kondisi ini, tantangan baru muncul dan mau tidak mau semua pihak, termasuk UMKM harus mampu beradaptasi meskipun pada dasarnya standar *new normal* tersebut sama sekali belum bahkan tidak *familiar* diterapkan dalam aktivitas bisnis sebelumnya.

Low-touch economy didefinisikan sebagai suatu kondisi perekonomian dengan karakteristik rendahnya interaksi fisik dan sentuhan antara individu dengan

individu dan individu dengan barang, kepatuhan terhadap tindakan kesehatan dan keselamatan, perubahan perilaku manusia dalam berinteraksi, dan transisi aktivitas ekonomi industri yang permanen (Anatan & Ellitan, 2022). Dalam era *low-touch economy*, yang menjadi perhatian penting tidak hanya pada masalah penerapan *social distancing* dan kesehatan, tetapi juga mencakup berbagai kebijakan pembatasan seperti pembatasan kegiatan berkumpul dalam skala besar, larangan bepergian, dan pembatasan kegiatan di luar rumah bagi kelompok usia rentan yaitu di atas 65 tahun. Di Indonesia sendiri, kebijakan pembatasan ini kita kenal dengan kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar).

Kebijakan PSBB di Indonesia dilatarbelakangi oleh temuan kasus terinfeksi Covid-19 pertama yang terjadi pada dua orang warga Depok, Jawa Barat yang pada tanggal 2 Maret 2020 terkonfirmasi positif terpapar virus Covid-19. Dalam perkembangannya, pada tanggal 15 Maret 2020, selama hampir 2 minggu, observasi yang dilakukan, Pemerintah Indonesia mengumumkan terjadi kenaikan mencapai 117 kasus.

Menghadapi kenyataan peningkatan kasus yang cukup cepat, Presiden Joko Widodo memutuskan untuk menyerukan himbauan pemberlakuan langkah-langkah pembatasan sosial pada 15 Maret 2020 akan tetapi kebijakan karantina wilayah (*lockdown*) tidak diberlakukan saat itu. Merespon kondisi perkembangan kasus harian dengan tren kenaikan yang signifikan, Pemerintah Daerah Kota Tegal, Dedy Yon Priyono menjadi walikota pertama yang memberlakukan kebijakan karantina wilayah pada tanggal 27 Maret 2022 dengan menutup beberapa titik akses keluar dan masuk kota Tegal.

Mempertimbangkan perkembangan kenaikan kasus terinfeksi Covid-19 yang meningkat dari hari ke hari, Presiden Joko Widodo mengeluarkan dan menandatangani Peraturan Pemerintah no. 21 tahun 2020 untuk mengatur pelaksanaan kebijakan pembatasan sosial skala besar. Dengan terbitnya Peraturan Pemerintah tersebut, Indonesia memiliki dasar hukum yang kuat dalam menangani masalah pandemi Covid-19 yang terjadi saat itu.

Pemerintah daerah diberikan kewenangan penuh untuk memberlakukan dan mengambil keputusan tegas berupa karantina wilayah untuk membatasi akses keluar dan masuk kota dibawah kepemimpinan mereka dengan syarat telah melakukan koordinasi dan atas ijin Kementerian Kesehatan dibawah kepemimpinan

Menteri Kesehatan saat itu, Letnan Jenderal TNI Prof. Dr. dr. Terawan Agus Putranto, Sp.Rad.

Pandemi Covid-19 membawa dampak pada terjadinya krisis di bidang Kesehatan di Indonesia dan berimbas pula pada krisis di bidang ekonomi yang pada akhirnya menjadi akselerator disrupsi ekonomi. Disrupsi ekonomi yang terjadi merupakan respon atas perubahan-perubahan yang terjadi selama masa pandemi seperti tuntutan transformasi ekonomi berbasis digital untuk dapat mengurangi dampak pandemi baik secara mikro maupun makro.

Disrupsi ekonomi yang terjadi dapat menjadi alasan atau pemicu bagi UMKM untuk segera melakukan transformasi berbasis digital dengan mengubah model bisnis dari *high-touch business model* menjadi *low-touch business model* melalui digitalisasi UMKM. Perubahan model bisnis menjadi *low-touch* tidak hanya berdampak kepada pelaku UMKM tetapi juga seluruh stakeholder terkait seperti konsumen, pemasok, dan mitra bisnis.

Teace (2010) mengemukakan bahwa pemilihan model bisnis sangat penting bagi pelaku bisnis untuk memberikan pemahaman tentang bisnis secara keseluruhan terkait faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi organisasi. Pemahaman tentang model bisnis bagi pelaku bisnis khususnya UMKM juga memberikan kemanfaatan bagi perusahaan dalam mendukung upaya perusahaan untuk dapat menciptakan nilai-nilai yang tidak hanya bermanfaat bagi perusahaan tetapi juga semua pihak yang terlibat dalam ekosistem bisnis perusahaan.

Anatan dan Ellitan (2022) mengemukakan bahwa perubahan model bisnis dari *high-touch* ke *low-touch* merupakan tantangan serius yang harus dihadapi dan diatasi oleh UMKM. Hal ini dikarenakan, tidak dapat dipungkiri hingga saat ini UMKM masih memiliki bermacam permasalahan baik internal maupun eksternal seperti dibahas pada bagian sebelumnya. Penguasaan Teknologi Digital yang menjadi syarat mutlak bagi UMKM untuk dapat melakukan transformasi model bisnis juga masih menyisakan permasalahan di Indonesia.

Data dari Kementerian komunikasi dan informasi (2020) menunjukkan bahwa pada tahun 2019-2020, hanya sekitar 17,1% UMKM yang telah memanfaatkan fasilitas penjualan secara *online* (Anatan & Nur, 2021). Tarigan (2023) mengemukakan bahwa rendahnya tingkat literasi digital masih menjadi tantangan utama digitalisasi UMKM di Indonesia.

³² Hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) yang dilakukan pada tahun 2022 oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menunjukkan bahwa tingkat literasi keuangan masyarakat Indonesia berada pada angka 49.68%. Sedangkan hasil studi tentang perbandingan *index* literasi per wilayah pedesaan dan perkotaan berada pada angka 48.43% untuk wilayah pedesaan, dan 50, 52% untuk wilayah perkotaan.

Selain itu, hasil survey menunjukkan hanya 32,54 % dari total UMKM yang sudah masuk dalam ekosistem digital. Meskipun sudah mengalami peningkatan jika dibandingkan dengan sebelum terjadi pandemi Covid-19, angka ini dinilai masih cukup rendah mengingat tantangan transformasi digital yang terjadi dalam setiap aspek kehidupan manusia dan aktivitas saat ini. Tidak dapat dipungkiri fenomena transformasi digital sebenarnya telah terjadi sejak di canangkannya Revolusi Industri 4.0 dan diperkuat dengan terjadinya pandemi Covid-19 yang menjadikan teknologi digital sebagai suatu keharusan.

Revolusi Industri 4.0 mulai dicanangkan sejak Januari 2016 dalam acara WEF Annual Meeting di Swiss dan menjadi momentum yang sangat penting yang menandai lahirnya konsep mendasar tentang bagaimana kombinasi teknologi telah mengubah pola hidup, interaksi dan kerja manusia. Dalam momentum ini, Klaus Schwab yang merupakan seorang *executive chairman* dan pendiri WEF memperkenalkan bukunya yang berjudul *The Fourth Industrial Revolution*.

Dalam buku tersebut, Schwab menegaskan bahwa akan terjadi pengaburan batas-batas fisik, digital, dan biologis akibat revolusi industri 4.0. Hal ini dikarenakan perkembangan penggunaan teknologi digital yang masif seperti artificial, alat-alat otomatis, dan *Internet of things (IoT)* yang telah menyatu dalam kehidupan manusia tidak hanya dalam aktivitas bisnis saja atau Pemerintah saja sehingga melahirkan transformasi sosial yang signifikan (Schulze, 2019).

Industri 4.0 merupakan suatu era dimana yang memiliki peran penting dalam mengubah mesin regular ke dalam *self-aware* dan *self-learning machine* untuk memperbaiki kinerja organisasi secara keseluruhan. Perbaikan kinerja tersebut dapat dicapai melalui konstruksi suatu platform kegiatan manufacturing yang terbuka dan smart khususnya terkait dengan real time data monitoring, tracking status dan posisi produk hingga masalah instruksi untuk mengendalikan proses produksi (Anatan, 2019).

Terdapat empat penggerak (*drivers*) dalam Industry 4.0 yaitu *Internet of Things (IoT)*, *Industrial Internet of Things (IIoT)*, *Cloud-based manufacturing*, dan *intelligent* (Vaidya et al., 2018). Keempat penggerak tersebut memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi, menciptakan perubahan dalam hubungan produksi transional antara pemasok, produsen, dan konsumen demikian juga halnya dengan hubungan antara manusia dan mesin.

Masyarakat secara umum, dan UMKM secara khusus menghadapi transformasi dunia yang dipicu oleh teknologi digital yang berperan penting dalam menciptakan peluang dan tantangan dalam segala aspek kehidupan manusia dan aktivitas bisnis. Kecerdasan buatan atau *artificial intelligent* memiliki peran penting sebagai pengendali utama. Dalam kondisi ini, keterampilan-ketrampilan seperti berpikir kritis, manajemen SDM, kecerdasan emosional, keterampilan negosiasi, serta fleksibilitas dan kecerdasan kognitif sangat memiliki peran penting khususnya dalam dunia bisnis.

Penggunaan teknologi digital yang masif memunculkan terjadinya disrupsi teknologi. Christensen (1997) mendefinisikan disrupsi teknologi sebagai penerapan praktik yang biasanya dimulai dengan sejumlah kecil pengguna dan berkembang dari waktu ke waktu. Dalam perkembangannya, konsep disrupsi teknologi menjadi disrupsi inovasi (Christensen & Raynor, 2003 dikutip dalam Anatan, 2018). Perubahan konsep disrupsi teknologi menjadi disrupsi inovasi dilatarbelakangi oleh alasan bahwa disrupsi yang terjadi tidak terkait dengan bentuk atau bagian intrinsik dari teknologi, tetapi juga disrupsi yang terjadi melalui proses praktik.

Dalam kondisi tersebut, peran teknologi digital dalam kehidupan sehari-hari memiliki pengaruh yang sangat signifikan khususnya dalam hal bagaimana cara kita mengakses informasi dan dimana kita dapat mengakses informasi tersebut (Martin & Ertzberger, 2013). Kemudahan akses informasi melalui teknologi digital dan peralatan mobile meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperbaharui pengetahuan dan informasi dengan cara mengakses konten secara fleksibel dan nyaman kapanpun dan dimanapun kita berada.

Sebagai contoh, pemanfaatan *IoT* yaitu suatu teknologi yang memungkinkan manusia untuk menghubungkan mesin, peralatan, dan benda-benda fisik lainnya dengan sensor jaringan dan *actuator* untuk memperoleh data dan mengelola kinerjanya sendiri (Anatan et al., 2021). Pemanfaatan IoT pada dunia bisnis

membawa dampak pada perubahan besar dalam kegiatan operasional perusahaan, berkaitan inter-operabilitas, transparansi informasi, maupun keputusan mandiri.

Anatan et al. (2021) mengemukakan beberapa contoh transformasi digital yang telah terjadi di Indonesia pada berbagai bidang usaha seperti retail, transportasi, keuangan, maupun kesehatan. Bidang retail di Indonesia diwarnai dengan pertumbuhan pesat pemanfaatan marketplace seperti *Tokopedia*, *Shopee*, *Lazada*, *Bukalapak*, dan lain-lain. Bidang transportasi di Indonesia diwarnai dengan pertumbuhan pengguna beberapa aplikasi pemesanan transportasi secara *online* seperti *Gojek*, *Grab* atau *InDriver* yang memberikan kemudahan calon konsumen dalam memanfaatkan jasa transportasi *online*.

Selain itu, pertumbuhan jasa pembelian tiket transportasi darat maupun udara seperti Traveloka, Tiket.com dan jasa pemesanan akomodasi seperti booking.com juga berkembang pesat. Aplikasi-aplikasi *online* untuk memudahkan calon pelanggan dalam memperoleh kecepatan pelayanan juga telah banyak berkembang, sebagai contoh bergabungnya retail-retail dalam beberapa *platform* *Grab* dan *Gojek* melalui fitur *GoMart* dan *GrabMart* dan lain sebagainya. Pengembangan aplikasi lain seperti *Halodoc* dan *Financial Technology (FinTech)* menjadi contoh penerapan digitalisasi dalam bidang keuangan dan Kesehatan yang sangat memberikan kemudahan konsumen dalam memenuhi kebutuhan yang diinginkan.

41 Dihadapkan pada tantangan transformasi ekonomi berbasis digital, untuk dapat bertahan hidup dan memenangkan persaingan dalam era Industri 4.0, adopsi teknologi digital mutlak menjadi keharusan bagi UMKM. Saat ini, kita telah mengenal konsep baru yang disebut UMKM 4.0. Konsep ini memfokuskan pada upaya transformasi bisnis berbasis teknologi digital yang identik dengan model bisnis dengan karakteristik *low-touch* seiring dengan tantangan perkembangan lingkungan bisnis akibat terjadinya pandemi Covid-19.

UMKM 4.0 identik dengan penggunaan teknologi digital untuk mendukung kegiatan operasional UMKM, khususnya dalam hal promosi dan pemasaran. Ayodya (2020) mengemukakan pentingnya pencapaian UMKM 4.0 mengingat tidak hanya aktivitas bisnis para pelaku bisnis yang mengalami perubahan tetapi juga kebiasaan dan perilaku konsumen yang berubah dari kebiasaan belanja secara *offline* beralih ke belanja secara *online*. Otomatisasi dan teknologi *cyber* 143 bukan lagi menjadi hal yang asing bagi masyarakat, terlebih lagi pelaku usaha.

Untuk menjadi UMKM 4.0 dan meningkatkan kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital, kreativitas dan kemampuan inovasi sangat dibutuhkan agar UMKM dapat menyesuaikan diri dengan perubahan. Dalam kondisi ini, strategi inovasi adaptif memiliki peran penting dan signifikan dalam menentukan kesiapan UMKM. Berdasarkan telaah literatur, terdapat beberapa definisi inovasi yang dapat disimpulkan dari beberapa penulis dan peneliti.

Gilbert (2003) dikutip dalam Ellitan & Anatan (2009) mendefinisikan inovasi adaptif sebagai perubahan organisasi untuk menciptakan kreativitas dalam desain produk, pelayanan, ide, dan desain proses. Selain itu, inovasi adaptif dapat didefinisikan sebagai proses adaptasi dan pengembangan dalam pembuatan produk, layanan, ide dengan menyesuaikan perkembangan serta tuntutan perubahan yang ada.

Strategi inovasi adaptif mencakup ¹⁵³inovasi produk, ¹⁵²inovasi proses, dan ¹⁵⁵inovasi sistem manajerial. Berdasarkan beberapa definisi yang telah dibahas dapat disimpulkan bahwa inovasi adaptif merupakan proses ²⁴mengadopsi dan mengadaptasi sesuatu yang baru sebagai respon terhadap perubahan yang terjadi baik di dalam maupun di luar organisasi (Anatan & Ellitan, 2022).

Ellitan dan Anatan (2009) dikutip dalam Anatan dan Ellitan (2022) mengemukakan beberapa aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian penting ketika merumuskan strategi inovasi adaptif meliputi: kompetensi ¹⁵⁵manajerial, komitmen, kompetensi SDM (SDM), penguasaan teknologi, fasilitas *Research and Development* (R&D) dan sistem informasi. ⁸⁸

Kompetensi manajerial ⁸⁸merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam menentukan keberhasilan strategi inovasi adaptif dan sangat dibutuhkan dalam mendukung aktivitas bisnis perusahaan, termasuk UMKM. Hal ini dikarenakan perencanaan yang matang dan implementasi strategi secara tepat yang merupakan tanggung jawab penuh manajerial memiliki peran penting dalam menjamin keberhasilan strategi. Dalam kedua keputusan tersebut terkandung beberapa keputusan penting yang dilakukan mencakup: penelitian, pengembangan, dan pengenalan pasar yang membutuhkan kolaborasi antar bidang fungsional.

Aspek kedua yang perlu mendapatkan perhatian penting adalah komitmen pemimpin. Selain itu aspek ketiga yaitu dukungan SDM juga diperlukan dalam mewujudkan keberhasilan strategi inovasi adaptif mengingat pemimpin tidak mungkin dapat mengatasi semua hal sendiri tanpa dukungan dari pihak lain. Untuk

mendapatkan dukungan, seorang pemimpin harus mampu bersikap terbuka, memotivasi, dan melibatkan seluruh SDM dalam proses adaptasi perusahaan. Aspek keempat yaitu penguasaan teknologi merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam mendukung keberhasilan inovasi adaptif dalam era digitalisasi saat ini. Teknologi memiliki peran penting dalam mendukung upaya penguatan ketahanan perusahaan dan daya saing perusahaan.

Demikian halnya dengan aspek kelima yaitu dukungan penelitian dan pengembangan yang merupakan pendekatan penting bagi perusahaan untuk dapat lebih kreatif, adaptif dan inovatif dalam kondisi persaingan dengan ketidakpastian yang tinggi dan tidak dapat diprediksi. Selain itu, aspek ke tujuh yaitu sistem informasi juga sangat diperlukan dalam membantu mengidentifikasi profil konsumen perusahaan sangat diperlukan dalam penerapan strategi inovasi yang adaptif.

Implementasi strategi inovasi adaptif dapat diterapkan dalam bidang produksi (inovasi produk dan proses), pemasaran, teknologi, SDM, dan keuangan. Inovasi produk memiliki peran penting dalam menjamin kelangsungan hidup UMKM melalui pengembangan produk baru atau pembaharuan pada produk lama untuk menjaga siklus hidup produk. Pada masa pertumbuhan dan kedewasaan dalam siklus hidup produk, produk akan mengalami permasalahan penurunan permintaan. Jika UMKM telah memiliki produk baru maka dapat dipastikan UMKM dapat memenuhi segmentasi target pasar tersebut.

Ayodya (2020) dan Kurniawan et al. (2020) mengemukakan bahwa inovasi produk dalam implementasi strategi inovasi dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan diantaranya fokus pada pembuatan produk baru atau memodifikasi produk lama, membuat produk yang berbeda dan menentukan segmen untuk produk yang dihasilkan, memahami kepentingan produk masa depan, dan melakukan diferensiasi produk.

Inovasi proses dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan seperti dengan memfokuskan pada peningkatan metode dalam bidang produksi, komersial, manajerial dan administrasi, menciptakan proses atau teknik atau peralatan baru yang dapat meningkatkan efisiensi produksi, memberikan pelayanan dan respon yang lebih baik bagi konsumen dan pelanggan. Inovasi proses dilakukan untuk tujuan meningkatkan produksi dan menurunkan biaya produksi.

Berkaitan dengan keputusan pemasaran, strategi inovasi adaptif dapat memfokuskan pada dua pendekatan yaitu penjualan dan promosi. Pendekatan penjualan dapat dilakukan dengan beberapa cara diantaranya adalah dengan memfokuskan pada penjualan *online* dan tidak lagi mengandalkan strategi penjualan *offline* yang masih konvensional seperti membuka toko, berdagang keliling, atau menerima pesanan. Penjualan dilakukan secara *online* dengan memanfaatkan jaringan internet dan memanfaatkan saluran penjualan *online* seperti *Facebook*, *Instagram*, *website*, *weblog*, *marketplace*, dan lain sebagainya.

Pendekatan promosi *online* dapat dilakukan dengan beberapa cara seperti penggunaan media sosial sebagai media promosi produk UMKM, misalnya dengan memanfaatkan media sosial seperti *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, dan *Instagram*; menggunakan situs pencarian *Google*; Menggunakan *blog* atau situs *web* untuk tujuan bisnis; memanfaatkan *marketplace* seperti *Bukalapak*, *Tokopedia*, *Shopee*, *Elevenia*, *Bibli*; dan memanfaatkan media *YouTube*.

Inovasi pada bidang SDM perlu dilakukan mengingat masih banyaknya permasalahan di bidang SDM yang dihadapi oleh UMKM khususnya berkaitan dengan masalah keterampilan dan kompetensi SDM. Beberapa keputusan atau praktik-praktik SDM yang perlu dibenahi meliputi masalah penyusunan struktur organisasi, seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, perlunya peraturan kepegawaian, dan pendokumentasian data kepegawaian (Herlinawati et al, 2018).

Inovasi dalam pengelolaan keuangan perlu mendapatkan perhatian penting meliputi belum adanya pemisahan yang jelas antara harta pribadi dan usaha serta belum adanya pencatatan keuangan yang jelas. Untuk itu UMKM perlu memahami fungsi dasar dalam pengelolaan keuangan seperti perencanaan keuangan, penganggaran keuangan, pengelolaan keuangan, dll. Karena pada dasarnya pengelolaan keuangan tidak hanya berbicara tentang bagaimana mengelola kas tetapi juga mengelola keuangan untuk menghasilkan keuntungan. dan memanfaatkan sumber modal untuk membiayai usaha.

Dengan mengimplementasikan strategi inovasi adaptif, diharapkan tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital dan mengubah model bisnis dari *high-touch* beralih ke *low-touch* dapat diterapkan dengan baik. De Mey dan De Ridder (2020) yang dikutip dalam Anatan dan Ellitan (2022) mengemukakan bahwa untuk dapat mengidentifikasi tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan

transformasi digital, dapat digunakan sistem penilaian yang berbasis pada beberapa pertanyaan dan nilai skor yang dihasilkan.

Terdapat sepuluh aspek dengan indikator masing-masing yang dapat dijadikan sebagai standar penilaian untuk menilai kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi berbasis digital. Sepuluh aspek tersebut meliputi interaksi karyawan, interaksi klien, interaksi fisik, *employee gathering*, *client gathering*, *extra vulnerable*, perjalanan, permintaan, rantai pasokan dan struktur yang kaku (*rigid*).

Interaksi karyawan dinilai berdasarkan indikator kontak fisik antara karyawan dan/atau klien diperlukan dalam menjalankan bisnis. Interaksi klien dinilai berdasarkan indikator perlu berbagi peralatan atau objek yang sama antara klien dan atau karyawan. Interaksi fisik dinilai berdasarkan indikator pembagian ruangan yang sama antara klien atau karyawan. *Employee gathering* dinilai berdasarkan indikator karyawan bekerja dalam kelompok yang erat bersama-sama untuk menjalankan bisnis

Client Gathering dinilai berdasarkan indikator klien dalam kelompok yang sama untuk menikmati produk atau jasa. Ekstra Rentan dinilai berdasarkan indikator karyawan dan/atau klien bagian dari kelompok rentan seperti manula. Perjalanan dinilai berdasarkan indikator karyawan dan/atau klien memerlukan perjalanan domestik vs internasional. Permintaan dinilai berdasarkan indikator volatilitas model bisnis berkorelasi erat dengan krisis di sektor kesehatan. Rantai Pasokan dinilai berdasarkan indikator model bisnis tergantung pada rantai pasokan lokal atau internasional. Dan struktur yang kaku dinilai berdasarkan masyarakat berkembang tetapi bisnis bisa terjebak dengan struktur yang sangat kaku.

Dalam melakukan penilaian tingkat kesiapan UMKM untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital, untuk setiap item pernyataan diberikan skor 1 sampai 5. Skor 1 menunjukkan situasi yang tidak terjadi pada perusahaan, sedangkan level 5 menunjukkan pernyataan yang mewakili kondisi perusahaan atau dengan kata lain situasi tersebut memang terjadi dalam perusahaan. Skor yang diberikan memiliki makna bahwa semakin rendah skor, maka semakin baik atau tinggi nilai kesiapan perusahaan untuk melakukan transisi ke model bisnis *low touch*. Sebaliknya, jika skor tinggi menunjukkan perusahaan harus lebih gesit dalam merespon perubahan.

Beberapa kriteria penilaian menurut De Mey dan De Ridder (2020) dapat diidentifikasi sebagai berikut: 1) Jika hasil penilaian yang diberikan perusahaan

adalah 1 atau 2 pada semua item pernyataan, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan siap dan dapat beradaptasi dengan perubahan saat menerapkan model bisnis *low touch*. 2) Jika nilai yang diberikan adalah 3,4,5 pada semua indikator penilaian, maka kondisi ini merupakan tantangan yang signifikan bagi perusahaan untuk bertransisi dan tumbuh dalam *low touch economy* dengan menerapkan model bisnis *low touch*. 3) Jika total nilai yang diberikan diatas 25, maka perusahaan perlu mendesain ulang model bisnisnya agar dapat beradaptasi dan berperan di era *low touch economy* dengan baik.

Tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Hal ini dikarenakan makin tinggi tingkat kesiapan UMKM dalam merubah model bisnis menjadi *low-touch business model*, UMKM akan dapat meningkatkan peluang untuk mengembangkan produk dan layanan yang jauh lebih baik bagi konsumen. Isu mengenai daya saing UMKM akan dibahas lebih detail pada pembahasan sub bab selanjutnya tentang daya saing UMKM.

2.4 Faktor Penentu Keunggulan Kompetitif UMKM

Konsep daya saing secara konseptual dapat dijelaskan pada berbagai tingkatan secara nasional, regional, industri, dan korporasi. Menurut Porter (1981), konsep daya saing merujuk pada konsep produktivitas dengan tujuan mencapai tingkat perekonomian suatu negara yang lebih baik. Terdapat beberapa definisi konsep daya saing dari beberapa sumber seperti *World Economic Forum (WEF)*.

WEF mendefinisikan daya saing sebagai daya saing dalam konteks makro atau tingkat nasional yang diukur dengan daya saing suatu negara. Tujuan peningkatan daya saing pada tingkat regional difokuskan pada pencapaian kinerja dan keunggulan kompetitif yang lebih baik. Keunggulan kompetitif dalam konteks ini merupakan pendekatan dalam penerapan strategi perusahaan dengan tujuan untuk memberikan keuntungan perusahaan. Keuntungan yang dicapai dapat diperoleh dengan menekan biaya produksi, memanfaatkan peluang pasar, dan menetralkan ancaman persaingan (Newbert, 2008).

Pada buku ini, sesuai konteks pembahasan terkait UMKM, maka fokus pembahasan daya saing adalah daya saing di tingkat perusahaan. Pada tingkat perusahaan, daya saing merujuk pada kapasitas perusahaan untuk mampu bersaing di pasar domestik guna. Fokus pencapaian keunggulan dalam daya saing adalah

untuk meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan ekspor dengan memperluas pemasaran ke pasar internasional, dan meningkatkan keuntungan dengan tumbuh secara berkelanjutan.

Hal-hal tersebut menjadi fokus utama pencapaian daya saing perusahaan mengingat tujuan utama sebuah perusahaan adalah menghasilkan laba atau *profit*. Tidak dapat dipungkiri sebuah perusahaan akan berorientasi pada *profit* dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Kaushik (2020) mengemukakan bahwa daya saing suatu perusahaan secara konseptual dapat diukur melalui beberapa indikator seperti ketersediaan infrastruktur, tingkat pendidikan, efisiensi pasar keuangan, ukuran pasar, dan tingkat inovasi.

Keberhasilan ¹⁵UMKM untuk tetap bertahan hidup dan memenangkan persaingan dalam ³⁴kondisi lingkungan bisnis yang sangat dinamis dan tidak dapat diprediksi sangat dipengaruhi oleh daya saing perusahaan. Daya saing UMKM menjadi satu isu yang penting untuk dikaji mengingat peran penting UMKM dalam perekonomian Indonesia sebagai pilar dan penopang perekonomian nasional. Melalui pencapaian daya saing kelangsungan hidup dan pertumbuhan UMKM dapat tercapai.

Data menunjukkan ⁶¹UMKM memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian Indonesia yaitu menyumbang 61,9% Produk Domestik Bruto ¹²(PDB) Indonesia dan menyerap 97% tenaga kerja di Indonesia (Limanseto, 2023). Data ¹⁸³Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia (2020) menunjukkan bahwa indeks daya saing industri kecil dan menengah di Indonesia masih cenderung rendah.

Abdurrahman (2021) dikutip dalam Anatan dan Nur (2022) mengemukakan bahwa berdasarkan data Indeks Daya Saing UMKM diperoleh informasi bahwa nilai indeks daya saing perusahaan skala kecil di Indonesia sebagai berikut: 1) Berdasarkan aspek kompetisi meliputi: pemenuhan sertifikasi internasional (11,3), kepemilikan rekening bank (12,7), kemampuan mengelola bisnis (52,6), pengalaman manajerial (41). 2) Berdasarkan aspek konektivitas meliputi: kepemilikan email (7,2), kepemilikan *website* universitas (15,3). 3) Berdasarkan aspek perubahan meliputi: audit laporan keuangan (5,3) dan lisensi teknologi asing (53,4).

Untuk nilai indeks daya saing perusahaan skala menengah di Indonesia diperoleh data sebagai berikut: 1) Berdasarkan aspek kompetisi meliputi: pemenuhan sertifikasi internasional (39,2), kepemilikan rekening bank (22,3),

kemampuan mengelola bisnis (77,5), pengalaman manajerial (48). 2) Berdasarkan aspek konektivitas meliputi: kepemilikan email (26,2), kepemilikan *website* universitas (47). 3) Berdasarkan aspek perubahan meliputi: audit laporan keuangan (17,6) dan lisensi teknologi asing (64,5).

Malofsky (2016) mengemukakan bahwa untuk dapat meningkatkan daya saing, UMKM harus mampu menjadi inovator dan menerapkan pendekatan adaptif untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi. Transformasi proses dan alat dengan tingkat keragaman yang tinggi diperlukan untuk mendukung perusahaan menyediakan produk dan layanan sesuai dengan kebutuhan konsumen. Seperti telah didiskusikan sebelumnya, melalui inovasi adaptif, diharapkan perusahaan mampu menghasilkan ide-ide cemerlang untuk meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan yang ada. Ide besar dan baru tidak selalu harus unik dan orisinal, namun sering kali ide bisa lahir dari merespon peluang dalam perubahan (Anatan & Ellitan, 2022).

UMKM sebagai pilar perekonomian Indonesia dituntut untuk mampu meningkatkan daya saing sehingga mampu mengatasi tantangan dan menjawab peluang yang ada akibat transformasi digital yang terjadi. Menurut Drucker (1995) dan Mahr et al. (2014), salah satu kunci untuk dapat meningkatkan daya saing dan mencapai keunggulan kompetitif UMKM adalah pengetahuan. Grossman (2006) dikutip dalam (Lee et al., 2016) mengemukakan bahwa pengetahuan berada di benak SDM baik yang terlibat sebagai pemasok, pekerja, maupun konsumen. SDM dipercaya sebagai sumber daya yang dapat menjamin pertumbuhan perusahaan yang stabil. SDM pula dinilai jauh lebih penting daripada faktor produksi tradisional seperti tanah dan modal.

Pengetahuan merupakan sumber daya utama organisasi dan diperlukan dalam proses produksi (Grant, 1996). Pengetahuan tidak hanya penting dalam mendukung proses produksi, tetapi juga dalam mendukung pencapaian hasil organisasi. Pencapaian organisasi dapat dinilai berdasarkan seberapa baik aktivitas pengembangan SDM berbasis kompetensi dilaksanakan dalam perusahaan, bagaimana pencapaian kinerja keuangan perusahaan, dan bagaimana kemampuan inovasi perusahaan dalam mendukung inovasi produk dan proses untuk memenuhi perubahan keinginan dan kebutuhan konsumen (Chong et al., 2015).

Selain pengetahuan, inovasi khususnya dalam hal inovasi TIK memiliki peran penting dalam meningkatkan daya saing UMKM. Peran TIK dalam peningkatan daya

saing UMKM dapat diidentifikasi melalui peran dalam memfasilitasi aktivitas transfer pengetahuan yang terjadi baik antar organisasi maupun antar unit dalam organisasi.

Aktivitas transfer pengetahuan dan inovasi TIK menjadi syarat mutlak bagi UMKM untuk dapat menciptakan daya saing sehingga tidak hanya mampu bertahan hidup dalam kondisi sulit sekalipun, tetapi juga mampu memenangkan persaingan yang ada. Keberhasilan perusahaan dalam memenangkan persaingan tidak ditentukan oleh ukuran besar atau kecilnya perusahaan, melainkan ketangkasan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan dengan melakukan transformasi digital sehingga daya saing organisasi dapat ditingkatkan.

Pengelolaan pengetahuan yang tepat dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan dalam peningkatan daya saing. Matusik dan Hill (1998) dalam Anatan et al. (2022) mengemukakan bahwa pengetahuan akan memungkinkan perusahaan mengimplementasikan teknologi dalam mendukung proses produksi. Melalui penggunaan teknologi diharapkan perusahaan dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja. Peningkatan efisiensi dan produktivitas tentunya memiliki pengaruh signifikan terhadap upaya penghematan biaya produksi dapat ditingkatkan.

Penghematan biaya produksi yang dicapai melalui efisiensi dan produktivitas perusahaan menjadi aset bernilai yang dapat digunakan sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi. Chuang (2004) melakukan studi empiris dan membuktikan bahwa manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif memiliki hubungan positif yang signifikan. Demikian halnya dengan studi Nag dan Gioia (2012) yang membuktikan bahwa ketika pengetahuan dalam perusahaan jika diterapkan dengan benar akan dapat dijadikan keunggulan kompetitif yaitu pengetahuan khusus yang sulit ditiru oleh pesaing akan tercipta oleh organisasi tersebut.

Tidak hanya pengetahuan dan kemampuan inovasi perusahaan dalam penguasaan teknologi informasi dan komunikasi, keterampilan manajerial juga menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan daya saing. Berdasarkan telaah literatur yang dilakukan oleh penulis, studi-studi empiris yang pernah dilakukan membuktikan bahwa pengalaman manajerial menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan perusahaan meningkatkan daya saing bahkan mencapai keunggulan kompetitif.

Studi yang dilakukan oleh Lee et al. (2016) menemukan bahwa inovasi teknologi berupa proses baru atau perbaikan akan mendorong terciptanya keunggulan bersaing. Adanya inovasi dalam proses dan teknologi yang mendukung kegiatan *continuous improvement* dalam perusahaan berdampak pada penghematan biaya produksi dan diharapkan perusahaan dapat mencapai *cost leadership* sebagai sumber keunggulan kompetitif organisasi yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Senada dengan Lee et al. (2016), Reed et al. (2012) membuktikan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai jika perusahaan menerapkan inovasi adaptif melalui keterbukaan dalam menerima ide-ide baru dari luar organisasi dan mengadopsi perkembangan teknologi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Martin dan Staines (2008) dan Alattar et al., (2009) mengemukakan bahwa pendidikan dan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang manajer akan menentukan kemampuan manajerial dalam mengelola bisnis dan berperan penting dalam memastikan keberhasilan UMKM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Sebaliknya, kurangnya keterampilan manajemen menjadi alasan utama kegagalan UMKM. Pemahaman tentang masalah keuangan, informasi akuntansi, dan perencanaan bisnis bagi seorang manajer merupakan hal yang mutlak dikuasai untuk mendukung keberhasilan perusahaan (Abdel et al., 2010). Alattar et al. (2009) membuktikan bahwa manajer dengan pemahaman masalah keuangan yang minim, tidak memiliki keahlian dalam perencanaan keuangan, bahkan tidak memahami informasi yang dihasilkan dari laporan keuangan akan mengakibatkan kegagalan organisasi.

Ada dua hal penting yang harus diperhatikan untuk meningkatkan daya saing UMKM menghadapi era transformasi berbasis digital. Kedua hal tersebut adalah tingkat literasi digital yang tinggi dan kualitas produk yang tinggi. Mengapa literasi digital dan kualitas produk sangat penting? Untuk dapat menyesuaikan diri dengan transformasi digital dimana adopsi teknologi digital sangat diperlukan, literasi digital yang tinggi mutlak menjadi syarat penting untuk menjamin keberlangsungan dan peningkatan daya saing UMKM.

Setidaknya UMKM harus memiliki modal internet dalam menjalankan bisnisnya untuk dapat tetap bertahan hidup dan untuk memanfaatkan adopsi teknologi digital. Tidak sedikit pula UMKM yang telah memiliki literasi digital yang memadai memilih beralih menggunakan teknologi digital seperti *e-commerce* dalam menjual dan memasarkan produknya.

BAB III

METODOLOGI

3.4 Desain Riset Kemitraan Strategis

3.1.1 Populasi dan Sampel

Studi tentang kemitraan strategis ini dilakukan untuk mengidentifikasi minat, jenis, tujuan, motivasi, hasil, dan hambatan. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh UMKM di Indonesia dengan pengklasifikasian ukuran mikro, kecil, dan menengah berdasarkan UU No. 20/2008 yang menggunakan kriteria aset dan omset dalam penggolongannya.

Untuk melakukan pengambilan sampel dalam penelitian ini digunakan metode *convenience sampling* mengingat studi ini merupakan sebuah studi pendahuluan. Sekarang (2006) mendefinisikan *convenience sampling* sebagai kumpulan informasi-informasi dari anggota-anggota populasi yang dengan setuju mau memberikan informasi tersebut. Pemilihan pemilik UMKM sebagai target responden dilatarbelakangi oleh alasan bahwa pemilik UMKM merupakan pengambil keputusan dalam bisnis yang diharapkan memahami kebutuhan dan strategi yang diterapkan oleh usahanya.

3.1.2 Teknik Pengumpulan Data

Studi ini menggunakan data *cross-sectional* yang dikumpulkan melalui survei *online*. Pemilihan teknik pengumpulan data secara *online* didasari atas alasan adanya keterbatasan ruang peneliti dalam mengumpulkan data untuk memastikan kesehatan dan kenyamanan peneliti selama masa pandemi.

3.1.3 Pengukuran

Pengembangan kuesioner meliputi aspek intensitas komunikasi (7 pertanyaan), kontribusi sumber daya (8 pertanyaan), aspek kepentingan kemitraan (4 pernyataan), jenis kemitraan (6 pernyataan), tujuan kemitraan (9 pernyataan), motivasi kemitraan (20 pernyataan), hasil kemitraan (6 pernyataan), dan hambatan kemitraan (7 pernyataan) yang diadopsi dari penelitian sebelumnya (Siegel et al., 2003; Lee & Win, 2004; Liu et al., 2020). Item pernyataan menggunakan skala Likert 5 poin, yaitu 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat setuju.

3.1.4 Metode Analisis Data

Studi ini menggunakan statistik deskriptif sebagai teknik analisis yang digunakan untuk menganalisis data penelitian. Deskripsi atau penggambaran sekumpulan data secara visual dapat dilakukan dalam dua bagian yaitu:

1. Deskripsi dalam bentuk tulisan atau teks

Tulisan ini terdiri atas bagian-bagian yang penting yang menggambarkan isi data secara keseluruhan seperti mean (rata-rata data), Standar deviasi (bagaimana data bervariasi kelompoknya), varians data dan sebagainya.

2. Deskripsi dalam bentuk Gambar atau Grafik

Grafik sebuah data biasanya disajikan untuk melengkapi deskripsi berupa teks agar data tampak lebih impresif dan komunikatif dengan para penggunanya. Dalam SPSS, metode statistik deskriptif dapat dilakukan dengan menu *Descriptive Statistics* yang terdiri atas: *frequencies*, *descriptive*, *explore*, dan *crosstab*. Dalam penelitian ini, metode statistik deskripsi dilakukan dengan menggunakan salah satu menu *Descriptive Statistics* yaitu *Descriptive*. Menu ini tidak menampilkan tabulasi frekuensi, namun menampilkan besaran statistik yang akan dideskripsikan pada sebuah variabel.

3.2 Desain Riset Solusi Permasalahan Internal

Dalam studi yang bertujuan untuk menganalisis solusi permasalahan internal ini, peneliti/penulis menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menekankan pada pemahaman masalah berdasarkan kondisi nyata dengan *setting* natural yang holistik, kompleks dan detail (Anatan, 2021).

42 Data yang digunakan dalam studi ini meliputi data sekunder dan data primer. Data sekunder merupakan data-data yang diperoleh dari sumber dokumentasi perusahaan, publikasi oleh media, dan sumber data dari website. Sedangkan data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam antara peneliti dengan pemilik usaha.

Pemilihan pendekatan kualitatif melalui studi kasus dilakukan dalam studi ini untuk memberikan contoh riil permasalahan yang dihadapi oleh sebuah UMKM berdasarkan analisis situasi yang dilakukan oleh peneliti. Dengan melakukan identifikasi permasalahan-permasalahan internal UMKM, peneliti dapat memberikan alternatif solusi untuk pemecahan permasalahan yang dihadapi UMKM.

Mengingat studi ini merupakan sebuah studi kasus, analisis data dilakukan berdasarkan prosedur penelitian dalam pendekatan kualitatif. Untuk menjamin kredibilitas data, dalam studi ini digunakan teknik *member check* dan triangulasi. Adapun proses analisis data dilakukan menurut tahapan dalam penelitian kualitatif yang meliputi pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data.

3.3 Desain Riset Kesiapan Transformasi Digital UMKM

Masih berkaitan dengan studi yang dilakukan dalam pembahasan desain riset 3.2. Studi ini bertujuan menganalisis kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital dan mengidentifikasi faktor apa sajakah yang dinilai memberikan kontribusi dalam mewujudkan keberhasilan proses transformasi digital menurut persepsi pelaku UMKM.

Dalam studi ini, peneliti/penulis menggunakan pendekatan kualitatif yang menekankan pada pemahaman masalah berdasarkan kondisi nyata dengan *setting* natural yang holistik, kompleks dan detail yang digali melalui hasil wawancara mendalam dengan pelaku UMKM.

13 Data yang digunakan dalam studi ini lebih banyak menggunakan data primer yang diperoleh dari hasil wawancara mendalam antara peneliti dengan pemilik usaha. Adapun untuk menilai tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital dalam studi ini diukur berdasarkan *digital technology readiness*, *e-commerce readiness*, dan *e-business readiness*.

22 Studi ini menggunakan teknik analisis statistik deskriptif untuk menganalisis data penelitian. Penggambaran sekumpulan data secara visual dilakukan melalui

esai dalam bentuk tabulasi dan tulisan atau teks. Makalah ini terdiri dari bagian-bagian penting yang menggambarkan isi data secara keseluruhan.

3.4 Desain Riset Keunggulan Kompetitif UMKM

3.4.1 Sampel Penelitian

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *convenience sampling method*. Responden penelitian merupakan para pelaku usaha yang masuk dalam kriteria unit usaha mikro kecil dan menengah sesuai kriteria yang dikemukakan dalam UU no. 20/2008.

3.4.2 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, pengumpulan data primer menggunakan metode survei, baik survei langsung maupun survei melalui pos. Data primer yang dikumpulkan merupakan data *cross section*, yaitu penelitian dilakukan pada satu waktu tertentu dengan menggunakan banyak responden.

3.4.3 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Praktik-praktik manajemen pengetahuan, meliputi akuisisi pengetahuan, distribusi pengetahuan, dan aplikasi pengetahuan (Lopez et al., 2006; Martinez-Costa & Jimenez-Jimenez, 2009), terdiri atas 3 item pertanyaan dan diukur dengan Skala Likert 5 poin.
2. Inovasi Teknologi merujuk pada kebaruan dalam produk dan proses dan didefinisikan sebagai adopsi ide, perilaku, sistem, kebijakan, program, peralatan, proses, produk, atau jasa dalam suatu organisasi (Schweitzer et al., 2015; Prajogo & Sohal, 2003). Inovasi teknologi terdiri atas 9 item pertanyaan dan diukur dengan Skala Likert 5 poin.
3. Ketrampilan manajerial, berkaitan dengan pengalaman manajerial, pendidikan, pengetahuan, pengalaman pengelolaan *start-up*, yang mengindikasikan kompetensi manajerial (Hisrich & Drnovsek, 2002). Ketrampilan manajerial terdiri atas 7 item pertanyaan, dan diukur dengan Skala Likert 5 poin.
4. Keunggulan kompetitif UMKM, keunggulan kompetitif meliputi perbaikan efisiensi, perbaikan kualitas, perbaikan produktivitas, dan *cost savings* (Rao & Holt, 2005). Keunggulan kompetitif terdiri atas 4 item pertanyaan, dan diukur dengan Skala Likert 5 poin.

3.4.4 Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan dalam penelitian ini untuk mengukur kualitas instrumen penelitian dan seberapa baik konsep dapat didefinisikan oleh alat ukur. Instrumen dikatakan baik atau valid jika instrumen tersebut mampu mengukur data yang diteliti secara tepat (Hair et al., 2010). Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan korelasi *Product Moment* yang dilakukan dengan mengkorelasikan skor pada item dengan skor total item totalnya (Santoso, 2010). Instrumen dikatakan valid jika mengukur apa yang seharusnya diukur, dan memenuhi syarat yaitu butir berkorelasi positif dengan faktor dan p maksimal 0,05 dalam uji *one tail*. Dalam penelitian ini juga dilakukan pengujian reliabilitas untuk mengetahui apakah hasil pengujian konsisten pada kondisi yang berbeda untuk masing-masing item pertanyaan. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan *Rule of thumb* harus lebih besar 0.6 masih dapat diterima (Hair et al., 2010; Sekaran, 2003).

3.4.5 Teknik Analisis Data dengan Analisis Regresi Berganda

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda dilakukan untuk memprediksi pengaruh beberapa variabel bebas (X) terhadap variabel bergantung (Y).

BAB IV

Temuan Studi Kemitraan Strategis

4.1 Kemitraan Strategis Universitas dan Industri

Studi ini melibatkan 57 UMKM yang berada di Provinsi Jawa Timur. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei. Dari 57 UMKM yang berpartisipasi dalam penelitian ini diminta untuk mengisi profil bisnis. Tabel 4.1. menggambarkan karakteristik.

Tabel 4.1
Karakteristik Responden

Dimensi	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Umur Perusahaan	0-5 tahun	19	33,34
	5-10 tahun	13	22,81
	10-15 tahun	17	29,82
	15-20 tahun	8	14,03
	Tidak menjawab	0	-
Bidang Usaha	Tekstil, pakaian, kulit	9	15,78
	Kayu, bambu, rotan, kerajinan tangan, furnitur	17	29,82
	Makanan dan minuman	25	43,86
	Kimia, minyak, karet, plastik	6	10,54
Jumlah tenaga kerja	< 5 tenaga kerja	11	19,30
	5-10 tenaga kerja	31	54,39
	11-19 tenaga kerja	15	26,32
	Tidak menjawab	-	-
Kinerja umum selama tiga tahun terakhir	Naik > 15%	23	40,35
	Naik <15 %	13	22,81
	Tidak ada perubahan	10	17,54

Dimensi	Kategori	Jumlah Responden	Persentase
Aset	Menurun < 15%	6	10,53
	Menurun > 15%	5	8,77
	Minimal IDR 50 JT	27	47,37
	>50-500 JT	17	29,82
	>500 JT – 10 M	11	19,30
Omset	Tidak menjawab	2	3,51
	Maximal IDR 300 JT	37	64,91
	Maximal IDR 3 Miliar	17	29,82
	>2,5 M – 50 M	-	-
	Tidak menjawab	3	5,26

Sumber: Data Diolah

Studi ini melibatkan 57 UMKM dengan karakteristik dibahas dalam pembahasan selanjutnya. Berdasarkan umur perusahaan, 19 (33,34%) UMKM menjalankan kegiatan operasinya selama 0-5 tahun, 13 (22,81%) UMKM selama 5-10 tahun, 17 (29,82%) menjalankan usaha selama 10-15 tahun, dan 8 (14,03%) UMKM menjalankan usahanya selama 15-20 tahun. Berdasarkan bidang usaha, 9 (15,78%) UMKM menjalankan bisnis tekstil, pakaian dan kulit. Sejumlah 9 (29,82%) memiliki bisnis di bidang kayu, bambu, rotan, kerajinan tangan, dan furnitur; 25 (43,83%) UMKM menjalankan bisnis makanan dan minuman; dan 6 (10,54%) UMKM menjalankan bisnis di bidang kimia, minyak, karet dan plastik.

Berdasarkan jumlah tenaga kerja, 11 (19,30%) UMKM memiliki tenaga kerja sejumlah kurang dari 5 karyawan, 31 (54,39%) UMKM memiliki tenaga kerja 5-10 karyawan, dan 15 (26,23%) memiliki tenaga kerja sejumlah 11-19 karyawan. Berdasarkan kinerja selama tiga tahun terakhir, 23 (40,35%) UMKM menyatakan kinerja mereka naik lebih dari 15%, 13 (22,81%) UMKM naik kurang dari 15%, 10 (17,54%) tidak ada perubahan, 6 (10,53%) menurun kurang dari 15%, dan 5 UMKM (8,77%) menurun lebih dari 15%.

Tabel 4.2.
Intensitas Komunikasi dalam Kemitraan Strategis

Jenis Komunikasi	Intensitas Komunikasi (Jumlah dan Persentase)				
	Harian	Mingguan	Bulanan	2-3 Bulanan	> 2-3 Bulanan
<i>In-house training course</i>	-			15 (26,32)	

Jenis Komunikasi	Intensitas Komunikasi (Jumlah dan Persentase)				
	Harian	Mingguan	Bulanan	2-3 Bulanan	> 2-3 Bulanan
Pelatihan yang di organisir oleh mitra	-			11 (19,30)	26 (45,61)
Pelatihan yang di organisir oleh institusi lain					7 (12,28)
Student internship				5 (8,77)	8 (14,03)
Mengunjungi dan mengeksplorasi situs mitra		3 (5,26)	7 (12,28)	11 (19,30)	
Kerjasama pengembangan departemen penelitian antar mitra	-			3 (5,26)	6 (10,53)
Keterlibatan dalam pengembangan kurikulum untuk memenuhi kebutuhan industri	-	-	3 (5,26)	3 (5,26)	5 (8,77)

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan aset, 27 (47,37%) UMKM memiliki aset minimal IDR 50JT, 17 (29,82%) memiliki aset lebih dari IDR 50JT hingga IDR 500JT, 11 (19,30%) memiliki aset lebih dari IDR 500JT hingga 10M dan 2 (3,51%) UMKM tidak menjawab berapa banyak aset yang dimiliki.

Berdasarkan nilai omset, diperoleh data 37 (64,91%) UMKM memiliki omset sejumlah omset maksimal IDR 300 JT, 17 (29,82%) UMKM memiliki omset maksimal IDR 3 Miliar, dan tidak menjawab sejumlah 2 (3,51%) UMKM.

Responden dalam penelitian ini juga diberikan pertanyaan berkaitan dengan intensitas dan jenis komunikasi yang dimiliki dan dilakukan UMKM, akan tetapi mayoritas UMKM tidak menjawab pertanyaan berkaitan dengan intensitas dan jenis komunikasi.

Berdasarkan jenis dan intensitas komunikasi dalam kemitraan strategis, terdapat 15 UMKM (26,32%) yang menjawab melakukan *in-house training* dengan intensitas komunikasi sejumlah 2-3 bulanan. Berkaitan dengan pelatihan yang diorganisir mitra, terdapat 11 UMKM (19,30%) yang menjawab memiliki intensitas komunikasi 2-3 bulanan dan 26 UMKM (45,1%) lebih dari 2-3 bulanan.

Berkaitan dengan pelatihan yang diorganisir oleh institusi lain, terdapat 7 UMKM (12,28%) yang memiliki intensitas komunikasi lebih dari 2-3 bulan. Terkait jenis komunikasi berupa *student internship* terdapat 5 UMKM (8,77%) melakukan komunikasi lebih antara 2-3 bulanan dan 8 UMKM (14,3%) UMKM memiliki intensitas komunikasi > 2-3 bulan.

Berkaitan dengan aktivitas mengunjungi dan mengeksplorasi situs mitra aliansi terdapat 3 UMKM (5,26%) menyatakan memiliki intensitas komunikasi mingguan, 7 UMKM (12,28%) memiliki intensitas komunikasi bulanan, 11 UMKM (19,30%) memiliki intensitas komunikasi 2-3 bulanan. Terkait Kerjasama pengembangan departemen penelitian antar mitra, terdapat 3 UMKM (5,26%) yang menjawab intensitas komunikasi dilakukan antara 2-3 bulan dan 6 UMKM (10,53%) menjawab intensitas komunikasi dilakukan lebih dari 2-3 bulanan.

Berkaitan dengan keterlibatan dalam pengembangan kurikulum yang dilakukan oleh mitra universitas untuk menjawab dan memenuhi kebutuhan industry, 3 UMKM (5,26%) menyatakan memiliki intensitas komunikasi bulanan, 3 UMKM (5,26%) memiliki intensitas komunikasi antara 2-3 bulanan, dan 5 UMKM (8,77%) memiliki intensitas lebih dari 2-3 bulanan.

Tabel 4.3 mengidentifikasi persentase kontribusi kerjasama antara mitra dan UMKM berdasarkan persepsi UMKM meliputi kontribusi dalam teknologi manufaktur dan pengetahuan terkait, ide kreatif, pengendalian kualitas, bahan dasar, marketing know-how dan akses pasar, sumber daya finansial, SDM, dan teknologi informasi.

Berdasarkan teknologi dan pengetahuan terkait manufaktur, 11 UMKM (19,30%) menyatakan kontribusi kedua belah pihak sama, 3 UMKM (5,26%) menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 29 UMKM (50, 88%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil. Berdasarkan ide kreatif dan terobosan ilmiah, 15 (26,32%) menyatakan kontribusi kedua pihak sama, 22 (38,60%) menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 5 UMKM (8,77%) menyatakan mitra lebih kecil.

Berdasarkan pengendalian kualitas, 7 UMKM (12,28%) menyatakan kontribusi mitra sama, 23 (40,35%) menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 11 (19,30%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil. Berdasarkan kontribusi bahan dasar, 1 UMKM (1,75%) menyatakan kedua belah pihak memiliki kontribusi sama, 3 UMKM (5,26%) menyatakan mitra memiliki kontribusi lebih besar, dan 47 (82,46%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil.

Berdasarkan marketing know-how dan akses pasar, 15 (26,32%) menyatakan kedua belah pihak yang bermitra memiliki kontribusi sama, 11 UMKM (19,30%) menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 20 UMKM (35,09%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil. Berdasarkan sumber daya finansial, 11 UMKM (19,30%) menyatakan kontribusi kedua mitra sama, 28 (49,12%)

menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 10 UMKM (17,54%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil.

Tabel 4.3
Kontribusi Sumber Daya

Sumber Daya	Persentase Kontribusi		
	Sama	Mitra Lebih Besar	Mitra Lebih Kecil
Teknologi dan pengetahuan terkait manufaktur	11 (19,30)	3 (5,26)	29 (50,88)
Ide kreatif dan terobosan ilmiah	15 (26,32)	22 (38,60)	5 (8,77)
Pengendalian kualitas	7 (12,28)	23 (40,35)	11 (19,30)
Bahan dasar (<i>raw materials</i>)	1 (1,75)	3 (5,26)	47 (82,46)
Marketing <i>know-how</i> dan akses pasar	15 (26,32)	11 (19,30)	20 (35,09)
Sumber daya finansial	11 (19,30)	28 (49,12)	10 (17,54)
Sumber daya manusia	10 (17,54)	13 (22,81)	17 (29,82)
Teknologi informasi	2 (3,51)	33 (57,89)	10 (17,54)

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan sumber daya manusia, 10 UMKM (17,54%) menyatakan kontribusi kedua belah pihak sama, 13 (22,81%) menyatakan kontribusi mitra lebih besar, dan 17 (29,82%) menyatakan kontribusi mitra lebih kecil. Berdasarkan teknologi informasi, 2 UMKM (3,51%) menyatakan kontribusi kedua pihak sama, 33 UMKM (57,89) menyatakan kontribusi lebih besar, dan 10 UMKM (17,54%) menyatakan kontribusi UMKM lebih kecil.

Tabel 4.4 meringkas motivasi UMKM mengembangkan kemitraan strategis dengan pihak lain yaitu universitas. Identifikasi motivasi dalam mengembangkan kemitraan dirangkum berdasarkan beberapa studi terkait yang dilakukan sebelumnya yang meliputi 20 item pernyataan.

Tabel 4.4
Motivasi Pengembangan Kemitraan Strategis

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Pengembangan teknologi	11 (19,30)
2	Pengembangan pengetahuan	45 (78,95)
3	Publikasi	3 (5,26)
4	Perolehan Paten dan lisensi	7 (12,28)
5	Pelatihan & pengembangan karyawan	47 (82,46)
6	Peningkatan laba melalui peningkatan produktivitas	15 (26,32)
7	Kerjasama dalam hal riset dasar (<i>Basic Research</i>)	6 (10,53)
8	Kerjasama dalam hal riset aplikasi (<i>Applied Research</i>)	13 (22,81)
9	Pelaksanaan ide-ide yang dimiliki perusahaan	19 (33,33)
10	Investasi di bidang penelitian dan pengembangan	12 (21,11)
11	Perlunya penyelesaian masalah secara konkrit	45 (78,95)
12	Akses teknologi baru dan proses produksi baru yang memungkinkan tercapainya keunggulan kompetitif	10 (17,54)
13	Kemudahan akses teknologi maju akan membantu perusahaan untuk menjadi inovatif	19 (33,33)
14	Kemudahan akses ke pasar sangat membantu perusahaan untuk meluncurkan banyak produk inovatif	11 (19,30)
15	Pemanfaatan hasil penelitian yang dilakukan universitas akan lebih efisien dibandingkan mengembangkan penelitian sendiri	27 (50,88)
16	Penemuan isu untuk penelitian dan pengembangan di masa yang akan datang	3 (5,26)
17	Penyelesaian masalah jangka pendek	29 (50,88)
18	Investasi dalam pengembangan teknologi daripada membeli sebuah lisensi	11 (19,30)
19	Peningkatan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk inovasi	31 (54,38)
550	Penciptaan jejaring bisnis perusahaan dan institusi pendidikan	45 (78,95)

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil pengolahan data jawaban responden diperoleh hasil bahwa lima motivasi utama UMKM untuk terlibat dalam suatu kemitraan strategis dengan universitas adalah untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan pengetahuan, memperoleh penyelesaian masalah secara konkrit, menciptakan jejaring bisnis antara UMKM dan institusi pendidikan, dan peningkatan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk inovasi.

Temuan tersebut mendukung atau sesuai dengan temuan berdasarkan proses telaah literatur yang dilakukan penulis bahwa masalah utama yang dimiliki oleh UMKM salah satunya adalah berkaitan dengan aspek SDM dan keterbatasan

sumber daya lain khususnya yang berkaitan dengan SDM juga yaitu pengetahuan atau modal intelektual yang tidak dapat dipungkiri memiliki peran penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan.

Sedangkan beberapa hal yang masuk dalam motivasi alasan mengembangkan kemitraan strategis yang kurang mendapat perhatian penting adalah berkaitan dengan penemuan isu untuk penelitian dan pengembangan di masa yang akan datang, publikasi, perolehan paten dan lisensi, kerjasama dalam hal riset dasar, dan akses teknologi baru dan proses produksi baru yang memungkinkan tercapainya keunggulan kompetitif.

Tabel 4.5
Media Komunikasi

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Informasi dan laporan tertulis	13 (22,80)
2	Email	57 (100)
3	Komunikasi tatap muka dengan salah seorang anggota mitra kolaborasi	11 (19,30)
4	Interaksi lewat telepon dengan salah seorang anggota mitra kolaborasi	36 (63,16)
5	Pertemuan dengan kelompok yang terlibat kolaborasi	27 (47,37)
6	Komunikasi pada acara-acara informal	7 (12,28)

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.5 menunjukkan media komunikasi yang digunakan dalam kemitraan strategis antara universitas dan UMKM. Data menunjukkan media komunikasi yang paling banyak digunakan selama ini adalah email (100%), interaksi lewat telepon dengan salah satu mitra kolaborasi (63,16%), dan pertemuan dengan kelompok yang terlibat dalam kemitraan (47,37%). Sedangkan media komunikasi yang jarang digunakan meliputi komunikasi tatap muka dengan salah satu anggota mitra kolaborasi (19,30%) dan komunikasi pada acara-acara informal (12,28%).

Tabel 4.6 menunjukkan data kualitas informasi berdasarkan persepsi dan penilaian UMKM. Dari beberapa pernyataan yang diberikan diperoleh hasil sebagai berikut berdasarkan jawaban terbanyak yang dipilih oleh responden, yaitu bahwa kualitas informasi sangat ditentukan oleh beberapa faktor berikut:

1. Saling berbagi informasi penting bagi kesuksesan kemitraan (96,49%)
2. Adanya saluran komunikasi yang jelas (96,49%)
3. Saling berbagi informasi spesifik terkait kemitraan (82,45%)

4. Dialog terkait kemitraan (73,68%)
5. Komunikasi terkait ekspektasi kemitraan dari kedua belah pihak (71,93%)
6. Tanggapan terhadap informasi yang diberikan oleh mitra kerjasama (68,42%)
7. Mitra selalu memberikan tanggapan terhadap informasi yang kami berikan (64,91%)
8. Perihal kolaborasi telah tercatat secara eksplisit dan didiskusikan (54.39%)
9. Perusahaan memiliki komunikasi dua arah yang sangat banyak dengan mitra (50,87%)
10. Perihal kolaborasi telah dicatat secara terinci (47,36%)

Tabel 4.6
Kualitas Informasi

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Perusahaan saling berbagi informasi dengan mitra terkait dengan kerjasama yang dilakukan	47 (82,45)
2	Perusahaan percaya bahwa saling berbagi informasi sangat penting dalam suatu kerjasama	55 (96,49)
3	Perusahaan selalu memberikan tanggapan terhadap informasi yang diberikan oleh mitra kerjasama	39 (68,42)
4	Mitra selalu memberikan tanggapan terhadap informasi yang berikan	37 (64,91)
5	Perusahaan memiliki waktu dialog yang sangat bermanfaat bagi kerjasama	42 (73,68)
6	Perusahaan memiliki komunikasi dua arah yang sangat banyak dengan mitra	29 (50,87)
7	Perihal kolaborasi telah dicatat secara terinci	27 (47,36)
8	Perihal kolaborasi telah tercatat secara eksplisit & didiskusikan	31 (54.39)
9	Dalam koordinasi aktivitas sehari-hari aktivitas dengan mitra kolaborasi diperlukan saluran komunikasi formal	55 (96,49)
10	Ekspektasi perusahaan terkait dengan kolaborasi, telah di komunikasikan secara terinci	41 (71,93)

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.7 mengidentifikasi hambatan kemitraan strategis yang dihadapi oleh UMKM berdasarkan persepsi responden yang berasal dari UMKM. Berdasarkan hasil studi diperoleh beberapa hambatan utama dalam pengembangan dan pelaksanaan kemitraan strategis antara universitas dan UMKM meliputi:

1. Ada ya perbedaan budaya kerja antara universitas dan industri (100%)
2. Masalah pendanaan diantara kedua belah pihak (82.46%)

3. Kurangnya pemahaman terkait dengan universitas, kerjasama, atau lingkungan dan norma-norma yang berlaku di universitas (68,42%)
4. Infleksibilitas dalam warisan birokrasi dan administrasi di universitas atau lembaga penelitian ((29,82%)
5. Industri tidak tertarik pada penelitian dasar (22,81%)
6. Kurangnya tenaga kerja dengan kemampuan teknis, marketing, dan negosiasi di universitas (19.29%)
7. Para ilmuwan dan akademisi seringkali memiliki ekspektasi yang tidak realistis tentang nilai teknologi yang mereka hasilkan (15,79%)

Tabel 4.7
Hambatan Kemitraan Strategis

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Kurangnya pemahaman terkait dengan universitas, kerjasama, atau lingkungan dan norma-norma yang berlaku di universitas	39 (68,42)
2	Kurangnya tenaga kerja dengan kemampuan teknis, marketing, dan negosiasi di universitas	11 (19.29)
3	Infleksibilitas dalam warisan birokrasi dan administrasi di universitas atau lembaga penelitian	17 (29,82)
4	Para ilmuwan dan akademisi seringkali memiliki ekspektasi yang tidak realistis tentang nilai teknologi yang mereka hasilkan	9 (15,79)
5	Ada ya perbedaan budaya kerja antara universitas dan industri	57 (100)
6	Industri tidak tertarik pada penelitian dasar	13 (22,81)
7	Masalah pendanaan antara kedua belah pihak	47 (82.46)

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.8 merangkum manfaat kemitraan strategis berdasarkan persepsi UMKM meliputi beberapa hal sebagai berikut:

1. Memperoleh pengetahuan-pengetahuan teknis (96,49%)
2. Kemudahan akses berbagai pelatihan dan pengembangan SDM (92,98%)
3. Kualitas penyediaan lulusan (sumber daya manusia/SDM) yang lebih baik karena kebutuhan industri sudah teridentifikasi (77,20%)
4. Perbaikan kualitas SDM dan daya saing perusahaan (64,91%)
5. Kemudahan akses tentang berbagai fasilitas fisik dan tenaga edukatif yang terlatih dan kompeten dari universitas (56,14%)
6. Kemudahan akses tentang berbagai hasil penelitian, konsultasi, dan data publikasi yang dimiliki universitas yang berguna bagi pengembangan daya saing perusahaan (50,88%)

7. Penghematan biaya terkait dengan penelitian dan pengembangan ide-ide inovatif (54,39%)
8. Perluasan pangsa pasar (43,85%)

Tabel 4.8
Manfaat Kemitraan Strategis

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Kualitas penyediaan lulusan (sumber daya manusia/SDM) yang lebih baik karena kebutuhan industri sudah teridentifikasi	44 (77,20)
2	Kemudahan akses berbagai pelatihan dan pengembangan SDM	53 (92,98)
3	Kemudahan akses tentang berbagai fasilitas fisik dan tenaga edukatif yang terlatih dan kompeten dari universitas	32 (56,14)
4	Kemudahan akses tentang berbagai hasil penelitian, konsultasi, dan data publikasi yang dimiliki universitas yang berguna bagi pengembangan daya saing perusahaan	29 (50,88)
5	Memperoleh pengetahuan-pengetahuan teknis	55 (96,49)
6	Perbaikan kualitas SDM dan daya saing perusahaan	37 (64,91)
7	Perluasan pangsa pasar	25 (43,85)
8	Penghematan biaya terkait dengan penelitian dan pengembangan ide-ide inovatif	31 (54,39)

Sumber: Data Diolah

Tabel 4.9 menunjukkan kinerja kemitraan strategis berdasarkan perspektif UMKM yang dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Perusahaan akan memberikan dukungan sepenuhnya untuk mendorong organisasi atau perusahaan lain untuk bekerjasama dengan mitra (73,68)
2. Waktu dan usaha yang perusahaan keluarkan untuk kerjasama ini sudah optimal (71,93%)
3. Mitra memiliki tanggung jawab dan komitmen kuat terhadap kerjasama dengan perusahaan (64,91%)
4. Perusahaan akan mengatakan hal-hal positif tentang hasil kolaborasi dengan mitra (64,91%)
5. Perusahaan merekomendasikan mitra kepada perusahaan lain (66,67%)
6. Perusahaan selalu merasa puas dengan kinerja mitra (64,91%)
7. Kemitraan selama ini sangat produktif (57,89%)
8. Hasil kemitraan sangat memuaskan (47,37%)
9. Perusahaan telah mengambil keputusan yang tepat untuk bekerjasama dengan mitra (40,35%)

10. Keputusan untuk melakukan kemitraan menguntungkan dan bijaksana (36,84%)

Tabel 4.9
Kinerja Kemitraan Strategis

No	Pernyataan	Jumlah (Persentase)
1	Mitra memiliki tanggung jawab dan komitmen kuat terhadap kerjasama dengan perusahaan	37 (64,91)
2	Waktu dan usaha yang perusahaan keluarkan untuk kerjasama ini sudah optimal	41 (71,93)
3	Kemitraan selama ini sangat produktif	33 (57,89)
4	Hasil kemitraan sangat memuaskan	27 (47,37)
5	Keputusan untuk melakukan kemitraan menguntungkan dan bijaksana	21 (36,84)
6	Perusahaan telah mengambil keputusan yang tepat untuk bekerjasama dengan mitra	23 (40,35)
7	Perusahaan selalu merasa puas dengan kinerja mitra	37 (64,91)
8	Perusahaan akan mengatakan hal-hal positif tentang hasil kolaborasi dengan mitra	39 (64,42)
9	Perusahaan akan memberikan dukungan sepenuhnya untuk mendorong organisasi atau perusahaan lain untuk bekerjasama dengan mitra	42 (73,68)
10	Perusahaan merekomendasikan mitra kepada perusahaan lain	38 (66,67)

Dalam studi ini, UMKM juga diberikan pertanyaan berkaitan dengan jenis kegiatan kemitraan strategis sebagai sarana untuk memfasilitasi aktivitas transfer pengetahuan dari universitas ke industri. Berdasarkan hasil studi diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Pelatihan (92,98%)
2. Pendampingan (47,37%)
3. Konsultasi (47,37%)
4. Seminar (5,26%)

Tabel 4.10
Jenis Kemitraan Strategis

No	Jenis Kegiatan	Jumlah (Persentase)
1	Pelatihan	53 (92,98)
2	Pendampingan	27 (47,37)
3	Seminar	3 (5,26)
4	Konsultasi	21 (36,84)

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil studi ini dapat disimpulkan bahwa kebutuhan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan karyawan, pengembangan pengetahuan, memperoleh penyelesaian masalah secara konkrit, menciptakan jejaring bisnis antara UMKM dan institusi pendidikan, dan peningkatan kualitas tenaga kerja yang diperlukan untuk inovasi menjadi motivasi utama UMKM melakukan kerjasama dan mengembangkan kemitraan strategis dengan universitas.

Sesuai dengan teori tentang hubungan inter-organisasional, sebuah organisasi yang memiliki keterbatasan dalam memenuhi kebutuhan sumber daya organisasi dapat menyelesaikan atau mengatasi permasalahan tersebut dengan mengakses pengetahuan dari organisasi lain. Tidak dapat dipungkiri, UMKM masih dihadapkan pada banyak permasalahan internal tidak hanya di bidang SDM saja tetapi juga keuangan, pemasaran, operasional, dan pengelolaan bisnis. Untuk mengatasi permasalahan akibat keterbatasan sumber daya tersebut, kemitraan strategis dengan pihak lain diperlukan.

Berdasarkan identifikasi manfaat yang diharapkan dari kemitraan menunjukkan bahwa mayoritas jawaban UMKM menunjukkan kemanfaatan yang utama diperoleh adalah berupa pengetahuan-pengetahuan teknis, kemudahan akses berbagai pelatihan dan pengembangan SDM, penyediaan lulusan yang lebih baik karena kebutuhan industri sudah teridentifikasi, perbaikan kualitas SDM dan daya saing perusahaan, dan kemudahan akses tentang berbagai fasilitas fisik dan tenaga edukatif yang terlatih dan kompeten dari universitas.

Hal ini menunjukkan bahwa UMKM memiliki ekspektasi atau harapan yang baik dari pengembangan kemitraan dengan universitas khususnya dalam hal perbaikan kualitas dan kompetensi SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan, khususnya UMKM. Berkaitan dengan hal ini, jawaban terkait dengan jenis kegiatan transfer pengetahuan yang diinginkan UMKM mayoritas adalah berkaitan dengan pelatihan yang tentunya juga merujuk pada pengembangan kualitas dan kompetensi SDM.

Untuk dapat merasakan kemanfaatan kemitraan strategis, isu utama yang harus mendapat perhatian penting adalah bagaimana menghilangkan hambatan-hambatan yang muncul dalam kerjasama. Hambatan-hambatan tersebut meliputi: adanya perbedaan budaya kerja antara universitas dan industri, masalah pendanaan diantara kedua belah pihak, dan kurangnya pemahaman terkait dengan

universitas, kerjasama, atau lingkungan dan norma-norma yang berlaku di universitas.

Baik universitas maupun UMKM bertanggung jawab dalam meminimalisir bahkan menghilangkan hambatan dalam kemitraan strategis yang dapat memperparah terjadinya *gap* dan *miss-match* antara universitas dan UMKM. Sinergi antara kedua belah pihak perlu dikembangkan sehingga kemanfaatan kerjasama dapat dirasakan tidak hanya sepihak melainkan kedua belah pihak.

Memberikan insentif dan rangsangan kepada dunia industri diperlukan untuk mengembangkan iklim kerjasama sehingga sinergi positif antara universitas dan UMKM dapat dirasakan dengan berbagai cara seperti pembebasan pajak bagi industri yang mau melakukan sinergi fungsional dengan universitas. Pada dasarnya pasar produk industri dapat diciptakan melalui sinergisitas antara industri dan universitas dengan melakukan inovasi melalui *R&D*. Hal ini penting dilakukan agar UMKM mampu menciptakan pasar bagi produk mereka. Untuk menjamin keberhasilan pelaksanaan kemitraan antara universitas dan UMKM terdapat beberapa hal yang harus mendapatkan perhatian penting diantaranya komunikasi, kepercayaan, kepemimpinan, dan tujuan umum kemitraan.

4.2 Solusi Permasalahan Internal UMKM

Anatan (2022) melakukan sebuah studi kasus pada salah satu pelaku UMKM di Jawa Barat untuk mengidentifikasi permasalahan internal yang dihadapi dan mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM.

UMKM tersebut telah berbadan hukum dengan produksi meliputi kain batik (stempel dan tulisan), pakaian pria dan wanita, serta kerajinan tangan. Adapun bidang usaha UMKM meliputi produksi batik dan kerajinan tangan, butik, dan wisata edukasi berupa pelatihan dan *workshop* pembuatan kain batik.

Sebagai UMKM yang menghasilkan beragam produk, terdapat beberapa fasilitas fisik yang dimiliki antara lain kantor administrasi, galeri atau showroom, ruang produksi, mushola, toilet dan museum mini. Selain berkecimpung dalam bisnis batik, UMKM tersebut juga melakukan diversifikasi usaha dengan memanfaatkan halaman depan dan belakang galeri atau *showroom* sebagai sebuah kafe yang buka dari siang hingga malam.

Selama beroperasi, UMKM tersebut telah memperoleh lebih dari 25 hak kekayaan intelektual atas kreativitas dalam memproduksi berbagai motif Batik yang merupakan pengembangan dari lima motif utama daerah tersebut yang semuanya berbasis pada kearifan lokal.

Berdasarkan hasil analisis situasi yang diidentifikasi melalui wawancara dengan pihak pemilik atau pelaku usaha, beberapa permasalahan mendasar yang dihadapi oleh pelaku usaha tersebut dapat diidentifikasi ¹⁴⁸ sebagai berikut:

1. Aspek Sumber Daya Manusia

Masalah utama di bidang sumber daya manusia berkaitan dengan kesulitan untuk melakukan rekrut karyawan dengan *skill* dan komitmen yang dibutuhkan oleh perusahaan dari sekitar lokasi perusahaan. Sehingga untuk memenuhi kebutuhan karyawan, perusahaan mengandalkan bursa lowongan tenaga kerja yang tersedia di beberapa situs *online* seperti *jobstreet.id*. Kendala lain yang dihadapi seringkali pelamar dan karyawan yang direkrut berasal dari luar kota dan dalam jangka waktu tertentu ketika mereka telah mendapatkan panggilan pekerjaan yang lebih baik akan memilih untuk meninggalkan pekerjaan yang sudah ada. Hal ini menjadikan tingkat turnover karyawan di UMKM tersebut cenderung tinggi. Masalah lain berkaitan dengan kesulitan dalam merekrut karyawan yang mendapatkan karyawan dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh UMKM khususnya dengan keahlian dan penguasaan pengetahuan tentang dunia perbatikan sehingga untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pemilik UMKM harus merekrut karyawan dari luar daerah, khususnya di daerah Jawa Tengah seperti Pekalongan, Surakarta, dan Yogyakarta. Masalah terkait peningkatan ketrampilan dan kompetensi karyawan, upaya yang selama ini diterapkan oleh perusahaan adalah dengan mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan expo untuk menambah pengetahuan mereka terkait perkembangan dan persaingan bisnis saat ini. Adapun tantangan pengelolaan SDM utama yang harus dihadapi oleh perusahaan saat ini berkaitan dengan masalah kaderisasi yang harus segera dipikirkan dan dicarikan solusi demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

2. Aspek Produksi

Aspek produksi memainkan peranan penting dalam bisnis UMKM ini mengingat perusahaan menjual barang dalam bentuk pakaian jadi maupun kain batik. Aspek produksi dalam hal ini ditinjau dari material, proses transformasi yang memerlukan bantuan dalam bentuk peralatan produksi hingga barang jadi baik

berupa kain maupun pakaian jadi untuk dewasa dan anak-anak baik wanita dan pria, serta barang kerajinan tangan lain seperti tempat *tissue*, cempal tangan dan lain sebagainya. Adapun material yang dibutuhkan dalam pembuatan batik meliputi kain, pewarna, dan lilin. Bahan baku kain yang digunakan merupakan jenis kain primisima dengan ukuran 15,5 m untuk panjang dan 1,06 meter untuk lebar yang dipasok dari Pekalongan atau Yogyakarta sebagai pemasok alternatif. Adapun peralatan yang dibutuhkan untuk mendukung proses produksi pembuatan batik meliputi pewarna batik, dingklik atau bangku, bandul, taplak, meja kayu atau kemplongan, canting, kompor, endar atau wajan, drum, dan gawangan (Anatan, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik bisnis tersebut diperoleh informasi bahwa keterbatasan peralatan, pengendalian kualitas, manajemen persediaan, dan penjadwalan produksi merupakan masalah utama dalam bidang produksi yang dihadapi. Keterbatasan peralatan terutama berkaitan dengan kepemilikan cap untuk keperluan diversifikasi motif batik yang dihasilkan. Selain itu masalah pengendalian kualitas juga menjadi kendala utama mengingat selama ini pengendalian kualitas masih dilakukan secara manual oleh pemilik bisnis dikarenakan kesulitan dalam merekrut karyawan yang memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan berkaitan dengan keputusan pengendalian kualitas.

3. Aspek Pemasaran

Keputusan tentang pemasaran berkaitan dengan penentuan target pasar UMKM, sebagai contoh untuk pangsa pasar batik pada UMKM selama ini meliputi pangsa pasar lokal atau regional misalnya Pemerintah Kota, sekolah-sekolah maupun instansi lain di sekitar lokasi UMKM beroperasi. Sebelumnya pelaku UMKM memiliki stand pada salah satu supermarket besar akan tetapi tidak bertahan cukup lama. Tidak seperti batik-batik yang diproduksi dari daerah lain di Jawa Tengah seperti Surakarta, Pekalongan, Yogyakarta, dll. Permasalahan utama yang dihadapi UMKM ini adalah berkaitan dengan distribusi dan promosi. Seperti dibahas sebelumnya bahwa target pasar perusahaan masih terbatas, proses distribusi selama ini dilakukan dengan membuka *showroom* atau galeri pusat di lokasi UMKM tersebut. Untuk lebih memperluas pangsa pasar, tidak jarang UMKM mengikuti kegiatan-kegiatan seperti pameran dan expo. Dalam hal pemanfaatan TIK, penggunaan media sosial untuk mendukung kegiatan promosi produk dinilai masih kurang. Dapat dilihat dari pemanfaatan Facebook, media cetak, media elektronik sebagai media promosi sangat minim sehingga

diperlukan pengembangan strategi promosi yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar yang lebih luas.

4. Aspek Keuangan

Seperti halnya UMKM lain pada umumnya masalah utama dalam hal keuangan yang dihadapi UMKM ini berkaitan dengan pengelolaan keuangan untuk kegiatan operasional. Biaya operasional yang harus ditanggung oleh perusahaan mencakup 50% kebutuhan bahan baku dan 20% kegiatan operasional harian. Tingginya biaya operasional yang ditanggung oleh UMKM akan menimbulkan masalah khususnya pada saat dimana kondisi permintaan mengalami ⁸² penurunan. Sebagai contoh, pada saat terjadi Pandemi Covid-19 dimana Pemerintah memberlakukan kebijakan *social distancing*, pembatasan sosial berskala besar (PSBB) mengakibatkan pelaku usaha terpaksa melakukan penutupan sementara kegiatan produksi, demikian halnya dengan galeri atau *showroom* yang hanya dibuka berdasarkan perjanjian atau *appointment* dengan calon konsumen. Dalam kondisi dimana permintaan menurun, seringkali UMKM memutuskan untuk menggunakan aset pribadi untuk menutup biaya operasional perusahaan. ¹²² Hal ini dilakukan karena selama ini masih banyak UMKM yang tidak melakukan pemisahan antara aset pribadi dengan aset usaha, tidak melakukan pencatatan secara detail dan berkala terkait pemasukan dan pengeluaran usaha, demikian halnya terkait masalah manajemen. Hal-hal tersebut menjadi faktor-faktor penghambat di bidang keuangan.

5. Aspek Pengelolaan Bisnis

Pengelolaan organisasi masih sangat sederhana dan menjadi tanggung jawab pemilik sepenuhnya, hal ini dikarenakan UMKM seringkali memiliki pola struktur organisasi yang sederhana. Penerapan pola struktur organisasi memang sudah bukan hal yang asing bagi UMKM demi tercapainya tujuan perusahaan melalui kerjasama antar SDM untuk saling melengkapi. Akan tetapi untuk UMKM dengan skala mikro atau menengah sekalipun seringkali masih menerapkan pola struktur organisasi yang sederhana dimana tanggung jawab sepenuhnya ada pada atasan dan hanya atasan atau pemilik usaha yang memiliki hak untuk membuat keputusan dan kebijakan yang diterapkan dalam organisasi.

Menghadapi berbagai permasalahan internal UMKM tersebut, universitas sebagai lembaga penghasil pengetahuan memiliki peran penting dalam membantu UMKM ¹ melalui mekanisme transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM. Untuk

itu kemitraan strategis antara universitas dan UMKM perlu dikembangkan. Beberapa pendekatan yang dapat dilakukan dalam proses transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM meliputi pemberian pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan, serta peningkatan kapasitas UMKM.

Pelatihan dilakukan sebagai sarana pembelajaran bagi pihak mitra untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sebagai bekal untuk mengimplementasikan pengetahuan yang didapat dalam kehidupan kerja sehari-hari. Bimbingan teknis dan pendampingan dilakukan sebagai sarana untuk mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang di dapat selama tahap pelatihan ke dalam praktik atau penggunaan untuk menunjang kegiatan kerja. Sedangkan peningkatan kapasitas mitra dilakukan dengan cara merealisasikan perencanaan yang dibuat untuk meningkatkan kapasitas UMKM. Pada tahap ini, dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya melibatkan pihak lain untuk memberikan pendanaan, misalkan dari perbankan maupun Pemerintah Daerah.

Pelaksanaan pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan dilakukan dengan cara melibatkan para akademisi yang memiliki kepakaran sesuai dengan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM.

1. Solusi Permasalahan Sumber Daya Manusia

Berkaitan dengan aspek SDM dimana masalah rendahnya ketrampilan dan kompetensi menjadi permasalahan utama dalam UMKM tersebut adalah peningkatan kreativitas SDM. Upaya meningkatkan kreativitas SDM dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan seperti memperluas pengetahuan, menerapkan jiwa *risk taker* pada pelaku UMKM, *open minded*, *positive thinking*, mencari sudut pandang lain, melakukan inovasi melalui pengembangan ide-ide kreatif, dan mampu merespon perubahan atau perkembangan yang terjadi dalam lingkungan bisnisnya.

Pengetahuan adalah modal utama bagi pelaku UMKM untuk menghasilkan ide-ide potensial yang inovatif dalam merespon tantangan perubahan lingkungan dan membuka peluang pengembangan bisnis mereka. Upaya memperoleh pengetahuan dapat dilakukan dalam berbagai pendekatan baik dengan melibatkan pihak eksternal maupun tanpa melibatkan pihak eksternal.

Dengan melibatkan pihak eksternal dapat ditempuh melalui proses Kerjasama atau kemitraan dengan organisasi lain misalnya universitas dan mengundang para akademisi dengan berbagai kepakaran yang dimiliki untuk menjadi

konsultan, pendamping, dan mentransfer pengetahuan ke UMKM. Tanpa melibatkan pihak lain dapat dilakukan atas inisiatif UMKM sendiri dengan cara membaca buku, melakukan *update* terkait perkembangan bisnis baik pada tataran lokal, regional, nasional hingga global; terlibat dalam suatu komunitas bisnis serupa misalkan Dekranasda (Dewan Kerajinan Nasional Daerah) dan lain sebagainya.

Jiwa *risk taker* atau berani mengambil resiko dan berpikir positif sangat diperlukan oleh para pelaku UMKM dan dapat dicapai dengan meninggalkan zona nyaman yang menjadikan UMKM kurang kreatif dan kurang mampu berpikir kritis dalam merespon perubahan yang terjadi. Demikian halnya dengan kemauan untuk memiliki pemikiran yang terbuka dan mau mencari sudut pandang lain dengan cara menerima masukan atau pendapat orang lain dalam proses pembelajaran sangat diperlukan dalam meningkatkan kreativitas UMKM. Selama proses pembelajaran, UMKM dapat menemukan ide-ide kreatif dan inovatif yang diperlukan dalam mengembangkan bisnis, dan tentu saja ide-ide tersebut harus direalisasikan dalam bentuk tindakan sehingga kemanfaatan dapat diperoleh dengan baik. Sebagai contoh berkaitan dengan pengembangan kreativitas pada UMKM Batik ini selain fokus pada SDM juga perlu memfokuskan pada pengembangan produk misalnya dengan menggali motif-motif baru berdasarkan ciri khas dan lokalitas produk Batik tersebut. Eksplorasi dan pengembangan motif bisa juga dalam bentuk komposisi dan pewarnaan dengan cara melibatkan para ahli yang berasal dari Fakultas Seni Rupa dan Desain yang memahami tentang isu terkait.

2. Solusi Permasalahan Produksi atau Operasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik UMKM beberapa permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan keterbatasan kepemilikan peralatan atau cap yang digunakan untuk memproduksi batik cap dan masalah pengendalian kualitas. Keterbatasan kepemilikan peralatan seperti cap untuk mencetak motif batik dapat diatasi dengan penambahan investasi pada pembelian cap baik dengan cara pribadi maupun mencari hibah jika UMKM mengalami kesulitan berkaitan dengan finansial.

Berkaitan dengan aspek produksi dan produk yang dihasilkan, salah satu strategi penting yang harus dilakukan menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif adalah dengan melakukan inovasi produk, misalnya dengan

memperkaya motif-motif batik tulis berdasarkan kreativitas dan ide inovatif pelaku bisnis. Hal ini tentu akan memberikan nilai tambah bagi UMKM karena ide kreatif yang dipatenkan atau didaftarkan untuk memperoleh hak kekayaan intelektual.

Selain melakukan inovasi produk, strategi yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan produk adalah dengan meningkatkan kualitas material, produk akhir hingga kemasan. UMKM juga dituntut untuk mampu membaca perubahan lingkungan bisnis dan perubahan dalam selera konsumen sesuai dengan perkembangan atau *trend* yang ada.

Meskipun mengikuti tren perubahan dan perkembangan yang terjadi UMKM tetap perlu memikirkan keunikan yang dimiliki oleh produknya. Hal ini dikarenakan banyak produk yang lahir dari hasil mengikuti tren perkembangan yang ada tanpa didasari konsep dan desain yang matang sehingga terdapat kemiripan satu dengan yang lain. Kemiripan tersebut mengakibatkan produk yang berada di pasar melimpah dan lama kelamaan akan menimbulkan kejenuhan bagi pasar.

Untuk menyelesaikan permasalahan ini, universitas memiliki peran penting dalam memberikan kontribusi pengembangan ide kreatif dan inovatif bagi UMKM untuk dapat melakukan inovasi produk. Seperti telah dibahas sebelumnya inovasi produk dapat dilakukan dengan menggali unsur lokalitas daerah dan mengembangkan ke dalam motif baru, atau dengan memanfaatkan eksplorasi komposisi dan pewarnaan pada produk batik yang dihasilkan.

3. Solusi Permasalahan Pemasaran

Menghadapi permasalahan pemasaran yang masih terbatas akibat kurang optimalnya pemanfaatan teknologi digital, solusi permasalahan yang harus dilakukan adalah mengoptimalkan pemanfaatan teknologi digital yang ada untuk dapat mengekspos produk dan menjangkau pangsa pasar yang lebih luas. Sebagai contoh, penjualan dengan metode tradisional secara *offline*, jangkauan pangsa pasar mungkin hanya sampai dengan wilayah tertentu. Tetapi dengan memanfaatkan *platform e-commerce* seperti *Tokopedia*, *Shopee*, *Bukalapak*, *Lazada* atau bergabung pada *platform* seperti *Grab* dan *Gojek*, pelaku bisnis dapat menjangkau pangsa pasar yang lebih jauh.

Selain melakukan pemasaran digital, *branding* perlu dilakukan untuk menunjukkan keunikan produk yang dihasilkan UMKM sehingga dapat menarik

minat calon konsumen untuk membeli produk yang dihasilkan. Melalui *branding* UMKM dapat membangun image atau citra perusahaan yang ingin ditampilkan. Membangun *branding* dapat dilakukan dengan beragam cara misalkan membangun *website* sebagai sarana *branding*, memanfaatkan media sosial untuk memasarkan produk dan membangun citra bisnis, memelihara hubungan baik dengan konsumen dan secara terus menerus meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan.

Membangun komunikasi bisnis yang efektif juga sangat diperlukan dalam memberikan solusi atas permasalahan yang terjadi terkait aspek pemasaran. Seringkali komunikasi bisnis yang kurang efektif menjadi sumber permasalahan di UMKM karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman pelaku UMKM dalam membangun komunikasi tidak saja dengan konsumen atau pelanggan dan pemangku kepentingan yang lain bahkan dengan karyawan sendiri. Untuk mengatasi masalah ini, UMKM dapat memanfaatkan teknologi yang ada.

Untuk tujuan tersebut peran universitas dalam proses transfer pengetahuan ke UMKM dapat dilakukan dalam bentuk pemberian pelatihan, bimbingan teknis dan pendampingan terkait pemanfaatan *digital marketing*. Digital marketing dalam konteks ini merujuk pada kegiatan pemasaran atau promosi suatu produk atau jasa yang dilakukan melalui pemanfaatan teknologi digital dengan tujuan untuk memperluas jangkauan konsumen atau pelanggan dengan cara yang efektif, efisien dan relevan.

4. Solusi Permasalahan Keuangan

Masalah keuangan utama yang dihadapi UMKM mencakup beberapa hal seperti tidak adanya pembagian antara aset pribadi dan aset usaha, tidak ada pencatatan keuangan dan pelaporan keuangan yang baik, serta manajemen utang yang belum dilaksanakan dengan baik pula. Seperti dibahas sebelumnya permasalahan keuangan akan semakin sulit khususnya dalam kondisi dimana permintaan akan produk UMKM mengalami penurunan, sehingga pelaku UMKM harus merelakan sebagian aset personal untuk memenuhi kebutuhan operasional perusahaan, misalnya dengan menjual mobil atau aset lain.

Untuk mengatasi permasalahan ini, universitas juga memainkan peranan penting dalam mentransfer pengetahuan dengan melibatkan para akademisi yang memiliki kepakaran dalam bidang manajemen keuangan. Fokus transfer pengetahuan adalah pada beberapa isu terkait seperti pemisahan keuangan perusahaan dan pribadi, jurnal sederhana, *cash flow*, *capital budgeting*, dan

utang piutang. Selain itu, pengetahuan tentang peramalan penjualan dengan berbasis pada data historis juga diperlukan salah satunya dalam menentukan keputusan persediaan, perencanaan kapasitas, dan penjadwalan produksi yang harus dilakukan untuk meminimalisir biaya operasional perusahaan.

5. Solusi Permasalahan Pengelolaan Bisnis

Permasalahan utama yang dihadapi UMKM adalah manajemen organisasi yang manajemen organisasi yang masih sangat sederhana dimana tanggung jawab pengambilan keputusan dan pembuatan kebijakan terpusat pada seseorang yaitu pemilik bisnis tersebut. Sebagai pemilik usaha, pelaku UMKM bertanggung jawab terhadap semua keputusan dalam perusahaan seperti pengelolaan organisasi, perencanaan produksi, audit, perpajakan, penyediaan persediaan, rekrutmen dan seleksi, hingga masalah yang berkaitan dengan keputusan keuangan seperti penyusunan laporan keuangan, utang-piutang dan sebagainya meskipun sudah terdapat karyawan yang mengurus masalah tersebut tetapi tanggungjawab pengambilan keputusan tetap berada pada pimpinan atau pemilik dan pelaku UMKM.

Struktur organisasi yang sederhana memberi kemudahan bagi pelaku usaha untuk melakukan pengendalian secara ketat atas kegiatan operasional perusahaan dan pengambilan keputusan. Kemudahan ini dapat dirasakan karena pengambilan keputusan yang terpusat pada pemilik atau pelaku usaha tidak membutuhkan birokrasi yang panjang. Disisi lain, struktur organisasi ini akan memberikan beban kerja yang lebih berat bagi pemilik dan memperlambat pengambilan keputusan jika pemilik mengalami permasalahan atau berhalangan seperti kondisi sakit atau mengalami hal lain diluar perencanaan.

Kekurangan lain, seringkali struktur organisasi yang terpusat dan sederhana cenderung belum memiliki SOP (*Standard Operational Procedures*) dan KPI (*Key Performance Index*) dalam menjalankan bisnis perusahaan. Dalam kondisi ini, universitas sebagai transferor pengetahuan memiliki peran penting dalam memberikan pemahaman akan pentingnya struktur organisasi fungsional dalam mempercepat pengambilan keputusan dalam bisnis karena masing-masing bidang fungsional memiliki wewenang yang sama dalam mengambil keputusan dalam setiap area fungsional yang dipimpin dan Kelola.

Dihadapkan pada tantangan kondisi perekonomian yang tidak dapat diprediksi dan kurang kondusif akibat krisis yang terjadi di bidang Kesehatan yaitu Pandemi Covid-19 dan berimbas pada aspek ekonomi, terdapat beberapa aspek

yang menjadi penentu UMKM untuk tetap dapat bertahan hidup. Beberapa aspek tersebut mencakup karakteristik pelaku UMKM, penguasaan teknologi dan dukungan Pemerintah.

Karakteristik kewirausahaan merupakan faktor terpenting dalam mempengaruhi ketahanan UMKM. Karakteristik wirausaha yang ulet, tidak mudah menyerah, kreatif, inovatif, memiliki komitmen menjaga kualitas produk dan kepuasan pelanggan, serta rela berkorban memiliki peran penting dalam menjaga kelangsungan hidup usaha. Pengorbanan finansial yang dilakukan oleh pemilik usaha dalam merespon kondisi ketidakpastian akibat permintaan yang menurun dapat dijadikan sebagai indikator bahwa ketahanan dan kelangsungan usaha sangat dipengaruhi oleh karakter wirausaha.

Dukungan pemerintah juga memiliki peran penting dalam memperkuat ketahanan UMKM, seperti kebijakan pinjaman modal. Kebijakan tersebut antara lain relaksasi kredit, pembebasan pembayaran bunga dan peluang penundaan angsuran pokok bagi penerima kredit usaha, penghapusan pajak, dan stimulasi pembelian produk, yang kesemuanya bertujuan untuk meringankan beban dan mendukung UMKM bertahan di masa pandemi.

Penguasaan teknologi tidak bisa dipungkiri menjadi faktor penentu penguatan ketahanan UMKM, terbukti dengan kurang optimalnya pemanfaatan teknologi digital dalam pemasaran produk berkontribusi signifikan terhadap penurunan penjualan dan pendapatan di masa pandemi. Fakta lain menunjukkan bahwa UMKM yang mampu beradaptasi dengan kemajuan digital justru meraup keuntungan melalui peningkatan penjualan dan pendapatan di masa pandemi. Dalam konteks pentingnya teknologi bagi UMKM, studi yang dilakukan oleh Purbasari et al. (2021) menemukan bahwa unsur kewirausahaan teknologi digital merupakan alat yang sangat menjanjikan untuk memperluas pangsa pasar UMKM.

Indonesia merupakan negara dengan tingkat pengguna media sosial terbesar di dunia, sehingga UMKM di Indonesia dituntut untuk mampu beradaptasi dan memanfaatkan peluang yang ada. Masifnya kemajuan bisnis digital tidak lepas dari pengaruh perubahan perilaku konsumen yang terjadi di Indonesia, terutama di masa pandemi. Masyarakat mulai lebih nyaman bertransaksi secara *online* dibandingkan transaksi konvensional secara *offline*. Beberapa faktor yang menurut penulis dapat menjelaskan fenomena tersebut selain alasan penerapan

pembatasan sosial berskala besar di masa pandemi adalah faktor efisiensi, harga kompetitif, dan penawaran promo atau harga diskon.

Transaksi *online* menawarkan efisiensi waktu, tenaga dan biaya bagi konsumen. Dengan melakukan transaksi *online*, konsumen dapat mengurangi waktu tempuh, belanja, dan antrian pembayaran, serta kemacetan lalu lintas yang mungkin terjadi; mengalokasikan waktu dan tenaga untuk kegiatan lain yang berguna dan berharga, serta menghemat biaya seperti biaya transportasi, bahan bakar, parkir dan biaya tersembunyi lainnya.

Selain itu, toko *online* dapat memanfaatkan strategi harga kompetitif sehingga konsumen dapat memilih dan mengevaluasi produk yang akan dibeli dengan mudah dengan mempelajari deskripsi produk, mengevaluasi hasil review konsumen sebelumnya, dan dengan mudah membandingkan harga produk dengan kompetitor. Transaksi secara *online* juga dapat menawarkan promo dan diskon yang menarik bagi konsumen, seperti diskon khusus pada *event* tertentu, kupon gratis ongkos kirim, dan *cashback* yang dapat digunakan untuk transaksi di masa mendatang.

91 Berdasarkan hasil studi terkait permasalahan yang dihadapi dan faktor-faktor yang mempengaruhi ketahanan UMKM serta tantangan dan peluang yang muncul di masa pandemi dapat diidentifikasi beberapa strategi yang dapat dipertimbangkan untuk memperkuat ketahanan UMKM meliputi upaya untuk memperkuat kapabilitas UMKM, melakukan transformasi digital, melakukan pemasaran digital, dan membina manajemen hubungan pelanggan yang baik.

Untuk memperkuat kapabilitas, UMKM harus siap berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Persiapan yang diutamakan adalah sumber daya. Sumber daya dapat berupa ketersediaan dana, ketersediaan fasilitas, dan kesiapan SDM untuk beradaptasi dengan perubahan. Selain itu, UMKM juga harus memahami perubahan bahwa mempersiapkan dan mengelola bisnis tidak lagi dapat mengandalkan model bisnis konvensional tetapi harus mengikuti perkembangan yang ada dengan memanfaatkan *platform e-commerce* untuk memperluas pangsa pasar.

Sebagai contoh sederhana adalah penerapan digital marketing yang mudah dipelajari dan diterapkan adalah melalui pemanfaatan media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter untuk memasarkan produk secara *online*. Hal lain yang perlu di pertimbangkan adalah strategi terkait bagaimana mempertahankan

40
134
pelanggan lama, tidak hanya dengan menyediakan produk dengan kualitas yang baik dan terjamin tetapi juga dengan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan kepada pelanggan.

4.3 Kesiapan Transformasi Digital UMKM

Era digitalisasi melahirkan tren perekonomian baru seperti makin fleksibelnya pekerjaan, pentingnya personalisasi dalam berbagai hal seperti pengalaman konsumen, pengambilan keputusan berbasis data, masalah keamanan siber, penggunaan kecerdasan buatan (*AI/artificial intelligence*), hingga sistem *cloud*. Kondisi tersebut perlu direspon dan mendapat perhatian penting dari UMKM sebagai salah satu pelaku ekonomi. Sebagai contoh dalam hal pengambilan keputusan berbasis data, UMKM tidak bisa lagi mengambil keputusan hanya berdasarkan perasaan dan asumsi seperti dilakukan selama ini, tetapi juga harus berbasis data.

Big data memberikan keuntungan bagi UMKM yang mampu berinvestasi pada infrastruktur teknologi informasi dan analisis data seperti halnya yang terjadi dalam perusahaan skala besar. Selain itu, *Big data* juga memberikan kemanfaatan untuk meningkatkan pengalaman konsumen. Hal ini dikarenakan, untuk memahami perilaku konsumen, UMKM memerlukan analisis kebutuhan dan keinginan konsumen yang tepat. Dengan memahami perilaku konsumen, UMKM dapat mengambil keputusan yang lebih baik terutama terkait penawaran produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen.

Dalam era digitalisasi, peluang untuk melakukan transformasi model bisnis secara radikal dimiliki oleh semua perusahaan tanpa terkecuali. Melalui transformasi berbasis digital, perusahaan dapat memanfaatkan teknologi digital seperti jejaring sosial, *mobile*, *big data*, *internet of things*, dan inovasi lainnya seperti *block chain*. Perusahaan pun perlu mendefinisikan pekerjaan dan kapasitas yang penting untuk mendukung pengembangan teknologi digital yang efektif (Sayabek & Sueubayeva, 2020).

Hal ini dikarenakan, transformasi bisnis berbasis digital tidak hanya melibatkan perubahan pada operasi bisnis inti yang mementingkan modifikasi produk dan proses saja, tetapi juga perubahan struktur organisasi untuk mendukung proses transformasi yang kompleks. Dengan perkataan lain, konsep

transformasi digital memiliki makna proses integrasi teknologi digital dan proses bisnis di era perekonomian digital.

Anatan et al. (2021) melakukan studi yang bertujuan untuk mengetahui tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital pada obyek yang sama dalam studi tentang identifikasi permasalahan dan solusi permasalahan yang dihadapi UMKM dalam menghadapi tantangan transformasi digital. Untuk mengidentifikasi tingkat kesiapan UMKM dalam menghadapi transformasi bisnis berbasis digital, pelaku UMKM diberikan beberapa pertanyaan yang berkaitan dengan kesiapan adopsi teknologi digital, kesiapan adopsi *e-commerce*, dan kesiapan adopsi *e-business*.

Seperti dipahami bahwa secara konseptual teknologi digital dapat didefinisikan sebagai teknologi yang dalam penerapannya lebih memanfaatkan otomatisasi sistem menggunakan computer bukan lagi memanfaatkan tenaga kerja manusia. Level adopsi teknologi digital yang tinggi dapat dinilai berdasarkan kesiapan UMKM dalam mengimplementasikan teknologi digital pada beberapa keputusan penting dalam perusahaan khususnya terkait masalah perencanaan produksi, pengendalian persediaan, penjadwalan produksi, menjalin kemitraan, dan aktivitas *outsourcing*.

Selain penguasaan teknologi digital untuk menilai kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi berbasis digital, kesiapan mengadopsi *e-commerce* juga menjadi indikator penting untuk menilai. *E-commerce* secara konseptual dapat didefinisikan sebagai transaksi jual beli secara elektronik dengan menggunakan internet atau jaringan elektronik lain seperti perbankan *online*, proses jual beli dan penawaran jasa. Melalui *e-commerce* sebuah perusahaan akan dengan mudah saling terhubung dengan perusahaan lain, konsumen, dan masyarakat melalui transaksi elektronik. Beberapa indikator yang digunakan dalam menilai kesiapan adopsi *e-commerce* adalah penerimaan pembelian dari konsumen, melakukan penjualan *online*, dan menawarkan pelayanan terhadap konsumen melalui internet.

Kesiapan dalam mengadopsi *e-business* juga menjadi indikator penting dalam menentukan kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital. *E-business* dalam konteks ini didefinisikan sebagai kegiatan bisnis yang dilakukan secara otomatis dengan memanfaatkan jaringan komputer dan teknologi internet. O'Brien (2003) mendefinisikan *e-business* sebagai penggunaan internet, jaringan dan teknologi informasi lainnya dalam mendukung perdagangan

elektronik, komunikasi dan kolaborasi perusahaan, serta proses bisnis dalam basis *website*, baik di dalam perusahaan *internetwork*, dengan pelanggan dan mitra bisnisnya. Dalam studi ini, kesiapan untuk melakukan interaksi dengan konsumen dan supplier melalui internet menjadi indikator dalam menilai kesiapan UMKM dalam mengadopsi *e-business*.

Studi kasus tentang level kesiapan digitalisasi UMKM dilakukan pada salah satu UMKM Batik di Jawa Barat dengan mengukur tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan digitalisasi berdasarkan tiga ukuran yaitu tingkat kesiapan teknologi digital, tingkat kesiapan adopsi *e-commerce*, dan tingkat kesiapan adopsi *e-business*. Tingkat kesiapan adopsi teknologi digital diukur berdasarkan kesiapan UMKM dalam menggunakan teknologi digital untuk mengelola perencanaan produksi, mengelola persediaan, mengelola kolaborasi, penjadwalan produksi dan melakukan *outsourcing*. Berdasarkan hasil *interview* dengan pemilik usaha tersebut diketahui bahwa tingkat adopsi teknologi digital untuk mengelola perencanaan produksi, persediaan, dan penjadwalan produksi dinilai masih rendah, sedangkan untuk mengelola kolaborasi dan melakukan *outsourcing*, narasumber menjawab netral.

Berdasarkan tingkat kesiapan adopsi *e-commerce* dalam studi ini diukur berdasarkan beberapa indikator meliputi kesiapan UMKM untuk menerima pembelian konsumen melalui internet, kesiapan untuk melakukan penjualan *online* kepada pelanggan melalui internet. Hasil studi menunjukkan kesiapan UMKM untuk melakukan penjualan secara *online* melalui internet cukup tinggi, akan tetapi narasumber menjawab bahwa kesiapan UMKM untuk menerima pembayaran melalui internet, kesiapan untuk memberikan pelayanan terhadap konsumen masih cukup rendah.

Berdasarkan hasil analisis tentang kesiapan adopsi *e-business* yang diukur menggunakan dua indikator yaitu konsumen dan produsen siap berinteraksi melalui atau secara elektronik, narasumber menjawab keduanya pada level netral. Hasil temuan studi menunjukkan UMKM tersebut masih dikelola secara sederhana. Disamping itu, UMKM masih dihadapkan pada beberapa permasalahan utama khususnya yang berkaitan dengan beberapa aspek yaitu SDM, keuangan, produksi, pemasaran dan manajemen organisasi.

Menghadapi situasi perekonomian yang sulit dalam kondisi pandemi saat ini, UMKM harus menghadapi permasalahan lain yang muncul akibat penurunan produksi dan penjualan. Permasalahan tersebut berkaitan dengan penghentian

sementara produksi dan penjualan untuk menekan biaya operasional. Penjualan selama masa pandemi dilakukan dengan membuka galeri atau *showroom* yang dilakukan hanya berdasarkan janji temu dengan calon pembeli.

Hal tersebut dilakukan untuk menekan biaya operasional dan mempertahankan kelangsungan usaha UMKM. Tidak jarang, dalam kondisi perekonomian yang sulit dimana tingkat pendapatan turun, pemilik usaha terpaksa harus menjual sebagian aset yang dimiliki untuk menutupi kekurangan biaya operasional sehingga perusahaan dapat beroperasi dengan normal tanpa mengakibatkan status karyawan terancam karena adanya kebijakan *lay-off* dari perusahaan.

Pada praktiknya, media sosial seperti Instagram dan Facebook telah digunakan oleh pelaku UMKM untuk memasarkan produk. Akan tetapi akibat pandemi Covid-19, dimana pembatasan aktivitas sosial di berlakukan dan berakibat pada penurunan permintaan produk UMKM, kedua akun media sosial tersebut tidak dioperasikan. Hal ini terjadi karena UMKM telah melakukan penghentian sementara kegiatan produksi dan penutupan sementara galeri untuk menjual produk yang mereka produksi. Pembukaan galeri dilakukan jika ada *appointment* dengan calon pengunjung yang dapat membuat janji langsung dengan pemilik untuk datang ke galeri dan mencari produk yang mereka perlukan.

Pada studi ini, UMKM juga diberikan pertanyaan terkait beberapa faktor yang mereka nilai memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan kesiapan UMKM untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital. Hasil studi menunjukkan terdapat tiga faktor utama yang berperan penting meliputi infrastruktur teknologi, modal SDM dan keamanan informasi.

Meskipun demikian ketiga faktor tersebut dinilai masih terbatas dalam mendukung kesiapan transformasi digital UMKM tersebut. Fasilitas internet memang ada akan tetapi hanya terbatas digunakan untuk keperluan bisnis sehingga kesempatan SDM untuk meng-upgrade kompetensi melalui pemanfaatan teknologi terbatas. Demikian halnya dengan sumber daya manusia dan keamanan informasi masih terbatas karena SDM yang menguasai teknologi tersebut masih terbatas.

Selain itu dalam meningkatkan kesiapan UMKM melakukan transformasi bisnis berbasis digital, UMKM dihadapkan pada adanya tantangan untuk berubah (*resistance to change*) sehingga pemilik atau pelaku UMKM perlu memberikan dukungan dan dorongan bagi karyawan untuk mengembangkan ketrampilan dan

kapabilitas khususnya berkaitan dengan penggunaan teknologi digital. Selain dukungan dan dorongan, pemilik atau pelaku UMKM juga bertanggung jawab dalam menyediakan fasilitas yang mendukung proses transformasi bisnis berbasis digital seperti dukungan adopsi TIK. Untuk itu, ketersediaan dana dan kemampuan SDM menjadi faktor penentu penting dalam mendukung UMKM untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital.

Berdasarkan hasil studi kasus secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tingkat kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi bisnis berbasis digital masih cukup rendah dalam beberapa aspek atau berada pada level sedang dalam beberapa aspek yang lain seperti telah dibahas dalam diskusi sebelumnya. Modal yang besar, baik dari segi pendanaan maupun penguasaan keterampilan dan pengetahuan seluruh pihak yang terlibat dalam kegiatan operasional UMKM menjadi faktor utama yang harus diperhatikan untuk mewujudkan keberhasilan upaya transformasi bisnis berbasis digital.

Adapun implikasi manajerial yang dapat disimpulkan dari studi ini adalah bahwa untuk dapat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dan melakukan transformasi bisnis berbasis digital, mencari solusi atas permasalahan internal yang dihadapi terutama keterbatasan sumber daya merupakan hal utama dan terpenting yang perlu dilakukan sebagai langkah awal untuk menyusun strategi yang tepat.

UMKM disarankan untuk lebih proaktif menjalin kerjasama dengan pihak eksternal seperti perbankan untuk mengatasi permasalahan keterbatasan dana. Untuk mengatasi permasalahan keterbatasan sumber daya, misalnya terkait pengetahuan dan keterampilan, pelaku UMKM diharapkan mampu bekerjasama dengan pihak eksternal baik dalam industri yang sama maupun dengan industri yang berbeda seperti pengembangan kemitraan dengan perguruan tinggi sebagai produsen pengetahuan melalui kegiatan transfer pengetahuan dari perguruan tinggi ke UMKM.

4.4 Faktor Pendukung Keunggulan Kompetitif UMKM

Transformasi bisnis memiliki peran penting dalam pencapaian keunggulan kompetitif yang merupakan faktor penentu UMKM tidak hanya dalam menjamin daya tahan hidup tetapi juga upaya memenangkan persaingan bisnis yang makin kompetitif. Untuk meningkatkan daya saing UMKM sehingga keunggulan kompetitif dapat dicapai, kegiatan-kegiatan seperti pelatihan, magang, pameran, konsultasi

bisnis dan kegiatan lain dengan fokus pengembangan pengetahuan dan ketrampilan SDM dalam UMKM sangat diperlukan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa pengetahuan dan literasi digital UMKM di Indonesia masih cukup rendah sehingga perlu motivasi dan dorongan dari pihak eksternal seperti Pemerintah maupun instansi lain untuk memotivasi UMKM dalam melakukan digitalisasi dan memanfaatkan kemajuan teknologi seperti penggunaan media sosial sebagai saluran promosi. Untuk mencapai tujuan tersebut pemberdayaan UMKM perlu dilakukan sehingga UMKM memiliki keterlibatan dan upaya secara langsung dalam meningkatkan daya saingnya.

Beberapa studi empiris dilakukan terkait pemberdayaan UMKM dalam meningkatkan daya saing dan keunggulan kompetitif UMKM. Studi yang dilakukan Hidayat dan Andarini (2019) menemukan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif, pemberdayaan UMKM dengan memanfaatkan dan berfokus pada kearifan lokal. Kearifan lokal dinilai penting sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif karena upaya penggalan potensi dan pemanfaatan potensi masyarakat seperti tradisi budaya masyarakat sangat diperlukan. Sebagai contoh, budaya dan kebiasaan masyarakat Jawa yang memproduksi batik merupakan bentuk pemberdayaan UMKM berbasis kearifan lokal yang mengandalkan kekayaan wilayah atau daerah masing-masing yang memiliki keunikan dan ciri khas.

Untuk menjamin keberhasilan upaya pemberdayaan UMKM, dukungan dari berbagai pihak antara lain pemerintah, perguruan tinggi dan pemangku kepentingan sangat diperlukan. Sebagai contoh, dukungan dan peran pemerintah dalam upaya pemberdayaan UMKM dapat dilakukan melalui beberapa kebijakan antara lain peningkatan arus barang dan jasa, peningkatan kualitas SDM, pengembangan ekosistem inovasi, dan insentif investasi teknologi (Anatan & Nur, 2021).

Dukungan dan peran perguruan tinggi dapat dilakukan melalui mekanisme penerapan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengacu pada aspek pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Terkait bidang pengajaran, perguruan tinggi (universitas) harus memiliki komitmen yang kuat khususnya dalam rangka menghasilkan lulusan siap pakai di dunia industri dan masyarakat melalui pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan secara optimal.

Terkait bidang-bidang penelitian, perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi dalam bentuk penelitian terapan yang berorientasi pada pemberian

solusi terhadap permasalahan yang dihadapi industri dan masyarakat. Terkait dengan bidang pengabdian kepada masyarakat, perguruan tinggi dapat menitikberatkan pada upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penerapan ilmu pengetahuan dan seni, memberikan bantuan ahli, dan memberikan pelayanan kepada masyarakat khususnya UMKM.

Sularsih dan Narsi (2020) melakukan studi dengan pendekatan kualitatif dengan alat analisis statistik deskriptif untuk mengetahui strategi yang diterapkan UMKM dalam merespon tuntutan transformasi bisnis berbasis digital. Dalam studi tersebut para pelaku UMKM sektor makanan dan minuman yang terdaftar di Kabupaten Pasuruan menjadi target narasumber. Hasil studi menunjukkan bahwa UMKM sektor makanan dan minuman lebih fokus pada kekuatan dan peluang untuk meningkatkan daya saing. Upaya lain dapat dilakukan dengan memfokuskan pada peningkatan kemampuan adopsi teknologi, penentuan lokasi strategis, dan ketersediaan bahan baku yang relatif murah diperlukan agar UMKM dapat meningkatkan daya saing meskipun dalam kondisi perekonomian yang sulit.

Anatan et al (2021) melakukan studi untuk menganalisis faktor apa saja yang mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM. Studi tersebut dilakukan untuk menguji peran pengetahuan dan inovasi dalam menciptakan dan meningkatkan keunggulan kompetitif UMKM di Indonesia. Penentuan kedua variabel mengacu pada studi yang dilakukan Lee et al. (2016).

Lee et al. (2016) menguji hubungan tridimensional antara praktik-praktik manajemen pengetahuan, inovasi teknologi dan keunggulan kompetitif pada perusahaan kecil dan menengah di bidang manufaktur di Malaysia. Hasil studi menemukan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi teknologi dan keunggulan kompetitif.

Selain itu, temuan lain menunjukkan bahwa inovasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hasil studi juga mengkonfirmasi peran mediasi inovasi teknologi dalam memediasi hubungan antara praktik manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif.

Penelitian yang dilakukan Anatan et al (2021) memodifikasi model penelitian yang dilakukan oleh Lee et al. (2021) dengan penelitian yang dilakukan Sitharam dan Houque (2016). Melalui modifikasi tersebut terbentuk model penelitian baru yang menambahkan satu variabel bebas yaitu ketrampilan manajerial yang mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM.

Studi tersebut menguji peran pengetahuan, inovasi, dan ketrampilan manajerial dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif UMKM di Indonesia. Studi-studi terdahulu membuktikan bahwa manajemen pengetahuan yang tepat sangat diperlukan untuk mencapai keunggulan kompetitif sebuah organisasi atau perusahaan (Matusik & Hill, 1998; Chuang, 2004; Nag & Gioia, 2012). Penguasaan pengetahuan memungkinkan organisasi untuk mengimplementasikan teknologi dalam proses produksi sehingga efisiensi, produktivitas kerja, dan penghematan biaya produksi dapat ditingkatkan.

Tercapainya efisiensi produksi akan berdampak pada penghematan biaya produksi dan tentunya akan berpengaruh pada penentuan harga produk yang dihasilkan. Studi yang dilakukan Chuang (2004) membuktikan adanya hubungan positif signifikan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif. Demikian halnya dengan studi yang dilakukan oleh Nag dan Gioia (2012) mengkonfirmasi bahwa ketika suatu organisasi menerapkan pengetahuan dengan benar dalam maka keunggulan kompetitif berupa pengetahuan tasit akan sulit untuk di imitasi oleh pesaing.

Studi-studi terdahulu menemukan bahwa inovasi teknologi menjadi faktor pendorong terciptanya keunggulan kompetitif (Lee et al., 2016). Inovasi teknologi merujuk pada proses produksi baru atau proses produksi produk yang diperbaiki untuk tujuan menghemat biaya produksi. Melalui penghematan dalam biaya produksi diharapkan kepemimpinan biaya dapat dicapai sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif organisasi.

Reed et al. (2012) dikutip dalam Lee et al. (2016) melakukan studi empiris untuk membuktikan bahwa keunggulan kompetitif organisasi dapat tercapai seiring terjadinya perbaikan kinerja inovasi. Kinerja inovasi dapat dicapai organisasi melalui keterbukaan organisasi terhadap ide-ide baru dari luar organisasi dan keterbukaan dalam mengadopsi perkembangan TIK yang ada.

Studi-studi sebelumnya membuktikan bahwa pengalaman manajerial, pendidikan, pengetahuan yang dimiliki oleh seorang manajer berperan penting dalam menjamin kesuksesan organisasi (Martin & Staines, 2008). Sebaliknya, ketrampilan manajemen yang rendah merupakan faktor utama penyebab terjadinya kegagalan dalam pengelolaan organisasi (Alattar et al., 2009).

Pemahaman tentang masalah finansial, informasi akuntansi, dan perencanaan bisnis merupakan pemahaman paling mendasar yang harus dikuasai

manajer (Abdel et al., 2010). Studi yang dilakukan oleh Alattar et al. (2009) membuktikan bahwa manajer yang memiliki pemahaman minimum tentang masalah finansial, tidak memiliki keahlian dalam perencanaan finansial, bahkan tidak memahami tentang informasi yang dihasilkan dari *financial statement* akan mengakibatkan kegagalan organisasinya.

Dalam studi tersebut tahapan pengumpulan data dilakukan pada periode Juni-September 2020. Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode survei online melalui *google form* yang dikirimkan baik melalui *email* maupun *What's app* kepada 80 target responden potensial. Pada studi tersebut diasumsikan bahwa tidak terdapat perbedaan antara responden yang menjawab sebelum dan sesudah batas akhir pengembalian kuesioner yang ditetapkan oleh peneliti. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan diperoleh 43 responden yang mengisi kuesioner secara lengkap dengan tingkat pengembalian sebesar 53,75 %.

Karakteristik usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) yang berpartisipasi dalam penelitian ini dilihat dari segi umur, jenis usaha, jumlah tenaga kerja tetap, aset yang dimiliki, dan kinerja secara umum yang dicapai selama tiga tahun terakhir. Berdasarkan total 43 pelaku yang berpartisipasi dalam penelitian ini, mayoritas pelaku UMKM telah menjalankan bisnis lebih dari 30 tahun (44.2%).

Dari segi jenis usaha yang dilakukan mayoritas UMKM yang berpartisipasi dalam penelitian ini menjual produk-produk yang berada dalam kelompok barang logam, permesinan, otomotif, elektronik, dan komputer yaitu sebesar 37.73%.

Berdasarkan jumlah tenaga kerja, mayoritas pelaku UMKM dalam penelitian ini memiliki tenaga kerja lebih dari >19 orang yaitu sebesar 58,14 %. Mayoritas UMKM menjawab kinerja dalam tiga tahun terakhir meningkat kurang dari 15 % yaitu sejumlah sebelas responden atau sebesar 25,6 %. Berdasarkan aset yang dimiliki sebagian besar responden memiliki total aset kurang dari US \$ 15 juta.

Untuk menguji kualitas instrument yang digunakan dalam studi ini, pengujian validitas dilakukan menggunakan analisis faktor. Untuk mengukur tingkat keterkaitan antar variabel dan kelayakan terhadap analisis faktor digunakan *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (Kaiser's MSA)*. Nilai KMO bervariasi dari 0 sampai dengan 1. Nilai yang dikehendaki harus >0.50 untuk dapat dilakukan analisis faktor. Pengujian validitas menggunakan analisis faktor dengan *varimax rotation*, setiap konstruk dikatakan valid dan dapat diterima jika nilai *loadings factor* ≥ 0.5 (Mac Lean & Gray, 1998).

Berdasarkan hasil pengujian dengan faktor analisis, terdapat tiga item pertanyaan yang tidak valid yaitu dua item pengukuran variabel ketrampilan manajerial (MS 4 dan MS 7) dan satu item inovasi teknologi (IT 7) karena memiliki nilai *loadings factor* < 0,5. Tabel 4.13 menunjukkan hasil pengujian validitas untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini.

Cronbach's Alpha digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan pengujian reliabilitas dengan kriteria yaitu instrumen dianggap mempunyai reliabilitas yang tinggi apabila nilai *Cronbach's Alpha* lebih tinggi dari 0.6 (Nunnally, 1978). Berdasarkan hasil pengujian validitas menunjukkan semua item pengukuran adalah reliabel. Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* berkisar antara 0.683-0.846. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item-item pertanyaan dalam penelitian ini reliabel.

Hasil analisis deskriptif yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata jawaban responden terhadap setiap item pertanyaan dalam variabel penelitian diperoleh hasil sebagai berikut: variabel manajemen pengetahuan (1.42-4.09), inovasi teknologi (3.65-4.35), ketrampilan manajerial (4.12-4.26), dan keunggulan kompetitif (3.98-4.26).

Untuk menguji hipotesis 1. (Pengetahuan memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM), hipotesis 2. (Inovasi teknologi memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM), dan hipotesis 3. (Kemampuan manajerial memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM), dalam penelitian ini digunakan model regresi berganda. Melalui pengujian model regresi linier berganda akan didapatkan parameter estimasi dengan nilai t, dan koefisien determinasi (R^2). Koefisien regresi signifikan pada $p \leq 0.05$ dapat disimpulkan bahwa variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, dan semakin besar R^2 maka semakin baik model dalam menjelaskan variasi variabel terikat.

Semua penyimpangan terhadap asumsi klasik seperti normalitas, homoskedastisitas dan non-multikolinieritas telah diuji. Hasil pengujian model secara parsial menunjukkan bahwa hanya hipotesis pertama yang didukung, sedangkan hipotesis kedua dan ketiga tidak didukung. Hal ini memiliki makna bahwa variabel pengetahuan yang memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif UMKM, yaitu dengan nilai signifikansi.000, sedangkan variabel inovasi dan kemampuan manajerial tidak memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM.

Secara simultan dapat disimpulkan bahwa pengetahuan, inovasi teknologi, dan kemampuan manajerial memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM. Hasil pengujian $adjusted R^2$ pada model penelitian ini sebesar .552, hal ini memiliki makna bahwa sebesar 55,2 % keunggulan kompetitif UMKM dapat dijelaskan oleh variabel-variabel pengetahuan, inovasi teknologi, dan kemampuan manajerial, sedangkan 44,8 % dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model penelitian ini.

Dengan melibatkan 43 UMKM dalam studi tersebut, hasil pengujian model menunjukkan hanya ada satu hipotesis yang diterima, sedangkan dua hipotesis yang lain ditolak. Hipotesis yang didukung dalam penelitian ini adalah bahwa pengetahuan memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM. Sedangkan inovasi teknologi dan kemampuan manajerial tidak didukung dalam penelitian ini. Hal ini dapat dijelaskan oleh masih minimnya penguasaan teknologi dan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh UMKM. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi akademisi maupun praktisi dalam mengimplementasikan pengetahuan dan inovasi sehingga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Dalam penelitian ini diajukan pula dua pertanyaan terbuka yaitu: 1) kendala apa saja yang dihadapi oleh UMKM dalam meningkatkan daya saing UMKM, 2) strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing UMKM. Dari 43 responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, hanya 9 responden yang menjawab kedua pertanyaan tersebut.

Kendala utama yang dihadapi oleh UMKM dalam meningkatkan daya saing adalah keterbatasan modal usaha, kurangnya kemampuan penguasaan teknologi, yang pada akhirnya membawa dampak pada keterbatasan pemanfaatan teknologi yang ada. Berkaitan dengan pertanyaan kedua tentang strategi apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing adalah meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan tenaga kerja melalui program pelatihan, meningkatkan promosi produk agar lebih dikenal dalam pangsa pasar yang lebih luas.

Kendala-kendala tersebut dapat digunakan sebagai argumen yang beralasan untuk menjelaskan mengapa hipotesis kedua dan ketiga dalam penelitian ini tidak didukung. Dengan kata lain, baik inovasi teknologi maupun kemampuan manajerial tidak memengaruhi keunggulan kompetitif UMKM. Berdasarkan studi literatur terkait riset-riset empiris tentang daya saing UMKM Indonesia, dapat disimpulkan bahwa UMKM Indonesia masih memiliki daya saing yang cukup rendah

dibandingkan dengan UMKM dari negara lain bahkan diantara negara-negara ASEAN. Selain keterbatasan modal, rendahnya penguasaan teknologi, UMKM di Indonesia juga dihadapkan pada masalah lain seperti keterbatasan ketrampilan tenaga kerja sehingga produktivitas rendah, dari pengendalian kualitas produk yang dihasilkan dari aspek produksi juga masih rendah.

Peneliti mengakui masih terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini yang mengakibatkan hasil penelitian yang diperoleh tidak maksimal. Pertama, rendahnya jumlah responden yang terlibat dalam penelitian ini mengakibatkan sampel dinilai belum dapat mewakili karakteristik populasi UMKM yang ada di Indonesia sehingga hasil penelitian masih belum dapat digeneralisasi. Kedua, pengambilan data dilakukan hanya mengandalkan survei *online* dikarenakan kesulitan pengumpulan data secara langsung, disisi lain tidak sedikit UMKM yang menolak mengisi survei *online* dengan alasan tidak memiliki akun email tertentu atau keterbatasan kemampuan dalam memanfaatkan teknologi yang ada sehingga mengakibatkan proses dan hasil pengumpulan data tidak maksimal.

Penelitian yang akan datang diharapkan dapat menjangkau UMKM lebih luas dan memasukkan beberapa variabel-variabel lain yang mungkin memengaruhi keunggulan kompetitif atau daya saing UMKM seperti keunggulan produk, pemasaran, kolaborasi, peran pemerintah dan faktor-faktor lain seperti pesaing, lokasi geografis maupun waktu penyampaian ditinjau dari aspek operasional.

BAB V

Penutup

Buku ini ditulis untuk membahas beberapa isu terkait kemitraan strategis antara universitas dan UMKM sebagai sebuah pendekatan untuk mengoptimalkan peran universitas dalam pengelolaan dan pemberdayaan UMKM. Fokus pembahasan meliputi: 1) Mengidentifikasi peran universitas dalam pengelolaan dan pemberdayaan UMKM melalui aktivitas transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM; 2) Mengidentifikasi permasalahan-permasalahan UMKM dalam menghadapi tuntutan perubahan eksternal untuk melakukan transformasi digital untuk memberikan alternatif solusi dalam mengatasi permasalahan UMKM dan pengelolaan kemitraan strategis; 3) Mengidentifikasi level kesiapan UMKM dalam melakukan transformasi digital; dan 4) Mengidentifikasi faktor-faktor penentu keunggulan kompetitif UMKM.

Isu-isu tersebut dinilai penting mengingat era digitalisasi memberikan peluang dan tantangan bagi UMKM tergantung pada bagaimana kesiapan UMKM dalam merespon perubahan pesat dalam lingkungan bisnis melalui transformasi bisnis berbasis digital. Peluang bagi UMKM yang mampu dan siap dalam merespon era digitalisasi dengan melakukan transformasi bisnis berbasis digital dan meraih keuntungan atau manfaat salah satunya adalah meningkatkan pangsa pasar secara lebih luas sehingga omset atau pendapatan UMKM meningkat dan modal untuk melakukan pengembangan bisnis dapat lebih mudah dilakukan.

Tidak dapat dipungkiri, masih cukup rendahnya tingkat literasi digital UMKM di Indonesia menjadi tantangan berat untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital. Selain itu, UMKM juga dihadapkan pada permasalahan-permasalahan internal maupun eksternal yang harus segera dicarikan solusi. Dalam buku ini lebih

banyak membahas mengenai permasalahan internal yang berkaitan dengan masing-masing bidang fungsional dalam sebuah perusahaan yaitu berkaitan dengan aspek SDM, operasional/produksi, pemasaran, dan keuangan serta pengelolaan perusahaan secara umum.

Keterbatasan sumber daya yang menjadi masalah utama UMKM dapat memberikan kesempatan bagi universitas untuk dapat mengoptimalkan perannya sebagai Lembaga atau Institusi penghasil pengetahuan melalui aktivitas transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM sehingga permasalahan-permasalahan internal UMKM berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan bisnis serta permasalahan dalam setiap bidang fungsional dapat teratasi dengan baik.

Optimalisasi ¹ peran universitas sebagai Lembaga penghasil pengetahuan dalam mengatasi permasalahan internal UMKM dapat memfokuskan pada aktivitas pengelolaan sumber daya, operasi dan produksi, pemasaran, keuangan bisnis dan pengelolaan aktivitas bisnis itu sendiri. Sumber daya merupakan aspek penting bagi UMKM karena merupakan bagian dari ⁸⁷ kebutuhan bisnis. Beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya yang meliputi 5 M yaitu *man, material, money, machine, method, dan market*.

Setiap faktor sumber daya berkaitan erat dan saling mendukung ⁸ dalam upaya mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Misalnya, di bidang pengelolaan sumber daya alam adalah penerapan transformasi SDM digital yang memberikan manfaat bagi karyawan dalam mengamankan akses ke layanan SDM dan data terkait serta otomasi. Melalui layanan ini, karyawan mendapatkan kemudahan dalam melakukan *self-service*.

Terkait aspek operasional dan produksi perusahaan, untuk mendukung proses transformasi bisnis berbasis digital, UMKM harus memiliki sistem operasional dan sistem produksi yang baik. Sistem ¹⁰⁶ produksi mengacu pada metode atau proses produksi yang digunakan untuk mengubah *input* menjadi output berupa barang atau jasa. Strategi lain yang perlu dilakukan adalah pengembangan standar operasional prosedur (SOP). SOP adalah seperangkat instruksi yang digunakan sebagai instruksi direktif. Instruksi adalah ¹²⁴ urutan proses dalam melakukan suatu pekerjaan dari awal sampai akhir.

Melalui penggunaan SOP diharapkan sistem produksi dapat mengatur standar produksi dari mulai penyiapan bahan baku terkait jumlah dan ukuran, tahapan pekerjaan produksi dan waktu yang dibutuhkan untuk setiap tahapan

pekerjaan, hingga produk jadi selesai. diproduksi. Contoh digitalisasi di bidang produksi adalah penerapan teknologi digital dan proses penciptaan produk. Untuk mendukung program ini, Pemerintah Indonesia fokus membangun rumah produksi dan menyediakan alat produksi modern untuk pengembangan produksi UMKM.

Terkait dengan aspek pemasaran, untuk melakukan transformasi bisnis berbasis digital diperlukan marketing plan yang baik yang meliputi penentuan target penjualan, metode penjualan dan strategi pemasaran. Target penjualan penting dalam mencapai tujuan perusahaan dan perlu ditetapkan berdasarkan hasil perhitungan. Misalnya untuk menentukan target penjualan, total biaya operasional dibagi dengan rata-rata laba kotor per unit. Metode penjualan skala usaha UMKM dapat dilakukan dengan berbagai pilihan, misalnya membuka tempat berjualan, menitipkan penjualan ke toko atau orang lain, berdagang keliling, menerima pesanan, hingga melakukan penjualan *online* (Ayodya, 2020).

Penentuan strategi pemasaran juga penting untuk menjamin kelangsungan hidup dan meningkatkan daya saing produk. Strategi pemasaran UMKM harus fokus pada bauran pemasaran yang dikenal dengan 4P (Produk, Harga, Tempat, dan Promosi). Misalnya, UMKM dapat memanfaatkan pasar sebagai saluran untuk menjual dan mempromosikan produk mereka serta pentingnya manajemen hubungan pelanggan untuk mempertahankan pelanggan.

Mengenai aspek keuangan perlu diperhatikan pembagian bagian keuangan menjadi beberapa bagian yang meliputi bagian penerimaan dan pembayaran, bagian pencatatan, dan bagian pengawasan. Dengan melakukan pembagian sederhana, UMKM diharapkan mampu mengatasi permasalahan klasik yang menjadi ciri khas UMKM, seperti tidak adanya pemisahan antara aset pribadi dan aset usaha, tidak adanya sistem pencatatan dan pengendalian karena pemilik usaha memiliki tanggung jawab penuh. masalah keuangan, terutama dalam kondisi dimana tingkat penjualan dan permintaan yang minim, pemilik usaha biasanya akan mengorbankan aset pribadinya untuk memenuhi kebutuhan operasional dan menjamin kelangsungan usaha (Anatan & Nur, 2021).

Proses digitalisasi pada aspek keuangan dapat dilakukan dengan menerapkan digitalisasi pengelolaan anggaran melalui penerapan perangkat lunak yang mendukung fitur-fitur yang mempercepat proses pembukuan keuangan, pelaporan keuangan, pembuatan faktur, pesanan pembelian, dan proses akuntansi lainnya.

Sebagai pilar perekonomian Indonesia, pemberdayaan UMKM sangat diperlukan untuk meningkatkan produktivitas, kinerja, dan daya saing UMKM, khususnya di era Revolusi Industri 4.0. Sejak era Revolusi Industri 4.0 berdampak pada teknologi disruptif seperti kecerdasan buatan, *internet of things* (IoT), rekayasa genetika, kendaraan otonom yang tentunya akan berdampak pada sistem sosial, politik, dan ekonomi (Violetta, 2019). Secara khusus, Revolusi Industri 4.0 juga berdampak signifikan terhadap kegiatan operasional UMKM. Misalnya, perkembangan pasar digital dan layanan online akan memungkinkan pemberdayaan UMKM ketika mampu beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan yang terjadi.

Untuk mendukung program pemerintah dalam memberdayakan UMKM di Indonesia, maka dikembangkan Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah (LPDB KUMKM) dari Kementerian Koperasi dan UKM untuk mendukung UMKM mengikuti perkembangan teknologi yang ada dan memanfaatkan teknologi digital dalam hal memasarkan produk yang dihasilkan. LPDB KUMKM juga mendorong UMKM Indonesia untuk bisa naik kelas menjadi UMKM dalam skala yang lebih besar melalui program Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan bunga yang cukup rendah yaitu 6 persen. Dengan suku bunga kredit yang rendah, diharapkan UMKM dapat lebih fokus pada upaya pengembangan usaha dan peningkatan daya saing usahanya.

Upaya tersebut dapat dilakukan dengan melibatkan industri perbankan bekerjasama dengan UMKM yang memiliki produk unggulan dan berorientasi pada pasar global. Perbankan juga memiliki peran penting dalam memberikan penjaminan dan penyaluran kredit kepada UMKM sebesar 20% dari total kredit yang disalurkan. Program tersebut tentunya mendapat dukungan dari Pemerintah, regulator dan pelaku jasa keuangan, yang diperkuat melalui regulasi yang tertuang dalam PBI no 17/12/PBI/2015. Regulasi tersebut menyangkut pemberian kredit atau pembiayaan oleh bank umum dan bantuan teknis dalam rangka pemberdayaan UMKM (Setiawan, 2019).

Untuk meningkatkan daya saing dalam mempersiapkan diri menghadapi era revolusi industri 4.0, ada dua hal penting yang harus diperhatikan oleh UMKM yaitu tingkat literasi digital yang tinggi dan kualitas produk yang tinggi. Literasi digital yang tinggi mutlak diperlukan untuk menjamin keberlangsungan dan peningkatan daya saing UMKM di era revolusi industri 4.0 dengan tingginya implementasi teknologi digital dalam setiap aspek kegiatan organisasi. Untuk dapat bersaing,

setidaknya UMKM harus memiliki modal internet dalam menjalankan bisnisnya dan untuk memanfaatkan adopsi teknologi digital, UMKM harus memiliki literasi digital yang memadai. Tidak sedikit UMKM yang memiliki literasi digital yang cukup tinggi dan beralih menggunakan teknologi digital seperti *e-commerce* dalam menjual dan memasarkan produknya.

Faktor kunci kedua yang harus mendapat perhatian penting adalah kualitas produk yang tinggi. Dengan memanfaatkan teknologi digital, menjual dan memasarkan produk melalui *platform e-commerce*, UMKM dapat memperluas jangkauan pangsa pasarnya dan bersaing dengan berbagai produk dari daerah lain dengan kualitas dan harga yang kompetitif. Menghadapi kondisi tersebut tentunya UMKM harus memiliki strategi bersaing yang tepat sasaran agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan yang ada dan kualitas produk akan menentukan keberhasilan UMKM dalam persaingan bisnis.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan daya saing UMKM adalah fokus pada kompetensi inti, pentingnya penguasaan keterampilan, fokus pada strategi *customer centric*, menekan biaya produksi, dan memperluas pangsa pasar hingga ke tingkat internasional. Strategi untuk fokus pada kompetensi inti adalah menghasilkan produk sesuai dengan kompetensi inti dan mengalihdayakan produk di luar kompetensi inti.

Penguasaan keterampilan juga diperlukan untuk mendukung strategi fokus pada kompetensi inti, dapat dijelaskan bahwa dengan fokus pada kompetensi inti, diharapkan UMKM dapat meningkatkan kompetensi SDM terkait beberapa hal seperti keterampilan, keterampilan berpikir kritis, kemampuan menganalisis masalah, dan memanfaatkan perkembangan teknologi secara efektif.

Untuk itu, UMKM harus mampu membangun suasana kerja yang kondusif, meningkatkan investasi pengembangan SDM melalui program pelatihan dan pengembangan yang berkesinambungan sehingga SDM dapat meningkatkan keterampilannya. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi sebagai lembaga penghasil ilmu melalui mekanisme transfer ilmu (Anatan, 2021).

Strategi lain yang bisa diterapkan adalah fokus pada konsumen sebagai raja. Konsumen berhak memilih berbagai produk yang ditawarkan di pasar. Dengan pemanfaatan teknologi digital, konsumen semakin banyak memiliki pilihan produk dengan penawaran harga yang menarik dan variatif. Untuk dapat merebut calon

konsumen, UMKM perlu fokus pada strategi *customer centric* agar mampu menawarkan barang atau jasa yang menarik perhatian konsumen potensial.

Beberapa strategi yang dapat dilakukan adalah melalui penawaran layanan pengiriman yang lebih cepat, kemudahan dalam mendapatkan layanan purna jual, kemudahan dalam melakukan pembayaran dan transaksi lainnya, hingga kemudahan dalam memperoleh informasi mengenai produk. Untuk mencapai tujuan tersebut, UMKM perlu menekankan loyalitas pelanggan dengan memberikan dukungan pelanggan, strategi branding, dan memanfaatkan media sosial.

Strategi menekan biaya produksi mungkin bisa dilakukan jika UMKM sudah memiliki produktivitas yang tinggi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mendukung strategi ini adalah perbaikan desain produk dan proses produksi secara terus menerus. UMKM juga fokus pada komunikasi dan koordinasi yang optimal antar pihak yang terlibat dalam setiap aspek operasional UMKM. Strategi untuk memperluas pangsa pasar di tingkat internasional difokuskan pada upaya menghasilkan produk yang berorientasi ekspor. Beberapa strategi khusus yang mungkin dilakukan adalah mengembangkan aliansi strategis dan kemitraan dengan pihak lain di negara lain untuk mendapatkan pemahaman khusus tentang kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, tren demografis, selera, hingga pola belanja pangsa pasar sasaran yang baru.

Analisis data terkait masing-masing isu atau pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini masih melibatkan responden dari UMKM yang terbatas jika dibandingkan dengan keseluruhan jumlah UMKM, bidang usaha UMKM, lama waktu operasi, dan jumlah pekerja yang dimiliki UMKM. Bidang usaha, lama waktu, dan perbedaan jumlah tenaga kerja tentu mempengaruhi kompleksitas permasalahan yang dihadapi oleh UMKM. Demikian juga contoh studi kasus yang dibahas tentu tidak dapat di generalisir untuk semua UMKM dengan berbagai karakteristik yang berbeda yang dipengaruhi oleh banyak hal atau faktor.

Pembahasan studi dalam penulisan buku ini masih berdasarkan pada persepsi pelaku UMKM untuk mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi UMKM, pencarian solusi atas permasalahan melalui kemitraan universitas dan UMKM secara spesifik melalui aktivitas transfer pengetahuan dari universitas ke UMKM. Persepsi dari universitas sebagai pihak *transferor* pengetahuan juga perlu dipertimbangkan untuk menilai kesesuaian kebutuhan UMKM dan kepemilikan kepakaran dan penguasaan pengetahuan universitas untuk memberikan kontribusi

riil bagi pemecahan permasalahan internal UMKM, peningkatan kesiapan transformasi bisnis berbasis digital serta peningkatan daya saing UMKM untuk mencapai keunggulan kompetitif UMKM.

Pada studi-studi yang akan datang dapat melibatkan lebih banyak lagi responden sehingga analisis permasalahan dapat dilakukan secara lebih komprehensif. Demikian halnya dengan halnya dengan pengambilan data berdasarkan perspektif universitas dapat dilakukan untuk melihat perbedaan dari masing-masing sudut pandang sehingga analisis dan pemecahan permasalahan dapat dilakukan secara lebih baik. Pengambilan data dari dua perspektif atau pihak yang berbeda dan terlibat dalam kemitraan yang sama dapat dilakukan dengan menggunakan dyadic data sehingga kedua belah pihak memiliki kesempatan sama dalam menelaah dan mengevaluasi berdasarkan kemitraan yang sama. Dalam studi-studi selanjutnya disarankan menguji pula peran variabel kontrol seperti umur, ukuran, maupun bidang usaha dan efek industri sehingga bias perhitungan dan analisis dapat diminimalisir karena variabel kontrol memiliki peran dalam mengontrol hubungan kausal lebih baik.

GLOSARIUM

Conflict of interest; Situasi dimana terjadi ketidaksesuaian tujuan antara dua pihak yang berbeda, misalkan konflik kepentingan antara pihak A dan pihak B yang terlibat dalam suatu kerjasama

Cross sectional data; Pengamatan dari banyak individu yang berbeda (subjek, objek) pada waktu tertentu, setiap pengamatan milik individu yang berbeda.

Customer relationship management; Sebuah teknologi untuk mengelola hubungan dan interaksi perusahaan dengan pelanggan dan pelanggan potensial. Yang bertujuan untuk meningkatkan hubungan bisnis dan membantu perusahaan tetap terhubung dengan pelanggan, merampingkan proses, dan meningkatkan profitabilitas.

Disruption; Tindakan mencegah sesuatu, terutama sistem, proses, atau acara, dari melanjutkan seperti biasa atau seperti yang diharapkan

E-commerce; Metode jual beli barang dan jasa secara online

E-business; Mempromosikan atau menjual produk atau layanan perusahaan melalui Internet.

Fiscal Distress; Situasi di mana ada ketidakseimbangan antara tingkat sumber daya keuangan yang dilakukan oleh pemerintah kota dan potensi sumber daya yang tersedia

High-touch; Membutuhkan banyak interaksi dan kurang bergantung pada keterlibatan digital dengan perusahaan

Isomorphism; Kesamaan bentuk, seperti pada generasi yang berbeda dari siklus hidup yang sama

International Labor Organization; Sebuah organisasi internasional yang bertujuan untuk mempromosikan hak-hak di tempat kerja, mendorong kesempatan kerja yang layak, meningkatkan perlindungan sosial dan memperkuat dialog tentang isu-isu terkait pekerjaan.

Low-touch; Membutuhkan sedikit atau tanpa kontak atau panduan manusia dengan ketergantungan lebih lanjut pada otomatisasi

Penelitian Dasar; studi sistematis yang diarahkan pada pengetahuan atau pemahaman yang lebih besar tentang aspek fundamental dari fenomena dan fakta yang dapat diamati tanpa penerapan khusus terhadap proses atau produk dalam pikiran.

Penelitian Terapan; Penyelidikan yang dilakukan untuk memperoleh pengetahuan baru.

Stereotype; Kepercayaan yang seringkali tidak adil dan tidak benar yang dimiliki banyak orang tentang semua orang atau benda dengan karakteristik tertentu.

Tacit; Dipahami tanpa diungkapkan secara langsung

Tangible; Mampu dirasakan terutama oleh indra peraba

Transferee; Setiap pihak yang menerima kepemilikan atau hak asuh atas penyerahan tersebut

Transferor; Pihak mana pun yang melepaskan hak milik atau hak asuh

INDEX

C

Conflict of interest, 90
Cross-sectional data, 90
Customer relationship management, 90

D

Disruption, 90

E

E-business, 90
E-commerce, 90

F

Fiscal Distress, 90

H

High-touch, 90

I

International Labor Organization, 90
Isomorphism, 90

L

Low-touch, 90

P

Penelitian Dasar, 90
Penelitian Terapan, 90

S

Stereotype, 90

T

Tacit, 90
Tangible, 90
Transferee, 90
Transferor, 90

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel, K.H., Rowena, B., & Robyn, D., 2010. Understanding financial information used to access small firm performance. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 7 (2), 163-179
- Abdurrohim, D., 2021. *Pengembangan UMKM: Kebijakan, Strategi, Digital Marketing, dan Model Bisnis UMKM*, Alfabeta, Bandung.
- Alattar, J.M., Koshy, R. & Innes, J., 2009. Management accounting information in micro enterprises in Gaza. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 5 (1), 81.
- Anatan, L., 2021. The development of local wisdom-based regional leading product: A proposed idea. *Dinamika Kerajinan dan Batik*, 38 (2), 199-216.
- Anatan, L., Nur, 2021. A review on MSME's readiness in facing Indonesia's digital-based economic transformation. Paper Presented at SIBR Osaka Conference, 1-2 July, 2021.
- Anatan, L., Nur, 2021. A review on MSME's resilience: strategies and policies post Covid-19 pandemic. Paper Presented at SIBR Osaka Conference, 1-2 July, 2021.
- Anatan, L., Nur, 2021. A review of MSME's competitiveness in Indonesia. Paper presented at International Conference on Economics, Business and Economic Education Science (ICE-BEES), Semarang, 27-28 July 2021.
- Anatan, L., Ellitan, L., 2022. MSME's Adaptive Innovation in the New Normal Era: A Strategic Perspective. Paper presented at SIBR Seoul Conference, 3-4 June 2022.
- Anatan, L., Ellitan, L., 2022. Exploring The Role of Micro Finance Institutions (MFI) and Credit Risk Management (CRM) on MSME's Resilience. Paper presented at SIBR Osaka Conference, 30 June-1 July 2022.
- Anatan, L., Ellitan, L., 2022. Competitive Advantage and Strategy Formulation Towards MSME 4.0: A Study of MSME in East Java. Paper presented at SIBR Osaka Conference, 30 June-1 July 2022.
- Ayodya, W., 2020. *UMKM 4.0: Strategi UMKM Memasuki Era Digital. Elex Komputindo*, Jakarta.

- Baldwin, R., & Mauro, B. W. d. (2020). *Economics in the time of COVID-19*. London: CEPR Press
- Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J.B. & Clark, D.N., 2007. *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press
- Baum, J., & Oliver, C., 1991. Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36: 187-218.
- Brown, T. J. and Dacin, P.A. (1997). The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses. *Journal of Marketing*, 61 (Jan), 68-84.
- Chabsoh, L., 2022. Masalah yang terjadi pada UMKM dalam pengelolaan manajemen SDM. Diakses pada 15 Maret 2023. <https://kumparan.com/lufthansa-chabsoh/masalah-yang-terjadi-pada-umkm-dalam-pengelolaan-manajemen-sdm-1y6aUcUz3JS>
- Christensen, Clayton M., 1997. *The Innovator's Dilemma*. Boston: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M. & Eyeing, H. J., 2011 *The Innovative University: Changing the DNA of Higher Education from the Inside Out*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Christensen, Clayton M. and Rayner, Michael, 2003. *The Innovator's Solution*. Boston: Harvard Business School.
- Chong, A.Y.L., Ch'ing, E., Liu, M.J., Li, B., 2015. Predicting customer product demands via big data: the role of online promotional marketing and online reviews, International, *Journal of Production Research*, 1-15.
- Chuang, S.H., 2004. A resource based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert System with Application*, 27 (3), 459-465.
- Dacin, T., Ventresca, M. and Beal, B., 1999) "The embeddedness of organizations: dialogue and directions", *Journal of Management*, 25 (3), 317-56.
- Das, T. K. and Teng, B. S. 2000. A Resource-Based Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management*. 26 (1): 31-61.
- De Mey, N., & De Ridder, P., 2020. Shifts in the Low Touch Economy. *Board of Innovation*. Report. Retrieved from boardofinnovation.com/low-touch-economy.

- DiMaggio, P. J., & Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48, 147-60.
- Ding, Q. 2009. A critical review of three theoretical approaches on knowledge transfer in cooperative alliance. *International Journal of Business and Management*, 4(1), 47-55.
- Draulans, J., De Man, A. P., & Volberda, H. W., 2003. Building Alliance Capability Management Techniques for Superior Alliance Performance. *Long Range Planning*, 36, 155-166.
- Drucker, P.F., 1995. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley. <https://finansiera.co.id/mendorong-umkm-melalui-fintech/> diakses tanggal 12 Oktober 2019.
- Eisenhardt, K., & Schoonhoven, C.B., 1996. Resource-Based View of Strategic Alliance Formation: Strategic and Social Effects in Entrepreneurial Firms. *Organization Science*, 7 (2): 136-150.
- Forrest, J., 1989. Management of technology innovation: Strategic alliance in "New Biotechnology Industry." *Doctoral Dissertation*, Cardiff Business School.
- Garrick, J., Ghan, A., & Lai, J., 2004. University-industry partnerships: implication for industrial training, opportunities for new knowledge. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2-4): 329-338.
- Grant, R. M., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17: 109-122.
- Gulati, R. 1995. Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*. 38: 85-112.
- Gunadia, A.D., Lesmana, H., Fachrizah, H., Revindoc, M.D., & Daniswara, R.V., 2021. COVID-19 Pandemic and MSMEs in Indonesia: Impact and Policy Responses. *Jurnal Ekonomi Indonesia*, 10 (2), 143–171
- Hair, J.F. Jr., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C., (1998), *Multivariate Data Analysis*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Hamel, G.; Doz, Y. L., & Prahalad, C. K., 1989. Collaborate with Your Competitors and Win. *Harvard Business Review*. 67 (1), 133-139.
- Hennart, J.F., 1991. The transaction cost theory of joint-ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. *Management Science*, 37: 483-97.

- Hidayat, R., Andarini, S., 2019. Strategi pemberdayaan UMKM di pedesaan berbasis kearifan lokal di Era Industri 4.0 menuju Era Society 5.0. *Jurnal Bisnis Indonesia, Edisi Khusus Pengabdian Masyarakat*.
- Hisrich, R.D., & Drnovsek, M., 2002. Entrepreneurship in small business research, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9 (2), 172-222.
- Ireland, R.D., Hitt, M.A., & Vaidyanath, D., 2002. Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28 (3): 413-446.
- Kaushik, M., 2020. The impact of pandemic Covid-19 in the workplace. *European Journal of Business and Management*, 12 (15), 9-18.
- Kogut, B., 1988. Joint venture: theoretical and empirical perspective. *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.
- Kogut, B. and Zander, U., 1992. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3: 383–397
- Kohli, S., Timeline, B., Fabius, V. and Veranen, S., 2020. *How COVID-19 is changing consumer behavior –now and forever*. Available from: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/industries/retail/our%20insights/how%20covid%2019%20is%20changing%20consumer%20behavior%20now%20and%20forever/how-covid-19-is-changing-consumer-behavior-now-and-forever.pdf> [Accessed: 27th September 2022].
- Kopczynska, E., & Ferreira, J.J., 2017. How universities and industry can improve communication for open innovation? Paper presented at The ISPIM Innovation Summit – Building the Innovation Century, Melbourne, Australia on 10-13 December 2017
- Kozuch, B.; Sienkiewicz-Małyjurek, K., 2015. Information sharing in complex systems: A case study on public safety management. *Procedia Behavioral Science*, 213, 722–727.
- Kraatz, Matthew S., 1998. Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change. *Academy of Management Journal* 41 (6): 621-643.
- Kurniawan, Nurdiawati, D., Rianto, S., Sandi, N.V., Ismawati D., 2020. *UMKM: Digital Volution*, Deepublish, Yogyakarta.
- Lee, V.H., Foo, A.T.L., Leong, L.Y., Ooi, K.B., 2016. Can competitive advantage be achieved through knowledge management? A case study on SMEs. *Expert System with Application*, 65, 136-151.

- Lee, J., Win, H.N., (2004). Technology transfer between university research centers and industry in Singapore. *Technovation*, 24, 433-442.
- Liu T, Mostafa S, Mohamed S, et al., 2020. Emerging themes of public-private partnership application in developing smart city projects: A conceptual framework. *Built Environment Project and Asset Management* 11(1): 138-156.
- Malofsky, A., 2016. *Adaptive Innovation Persistent, Revolutionary Breakthroughs, Elemenace* LLC. <https://elemence.net/wp-content/uploads/2016/05/Elemence-Adaptive-Innovation.pdf>
- Mainake, Y., 2022. Dukungan memperkuat UMKM. Isu Sepekan Bidang Ekkuinbang. Pusat Penelitian Badan Keahlian Sekretariat Jenderal DPR RI, Minggu ke-2 Februari 2022.
- Mahr, D., Lievens, A., & Blazevic, V., 2014. The value of customer correlated knowledge during the innovation process. *Journal of Product Innovation Management*, 31 (3), 599-615.
- Martin, F., Ertzberger, J., 2013. Here and now mobile learning: an experimental study on the use of mobile technology. *Computers & Education*, Vol. 68 No. 5, pp. 76-85.
- Matusik, S.F., & Hill, C. W., 1998. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23 (4), 680-697.
- Mavrodieva, A. V., Budiarti, D. S., Yu, Z., Pasha, F. A., & Shaw, R. (2019). Governmental incentivization for SMEs' engagement in disaster resilience in Southeast Asia. *International Journal of Disaster Risk Management*, 1(1), 32-50.
- Meyer, J. W., Brown., 1977. Notes on the Structure of Educational Organizations." Paper presented at annual meeting of the American Sociological Association, San Francisco.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E., Selverman, B.S., 1996. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91
- Newbert, S.L., 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resource based view of the firm," *Strategic Management Journal*, 29 (7), 745-768.
- Limanseto, H. (2022, October 1). Perkembangan UMKM Sebagai Ciri Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapat Dukungan Pemerintah.

[Www.Ekon.Go.Id](https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapat-kan-dukungan-pemerintah)<https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/4593/perkembangan-umkm-sebagai-critical-engine-perekonomian-nasional-terus-mendapat-kan-dukungan-pemerintah>

- Link, A.N., Scott, J.T., 2005. Opening the Ivory Tower's Door: An analysis of a determinants of the formation of US University spin-off companies. *Research Policy*, 34(7), 1106-1112.
- Lee, J., Win, H.N., 2004. Technology transfer between university research centers and industry in Singapore. *Technovation*, 24, 433-442.
- Levine, S., & White, P.E., 1961. Exchange as a conceptual framework for the study of inter-organizational relationships. *Administrative Science Quarterly*, 5 (4): 583-601.
- Lopez-Cabral, A., Perez-Luno, A., & Cabrera, R.V., 2009. Knowledge as a mediator between HRM Practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48 (4), 485-503.
- Lu, J., 2000. An Analysis of Strategic Alliance Formation from Resource-Based View. In TU-91-167 Seminar in Business Strategy and International Business, Helsinki University of Technology, May 3-5. Pp.1-20.
- Martin, G., & Staines, H., 2008. Managerial competencies in small firm. *Journal of Management Development*, 13 (7), 23-34.
- Martinez-Costa, M., & Jimenez-Jimenez, D., 2009. The effectiveness of TQM: The key role of organization learning in small business. *International Small Business Journal*, 27 (1), 98-125.
- McEvily, S., & Chakravarty, B.S., 2002: The persistence of knowledge-based advantage: an empirical test for product performance and technological knowledge, *Strategic Management Journal*, 23 (4): 285-305.
- Nag, R., & Gioia, D.A., 2012. From common to uncommon knowledge: Foundations of firm specific use of knowledge as a resources. *Academy of Management Journal*, 55 (2), 421-457
- O'Brien, J. A., 2003. *Introduction to Information System: Essentials for the E-business Enterprise*. (11th edition). McGraw Hill Inc, New York.
- Polanyi, M., 1967. The Growth of Science in Society. *Minerva* 5(4): 533-545.
- Prajogo, D.I., & Sohal, A.S., 2003. The relationship between TQM Practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 20 (8), 901-918.

- Purbasari, R., Muhyi, H. A., & Sukoco, I. (2020). Actors and Their Roles in Entrepreneurial Ecosystem : A Network Theory Perspective : Cooperative Study in Sukabumi, West Java. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(3), 240–254
- Rao, P., & Holt, D., 2005. Do green supply chain lead to competitiveness and economic performance. *International Journal of Operation and Production Management*, 25 (9), 898-916.
- Santoro, M.D., & Chakrabarti, A.K., 1999. Building industry-university research centers: some strategic considerations. *International Journal of Management Reviews*, 1 (3): 225-244.
- Santoso, S. (2010). Mastering SPSS 18. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sayabek, Z., Suieubayeva, S., Utegenova, A., 2020. Digital Transformation in Business. In: Ashmarina, S.I., Vochozka, M., Mantulenko, V.V. (Eds.), *Digital Age: Chances, Challenges and Future*. Springer Nature Switzerland AG 2020, pp. 408–415.
- Schulze, E., 2019. Everything you need to know about the Fourth Industrial Revolution dipublikasikan dalam <https://www.cnn.com/2019/01/16/fourth-industrial-revolution-explained-davos-2019.html>, 17 Januari 2019.
- Schweitzer, F. Rau., C., Gassmann, O., & Hende, E., 2015. Technologically reflective individuals as enablers of social innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (6), 847-860.
- Sekaran, U., 2003. *Research method for business: A skill building approach*, 4th edition, John Wiley & Sons.
- Setiawan, S.R.D., 2019. Dorong daya saing UMKM di era industri 4.0. Retrieved from <https://money.kompas.com/read/2019/11/28/153900526/dorong-daya-saing-umkm-di-era-industri-4.0-ini-langkah-pemerintah>, July 12nd, 2021.
- Siegel, D.S., Waldman, D.A., Atwater, L.E., Link, A.N., (2003). Commercial knowledge transfers from universities to firms: improving the effectiveness of university–industry collaboration. *Journal of High Technology Management Research* 14, 111–133
- Sitharam, S., Hoque, M., 2016. Factors affecting the performance of small and medium enterprises in Kwazulu-Natal, South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 14 (2), 277 – 288.

- Streharsky, C.J., 1993. Creating ethical university-industry partnerships. *SRA Journal*, 25 (1), 23-30
- Sularsih, H., Nasir, A., 2020. Strategi usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) dalam menghadapi era revolusi industri 4.0 di Kabupaten Pasuruan. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi*, 8 (2), 65-73
- Tallman, W., Jenkins, M., Henry, N., & Pinch, S. 2004. Knowledge, clusters and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 29, 258-271.
- Tarigan, M., 2023. Rendahnya tingkat literasi digital jadi tantangan digitalisasi UMKM. Diakses pada 17 Maret 2023. <https://gaya.tempo.co/read/1685154/rendahnya-tingkat-literasi-digital-jadi-tantangan-digitalisasi-umkm>
- Tamba, R.S., 2017. Integrasi peran pendidikan tinggi dalam penguatan sektor UMKM. *Majalah Ilmiah Institut STIAM*, 14 (01), 101-107.
- Violetta, P.T., 2019. LIPI: Revolusi industri 4.0 bisa berdayakan UMKM. Retrieved from <https://www.antaranews.com/berita/1205864/lipi-revolusi-industri-40-bisa-berdayakan-umkm>, July 12nd, 2021.
- Warren, B. 1967. The Inter-Organizational Field as Focus for Investigation. *Administrative Science Quarterly*. 12: 396-419 dalam Benson, J.K., 1975. The Interorganizational Network as a Political Economy. *Administrative Science Quarterly*, 20 (2), 229-249
- Williamson, O., 1985. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. Free Press, New York.

TENTANG PENULIS



Lina Anatan, dilahirkan di Kediri, Jawa Timur pada tahun 1978. Menyelesaikan pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi, Universitas Airlangga Surabaya (2001). Pendidikan S2 diselesaikan pada Program Magister Sains dan Doktor Universitas Gadjah Mada Yogyakarta (2005), dan Pendidikan S3 diselesaikan pada Program Doktor Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta pada tahun 2017. Sejak tahun 2002 tercatat sebagai staff pengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha Bandung, dan saat ini aktif sebagai pengajar dan peneliti di Program Magister Manajemen, Fakultas Bisnis, Universitas Kristen Maranatha Bandung. Selain sebagai pengajar dan peneliti, penulis pernah aktif sebagai sekretaris Survey Center, dosen luar biasa pada Fakultas Bisnis Universitas Bandung Raya, dan editor pada Newsletter, Teaching and Learning Center dan Jurnal Ilmiah Manajemen, dan mendapatkan beberapa Hibah dari Kemenristek Dikti melalui skema Hibah Dosen Pemula, Hibah Disertasi Doktor, Hibah Bersaing, dan Hibah Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi. Hingga saat ini, penulis aktif sebagai reviewer dan atau mitra bestari pada Jurnal Manajemen, Universitas Kristen Maranatha Bandung; Jurnal Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan, Jurnal E-Dimas Universitas PGRI Semarang, dan AEIC (*Academic Exchange Information Center*). Sejak tahun 2003 hingga sekarang telah lebih dari seratus karya tulis dan hasil penelitian telah dipublikasikan di berbagai jurnal ilmiah di Indonesia, Jurnal Internasional, Jurnal Internasional Bereputasi, dan dipresentasikan dalam seminar-seminar nasional di berbagai kota di Indonesia dan di beberapa negara di Asia.

Adapun buku-buku yang telah diterbitkan adalah:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Bisnis Modern (Lina Anatan dan Lena Ellitan)
2. Sistem Informasi Manajemen: Teori dan Praktis (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
3. Strategi Bersaing dalam *Service-driven Economy* (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
4. Manajemen Inovasi: Transformasi Menuju Organisasi Kelas Dunia (Lena Ellitan dan Lina Anatan)

5. Manajemen Strategi Operasi: Teori dan Riset di Indonesia (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
6. *Service Excellence: Competing Through Competitiveness* (Lina Anatan)
7. *Supply Chain Management: Teori dan Aplikasi* (Lina Anatan dan Lena Ellitan)
8. Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen (Lina Anatan dan Lena Ellitan)
9. *Strategic Financial Management* (Benny B. Tjandrasa dan Lina Anatan)
10. *Strategic Human Resource Management* (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
11. *Strategic Operation Management* (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
12. Peningkatan Resiliensi dan Daya Saing UMKM: Sebuah Rekomendasi Kebijakan (Lina Anatan, Nur)
13. Inovasi Adaptif UMKM di Era Normal Baru (Lena Ellitan dan Lina Anatan)
14. Pengembangan Resiliensi UMKM: Perspektif Strategis (Lena Ellitan dan Lina Anatan)

Referensi Strategic Partnership

ORIGINALITY REPORT

13%

SIMILARITY INDEX

13%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

3%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

cvalfabeta.com

Internet Source

3%

2

repository.lppm.unila.ac.id

Internet Source

1%

3

media.neliti.com

Internet Source

1%

4

repository.maranatha.edu

Internet Source

<1%

5

bra-zier.blogspot.com

Internet Source

<1%

6

docplayer.info

Internet Source

<1%

7

adoc.pub

Internet Source

<1%

8

www.scribd.com

Internet Source

<1%

9

money.kompas.com

Internet Source

<1%

10	repository.ub.ac.id Internet Source	<1 %
11	repository.stei.ac.id Internet Source	<1 %
12	e-journal.uajy.ac.id Internet Source	<1 %
13	www.coursehero.com Internet Source	<1 %
14	repository.ut.ac.id Internet Source	<1 %
15	adittasap.wordpress.com Internet Source	<1 %
16	mafiadoc.com Internet Source	<1 %
17	doaj.org Internet Source	<1 %
18	fasikom.esaunggul.ac.id Internet Source	<1 %
19	lib.ibs.ac.id Internet Source	<1 %
20	penelitianilmiah.com Internet Source	<1 %
21	idcloudhost.com Internet Source	<1 %

22	eprints.uny.ac.id Internet Source	<1 %
23	core.ac.uk Internet Source	<1 %
24	eprints.upnyk.ac.id Internet Source	<1 %
25	zombiedoc.com Internet Source	<1 %
26	es.scribd.com Internet Source	<1 %
27	jultika.oulu.fi Internet Source	<1 %
28	www.researchgate.net Internet Source	<1 %
29	www.unisosdem.org Internet Source	<1 %
30	infobanknews.com Internet Source	<1 %
31	repositori.usu.ac.id Internet Source	<1 %
32	jurnal.syntaxliterate.co.id Internet Source	<1 %
33	repository.widyamataram.ac.id Internet Source	<1 %

34	journal.unj.ac.id Internet Source	<1 %
35	repository.iainkediri.ac.id Internet Source	<1 %
36	www.antaranews.com Internet Source	<1 %
37	123dok.com Internet Source	<1 %
38	localisesdgs-indonesia.org Internet Source	<1 %
39	dosensosiologi.com Internet Source	<1 %
40	johannessimatupang.wordpress.com Internet Source	<1 %
41	ojs.unpkediri.ac.id Internet Source	<1 %
42	text-id.123dok.com Internet Source	<1 %
43	Yosefina K. I. D. D. Dhae, Ronald P. C. Fanggidae, Klaasvakumok J. Kamuri, Dominikus K. T. Aman. "PELATIHAN KEWIRAUSAHAAN DAN DIGITAL MARKETING BAGI PEMUDA DESA NOELBAKI KABUPATEN KUPANG", SELAPARANG: Jurnal Pengabdian Masyarakat Berkemajuan, 2023	<1 %

44	conference.unikal.ac.id Internet Source	<1 %
45	eprints.undip.ac.id Internet Source	<1 %
46	jmbr.ppm-school.ac.id Internet Source	<1 %
47	jurnalwahana.aaykpn.ac.id Internet Source	<1 %
48	km.ristek.go.id Internet Source	<1 %
49	ristekdikti.go.id Internet Source	<1 %
50	deliverypdf.ssrn.com Internet Source	<1 %
51	ebin.pub Internet Source	<1 %
52	id.123dok.com Internet Source	<1 %
53	jurnal.kominfo.go.id Internet Source	<1 %
54	jurnal.untan.ac.id Internet Source	<1 %
55	pt.scribd.com	

<1 %

56

repository.uinjkt.ac.id

Internet Source

<1 %

57

jateng.harianhaluan.com

Internet Source

<1 %

58

islamicmarkets.com

Internet Source

<1 %

59

repository.isi-ska.ac.id

Internet Source

<1 %

60

www.allbusiness.com

Internet Source

<1 %

61

www.ekon.go.id

Internet Source

<1 %

62

www.stikku.ac.id

Internet Source

<1 %

63

online-journal.unja.ac.id

Internet Source

<1 %

64

Submitted to Binus University International

Student Paper

<1 %

65

Submitted to Padjadjaran University

Student Paper

<1 %

66

Submitted to UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Student Paper

<1 %

67	adoc.tips Internet Source	<1 %
68	archive.org Internet Source	<1 %
69	publikasiilmiah.unwahas.ac.id Internet Source	<1 %
70	cpost.lampost.co Internet Source	<1 %
71	dspace.uui.ac.id Internet Source	<1 %
72	ejurnal.undana.ac.id Internet Source	<1 %
73	etd.repository.ugm.ac.id Internet Source	<1 %
74	journal.stiegici.ac.id Internet Source	<1 %
75	journal.unilak.ac.id Internet Source	<1 %
76	rahmadwikh.blogspot.com Internet Source	<1 %
77	www.kebijakankesehatanindonesia.net Internet Source	<1 %
78	Iston Dwija Utama. "Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Mikro Kecil dan	<1 %

Menengah (UMKM) Pada Era Digital di Kota Bandung", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Pembelajarannya, 2019

Publication

79	apps.mediaindonesia.com Internet Source	<1 %
80	contohusaha.com Internet Source	<1 %
81	ebook3d.bit.lipi.go.id Internet Source	<1 %
82	etd.umy.ac.id Internet Source	<1 %
83	finansial.bisnis.com Internet Source	<1 %
84	ilmukomunic.blogspot.co.id Internet Source	<1 %
85	jtmb.ejournal.unri.ac.id Internet Source	<1 %
86	nasional.kompas.com Internet Source	<1 %
87	nurulhdyatri.blogspot.com Internet Source	<1 %
88	repository.its.ac.id Internet Source	<1 %

89	repository.sb.ipb.ac.id Internet Source	<1 %
90	republika.co.id Internet Source	<1 %
91	uabanga.blogspot.com Internet Source	<1 %
92	www.inanews.co.id Internet Source	<1 %
93	www.virtual-dalnet.com Internet Source	<1 %
94	Muhammad Muchlisinalahuddin Al Mubayin, Eko Widodo. "Pengaruh Literasi Keuangan, Perkembangan Teknologi Dan Risiko Investasi Terhadap Minat Invetasi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Kahuripan Kediri", Otonomi, 2022 Publication	<1 %
95	antoniharman18.blogspot.com Internet Source	<1 %
96	aonouta.blogspot.com Internet Source	<1 %
97	aroselikethis.blogspot.com Internet Source	<1 %
98	dhennisyanuarputra.blogspot.com Internet Source	<1 %

99	digilib.its.ac.id Internet Source	<1 %
100	digilib.uns.ac.id Internet Source	<1 %
101	dkumkmp.balikipapan.go.id Internet Source	<1 %
102	dosen.unimma.ac.id Internet Source	<1 %
103	e-journal.unmas.ac.id Internet Source	<1 %
104	eprints.umsb.ac.id Internet Source	<1 %
105	id.scribd.com Internet Source	<1 %
106	idmanajemen.com Internet Source	<1 %
107	inovapos.com Internet Source	<1 %
108	investor.id Internet Source	<1 %
109	joeywibowo.files.wordpress.com Internet Source	<1 %
110	jurnal.ugm.ac.id Internet Source	<1 %

111	lib.ui.ac.id Internet Source	<1 %
112	libdcms.nida.ac.th Internet Source	<1 %
113	mahasiswa.ung.ac.id Internet Source	<1 %
114	megsri714100581.wordpress.com Internet Source	<1 %
115	ojs.unud.ac.id Internet Source	<1 %
116	pendidikdansekolah.blogspot.com Internet Source	<1 %
117	repositorii.urindo.ac.id Internet Source	<1 %
118	repositorio.utfpr.edu.br Internet Source	<1 %
119	repository.penerbitwidina.com Internet Source	<1 %
120	repository.trisakti.ac.id Internet Source	<1 %
121	repository.uin-suska.ac.id Internet Source	<1 %
122	siti--amminah.blogspot.com Internet Source	<1 %

123	www.ardhindie.com Internet Source	<1 %
124	www.konsultanbisnissurabaya.com Internet Source	<1 %
125	www.maxmanroe.com Internet Source	<1 %
126	www.merdeka.com Internet Source	<1 %
127	www.temppointeractive.com Internet Source	<1 %
128	www.tipsim.com Internet Source	<1 %
129	Abdu Alifah. "EFEK MEDIASI WORK-FAMILY CONFLICT TERHADAP STRES KERJA PADA IBU BEKERJA DI RUMAH SELAMA PANDEMI COVID-19", Jurnal Ekobis : Ekonomi Bisnis & Manajemen, 2021 Publication	<1 %
130	Jati Imantoro, Karnila Ali. "ANALISA E-CONOMY DI ASEAN (Studi Komparatif di Enam Negara ASEAN)", FIDUSIA : JURNAL KEUANGAN DAN PERBANKAN, 2020 Publication	<1 %
131	Khadijah Khadijah, Neni Marlina Br Purba. "Analisis Pengelolaan Keuangan pada UMKM di Kota Batam", Owner, 2021	<1 %

132	alifbraja.wordpress.com Internet Source	<1 %
133	artikelpendidikan.id Internet Source	<1 %
134	chemistrahmah.com Internet Source	<1 %
135	docobook.com Internet Source	<1 %
136	ejournal.unisba.ac.id Internet Source	<1 %
137	ejournal.upi.edu Internet Source	<1 %
138	ejournal.upnjatim.ac.id Internet Source	<1 %
139	ekonomi.bisnis.com Internet Source	<1 %
140	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1 %
141	fajarsidiq08.blogspot.com Internet Source	<1 %
142	fr.scribd.com Internet Source	<1 %
143	garuda.ristekbrin.go.id	

<1 %

144 gmpjconsulting.com
Internet Source

<1 %

145 icoshconference.files.wordpress.com
Internet Source

<1 %

146 idoc.pub
Internet Source

<1 %

147 indopostingn.wordpress.com
Internet Source

<1 %

148 jdih.dprd-diy.go.id
Internet Source

<1 %

149 journal.undiknas.ac.id
Internet Source

<1 %

150 journal2.um.ac.id
Internet Source

<1 %

151 jsfk.ffarmasi.unand.ac.id
Internet Source

<1 %

152 jurnal.polban.ac.id
Internet Source

<1 %

153 konsultasiskripsi.com
Internet Source

<1 %

154 koreascience.or.kr
Internet Source

<1 %

155	library.binus.ac.id Internet Source	<1 %
156	lppm.unnes.ac.id Internet Source	<1 %
157	mydoctorate.wordpress.com Internet Source	<1 %
158	perpus.univpancasila.ac.id Internet Source	<1 %
159	polychemindo.com Internet Source	<1 %
160	repository.iainpurwokerto.ac.id Internet Source	<1 %
161	repository.poliupg.ac.id Internet Source	<1 %
162	repository.radenintan.ac.id Internet Source	<1 %
163	repository.widyatama.ac.id Internet Source	<1 %
164	rumahpedia.info Internet Source	<1 %
165	stie.mdp.ac.id Internet Source	<1 %
166	tasiadonna.blogspot.com Internet Source	<1 %

167	ubl.ac.id Internet Source	<1 %
168	www.ayobandung.com Internet Source	<1 %
169	www.globalteleshop.co.id Internet Source	<1 %
170	www.idxchannel.com Internet Source	<1 %
171	www.slideshare.net Internet Source	<1 %
172	www.yuswohady.com Internet Source	<1 %
173	Nova Pradana Nasution, Zulfadil Zulfadil, Deny Setiawan. "Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi Serta Dampaknya Terhadap Keunggulan Bersaing PT. Bank Riau Kepri", Jurnal Akuntansi dan Ekonomika, 2021 Publication	<1 %
174	jurnal.untad.ac.id Internet Source	<1 %
175	sujudgandas.blogspot.com Internet Source	<1 %
176	www.batamnews.co.id Internet Source	<1 %

177	Allianzportfolios in technologieintensiven Branchen, 2014. Publication	<1 %
178	R AYU IDA ARYANI. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensitas Perilaku Wajib Pajak Badan Dalam Penggunaan E-Filing Spt (Studi Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Raba Bima)", Riset, Ekonomi, Akuntansi dan Perpajakan (Rekan), 2020 Publication	<1 %
179	Saurabh Vaidya, Prashant Ambad, Santosh Bhosle. "Industry 4.0 – A Glimpse", Procedia Manufacturing, 2018 Publication	<1 %
180	Serly Maretno, Marlini Marlini. "Pemanfaatan Media Sosial sebagai Media Promosi Perpustakaan", Baitul 'Ulum: Jurnal Ilmu Perpustakaan dan Informasi, 2021 Publication	<1 %
181	digilib.uinsby.ac.id Internet Source	<1 %
182	dykaandrian.blogspot.com Internet Source	<1 %
183	kanal24.co.id Internet Source	<1 %
184	moam.info Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On