JEAS
Jendela Aswaja
e-ISSN 2745-9470
Volume 6, No. 2, Juni 2025 Hal. 374-385
https://journal.unucirebon.ac.id/index.php/jeas/index

Kendala Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Sektor Kuliner, Fashion, serta Tour dan Travel dalam Penerapan Transformasi Digital

Natiq, Al Aksar[1*], Mariana Ratih, Ratnani[2]
[1]Program Studi Kewirausahaan, Universitas Madani, Indonesia
[2]Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia
*Corresponding Author: Natiq Al Aksar, Surname, e-mail: natiqalaksar@umad.ac.id
Diterima : 08 Agustus 2025, Disetujui : 13 Agustus 2025, Diterbitkan: 16 Agustus 2025

Abstrak

Penelitian ini mengkaji faktor-faktor penghambat transformasi digital pada UMKM dengan mengintegrasikan perspektif Teori Strukturasi Adaptif dan Teori Kemampuan Dinamis. Transformasi digital dalam studi ini diartikan sebagai pemanfaatan teknologi mutakhir seperti platform seluler, kecerdasan buatan, komputasi awan, *blockchain*, dan *Internet of Things* (IoT) untuk meningkatkan pengalaman konsumen, mengoptimalkan proses operasional, serta mengembangkan model bisnis inovatif. Fokus penelitian dilatarbelakangi oleh dampak signifikan krisis pandemi terhadap sektor UMKM di Indonesia. Faktor penghambat dalam Teori Strukturasi Adaptif dikembangkan berdasarkan sintesis temuan DeSanctis & Poole dan Wiesböck & Hess, sedangkan aspek Teori Kemampuan Dinamis diadaptasi dari Eisenhardt & Martin dan Warner & Wager. Metode penelitian menggunakan survei online melalui Google Forms yang menyasar pelaku usaha dan manajer UMKM di bidang kuliner, fashion, serta travel, dengan 206 responden valid dari total 247 kuesioner yang terkumpul. Analisis data menerapkan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan bantuan software Smart PLS 3.0. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa hambatan transformasi digital secara signifikan berpengaruh negatif terhadap implementasi digitalisasi, sementara transformasi digital sendiri memberikan dampak positif terhadap kinerja bisnis. Hasil ini memperkuat relevansi kedua teori sebagai kerangka konseptual dalam menganalisis tantangan digitalisasi, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi UMKM untuk mempercepat adopsi teknologi digital sebagai strategi bertahan di tengah krisis, khususnya selama masa pandemi COVID-19. Studi ini juga menyoroti pentingnya pembaruan strategi bisnis berbasis digital untuk meningkatkan ketahanan usaha.

Kata kunci: Faktor_Penghambat, Digitalisasi, UMKM, Masa_Krisis.

Abstract

This study examines the inhibiting factors of digital transformation in MSMEs by integrating perspectives from Adaptive Structuration Theory and Dynamic Capabilities Theory. Digital transformation in this research is defined as the adoption of advanced technologies such as mobile platforms, artificial intelligence, cloud computing, blockchain, and IoT to enhance customer experience, optimize operational processes, and develop innovative business models. The research is motivated by the significant impact of the pandemic crisis on MSMEs in Indonesia. The inhibiting factors in Adaptive Structuration Theory were developed based on a synthesis of findings from DeSanctis & Poole and Wiesböck & Hess, while aspects of Dynamic Capabilities Theory were adapted from Eisenhardt & Martin and Warner & Wager. The research method utilized an online survey via Google Forms targeting MSME owners and managers in the culinary, fashion, and travel sectors, with 206 valid respondents out of 247 collected questionnaires. Data analysis employed Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) using Smart PLS 3.0 software. The findings reveal that digital transformation barriers significantly negatively affect digital implementation, while digital transformation itself positively impacts business performance. These results reinforce the relevance of both theories as conceptual frameworks for analyzing digitalization challenges while providing practical recommendations for MSMEs to accelerate digital technology adoption as a survival strategy during crises, particularly the COVID-19 pandemic. The study also highlights the importance of digital-based business strategy updates to enhance business resilience.

Kata kunci: Barrier Factors, Digitalization, MSMEs, Crisis Period.

DOI: https://doi.org/10.52188/jaes.v6i2.1422

©2025 Authors by Universitas Nahdlatul Ulama Cirebon

Pendahuluan

Di era digital, organisasi menghadapi tantangan serius dalam mengadopsi inovasi digital untuk mengembangkan produk, layanan, dan model bisnis baru (Wiesböck & Hess, 2020). Transformasi digital, yang melibatkan penggunaan teknologi seperti AI, IoT, dan blockchain, menjadi prioritas global bagi para pemimpin bisnis untuk meningkatkan pengalaman pelanggan dan efisiensi operasional (Warner & Wäger, 2019). Namun, implementasinya pada UMKM, khususnya di industri tradisional, masih memerlukan penelitian lebih mendalam (Matarazzo et al., 2021). Pandemi COVID-19 mempercepat kebutuhan transformasi digital, di mana UMKM di Indonesia harus beradaptasi dengan pembatasan aktivitas fisik dan beralih ke platform digital (Wirawan, 2021).

Pandemi COVID-19 dan kebijakan PPKM berdampak signifikan pada UMKM, terutama di sektor kuliner, fashion, dan pariwisata (Balqis & Riyanto, 2020). Meskipun menghadapi penurunan pendapatan dan gangguan distribusi, UMKM memiliki peluang melalui transformasi digital, seperti pemasaran via media sosial dan e-commerce (Joseph, Tulung, & Wangke, 2020). Misalnya, UMKM fashion yang memahami keterlibatan pelanggan secara online dapat bertahan di masa krisis (Aziz, Saad & Thurasamy, 2021). Sementara itu, sektor pariwisata dan kuliner mengalami penurunan drastis, tetapi adaptasi melalui layanan online menjadi solusi (Tarigan et al., 2020).

Penelitian ini mengkaji faktor penghambat transformasi digital UMKM dengan menggabungkan Teori Strukturasi Adaptif (DeSanctis & Poole, 1994) dan Teori Kemampuan Dinamis (Eisenhardt & Martin, 2000). Faktor penghambat dalam Teori Strukturasi Adaptif

meliputi persepsi IT yang berubah-ubah dan interaksi sosial, sementara Teori Kemampuan Dinamis berfokus pada adaptasi strategis di lingkungan bisnis yang dinamis (Warner & Wäger, 2019). Kombinasi kedua teori ini diharapkan dapat menjelaskan tantangan UMKM dalam mengimplementasikan transformasi digital, terutama selama pandemi.

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini menjawab lima pertanyaan, termasuk korelasi antara, tenaga kerja amatir, ukuran pasar terbatas, perencanaan strategis kaku dan resistensi perubahan tinggi dapat menghambat implementasi transformasi digital (Pertanyaan 1-4). Selain itu, penelitian ini menguji dampak transformasi digital terhadap kinerja UMKM (Pertanyaan 7). Tujuannya adalah memberikan bukti empiris tentang faktor-faktor penghambat transformasi digital pada UMKM di Indonesia selama masa krisis.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan mengembangkan model baru berdasarkan Teori Strukturasi Adaptif dan Kemampuan Dinamis untuk analisis transformasi digital UMKM. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi panduan bagi pelaku UMKM dan pembuat kebijakan dalam mengoptimalkan digitalisasi (Carroll, 2020). Namun, ruang lingkup penelitian terbatas pada UMKM kuliner, fashion, dan pariwisata di Indonesia, dengan catatan bahwa temuan mungkin tidak sepenuhnya berlaku di kondisi normal karena pengaruh unik pandemi (Media Indonesia, 2021).

Teori Strukturasi Adaptif (AST) menjadi kerangka teoretis penting dalam studi teknologi informasi, meskipun masih terdapat keterbatasan metode untuk mengukur konstruknya secara kritis (Tavella, Papadopoulos, & Paroutis, 2021). DeSanctis & Poole (1994) mengembangkan AST untuk menganalisis peran teknologi dalam perubahan organisasi, dengan fokus pada interaksi antara struktur teknologi dan tindakan manusia. Kekuatan AST terletak pada kemampuannya menjelaskan proses adaptasi struktur sosial melalui penggunaan teknologi informasi (DeSanctis & Poole, 1994).

Kemampuan dinamis didefinisikan sebagai kapasitas organisasi untuk mengintegrasikan dan mengkonfigurasi ulang sumber daya dalam menghadapi perubahan lingkungan (Teece et al., 2016). Teori ini meliputi tiga proses kunci: identifikasi peluang, eksploitasi peluang, dan transformasi model bisnis (Teece et al., 2016). Eisenhardt & Martin (2000) menekankan bahwa kemampuan dinamis bersifat spesifik, seperti pengambilan keputusan strategis atau aliansi bisnis. Teori ini menjembatani kelemahan *Resource-Based View* (RBV) dengan menekankan proses adaptasi sumber daya untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Warner & Wäger (2019) menyatakan bahwa kemampuan dinamis menjadi kunci dalam transformasi digital, terutama di industri tradisional.

Transformasi digital bervariasi tergantung industri, teknologi, dan struktur organisasi (Straková, Talíř, & Váchal, 2022). Vial (2019) mendefinisikannya sebagai proses di mana teknologi digital memicu perubahan strategis dalam penciptaan nilai, meski menghadapi hambatan struktural. Kesuksesan transformasi digital bergantung pada dua faktor: inovasi proposisi nilai pelanggan dan pemanfaatan teknologi untuk kolaborasi (Bughin, Deakin & O'Beirne, 2019). Perusahaan perlu mengembangkan talenta digital dan kemampuan analitik untuk mencapai hasil optimal (Carroll, 2020). Warner & Wäger (2019) menambahkan bahwa teknologi seperti IoT dan cloud mempercepat kemampuan dinamis, membuat adaptasi menjadi lebih efisien dan luas cakupannya.

Bahan dan Metode

Populasi dan Sampel

Penelitian ini berfokus pada UMKM skala menengah di Indonesia untuk memenuhi kriteria adopsi transformasi digital. Data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan hanya 19% (12 juta) UMKM yang telah terdigitalisasi per Juni 2021—angka yang menurun selama pandemi, dengan total UMKM turun dari 65,47 juta (2019) menjadi 64,2 juta (2020). Pengumpulan data dilakukan melalui survei online dan sumber web, menargetkan 200

responden dari manajer strategi/digitalisasi UMKM sektor kuliner, fashion, dan travel periode 2019-2021. Kriteria sampel adalah UMKM yang telah melakukan transformasi digital pada 2018-2019, tanpa mempertimbangkan lama operasional bisnis. Temuan penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi UMKM di berbagai tahapan transformasi digital.

Organisasi penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kualitatif dengan studi kasus untuk menganalisis pembangunan kemampuan dinamis dalam transformasi digital pada perusahaan incumbent di industri tradisional (Chirumalla, 2021). Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan manajer IT dan konsultan UMKM yang sedang mengalami transformasi digital, dipilih secara purposif. Partisipan diminta untuk berbagi perspektif tentang redesain bisnis dalam ekonomi digital. Selain itu, kuesioner online berbasis Google Forms disebarkan kepada pengusaha dan manajer strategi UMKM, menggunakan skala Likert 5 poin (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju) untuk mengukur konstruk variabel. Profil pemasaran (saluran distribusi, promosi, interaksi konsumen) dijelaskan langsung oleh pelaku usaha, mengingat aspek-aspek ini mencerminkan visi kewirausahaan UMKM.

Konstruk penelitian diadaptasi dari literatur sebelumnya, dengan skala divalidasi (misalnya: kinerja perusahaan diukur melalui 5 item dari Chen, Huang, & Sung, (2021), mencakup pangsa pasar, biaya, dan profitabilitas). Jika skala belum tersedia, peneliti mengembangkan instrumen berdasarkan deskripsi konseptual dari studi terkait (lihat Lampiran Tabel Operasional). Kuesioner dirancang merujuk pada Matarazzo et al. (2021) untuk mengevaluasi empat dimensi transformasi digital: (1) transformasi hubungan pelanggan, (2) alat digital dalam penciptaan nilai, (3) kepemimpinan digital, serta (4) kemampuan inti (Sensing, Learning, Integrating, Coordinating). Pendekatan ini memungkinkan perbandingan lintas UMKM sampel.

Instrumen

Penelitian ini menggunakan purposive sampling melalui kuesioner Google Forms, di mana sampel dipilih berdasarkan kriteria spesifik sesuai dengan karakteristik UMKM yang diteliti (Etikan, Musa, & Alkassim, 2016). Teknik ini dipilih karena: (a) kuesioner yang sama disebarkan ke berbagai UMKM dengan konteks berbeda, (b) responden mewakili dataset masing-masing UMKM, dan (c) variasi pengalaman transformasi digital antar-UMKM menjadi pertimbangan utama. Mengacu pada 10 times rule (Hair et al., 2016), jumlah sampel minimal ditentukan oleh variabel dengan structural paths terbanyak (dalam hal ini, variabel trust dengan 5 paths), sehingga diperoleh sampel minimal 50 responden untuk memastikan validitas statistik.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner online dan direkap menggunakan template standar (latar belakang, konteks strategis, perubahan model bisnis, dan desain). Data sekunder dari dokumen bisnis, presentasi perusahaan, dan sumber online juga diintegrasikan untuk memperkaya analisis. Kombinasi data primer-sekunder ini meningkatkan kredibilitas temuan, dengan analisis kuantitatif mengikuti protokol standar. Pendekatan ini memungkinkan pemeriksaan koherensi hasil sekaligus memperdalam pemahaman kontekstual setiap kasus UMKM.

Analisis Statistik

Validasi skala dilakukan melalui analisis faktor menggunakan Partial Least Squares (PLS). Setiap konstruk dimodelkan sebagai reflektif, diukur melalui item-item dalam skalanya. Validitas konvergen dianggap tercapai apabila seluruh item memiliki muatan tinggi pada konstruk terkait. Proses validasi melibatkan pembangunan model tanpa hubungan antarkonstruk untuk menilai konsistensi internal, validitas konvergen, dan validitas diskriminan berdasarkan muatan item dan korelasi antarkonstruk.

Model struktural dianalisis dengan PLS, menggunakan pendekatan agregasi untuk menyederhanakan variabel manifes menjadi indikator komposit (Al-Darmaki et al., 2017). Variabel distandardisasi (skor-z) untuk menghindari bias komputasi dalam uji efek interaksi.

Efek moderasi diuji secara hierarkis dengan membandingkan dua model: satu dengan efek utama dan satu dengan tambahan konstruk interaksi. Perubahan koefisien jalur dan R^2 digunakan untuk menilai dampak moderasi. Hasilnya divalidasi dengan data objektif kinerja perusahaan (ROS, ROA, pertumbuhan penjualan), menunjukkan konsistensi dengan temuan awal, termasuk hubungan positif antara kemampuan TI/platform digital dan kinerja.

PLS-SEM mengintegrasikan analisis jalur dan regresi berganda, dengan tiga komponen utama: (1) Model outer (hubungan variabel laten-indikator), yang pada model formatif tidak mengandalkan validitas tradisional; (2) Model inner (hubungan antarvariabel laten berbasis teori); dan (3) Weight relation, di mana estimasi variabel laten dilakukan melalui agregasi linear indikator dengan bobot PLS. Asumsi standardisasi (mean nol, varian satu) diterapkan untuk menyederhanakan model tanpa kehilangan generalisasi.

Hasil

Deskripsi Hasil Penelitian

Dalam studi ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menerapkan metode Partial Least Square (PLS) melalui perangkat lunak Smart PLS 3.0. Inner model, yang juga dikenal sebagai uji pengaruh atau uji hipotesis, digunakan untuk memprediksi hubungan antara variabel laten.

1. Pengujian Konstruk

Model persamaan struktural dalam penelitian ini dapat divisualisasikan melalui gambar persamaan struktural berikut. Evaluasi model dilakukan dengan menguji validitas konvergen pada model struktural menggunakan loading factor (outer loadings) dari algoritma PLS.

a. Validitas Konvergen

Validitas konvergen diukur melalui loading factor, di mana indikator dianggap valid jika memiliki nilai outer loading > 0,7. Berdasarkan hasil analisis, seluruh indikator pada setiap variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua indikator memenuhi kriteria validitas.

Table 1. Hasil Outer Loading

	Implementasi Transformasi Digital	Kinerja Perusahaan	Perencanaan Strategis	Resistensi Perubahan	Tenaga Kerja	Ukuran Pasar
KP1		0,837				
KP2		0,828				
KP3		0,828				
KP4		0,867				
KP5		0,883				
PS1			0,763			
PS2			0,706			
PS3			0,857			
PS4			0,785			
PS5			0,865			
RP1				0,869		
RP2				0,884		
RP3				0,867		
TD1	0,848					
TD2	0,849					
TD3	0,815					
TD4	0,841					
TK1					0,844	
TK2					0,874	
TK3					0,913	
TK4					0,877	
UP1						0,906

b. Reliabilitas (Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan AVE)

Pengujian reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE) dilakukan untuk memastikan konsistensi dan validitas variabel. Hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut:

Table 2. Uji Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Implementasi Transformasi Digital	0,859	0,859	0,904	0,703
Kinerja Perusahaan	0,903	0,904	0,928	0,721
Perencanaan Strategis	0,856	0,866	0,897	0,636
Resistensi Perubahan	0,845	0,847	0,906	0,763
Tenaga Kerja	0,900	0,903	0,931	0,770
Ukuran Pasar	0,919	0,924	0,939	0,756

Cronbach's Alpha: Menurut Gio, Hermanto, Nazriani & Lubih (2024), suatu instrumen dianggap reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,7. Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria ini, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel reliabel.
Composite Reliability: Nilai composite reliability setiap variabel lebih besar dari 0,6, sehingga memenuhi syarat reliabilitas komposit.
Average Variance Extracted (AVE): Setiap variabel memiliki nilai AVE > 0,5, yang berarti seluruh variabel memenuhi persyaratan validitas diskriminan.

2. Inner Model untuk Full Model

Pengujian inner model dilakukan untuk mengevaluasi kesesuaian model struktural dalam penelitian ini. Berikut adalah temuan hasil pengujian inner model yang diperoleh:

a. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil analisis menunjukkan nilai R^2 untuk variabel implementasi transformasi digital sebesar 0,828. Artinya, 82,8% variasi pada variabel ini dapat dijelaskan oleh faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam model penelitian, sedangkan sisanya 17,2% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model. Sementara itu, variabel kinerja perusahaan memiliki R^2 sebesar 0,992 yang menunjukkan bahwa 99,2% variasi kinerja perusahaan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model, dengan hanya 0,8% yang dipengaruhi faktor eksternal.

Table 3. Pengujian Inner Model Structural

	R Square	R Square Adjusted
Implementasi Transformasi Digital	0,828	0,823
Kinerja Perusahaan	0,992	0,992

b. Q-Square Predictive Relevance (Q^2)

Nilai Q^2 untuk seluruh variabel penelitian berada pada kisaran 0,564 hingga 0,706. Karena semua nilai tersebut lebih besar dari nol, hal ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik. Nilai-nilai positif ini mengindikasikan bahwa observasi dalam penelitian telah direkonstruksi dengan baik dalam model dan model memiliki kemampuan prediktif yang memadai.

Table 4. Q–Square

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Implementasi Transformasi Digital	824,000	359,304	0,564
Kinerja Perusahaan	1030,000	302,929	0,706
Perencanaan Strategis	1030,000	1030,000	
Resistensi Perubahan	618,000	618,000	
Tenaga Kerja	824,000	824,000	
Ukuran Pasar	1030,000	1030,000	

3. Hasil Uji Hipotesis

Analisis signifikansi parameter estimasi memberikan wawasan penting untuk memahami hubungan antar variabel dalam penelitian. Proses pengujian hipotesis dilakukan dengan memeriksa nilai probabilitas (p-value) dan t-statistik. Dalam penelitian ini, tingkat signifikansi (α) yang digunakan adalah 5%, dengan batas kritikal p-value < 0,05. Nilai t-tabel pada tingkat signifikansi ini adalah 1,960. Berdasarkan kriteria ini, suatu hipotesis dapat diterima apabila nilai t-statistik yang diperoleh lebih besar dari nilai t-tabel (1,960).

Untuk melakukan pengujian hipotesis, peneliti menggunakan metode bootstrapping dalam program Smart PLS 3.0. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara komprehensif. Melalui proses bootstrapping, dapat ditentukan sejauh mana variabel independen memengaruhi variabel dependen dalam model penelitian.

Table 5. Hasil Boostrapping Pengaruh Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
Implementasi Transformasi Digital -> Kinerja Perusahaan	0,151	0,149	0,017	8,633	0,000
Perencanaan Strategis -> Implementasi Transformasi Digital	0,201	0,207	0,074	2,714	0,007
Perencanaan Strategis -> Kinerja Perusahaan	0,166	0,165	0,013	12,732	0,000
Resistensi Perubahan -> Implementasi Transformasi Digital	0,247	0,238	0,070	3,541	0,000
Resistensi Perubahan -> Kinerja Perusahaan	0,107	0,107	0,013	8,076	0,000
Tenaga Kerja -> Implementasi Transformasi Digital	0,175	0,177	0,057	3,077	0,002
Tenaga Kerja -> Kinerja Perusahaan	0,208	0,209	0,014	14,633	0,000
Ukuran Pasar -> Implementasi Transformasi Digital	0,144	0,143	0,039	3,651	0,000
Ukuran Pasar -> Kinerja Perusahaan	0,209	0,209	0,012	17,014	0,000

Pembahasan

Hasil output menunjukkan pengujian hipotesis pada persamaan structural

a. Implementasi transformasi digital terhadap kinerja perusahaan

Analisis statistik menunjukkan hasil yang signifikan antara implementasi transformasi digital dengan kinerja perusahaan, dimana nilai original sample sebesar 0,151 dengan t-statistik 8,633 (melebihi nilai kritis 1,960) dan p-value 0,000 (< 0,05), sehingga hipotesis H7 diterima dan membuktikan adanya pengaruh positif yang signifikan. Proses transformasi digital diawali dengan inovasi digital yang mendorong perubahan fundamental pada produk dan layanan bisnis, yang keberhasilannya ditentukan oleh kesiapan perusahaan dan keseimbangan antara faktor pendukung dan penghambat. Implementasi solusi digital sebagai langkah awal transformasi akan memicu pengembangan konsep bisnis yang relevan, dimana konsep yang selaras dengan visi perusahaan ini pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

b. Perencanaan strategis terhadap implementasi transformasi digital

Hasil analisis statistik menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara perencanaan strategis dengan implementasi transformasi digital, dengan nilai original sample sebesar 0,201, t-statistik 2,714 (melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,007 (<0,05), sehingga hipotesis H5a diterima. Berbeda dengan pendekatan konvensional yang masih menggunakan metode lama dengan perencanaan strategis kaku selama 3-5 tahun, perusahaan yang telah

bertransformasi digital mengadopsi pendekatan lebih dinamis melalui penginderaan digital dan pengembangan pola pikir digital dalam tim lintas fungsi, di mana fleksibilitas perencanaan strategis ini justru membuka peluang lebih besar untuk implementasi transformasi digital yang efektif.

c. Perencanaan strategis terhadap kinerja perusahaan

Analisis statistik membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan, ditunjukkan oleh nilai original sample 0,166 dengan t-statistik 12,732 (melebihi nilai kritis 1,960) dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H5b dapat diterima. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kualitas perencanaan strategis berperan penting dalam mendukung keberhasilan transformasi digital, dimana perencanaan yang kompetitif dengan pendekatan pola pikir digital yang selaras dengan tujuan perusahaan menjadi kunci keberhasilan. Dalam konteks ini, tim lintas fungsi perlu memiliki kecermatan dalam memilih antara pendekatan fleksibel yang mendukung transformasi digital atau pendekatan kaku yang lebih tradisional, karena ketepatan dalam memilih model perencanaan strategis ini akan menentukan pencapaian kinerja perusahaan sesuai dengan cetak biru yang telah ditetapkan.

d. Resistensi perubahan terhadap implementasi transformasi digital

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa resistensi perubahan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap implementasi transformasi digital, dengan nilai original sample 0,247, t-statistik 3,541 (melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H6a dapat diterima. Tingkat fleksibilitas perusahaan dalam menghadapi perubahan bervariasi, dipengaruhi oleh faktor-faktor internal seperti pengalaman historis, kondisi saat ini, dan rencana strategis masa depan, serta faktor eksternal seperti persaingan disruptif, perubahan preferensi konsumen, dan perkembangan teknologi digital yang secara bersama-sama memicu perlunya pengembangan kapabilitas dinamis untuk mendorong transformasi digital yang efektif.

e. Resistensi perubahan terhadap kinerja perusahaan

Hasil analisis statistik menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara resistensi perubahan dengan kinerja perusahaan, dengan nilai original sample 0,107, t-statistik 8,076 (melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H6b dapat diterima. Transformasi digital telah mengubah sistem tradisional perusahaan secara mendasar, di mana percepatan teknologi digital menciptakan lingkungan bisnis yang lebih volatil, kompleks, dan penuh ketidakpastian - perubahan ini dapat dimanfaatkan sebagai peluang atau justru menjadi ancaman tergantung pada kemampuan perusahaan dalam meresponsnya, yang pada akhirnya akan menentukan landasan pencapaian kinerja perusahaan.

f. Tenaga kerja terhadap implementasi transformasi digital

Hasil analisis statistik menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara kualitas tenaga kerja dengan implementasi transformasi digital, dengan nilai original sample 0,175, t-statistik 3,077 (melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,002 (<0,05), sehingga hipotesis H2a dapat diterima. Di era digital saat ini dimana hampir semua aspek perusahaan terkait dengan teknologi, ketersediaan tenaga kerja yang kompeten di bidang digital menjadi faktor krusial - sementara perusahaan tetap membutuhkan spesialis teknologi untuk sistem tertentu, namun yang lebih penting adalah memiliki tenaga kerja umum yang memiliki literasi digital memadai untuk mendukung transformasi digital secara menyeluruh dalam operasional sehari-hari.

g. Tenaga kerja terhadap kinerja perusahaan

Hasil pengujian statistik menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara kualitas tenaga kerja dengan kinerja perusahaan, dibuktikan dengan nilai original sample 0,208, t-statistik 14,633 (jauh melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H2b dapat diterima. Tingkat penguasaan teknologi digital tenaga kerja, baik yang ahli maupun awam di bidangnya, secara nyata mempengaruhi capaian kinerja perusahaan saat ini maupun

prospeknya di masa depan, dimana pekerja dengan kompetensi digital yang memadai akan menjadi penggerak utama kesuksesan transformasi digital dan peningkatan kinerja perusahaan secara optimal.

h. Ukuran pasar terhadap implementasi transformasi digital

Analisis statistik menunjukkan hubungan positif yang signifikan antara ukuran pasar dengan implementasi transformasi digital, dengan nilai original sample 0,144, t-statistik 3,651 (melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H3a dapat diterima. Perilaku konsumen sebagai aktor utama pasar menjadi faktor penentu dalam adopsi teknologi digital perusahaan, di mana respons terhadap preferensi pembeli dan kemampuan perusahaan dalam memahami dinamika pasar melalui solusi digital telah mengubah paradigma tradisional - khususnya dalam penetapan lokasi pasar yang kini dapat dioptimalkan berkat implementasi transformasi digital dalam strategi pemasaran perusahaan.

i. Ukuran pasar terhadap kinerja perusahaan

Hasil analisis statistik membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara ukuran pasar dengan kinerja perusahaan, dengan nilai original sample 0,209, t-statistik 17,014 (jauh melebihi nilai kritis 1,960), dan p-value 0,000 (<0,05), sehingga hipotesis H3b dapat diterima. Keberhasilan perusahaan dalam menentukan target pasar yang tepat - ditunjukkan oleh respons positif konsumen dan volume pembeli yang besar - merupakan buah dari implementasi transformasi digital yang efektif, dimana pencapaian ini didukung oleh kinerja perusahaan yang optimal melalui formulasi dan eksekusi strategi pemasaran yang selaras dengan rencana bisnis serta didukung oleh pemanfaatan teknologi digital dalam penetapan target pasar yang presisi.

Implikasi Teoritis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam mengembangkan pemahaman tentang faktor-faktor yang memengaruhi UMKM, khususnya melalui integrasi Teori Strukturasi Adaptif dan Teori Kemampuan Dinamis untuk menciptakan model proses baru dalam menganalisis transformasi digital, dengan mengidentifikasi faktor penghambat pada UMKM Indonesia selama pandemi. Temuan penelitian menjadi referensi berharga bagi perkembangan literatur bisnis kontemporer, terutama terkait isu disrupsi digital yang saat ini menjadi fokus utama dalam kajian transformasi digital. Keunikan penelitian terletak pada fokusnya terhadap UMKM sebagai objek studi, berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang cenderung berfokus pada perusahaan besar atau institusi pendidikan, sehingga memberikan perspektif baru yang lebih komprehensif sekaligus menjadi referensi akademis yang berharga khususnya bagi pengkajian UMKM di era digital.

Implikasi Praktis

Dari sisi praktis, penelitian ini memberikan manfaat konkret bagi pelaku UMKM yang telah beroperasi sebelum pandemi dengan menyajikan wawasan komprehensif tentang peluang dan tantangan transformasi digital, memungkinkan mereka untuk terus mengadopsi teknologi digital secara berkelanjutan meskipun menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang berubah, sekaligus memberikan panduan antisipatif untuk mengatasi berbagai kemungkinan situasi di lapangan yang mungkin tidak sepenuhnya tercover oleh teori. Selain itu, temuan penelitian juga menjadi panduan berharga bagi calon wirausaha UMKM dengan menyajikan analisis mendalam tentang faktor pendorong dan penghambat transformasi digital sejak awal, sehingga mereka dapat membangun bisnis dengan pondasi digital yang kuat dan berkelanjutan melalui perencanaan yang matang dan sistematis yang akan mempermudah operasional bisnis di masa depan.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh integrasi Teori Strukturasi Adaptif dan Teori Kemampuan Dinamis dalam membentuk model transformasi digital dengan

mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat, guna menghasilkan rekomendasi strategis mengenai implementasi transformasi digital terhadap kinerja UMKM di masa pandemi. Menggunakan metode survei, studi ini melibatkan 247 UMKM sebagai sampel awal yang kemudian disaring menjadi 206 responden yang memenuhi kriteria penelitian, dengan fokus khusus pada UMKM yang telah menerapkan inisiatif transformasi digital selama periode pandemi Covid-19.

Pertama, Hasil penelitian mengungkapkan adanya korelasi negatif yang signifikan antara tenaga kerja amatir dengan implementasi transformasi digital, dimana ketidaktersediaan SDM yang kompeten di bidang digital pada UMKM secara nyata menghambat perkembangan perusahaan dengan membatasi peluang digitalisasi, yang pada akhirnya berpotensi meningkatkan risiko disrupsi digital dan memperlambat proses transformasi digital secara keseluruhan.

Kedua, Temuan penelitian menunjukkan korelasi negatif yang signifikan antara pasar terbatas dengan implementasi transformasi digital, dimana basis konsumen yang sempit dan kesulitan memperluas pangsa pasar berdampak pada terbatasnya peluang pengembangan bisnis secara berkelanjutan, sehingga menghambat adopsi teknologi digital, meningkatkan kerentanan terhadap disrupsi digital, dan pada akhirnya memperlambat proses transformasi digital di kalangan UMKM.

Ketiga, Analisis empiris mengungkapkan bahwa pendekatan strategis yang tidak fleksibel memiliki korelasi negatif yang signifikan terhadap implementasi transformasi digital, di mana rigiditas dalam perencanaan strategis menghambat pengembangan pola pikir digital yang seharusnya dapat dikembangkan melalui kolaborasi tim lintas fungsi, sehingga keterbatasan fleksibilitas strategis ini tidak hanya mempersempit ruang gerak digitalisasi UMKM tetapi juga meningkatkan kerentanan terhadap disrupsi digital dan pada akhirnya menjadi penghalang utama dalam proses transformasi digital yang efektif.

Keempat, Penelitian ini menemukan bahwa tingkat resistensi terhadap perubahan memiliki korelasi negatif yang signifikan dengan keberhasilan transformasi digital, di mana dinamika lingkungan bisnis yang ditandai oleh volatilitas tinggi, kompleksitas, dan ketidakpastian - termasuk persaingan yang semakin ketat, perubahan preferensi konsumen, dan percepatan inovasi teknologi - justru seharusnya menjadi pendorong utama pengembangan kapabilitas dinamis untuk bertransformasi digital, namun tingginya penolakan terhadap perubahan pada banyak UMKM justru membatasi ruang untuk adaptasi digital, meningkatkan kerentanan terhadap disrupsi teknologi, dan pada akhirnya menjadi penghambat utama dalam proses implementasi transformasi digital yang efektif dan berkelanjutan.

Kelima, Hasil analisis empiris membuktikan adanya hubungan positif yang signifikan antara implementasi transformasi digital dengan peningkatan kinerja perusahaan, di mana efektivitas transformasi digital sangat bergantung pada pendekatan kolaboratif yang melibatkan pembagian peran dan tanggung jawab yang jelas dengan menunjuk "pemilik" untuk setiap inisiatif transformasi, serta penerapan model kepemimpinan hybrid yang menggabungkan arahan strategis top-down dengan memberikan ruang bagi inisiatif bottom-up, dimana peran manajemen puncak lebih difokuskan pada pembentukan visi dan pemberdayaan tim daripada pengendalian penuh, sehingga menciptakan ekosistem digital yang dinamis dan berdampak positif terhadap capaian kinerja organisasi secara menyeluruh.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih kami berikan kepada semua pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini, khususnya para responden di seluruh wilayah Indonesia, yang terdiri dari para pelaku UMKM. Partisipasi dan jawaban yang diberikan sangat membantu bagi keberhasilan terlaksananya penelitian ini.

Daftar Pustaka

Abdel Aziz, K., Saad, N. H. M., & Thurasamy, R. (2021). Analysing the factors influencing customer engagement and value co-creation during COVID-19 pandemic: the case of online modest fashion SMEs in Egypt. Journal of Islamic Marketing.

Al-Darmaki, F. R., Ahammed, S., Hassane, S. H., Seif Abdullah, A., Yaaqeib, S. I., & Dodeen, H. (2017). Antecedents and Consequences of Marital Satisfaction in an Emirati Sample: A Structural Equation Model Analysis. Marriage and Family Review, 53(4), 365–387. https://doi.org/10.1080/01494929.2016.1184211

Balqis, B., & Riyanto, S. (2020). The Effect of Work Culture and Competitive Advantage on the Performance of Culinary and Service Companies During the COVID- 19 Pandemic. Work, 1, 0-495.

Bughin, J., Deakin, J., & O'beirne, B. (2019). Digital transformation: Improving the odds of success. McKinsey Quarterly, (October), 1–5. Retrieved from https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business Functions/McKinsey Digital/Our Insights/Digital transformation Improving the odds of success/Digital-transformation Improving-the-odds-of-success-final.pdf.

Carroll, N. (2020). Theorizing on the normalization of digital transformations. Proceedings of the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020), Marrakesh, Morocco, (May), 1–17.

Chen, Y. Y., Huang, H. L., & Sung, S. F. (2021). Alignment effect between electronic business strategy and information technology capabilities on value creation in employing industrial Internet of Things. Sensors and Materials, 33(2), 657–669. https://doi.org/10.18494/SAM.2021.2856

Chirumalla, K. (2021). Building digitally-enabled process innovation in the process industries: A dynamic capabilities approach. Technovation, 105. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102256

DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. Organization science, 5(2), 121-147.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities. Journal (Vol. 21, pp. 1105–1121).

Gio, P. U., Hermanto, B. I. P., Nazriani, D., & Lubih, R. (2024). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan Software SmartPLS Contoh Kasus Artikel di Jurnal Nasional & Internasional. Uwais Inspirasi Indonesia.

Joseph, O. P., Tulung, J. E., & Wangke, S. (2020). Impact of social media marketing towards business performance of MSMES in Manado during COVID-19 pandemic. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(4).

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G., & Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. Journal of Business Research, 123, 642-656.

Mediaindonesia.com. (2021, Mei 24). Hadapi Pandemi UMKM Mesti Lakukan Transformasi Digital. Diakses dari http://www.mediaindonesia.com

Straková, J., Talíř, M., & Váchal, J. (2022). OPPORTUNITIES AND THREATS OF DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS IN SMES. Economics and Sociology, 15(3), 159–171. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-3/9

Tarigan, E. D. S., Sabrina, H., & Syahputri, Y. (2020). The Influence of Lifestyle and Sales Promotion on Online Purchase Decisions for Home-Cooked Culinary during COVID-19 in Medan City, Indonesia. International Journal of Research and Review, 7(10), 140-144.

Tavella, E., Papadopoulos, T., & Paroutis, S. (2021). Artefact appropriation in facilitated modelling: An adaptive structuration theory approach. Journal of the Operational Research Society, 72(11), 2381–2395. https://doi.org/10.1080/01605682.2020.1790308

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118-144.

Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326-349.

Wirawan, U. (2021, Juli 26). Adaptasi dan Transformasi Digital Jadi Solusi UMKM yang Terdampak PPKM. Diakses dari http://www.beritasatu.com.

Informasi tentang Penulis:

Natiq Al Aksar: natiqalaksar@umad.ac.id, Program Studi Kewirausahaan, Universitas Madani, Indonesia

Mariana Ratih Ratnani: marianaratih@mail.unnes.ac.id, Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Sitasi sebagai: Al Aksar & Ratnani. (2025). Kendala Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Sektor Kuliner, Fashion, serta Tour dan Travel dalam Penerapan Transformasi Digital. *Jendela Aswaja (JEAS)*, 6(2), 374-385. DOI: https://doi.org/10.52188/jaes.v6i2.1422