

TRANSFORMASI UMKM DI ERA DIGITAL

Strategi, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing



Dr. Warcito, S.P., M.M.

Dr. Ir. Diah Pranitasari, M.M.

Dr. Meldasari Said, S.I.P., M.Si.

TRANSFORMASI UMKM DI ERA DIGITAL: STRATEGI, INOVASI, DAN KEUNGGULAN BERSAING

Penulis:

Dr. Warcito, S.P., M.M.

Dr. Ir. Diah Pranitasari, M.M.

Dr. Meldasari Said, S.I.P., M.Si.



LUMINARY PRESS

CV. LUMINARY PRESS INDONESIA

**TRANSFORMASI UMKM DI ERA DIGITAL:
STRATEGI, INOVASI, DAN KEUNGGULAN BERSAING**

Penulis:

Dr. Warcito, S.P., M.M.

Dr. Ir. Diah Pranitasari, M.M.

Dr. Meldasari Said, S.I.P., M.Si.

ISBN: 978-634-7603-52-4

Editor: Liisa Firhani Rahmasari, S.P., M.Si.

Penyunting: Miranti Sapitri, S.Kom

Desain Sampul dan Tata Letak: Septia Fakhira Risti, S.Ds

Penerbit: CV LUMINARY PRESS INDONESIA

Anggota IKAPI No. 057/SBA/2024

Redaksi:

Perum. Pasadena Residence Blok J no.10, Sungai Lareh, Lubuk

Minturun, Padang, Sumatera Barat

Website : www.luminarypress.id

Email : luminarypressindonesia@gmail.com

Cetakan pertama, Maret 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang Dilarang memperbanyak karya tulis

ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari

penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga buku *Transformasi UMKM di Era Digital: Strategi, Inovasi, dan Keunggulan Bersaing* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai upaya memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kewirausahaan dan pengembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam menghadapi dinamika ekonomi global dan percepatan transformasi digital. Pada bagian awal, buku ini mengulas fundamental kewirausahaan dan peran UMKM dalam pembangunan ekonomi, dilanjutkan dengan pembahasan mengenai peluang, strategi kewirausahaan, serta peran pemangku kepentingan dalam membangun ekosistem bisnis yang berkelanjutan.

Buku ini membahas berbagai pendekatan dalam analisis masalah dan strategi bisnis, seperti teknik identifikasi masalah, *root cause analysis*, *design thinking*, serta analisis SWOT sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis. Pembahasan juga diperluas pada aspek pemasaran dan perilaku konsumen, termasuk motivasi konsumen, segmentasi pasar, serta pentingnya etika dalam pemasaran, khususnya dalam konteks digital. Tidak hanya itu, buku ini turut mengulas

strategi digitalisasi bisnis melalui *digital marketing*, komunikasi bisnis, *personal branding*, dan *storytelling* sebagai bagian dari penguatan daya saing usaha di era digital.

Pada bagian akhir, buku ini menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia dan sistem operasional sebagai fondasi keberhasilan organisasi. Transformasi MSDM digital, peningkatan kompetensi melalui pelatihan, *upskilling* dan *reskilling*, serta penguatan peran strategis MSDM menjadi fokus utama dalam menciptakan organisasi yang adaptif dan inovatif. Selain itu, pembahasan mengenai manajemen operasional, sistem logistik, efisiensi distribusi, dan digitalisasi operasional diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi pelaku UMKM dalam mengelola bisnis secara efektif. Diharapkan buku ini dapat memberikan manfaat sebagai referensi akademik maupun panduan praktis bagi berbagai pihak dalam mengembangkan UMKM yang berdaya saing tinggi dan berkelanjutan.

Bogor, 31 Maret 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
PROLOG.....	1
BAGIAN I FUNDAMENTAL KEWIRAUSAHAAN DAN UMKM.....	7
BAB 1 KONSEP KEWIRAUSAHAAN DAN EKONOMI PEMBANGUNAN.....	9
A. Pengertian Kewirausahaan.....	9
B. Peran UMKM dalam Ekonomi.....	13
C. Kewirausahaan dalam Pembangunan Nasional.....	17
D. Tantangan dan Peluang UMKM di Era Digital.....	23
BAB 2 PELUANG DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN.....	29
A. Peluang Kewirausahaan.....	30
B. Strategi Kewirausahaan.....	34
C. Peran Pemangku Kepentingan dalam Jaringan Kewirausahaan.....	44
BAGIAN II ANALISIS MASALAH DAN STRATEGI BISNIS.....	53
BAB 3 IDENTIFIKASI MASALAH DAN SOLUSI BISNIS.....	55
A. Teknik Identifikasi Masalah.....	57

B. <i>Root Cause Analysis</i>	62
C. <i>Design Thinking</i> dalam UMKM.....	65
D. <i>Pengambilan</i> Keputusan Strategis.....	68
BAB 4 ANALISIS SWOT DALAM BISNIS	73
A. Adaptasi Strategis UMKM di Era Perubahan.....	73
B. Konsep Dasar Analisis SWOT.....	74
C. Integrasi SWOT dengan RCA dan <i>Design Thinking</i>	74
D. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal UMKM.....	75
E. Matriks SWOT dan Perumusan Strategi.....	76
BAGIAN III STRATEGI PEMASARAN DAN PERILAKU	
KONSUMEN	79
BAB 5 STRATEGI MOTIVASI DAN PERILAKU	
KONSUMEN	81
A. Kebutuhan dan Motivasi Konsumen.....	82
B. Perilaku Pembelian.....	83
C. Segmentasi Pasar.....	86
D. Strategi Pendekatan Konsumen.....	87
BAB 6 ETIKA PEMASARAN	89
A. Prinsip Etika dalam Bisnis.....	90
B. Etika <i>Digital Marketing</i>	91
C. Kepercayaan Konsumen.....	92
D. Tanggung Jawab Sosial Bisnis (<i>Corporate Social Responsibility/CSR</i>).....	93

BAGIAN IV DIGITALISASI BISNIS.....	95
BAB 7 KONSEP DAN STRATEGI <i>DIGITAL MARKETING</i>....	97
A. <i>Digital Marketing Fundamentals</i>	98
B. Platform Digital (<i>Social Media</i> dan <i>Marketplace</i>)	99
C. <i>Content Marketing</i>	100
D. <i>Branding Digital</i>	100
BAB 8 ANALISIS DAN STRATEGI KOMUNIKASI BISNIS	103
A. Komunikasi Efektif dalam Bisnis.....	104
B. Komunikasi Digital	112
C. <i>Personal Branding</i>	113
D. <i>Storytelling</i> Bisnis	114
BAGIAN V SUMBER DAYA MANUSIA DAN	
ORGANISASI.....	117
BAB 9 TRANSFORMASI MSDM DIGITAL.....	119
A. Konsep SDM Digital	120
B. <i>Talent Management</i>	121
C. <i>Kompetensi</i> Digital	122
D. <i>Leadership</i> di Era Digital.....	123
BAB 10 PENINGKATAN KOMPETENSI SDM.....	125
A. Pengembangan Kapasitas	128
B. Pelatihan dan Pembelajaran.....	130
C. <i>Upskilling</i> dan <i>Reskilling</i>	131
D. Peran Pendidikan Digital.....	132

E. Peran Strategis MSDM dalam Transformasi Organisasi.....	133
F. <i>Agile HR</i> dan <i>Digital Capability</i>	139
BAGIAN VI OPERASIONAL DAN SISTEM BISNIS	141
BAB 11 OPTIMALISASI ADMINISTRASI DAN SISTEM LOGISTIK.....	143
A. Manajemen Operasional.....	144
B. Sistem Logistik UMKM.....	145
C. Efisiensi Distribusi.....	147
D. Digitalisasi Operasional	148
EPILOG	151
DAFTAR PUSTAKA	155
GLOSARIUM.....	169
BIODATA PENULIS	175

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Penduduk Indonesia berdasarkan usia (BPS, 2019)	31
Gambar 2. 2 <i>Global Entrepreneurship Index</i> 2018–2019 (<i>The Global Entrepreneurship and Development Institute</i>)	33
Gambar 3. 1 Diagram Alur Visual dalam Identifikasi Masalah dan Solusi Bisnis.....	56
Gambar 3. 2 <i>Fishbone Diagram</i> pada UMKM Posdaya	65
Gambar 5. 1 Proses Keputusan Pembelian oleh Konsumen	84
Gambar 8. 1 Proses Komunikasi.....	105
Gambar 10. 1 Peranan Sumber Daya Manusia dalam Menciptakan Organisasi yang Kompetitif.....	134

DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Analisis SWOT Usaha dendeng Daun Singkong.....77

PROLOG

Transformasi ekonomi global yang ditandai oleh akselerasi digitalisasi, integrasi pasar, dan disrupsi teknologi telah mendorong perubahan mendasar dalam struktur dan praktik bisnis, termasuk pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam konteks negara berkembang, UMKM tidak hanya berperan sebagai entitas ekonomi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif, pemerataan kesejahteraan, serta penguatan ketahanan ekonomi nasional. Secara normatif, keberadaan dan klasifikasi UMKM di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, yang membedakan skala usaha berdasarkan kepemilikan aset dan omzet. Usaha mikro dicirikan sebagai usaha produktif milik perorangan dengan kapasitas terbatas, usaha kecil sebagai entitas yang mulai berkembang dengan struktur usaha yang lebih terorganisasi, dan usaha menengah sebagai usaha yang telah memiliki kemampuan ekspansi serta daya saing yang lebih tinggi. Klasifikasi ini merepresentasikan tahapan evolusi

kapasitas usaha yang menuntut adanya transformasi berkelanjutan dalam aspek manajerial, teknologi, dan kelembagaan.

Berbagai sumber menunjukkan bahwa UMKM masih menghadapi tantangan struktural yang signifikan, terutama dalam hal kapasitas sumber daya manusia, akses pembiayaan, serta literasi digital dan manajerial. Warcito et al. (2021) menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi kewirausahaan menjadi faktor kunci dalam mendorong keberhasilan usaha mikro dan kecil, khususnya dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Selain itu, keberhasilan program pelatihan dan pendampingan kewirausahaan juga terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas usaha dan kemandirian pelaku UMKM (Warcito et al., 2022).

Pranitasari, Warcito, dan Said (2024) menegaskan bahwa efektivitas program pendampingan UMKM tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh penguatan kapasitas kolektif, jejaring sosial, serta peningkatan pengetahuan kewirausahaan. Pendampingan berbasis komunitas terbukti mampu meningkatkan motivasi, kohesi sosial, serta ketahanan usaha, terutama dalam menghadapi

krisis ekonomi dan perubahan pasar. Hal ini sejalan dengan temuan lain yang menunjukkan bahwa peningkatan *entrepreneurial self-efficacy* dan optimisme pelaku usaha menjadi determinan penting dalam mendorong keberlanjutan UMKM di era digital (Pranitasari et al., 2024).

Dalam transformasi digital, perubahan paradigma bisnis dari konvensional menuju digital menuntut UMKM untuk tidak hanya mengadopsi teknologi, tetapi juga mengembangkan kemampuan strategis dalam membaca peluang, mengelola risiko, serta merancang model bisnis yang adaptif. Transformasi UMKM bukan sekadar perubahan teknologi, melainkan perubahan *mindset*, peran sosial, dan posisi dalam ekonomi global. Transformasi ini mencakup integrasi berbagai aspek, mulai dari identifikasi peluang usaha, analisis akar permasalahan (*root cause analysis*), pendekatan inovasi berbasis pengguna (*design thinking*), hingga perumusan strategi melalui analisis SWOT dan pengambilan keputusan berbasis data.

Buku ini disusun sebagai respons akademik terhadap kebutuhan tersebut, dengan mengintegrasikan pendekatan konseptual dan empiris dalam pengembangan UMKM. Pembahasan dalam buku ini mencakup fondasi kewirausahaan

dalam perspektif ekonomi pembangunan, analisis peluang dan strategi bisnis, penguatan ekosistem kewirausahaan, serta pendekatan inovatif dalam pengambilan keputusan strategis. Pendekatan yang digunakan tidak hanya bersifat teoretis, tetapi juga berbasis pada pengalaman empiris dan sumber relevan dalam konteks UMKM di Indonesia.

Buku ini menempatkan UMKM sebagai bagian dari ekosistem pembangunan yang lebih luas, di mana kolaborasi antara pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat menjadi faktor kunci dalam menciptakan keberlanjutan usaha. Dalam perspektif ini, UMKM tidak hanya diposisikan sebagai objek kebijakan, tetapi sebagai subjek pembangunan yang memiliki peran aktif dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial.

Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan literatur manajemen dan kewirausahaan, khususnya dalam konteks UMKM di era digital. Selain itu, buku ini juga diharapkan menjadi referensi strategis bagi akademisi, praktisi, serta pembuat kebijakan dalam merancang model pengembangan UMKM yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan.

Transformasi UMKM pada akhirnya bukan hanya tentang perubahan teknologi, tetapi tentang perubahan paradigma dalam mengelola usaha, membangun keunggulan bersaing, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan dalam menghadapi dinamika ekonomi global.

BAGIAN I
FUNDAMENTAL KEWIRAUSAHAAN
DAN UMKM

BAB 1

KONSEP KEWIRAUSAHAAN DAN EKONOMI PEMBANGUNAN

A. Pengertian Kewirausahaan

Dalam ekonomi pembangunan, kewirausahaan tidak dapat dipisahkan dari dinamika perubahan global yang ditandai dengan percepatan teknologi, digitalisasi, dan transformasi sosial-ekonomi. Ekosistem kewirausahaan di era digital menjadi suatu keniscayaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang saling berinteraksi dalam membentuk sistem ekonomi yang produktif dan inovatif.

Pada level makro, pembangunan ekonomi suatu negara sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang mampu menciptakan nilai tambah melalui inovasi dan kreativitas. Oleh karena itu, berbagai program pemerintah dalam bidang kewirausahaan diarahkan untuk membangun sikap mental, karakter, serta kompetensi generasi muda sebagai fondasi kemandirian ekonomi bangsa. Program ini idealnya

dimulai sejak dini melalui integrasi dalam sistem pendidikan formal, nonformal, maupun informal, sehingga terbentuk ekosistem kewirausahaan yang berkelanjutan di berbagai lapisan masyarakat.

Memasuki era digital dan Revolusi Industri 4.0, perubahan karakter masyarakat menjadi semakin dinamis. Generasi digital (*digital native*) tumbuh dalam lingkungan yang sarat dengan teknologi dan informasi, sehingga memengaruhi pola pikir, perilaku, serta preferensi dalam kehidupan sehari-hari. Perubahan ini menciptakan peluang sekaligus tantangan dalam pengembangan kewirausahaan. Di satu sisi, teknologi membuka akses terhadap informasi dan pasar yang luas, namun di sisi lain, jika tidak dikelola dengan baik, hal tersebut dapat berdampak pada degradasi nilai sosial dan perilaku yang kurang produktif.

Kewirausahaan hadir sebagai solusi strategis untuk mengarahkan potensi generasi digital menuju aktivitas yang produktif, kreatif, dan bernilai ekonomi. Secara konseptual, kewirausahaan merupakan proses kreatif dan inovatif dalam menciptakan nilai tambah melalui pemanfaatan peluang yang ada. Kewirausahaan tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas membuka usaha, tetapi juga sebagai kemampuan berpikir

visioner, bertindak inovatif, serta berani mengambil risiko dalam kondisi ketidakpastian.

Kewirausahaan dalam perspektif ekonomi pembangunan dipandang sebagai motor penggerak transformasi ekonomi. Seorang wirausahawan tidak hanya berperan sebagai pelaku usaha, tetapi juga sebagai agen perubahan (*agent of change*) yang mampu mendorong pergeseran struktur ekonomi dari yang berbasis tradisional menuju ekonomi modern yang berorientasi pada nilai tambah dan inovasi.

Kewirausahaan juga mencerminkan sikap mental dan perilaku yang berorientasi pada penciptaan peluang. Dalam hal ini, terdapat tiga dimensi utama kewirausahaan, yaitu:

1. Kemampuan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang.
2. Kemampuan mengelola usaha secara efektif dan efisien.
3. Keberanian dalam menghadapi risiko untuk memperoleh hasil yang optimal.

Kewirausahaan merupakan integrasi antara pengetahuan, keterampilan, dan karakter yang membentuk individu menjadi pelaku ekonomi yang produktif. Secara praktis, kewirausahaan dapat diartikan sebagai sikap mental yang aktif, kreatif, dan inovatif dalam menciptakan usaha guna meningkatkan

kesejahteraan. Individu yang memiliki jiwa kewirausahaan cenderung tidak mudah puas, selalu mencari peluang baru, serta mampu mengembangkan ide menjadi aktivitas ekonomi yang bernilai.

Proses kewirausahaan sendiri melibatkan berbagai aktivitas, mulai dari identifikasi peluang, perencanaan usaha, pengelolaan sumber daya, hingga pengambilan risiko. Esensi dari kewirausahaan adalah menciptakan nilai tambah melalui pengombinasian sumber daya dengan cara yang baru dan berbeda agar mampu bersaing di pasar.

Namun demikian, kewirausahaan tidak selalu identik dengan aktivitas bisnis semata. Nilai-nilai kewirausahaan dapat diterapkan dalam berbagai bidang pekerjaan, baik di sektor swasta maupun pemerintahan. Artinya, kewirausahaan lebih merupakan karakter dan cara berpikir yang dapat dimiliki oleh siapa saja, tidak terbatas pada pelaku usaha.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kewirausahaan adalah suatu proses kreatif dan inovatif dalam memanfaatkan peluang melalui pengelolaan sumber daya secara efektif untuk menciptakan nilai tambah, meningkatkan kesejahteraan, serta berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi.

B. Peran UMKM dalam Ekonomi

Berdasarkan pemaparan sebelumnya, kewirausahaan merupakan momentum yang dapat dimanfaatkan dalam rangka memperbaiki kehidupan individu, berbangsa, dan bernegara melalui usaha serta ide-ide baru. Kesadaran akan pentingnya kewirausahaan didorong oleh pernyataan sosiolog David McClelland bahwa sedikitnya dibutuhkan minimal 2% wirausaha dari populasi penduduk agar suatu negara dapat menjadi negara maju (Kuswara, 2012). Pernyataan ini beralasan karena di beberapa negara maju jumlah pengusaha telah melebihi 2%.

Data menunjukkan bahwa Amerika Serikat memiliki 12,5% jumlah pengusaha dari total penduduknya. Beberapa negara maju lainnya, seperti Jepang 10%, Inggris 10%, dan Singapura 7,5%. Bahkan, negara berkembang seperti China 2,5%, India 2,5%, dan Malaysia 2,5%. Sementara itu, Indonesia masih memiliki sekitar 0,2% jumlah pengusaha dari total penduduk yang mencapai 237 juta jiwa (Elfindri et al., 2010). Untuk memenuhi kebutuhan jumlah pengusaha sekitar 4,8 juta orang (2%), salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah melalui penguatan kewirausahaan pada jalur pendidikan formal, nonformal, dan informal, khususnya melalui perguruan tinggi

sebagai gerbang yang diharapkan mampu menghasilkan wirausaha baru.

Dalam kerangka ekonomi pembangunan, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki posisi yang sangat strategis sebagai pilar utama dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional. Pada tingkat makro, keberadaan UMKM tidak hanya berfungsi sebagai unit produksi, tetapi juga sebagai instrumen penting dalam mendorong pemerataan ekonomi, pengurangan kemiskinan, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Secara global, kemajuan ekonomi suatu negara sering kali ditentukan oleh jumlah dan kualitas wirausaha yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pandangan David McClelland yang menyatakan bahwa suatu negara memerlukan sedikitnya 2% jumlah wirausaha dari total populasi untuk mencapai status negara maju (Kuswara, 2012). Negara-negara maju telah melampaui angka tersebut, sementara Indonesia masih menghadapi tantangan dalam meningkatkan jumlah wirausaha sebagai penggerak ekonomi nasional (Elfindri et al., 2010).

UMKM berperan sebagai sarana utama dalam menciptakan wirausaha baru. UMKM menjadi wadah bagi masyarakat untuk berpartisipasi dalam aktivitas ekonomi

secara mandiri, sehingga mampu memperluas kesempatan kerja dan mengurangi ketergantungan terhadap sektor formal. Dengan demikian, UMKM berkontribusi langsung dalam mengatasi pengangguran dan ketimpangan ekonomi.

UMKM memiliki karakteristik yang adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis, termasuk dalam situasi krisis ekonomi. Ketahanan UMKM ini menjadikannya sebagai tulang punggung perekonomian nasional yang mampu menjaga stabilitas ekonomi di tengah ketidakpastian global. Selain itu, UMKM juga berperan dalam memperkuat ekonomi lokal melalui pemanfaatan potensi daerah serta pengembangan produk berbasis kearifan lokal.

Dalam era digital, peran UMKM semakin signifikan seiring dengan berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi. Digitalisasi membuka peluang bagi UMKM untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi operasional, serta memperkuat daya saing usaha. Akses terhadap platform digital memungkinkan UMKM untuk tidak hanya beroperasi di tingkat lokal, tetapi juga menjangkau pasar nasional hingga global.

Optimalisasi peran UMKM tidak terlepas dari dukungan pendidikan dan pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan kewirausahaan menjadi salah satu pendekatan

strategis dalam membentuk karakter, keterampilan, dan pola pikir wirausaha. Melalui integrasi kewirausahaan dalam sistem pendidikan formal, nonformal, dan informal, diharapkan dapat tercipta generasi yang memiliki kemampuan inovatif, mandiri, dan berorientasi pada penciptaan nilai tambah.

Implementasi pendidikan kewirausahaan dapat dilakukan secara terpadu dalam proses pembelajaran, baik melalui kurikulum maupun kegiatan pengembangan diri. Proses ini melibatkan berbagai komponen pendidikan, seperti pendidik, peserta didik, serta pemangku kepentingan lainnya dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya nilai-nilai kewirausahaan (Rustaman, 2001; Bahri et al., 1997). Nilai-nilai tersebut meliputi kemandirian, kreativitas, keberanian mengambil risiko, kepemimpinan, orientasi tindakan, serta kerja keras.

Pengembangan UMKM juga memerlukan dukungan ekosistem yang kuat, termasuk kebijakan pemerintah, akses pembiayaan, pendampingan usaha, serta penguatan jejaring bisnis. Kolaborasi antara pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat menjadi kunci dalam menciptakan UMKM yang berdaya saing tinggi dan berkelanjutan.

Peran UMKM dalam ekonomi tidak hanya terbatas pada aspek produksi dan perdagangan, tetapi juga mencakup dimensi sosial, pendidikan, dan pembangunan. UMKM menjadi instrumen strategis dalam menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan berbasis pada potensi lokal di era digital.

C. Kewirausahaan dalam Pembangunan Nasional

Dalam perspektif ekonomi pembangunan, kewirausahaan merupakan salah satu faktor kunci yang menentukan keberhasilan suatu negara dalam mencapai pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Pembangunan ekonomi tidak hanya dimaknai sebagai peningkatan pendapatan per kapita, tetapi juga mencakup perubahan struktural, pemerataan kesejahteraan, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat secara menyeluruh. Dalam konteks ini, kewirausahaan berperan sebagai penggerak utama dalam menciptakan dinamika ekonomi yang produktif dan inovatif.

Secara teoretis, kewirausahaan memiliki keterkaitan erat dengan pertumbuhan ekonomi melalui peran inovasi yang dihasilkan oleh wirausahawan. Schumpeter menegaskan bahwa pertumbuhan ekonomi didorong oleh inovasi yang mencakup penciptaan produk baru, metode produksi baru, pembukaan

pasar baru, serta pengelolaan organisasi yang lebih efisien. Inovasi tersebut menjadi sumber utama peningkatan produktivitas dan daya saing ekonomi suatu negara.

Dalam pembangunan nasional, kewirausahaan memberikan kontribusi nyata dalam beberapa aspek strategis. Pertama, kewirausahaan berperan dalam menciptakan lapangan kerja baru sehingga mampu mengurangi tingkat pengangguran. Kedua, kewirausahaan mendorong peningkatan pendapatan masyarakat melalui aktivitas ekonomi yang produktif. Ketiga, kewirausahaan berkontribusi dalam memperluas distribusi sumber daya ekonomi sehingga dapat mengurangi ketimpangan sosial dan ekonomi.

Kewirausahaan juga berperan dalam mendorong transformasi struktural ekonomi, yaitu pergeseran dari kegiatan ekonomi berbasis sumber daya primer menuju sektor yang lebih produktif dan bernilai tambah tinggi, seperti industri dan jasa. Transformasi ini merupakan salah satu indikator penting dalam pembangunan ekonomi modern. Kewirausahaan yang berbasis inovasi akan mempercepat adopsi teknologi serta meningkatkan kompleksitas ekonomi suatu negara.

Pembangunan ekonomi pada dasarnya bersifat multidimensional, tidak hanya berorientasi pada pertumbuhan

ekonomi, tetapi juga pada pembangunan manusia dan kesejahteraan sosial. Dalam hal ini, kewirausahaan tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan ekonomi, tetapi juga sebagai sarana untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat. Pendekatan ini sejalan dengan konsep pembangunan manusia yang menekankan pada peningkatan kapasitas individu dalam menciptakan kehidupan yang lebih baik.

Peran kewirausahaan dalam pembangunan nasional juga tidak terlepas dari dukungan pemerintah. Pemerintah memiliki tanggung jawab dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya kewirausahaan melalui kebijakan, regulasi, serta penyediaan infrastruktur yang memadai. Intervensi pemerintah diperlukan untuk mengatasi kegagalan pasar, terutama pada tahap awal pengembangan usaha, seperti akses pembiayaan, pelatihan, serta pendampingan usaha.

Pengembangan kewirausahaan membutuhkan sinergi antara berbagai pemangku kepentingan, termasuk pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat. Kolaborasi ini penting dalam membangun ekosistem kewirausahaan yang kuat dan berkelanjutan. Ekosistem tersebut mencakup aspek kebijakan, sumber daya manusia, akses keuangan, budaya

kewirausahaan, serta dukungan infrastruktur yang saling terintegrasi.

Dalam era digital dan globalisasi, kewirausahaan juga berperan dalam meningkatkan daya saing nasional di tingkat internasional. Wirausahawan yang inovatif dan adaptif terhadap perkembangan teknologi mampu menciptakan produk dan layanan yang kompetitif di pasar global. Hal ini menjadi penting dalam menghadapi persaingan ekonomi yang semakin terbuka dan dinamis.

Kewirausahaan merupakan instrumen strategis dalam pembangunan nasional yang tidak hanya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi, tetapi juga terhadap transformasi struktural, pemerataan kesejahteraan, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat. Oleh karena itu, pengembangan kewirausahaan perlu menjadi prioritas dalam kebijakan pembangunan guna mewujudkan ekonomi yang inklusif, berdaya saing, dan berkelanjutan.

Ekonomi pembangunan dimaknai sebagai cabang ilmu ekonomi yang mempelajari aspek-aspek ekonomi dalam proses pembangunan di negara berkembang. Ekonomi pembangunan berfokus pada perluasan kesempatan bagi penduduk dengan mendukung perbaikan kondisi kesehatan, pendidikan, dan

pekerjaan melalui sektor publik maupun swasta (Bell, 1987). Dalam konteks kewirausahaan, ekonomi pembangunan berfokus pada metode pembangunan ekonomi, pertumbuhan ekonomi, dan perubahan sosial.

Istilah kewirausahaan secara filosofis dimaknai sebagai kemampuan dalam berpikir kreatif dan berperilaku inovatif yang dijadikan sebagai penggerak dalam menghadapi tantangan hidup. Makna kewirausahaan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tanggapan terhadap peluang usaha yang diwujudkan dalam seperangkat tindakan sehingga menghasilkan organisasi usaha yang melembaga, produktif, dan inovatif.
2. Semangat, sikap, perilaku, serta kemampuan seseorang dalam menangani usaha atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, dan menerapkan kerja, teknologi, dan produk baru.
3. Kemampuan untuk mengelola aktivitas usaha, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, hingga menanggung risiko yang timbul untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Dalam pembangunan ekonomi, wirausahawan memiliki peran yang penting. Pada era persaingan global saat ini, perubahan lingkungan bisnis dan strategi kewirausahaan menjadi tantangan tersendiri. Teknologi komunikasi dan informasi yang terus berkembang menuntut kewirausahaan memiliki strategi dan peran yang mampu menjangkau pasar global. Pembangunan ekonomi membutuhkan sumber daya, khususnya sumber daya manusia, sebagai pelaksana dalam mengembangkan strategi ekonomi. Kuantitas sumber daya manusia perlu didukung oleh kualitas kewirausahaan yang tepat guna agar pertumbuhan ekonomi dapat melampaui *Sustainable Development Goals* (SDGs).

Schumpeter (1934) menyatakan bahwa pertumbuhan ekonomi memiliki peran besar dalam membangun perekonomian suatu negara melalui penciptaan inovasi dan peningkatan kesejahteraan. Dalam dunia wirausaha atau *entrepreneur*, terdapat berbagai faktor yang mendorong pertumbuhan ekonomi pada sektor-sektor produktif. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempercepat laju pertumbuhan ekonomi, yang juga dapat disertai dengan adanya investasi atau peningkatan *value* yang berdampak pada faktor harga. Seorang wirausahawan pada umumnya memiliki tujuan untuk mengembangkan serta memaksimalkan nilai

dalam usahanya karena hal tersebut akan berpengaruh terhadap perkembangan kewirausahaan yang dimiliki.

Kewirausahaan pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan daya saing dan membuka lapangan pekerjaan dalam rangka mengurangi angka pengangguran. Kegiatan usaha yang dikembangkan dalam kewirausahaan dapat bersifat mandiri, seperti usaha perorangan, maupun dalam bentuk pengembangan organisasi tempat bekerja. Pemerintah telah menetapkan kebijakan kewirausahaan melalui berbagai bentuk intervensi yang berperan positif dalam pengembangan kewirausahaan.

D. Tantangan dan Peluang UMKM di Era Digital

Dalam kerangka ekonomi pembangunan, UMKM memiliki peran strategis sebagai penggerak utama ekonomi nasional. Namun, dalam praktiknya, UMKM dihadapkan pada berbagai tantangan struktural dan dinamika perubahan global yang semakin kompleks. Tantangan ini tidak hanya bersumber dari faktor internal usaha, tetapi juga dipengaruhi oleh perubahan lingkungan eksternal, seperti globalisasi, digitalisasi, dan disrupsi teknologi.

Secara umum, UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam berbagai aspek mendasar. Salah satu tantangan utama

adalah keterbatasan akses terhadap permodalan dan sumber pembiayaan. Banyak pelaku UMKM yang masih bergantung pada modal sendiri atau sumber informal, sehingga menghambat ekspansi usaha dan peningkatan kapasitas produksi. Selain itu, kualitas sumber daya manusia (SDM) juga menjadi kendala, terutama dalam hal manajerial, inovasi, dan penguasaan teknologi.

Rendahnya literasi digital menjadi tantangan signifikan di era transformasi digital. Meskipun teknologi berkembang pesat, tidak semua pelaku UMKM mampu memanfaatkannya secara optimal untuk mendukung pemasaran, operasional, maupun pengambilan keputusan bisnis. Hal ini berdampak pada rendahnya daya saing UMKM dalam menghadapi persaingan global yang semakin terbuka.

Tantangan lain yang tidak kalah penting adalah lemahnya manajemen usaha, termasuk dalam hal perencanaan bisnis, pengelolaan keuangan, serta strategi pemasaran. Banyak UMKM yang masih menjalankan usaha secara konvensional tanpa didukung oleh sistem manajemen yang terstruktur. Kondisi ini menyebabkan usaha sulit berkembang dan rentan terhadap perubahan pasar.

Selain faktor internal, tantangan eksternal juga turut memengaruhi perkembangan UMKM. Persaingan usaha yang semakin ketat, baik dari produk lokal maupun global, menuntut UMKM untuk terus berinovasi dan meningkatkan kualitas produk. Perubahan perilaku konsumen yang semakin digital dan berbasis pengalaman (*experience-based economy*) juga menjadi tantangan tersendiri bagi UMKM yang belum bertransformasi.

Namun demikian, di balik berbagai tantangan tersebut, UMKM memiliki peluang yang sangat besar untuk berkembang. Salah satu peluang utama adalah adanya bonus demografi, yaitu kondisi ketika jumlah penduduk usia produktif lebih dominan. Kondisi ini dapat menjadi kekuatan ekonomi apabila dimanfaatkan melalui pengembangan kewirausahaan yang produktif dan inovatif. Jumlah usia produktif memiliki pengaruh positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Anwar & Fatmawati, 2018; Adietomo, 2005).

Perkembangan teknologi digital membuka peluang yang luas bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing. Digitalisasi memungkinkan UMKM untuk mengakses pasar yang lebih luas melalui platform *e-commerce*, media sosial, serta berbagai aplikasi bisnis. Teknologi juga memungkinkan peningkatan

efisiensi operasional, transparansi keuangan, serta pengelolaan bisnis yang lebih modern.

Peluang lainnya adalah meningkatnya dukungan dalam pengembangan UMKM, baik melalui kebijakan, program pembinaan, akses pembiayaan, maupun digitalisasi usaha. Program inkubasi bisnis, pelatihan kewirausahaan, serta penguatan ekosistem UMKM menjadi faktor penting dalam mendorong pertumbuhan usaha yang berkelanjutan.

Meningkatnya tren kewirausahaan dan ekonomi kreatif juga memberikan peluang bagi UMKM untuk berkembang, khususnya dalam sektor berbasis inovasi dan kearifan lokal. Produk-produk UMKM yang memiliki nilai unik dan autentik memiliki potensi besar untuk bersaing di pasar internasional.

Tantangan dan peluang UMKM merupakan dua sisi yang tidak terpisahkan dalam dinamika kewirausahaan. UMKM yang mampu mengelola tantangan secara strategis dan memanfaatkan peluang secara optimal akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan transformasi yang menyeluruh, baik dalam aspek manajerial, teknologi, maupun pola pikir kewirausahaan, agar UMKM mampu menjadi pilar utama dalam pembangunan ekonomi nasional.

Berdasarkan uraian pada bab ini, dapat dipahami bahwa kewirausahaan dan UMKM merupakan dua elemen yang tidak terpisahkan dalam pembangunan ekonomi nasional. Kewirausahaan tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas ekonomi semata, tetapi sebagai proses kreatif dan inovatif yang mampu menciptakan nilai tambah serta mendorong transformasi ekonomi menuju struktur yang lebih produktif dan berdaya saing. Dalam konteks ini, UMKM hadir sebagai wadah implementasi kewirausahaan yang memiliki kontribusi nyata dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, serta memperkuat ekonomi lokal dan nasional.

Peran kewirausahaan dalam pembangunan nasional menunjukkan bahwa pertumbuhan ekonomi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan manusia dalam mengelola, mengembangkan, dan menginovasikan sumber daya tersebut. Dukungan ekosistem yang melibatkan pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat menjadi faktor penting dalam menciptakan kewirausahaan yang berkelanjutan dan inklusif.

Dinamika global dan perkembangan teknologi digital menghadirkan tantangan sekaligus peluang bagi UMKM.

Keterbatasan akses modal, rendahnya kualitas sumber daya manusia, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi menjadi tantangan yang perlu diatasi. Di sisi lain, bonus demografi, perkembangan teknologi digital, serta dukungan kebijakan membuka peluang besar bagi UMKM untuk berkembang dan meningkatkan daya saing, baik di tingkat nasional maupun global.

Pemahaman terhadap konsep kewirausahaan, peran UMKM, serta tantangan dan peluang yang dihadapi menjadi landasan penting dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif. Kewirausahaan tidak lagi cukup dipahami pada tataran konsep, tetapi perlu diimplementasikan secara strategis dan adaptif sesuai dengan dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Oleh karena itu, pembahasan pada bab berikutnya difokuskan pada bagaimana peluang usaha dapat diidentifikasi secara tepat serta bagaimana strategi kewirausahaan dirancang dan diimplementasikan secara efektif. Bab selanjutnya akan menguraikan secara lebih mendalam mengenai identifikasi peluang usaha, analisis lingkungan bisnis, strategi bertahan dan berkembang, serta inovasi sebagai kunci utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif di era digital.

BAB 2

PELUANG DAN STRATEGI KEWIRAUSAHAAN

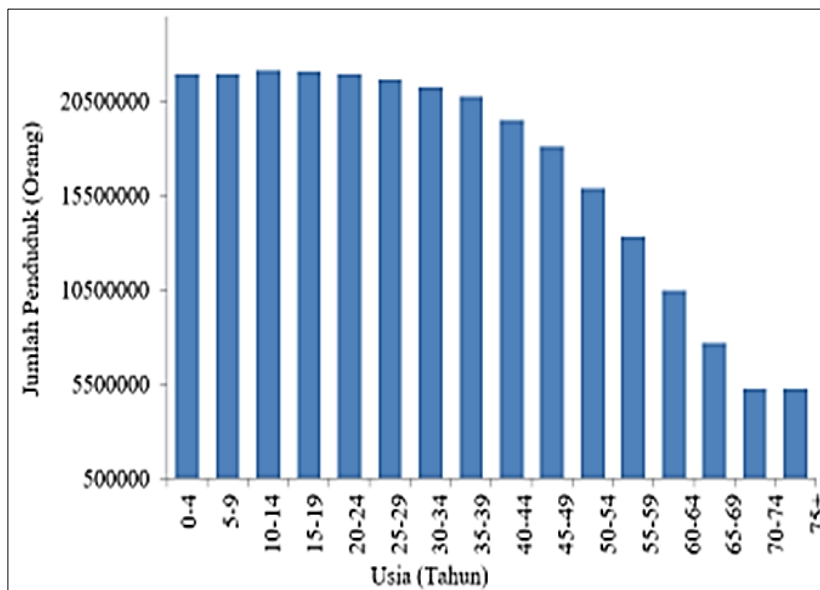
Sebagaimana telah diuraikan pada Bab 1, kewirausahaan dan UMKM memiliki peran strategis dalam pembangunan ekonomi nasional, baik dalam menciptakan lapangan kerja, mendorong inovasi, maupun meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Namun, pemahaman konseptual tersebut perlu ditindaklanjuti dengan kemampuan praktis dalam membaca peluang serta merumuskan strategi yang tepat dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis.

Oleh karena itu, bab ini membahas secara lebih operasional mengenai bagaimana peluang kewirausahaan dapat diidentifikasi serta bagaimana strategi kewirausahaan dirancang untuk mendukung pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

A. Peluang Kewirausahaan

Sebagai kelanjutan dari pembahasan mengenai peran kewirausahaan dalam pembangunan ekonomi, langkah awal yang harus dilakukan oleh seorang wirausaha adalah mengidentifikasi peluang usaha yang timbul dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Peluang kewirausahaan saat ini tidak terlepas dari dua faktor utama, yaitu perkembangan teknologi dan bonus demografi. Perkembangan teknologi yang pesat telah mendorong perubahan perilaku masyarakat serta peningkatan kebutuhan yang semakin kompleks sehingga menciptakan berbagai peluang usaha baru. Pemanfaatan teknologi informasi dalam proses kewirausahaan terus berkembang, mulai dari pertukaran informasi secara elektronik hingga penerapan strategi bisnis, pemasaran, penjualan, dan pelayanan pelanggan yang terintegrasi secara digital.

Pengembangan kualitas sumber daya manusia menjadi agenda strategis nasional. Hal ini didukung oleh fakta bahwa Indonesia memiliki bonus demografi berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2019, sebagaimana terlihat pada Gambar 2.1. Indonesia memiliki potensi dengan proporsi usia produktif yang lebih besar dan diproyeksikan dapat mengakselerasi perekonomian.



Gambar 2. 1 Penduduk Indonesia berdasarkan usia (BPS, 2019)

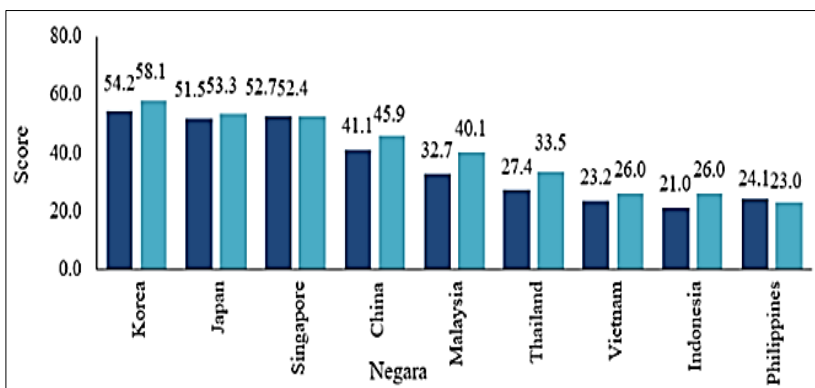
Beberapa hasil menunjukkan bahwa jumlah usia produktif memiliki efek positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Anwar dan Fatmawati (2018) menjelaskan bahwa jumlah usia produktif berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi. Adietomo (2005) menambahkan bahwa perubahan demografi penduduk usia kerja berpengaruh terhadap *gross domestic product (GDP)* per kapita suatu negara. Hal ini menunjukkan bahwa bonus demografi dapat dipandang sebagai peluang bagi Indonesia untuk

mengoptimalkan sumber daya manusia dalam menciptakan iklim bisnis yang berdaya saing.

Bonus demografi juga berdampak pada meningkatnya kebutuhan lapangan kerja, sementara dalam praktiknya tidak seluruh angkatan kerja dapat terserap di pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, diperlukan alternatif bagi masyarakat untuk memperoleh penghasilan, salah satunya melalui kegiatan kewirausahaan. Potensi bonus demografi dapat dimanfaatkan melalui peningkatan jumlah wirausaha. Liang (2014) menjelaskan bahwa kelompok usia muda hingga *middle age* memiliki kreativitas, energi, dan ketajaman dalam menjalankan aktivitas kewirausahaan.

Kewirausahaan juga dikenal sebagai salah satu penggerak penciptaan lapangan kerja. Ranjan (2019) menjelaskan bahwa kewirausahaan memiliki dampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi karena berkontribusi dalam pembentukan modal, penciptaan lapangan kerja, peningkatan taraf hidup, serta pemerataan distribusi sumber daya ekonomi, dan peningkatan *gross national product (GNP)*. Darwanto (2012) menyebutkan bahwa kewirausahaan baru dapat meningkatkan penerimaan pajak, mendorong inovasi, serta menjadi indikator daya saing dan kemakmuran suatu negara atau daerah.

Kondisi kewirausahaan suatu negara dapat dilihat melalui *Global Entrepreneurship Index* sebagai salah satu indikator. *Global Entrepreneurship Index* memberikan gambaran mengenai kinerja suatu negara dalam bidang kewirausahaan, baik dalam konteks domestik maupun internasional. Data tahun 2019 menunjukkan bahwa posisi Indonesia relatif masih tertinggal dibandingkan beberapa negara pembanding seperti Singapura, Malaysia, Thailand, dan Vietnam sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.2. Meskipun demikian, capaian Indonesia mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2018, yaitu berada pada peringkat ke-63 dari sebelumnya peringkat ke-94 dari 137 negara.



Gambar 2.2 *Global Entrepreneurship Index 2018–2019 (The Global Entrepreneurship and Development Institute)*

Meskipun peluang kewirausahaan terbuka luas, tidak semua peluang dapat dimanfaatkan secara optimal tanpa adanya strategi yang tepat. Peluang yang tidak diiringi dengan perencanaan dan pengelolaan yang baik berpotensi mengalami kegagalan dalam implementasinya. Oleh karena itu, setelah peluang diidentifikasi, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi kewirausahaan yang mampu mengarahkan usaha menuju pertumbuhan yang berkelanjutan.

B. Strategi Kewirausahaan

Strategi kewirausahaan merupakan pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengelola peluang menjadi aktivitas ekonomi yang produktif. Dalam konteks ekonomi pembangunan, strategi kewirausahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan semata, tetapi juga pada kontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat.

Bruton et al. (2008) menyatakan bahwa kewirausahaan berkaitan dengan siapa, mengapa, dan bagaimana aktivitas kewirausahaan dapat memberikan dampak terhadap pembangunan, khususnya di negara berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa kewirausahaan memiliki dimensi yang luas dan tidak hanya terbatas pada aktivitas bisnis. Naudé (2013) menekankan bahwa strategi kewirausahaan perlu diselaraskan

dengan kerangka besar ekonomi pembangunan. Salah satu aspek penting adalah transformasi struktural ekonomi, yaitu pergeseran dari kegiatan ekonomi berbasis produktivitas rendah menuju sektor yang lebih produktif dan bernilai tambah tinggi. Transformasi ini didukung oleh kemampuan kewirausahaan dalam mengadopsi teknologi serta meningkatkan kompleksitas ekonomi suatu negara.

Pembangunan ekonomi juga bersifat multidimensional. Kewirausahaan diharapkan tidak hanya memberikan dampak ekonomi, tetapi juga berkontribusi terhadap kesejahteraan sosial dan peningkatan kualitas hidup masyarakat (Sen, 2000; Gries & Naudé, 2011).

Dalam implementasinya, strategi kewirausahaan tidak terlepas dari peran pemerintah. Pemerintah memiliki fungsi penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif melalui kebijakan, regulasi, serta dukungan terhadap akses pembiayaan dan inovasi (Ács & Naudé, 2013; Szirmai et al., 2013). Kebijakan kewirausahaan juga mencakup tahapan pengembangan mulai dari *pra-startup* hingga ekspansi usaha (Lundstrom & Stevenson, 2005).

Pendekatan modern menekankan pentingnya ekosistem kewirausahaan sebagai faktor pendukung utama. Ekosistem ini

mencakup interaksi antara berbagai aktor, seperti pemerintah, dunia pendidikan, sektor swasta, dan masyarakat, yang secara bersama-sama menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan kewirausahaan (Stam & Spigel, 2016; Isenberg, 2011).

Strategi kewirausahaan merupakan proses yang kompleks dan multidimensi, yang memerlukan integrasi antara peluang, sumber daya, kebijakan, serta dukungan ekosistem. Strategi yang tepat akan memungkinkan wirausaha untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dan berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi secara berkelanjutan.

Bischoff et al. (2018) menyatakan bahwa kewirausahaan semakin diakui sebagai aktor penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Selain merangsang persaingan dan meningkatkan inovasi, kewirausahaan juga memfasilitasi munculnya perusahaan baru. Hal ini kemudian menghasilkan lapangan kerja baru yang umumnya diisi oleh masyarakat setempat (Kalantaridis & Bika, 2006).

Kewirausahaan memiliki hubungan positif terhadap pertumbuhan ekonomi. Hal ini sejalan dengan teori pembangunan ekonomi Schumpeter (1911) yang menyatakan bahwa peningkatan jumlah wirausaha akan mendorong

pertumbuhan ekonomi. Bygrave dan Zacharakis (2010) mengemukakan beberapa alasan yang melatarbelakangi gagasan tersebut, yaitu:

1. Wirausaha memperkenalkan produk baru serta peningkatan kualitas produk.
2. Wirausaha memperkenalkan metode produksi baru yang lebih komersial, baik berdasarkan pengalaman maupun hasil kajian ilmiah.
3. Wirausaha membuka pasar baru, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.
4. Wirausaha menemukan sumber pasokan bahan baku baru bagi industri.
5. Wirausaha menjalankan bentuk organisasi baru dalam berbagai sektor industri.

Kelima hal tersebut mendorong peningkatan produktivitas yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi.

Priyanto (2009) mengemukakan bahwa *entrepreneurship* merupakan hasil interaksi, integrasi, dan refleksi ide, ekspektasi, serta aktivitas antarindividu. Aspek-aspek tersebut merupakan dimensi inti dari *entrepreneur competence*. Dengan demikian,

pengembangan kemampuan kewirausahaan didasarkan pada proses pembelajaran dan pertumbuhan individu. Pengembangan kemampuan kewirausahaan merupakan persoalan yang kompleks sehingga memerlukan kerja sama yang sinergis antara berbagai pemangku kepentingan untuk menghasilkan model pengembangan yang efektif dan efisien.

Empat tujuan dalam pengembangan kemampuan kewirausahaan (Priyanto, 2009), yaitu:

1. Pengembangan motivasi.
2. Pengembangan pengetahuan.
3. Pengembangan keahlian (*skill*).
4. Pengembangan kemampuan (*ability*).

Oleh karena itu, model pengembangan kemampuan kewirausahaan, baik dari sisi materi maupun metode, perlu diarahkan untuk mencapai keempat tujuan tersebut.

Kantis (2002) mengemukakan bahwa peran pemerintah adalah sebagai perantara yang merencanakan strategi, membangun visi, memobilisasi aktor kunci, serta menyediakan sumber daya untuk mendorong pertumbuhan wirausaha baru. Wilken (1979) mendefinisikan kebijakan kewirausahaan sebagai kebijakan yang diarahkan pada:

1. Fase *pre-start*, *startup*, dan awal *post-startup*.
2. Mendorong motivasi, keterampilan, dan peluang dalam pengembangan kewirausahaan.
3. Meningkatkan minat masyarakat untuk menjadikan kewirausahaan sebagai pilihan mata pencaharian.

Lundstrom dan Stevenson (2005) membagi kebijakan kewirausahaan ke dalam lima fase, yaitu:

1. Penyadaran.
2. *Pra-startup*.
3. *Startup*.
4. *Pasca-startup*.
5. Perluasan.

Audretsch dan Beckmann (2007) menekankan pentingnya kebijakan kewirausahaan dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi dan perluasan lapangan kerja melalui:

1. Pendorongan wirausaha pemula (*new business startup*).
2. Pengembangan ekonomi kewirausahaan (*entrepreneurial economy*).

Dalam Permen KUKM Nomor 2 Tahun 2008 disebutkan bahwa kemandirian usaha yang terbentuk pada pelaku usaha kecil merupakan sikap dan kondisi usaha yang memiliki semangat *entrepreneurship* untuk mampu memenuhi kebutuhan dengan mengandalkan kemampuan sendiri. Steinberg (2002) mengemukakan bahwa kemandirian didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam bertindak, merasakan, dan mengambil keputusan berdasarkan kehendaknya sendiri. Kemandirian wirausaha dapat ditingkatkan melalui pengembangan perilaku kewirausahaan yang tercermin dari jiwa dan nilai kewirausahaan (Sukirman, 2017). Jiwa kewirausahaan yang tinggi diperlukan dalam menciptakan kemandirian usaha, sedangkan nilai kewirausahaan berperan dalam memperkuat terwujudnya kemandirian tersebut.

Konsep kewirausahaan berkelanjutan atau *sustainable entrepreneurship* tidak terlepas dari *sustainable development* yang memiliki tiga prinsip utama, yaitu:

1. Keberlanjutan lingkungan.
2. Keberlanjutan sosial.
3. Keberlanjutan ekonomi.

Dhahri dan Omri (2018) menunjukkan adanya interaksi antara kewirausahaan dan ketiga pilar tersebut dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kewirausahaan dapat dikatakan berkelanjutan apabila dalam praktiknya mampu mengintegrasikan aspek ekonomi dan sosial.

Pembahasan mengenai kewirausahaan berkelanjutan berfokus pada aktivitas bisnis yang menjaga keberlangsungan masyarakat dan ekosistem, sehingga tidak hanya menciptakan nilai sosial, tetapi juga mempertimbangkan kelayakan ekonomi dan lingkungan. Kewirausahaan lingkungan merupakan bentuk kewirausahaan yang mengarahkan aktivitas usaha untuk mencapai manfaat ekonomi sekaligus menjaga lingkungan (Thompson et al., 2011). Thompson et al. (2011) mengemukakan bahwa tujuan utama kewirausahaan berkelanjutan adalah memperhatikan manusia dan lingkungan secara berkelanjutan, tidak semata-mata berorientasi pada keuntungan.

Dalam mempertahankan usaha, seorang wirausaha perlu memahami komunitas dan budaya. Budaya menjadi salah satu variabel penting karena mencerminkan karakteristik dan keunikan masyarakat (Shepherd & Patzelt, 2011).

Pendekatan ekosistem kewirausahaan merupakan pandangan sistemik terhadap kewirausahaan (Cavallo et al., 2018). Stam dan Spigel (2016) mendefinisikan ekosistem kewirausahaan sebagai seperangkat aktor dan faktor yang saling bergantung serta terkoordinasi sehingga memungkinkan terciptanya kewirausahaan yang produktif. Mazzarol (2014) menyatakan bahwa ekosistem kewirausahaan merupakan model konseptual atau strategi yang dirancang untuk mendorong perkembangan ekonomi melalui promosi kewirausahaan, pertumbuhan usaha kecil, dan inovasi.

Ekosistem kewirausahaan mencakup kombinasi faktor sebagai berikut (Spigel, 2015):

1. Faktor sosial.
2. Faktor politik.
3. Faktor ekonomi.
4. Faktor budaya.

Gagasan mengenai ekosistem kewirausahaan menjadi penting dalam konteks kewirausahaan (Neumeyer et al., 2019). Pendekatan ini menekankan pentingnya kondisi yang mendukung aktivitas kewirausahaan produktif, antara lain (Ács et al., 2016):

1. Modal manusia.
2. Modal ventura.
3. Perusahaan inovatif.
4. *Mentorship* dan sistem pendukung.
5. Kelebihan kapasitas pengetahuan.
6. Kerangka regulasi yang kuat.
7. Institusi pendidikan.

Dalam membangun ekosistem kewirausahaan, diperlukan berbagai faktor pendukung (Isenberg, 2011):

1. Kebijakan.
2. Keuangan.
3. Pasar.
4. Budaya.
5. Sumber daya manusia.
6. Dukungan kelembagaan.

Enam dimensi yang membentuk ekosistem kewirausahaan mandiri (Isenberg, 2011), yaitu:

1. Dimensi kebijakan (pemerintah dan kepemimpinan).
2. Dimensi sumber daya manusia (tenaga kerja dan institusi pendidikan).
3. Dimensi keuangan (modal keuangan dan inkubator keuangan).
4. Dimensi budaya (*success stories* dan *societal norm*).
5. Dimensi pendukung (lembaga, infrastruktur, dan nonpemerintah).

Meskipun demikian, kompleksitas dalam struktur dan dinamika ekosistem menyebabkan tidak adanya kerangka kerja standar yang dapat menjelaskan secara pasti bagaimana ekosistem tersebut terbentuk dan berkembang (Scaringella & Radziwon, 2018). Oleh karena itu, dapat ditemukan ekosistem yang kuat dengan jaringan yang padat serta sumber daya yang melimpah, seperti *Silicon Valley* (Adams, 2011).

C. Peran Pemangku Kepentingan dalam Jaringan Kewirausahaan

Sebagaimana telah diuraikan pada subbab sebelumnya, strategi kewirausahaan tidak dapat berdiri sendiri tanpa dukungan lingkungan yang kondusif. Keberhasilan implementasi strategi sangat ditentukan oleh keterlibatan berbagai pihak yang saling

berinteraksi dalam suatu sistem. Oleh karena itu, untuk memahami kewirausahaan secara lebih komprehensif, perlu dipahami peran pemangku kepentingan dalam membentuk jaringan dan ekosistem kewirausahaan yang mendukung pertumbuhan usaha.

Dalam perspektif modern, kewirausahaan tidak lagi dipandang sebagai aktivitas individual semata, melainkan sebagai proses yang melibatkan berbagai aktor dalam suatu jaringan yang saling terhubung. Pendekatan ini dikenal dengan konsep *stakeholder theory*, yaitu pemangku kepentingan didefinisikan sebagai setiap individu atau kelompok yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi (Freeman, 1984).

Pendekatan pemangku kepentingan merupakan bagian dari teori organisasi yang menekankan pentingnya hubungan relasional antara individu, kelompok, komunitas, dunia usaha, institusi, dan pemerintah dalam menciptakan sistem yang terintegrasi (Pesqueux & Damak-Ayadi, 2005). Dalam konteks kewirausahaan, keterlibatan pemangku kepentingan memiliki peran strategis dalam membangun dinamika ekonomi melalui kolaborasi, pertukaran pengetahuan, serta penguatan inovasi.

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam jaringan kewirausahaan memungkinkan terjadinya sinergi sumber daya yang dapat memperkuat kebijakan dan mekanisme pembangunan ekonomi. Kolaborasi ini dapat mendorong transfer pengetahuan, peningkatan inovasi, serta pertumbuhan ekonomi (Nijkamp, 2001). Dengan demikian, keberhasilan kewirausahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh kualitas interaksi dalam jaringan yang terbentuk (*modal sosial*).

Dalam pembangunan, daya saing suatu wilayah sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemangku kepentingan dalam berkolaborasi dan membangun jaringan yang produktif. Interaksi yang efektif antaraktor memungkinkan terjadinya pembelajaran kolektif yang mendorong inovasi dan pertumbuhan ekonomi (Esparcia, 2014).

Salah satu aktor utama dalam ekosistem kewirausahaan adalah pemerintah. Pemerintah memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan yang kondusif bagi tumbuhnya kewirausahaan, baik melalui kebijakan, regulasi, maupun penyediaan infrastruktur pendukung (Kader et al., 2009; Ahmad et al., 2012). Intervensi pemerintah dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, yaitu:

1. Penyusunan regulasi.
2. Penyediaan pembiayaan.
3. Pemberian insentif fiskal.
4. Pembangunan infrastruktur yang mendukung aktivitas bisnis.

(Harrison et al., 2004).

Seiring dengan perkembangan konsep kewirausahaan, pemahaman terhadap kewirausahaan juga mengalami evolusi. Pada awalnya, kewirausahaan dipahami sebagai aktivitas perdagangan dalam pasar kompetitif yang berorientasi pada keuntungan (Say, 1816; Cantillon, 1755). Dalam perkembangan modern, kewirausahaan dipandang sebagai proses yang mencakup:

1. Identifikasi peluang.
2. Inovasi.
3. Pengambilan risiko dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. (Wartiovaara et al., 2019; Wiklund et al., 2019; Ramadani et al., 2019).

Berbagai hasil menunjukkan bahwa pertumbuhan wirausaha baru memiliki hubungan positif dengan pertumbuhan ekonomi dan pembangunan (Al-Mubaraki et al., 2014; Halaby,

2015). Kewirausahaan berkontribusi sebagai inovator yang mendorong perubahan teknologi serta meningkatkan produktivitas ekonomi (Kuratko, 2011).

Dalam praktiknya, pelaku usaha sering menghadapi berbagai keterbatasan, antara lain:

1. Keterbatasan pengetahuan.
2. Keterbatasan akses modal.
3. Keterbatasan jejaring bisnis.

Oleh karena itu, dukungan dari pemangku kepentingan menjadi sangat penting dalam memperkuat ketahanan usaha. Kolaborasi antar pemangku kepentingan dapat menyediakan:

1. Sumber daya.
2. Pengetahuan.
3. *Modal sosial*. (Santarelli & Tran, 2013; Santoro et al., 2018).

Pendekatan ekosistem kewirausahaan menjadi semakin relevan dalam menjelaskan kompleksitas hubungan antaraktor. Ekosistem kewirausahaan didefinisikan sebagai kumpulan aktor dan faktor yang saling berinteraksi dan mendukung terciptanya kewirausahaan produktif (Stam & Spigel, 2016). Ekosistem ini mencakup berbagai elemen, yaitu:

1. Kebijakan.
2. Sumber daya manusia.
3. Keuangan.
4. Budaya.
5. Infrastruktur pendukung. (Isenberg, 2011).

Keberhasilan pengembangan kewirausahaan sangat ditentukan oleh kualitas ekosistem yang terbentuk. Ekosistem yang kuat akan mendorong lahirnya inovasi, pertumbuhan usaha baru, serta peningkatan daya saing ekonomi. Sebaliknya, ekosistem yang lemah akan menghambat perkembangan kewirausahaan dan pertumbuhan ekonomi.

Peran pemangku kepentingan dalam jaringan kewirausahaan menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan strategi kewirausahaan. Kolaborasi yang efektif antaraktor akan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertumbuhan usaha, inovasi, serta pembangunan ekonomi yang berkelanjutan.

Beberapa hasil menunjukkan bahwa tumbuhnya wirausaha baru memberikan hubungan positif terhadap pertumbuhan ekonomi (Al-Mubaraki et al., 2014) dan pertumbuhan wilayah (Stenberg, 1993; Halaby, 2015). Kuratko

(2011) menjelaskan bahwa kewirausahaan memberikan dua kontribusi ekonomi yang penting, yaitu:

1. Sebagai inovator yang mendorong perubahan teknologi dan pertumbuhan produktivitas yang dapat mengubah struktur pasar.
2. Sebagai mekanisme yang memungkinkan masyarakat masuk ke dalam sistem perekonomian.

Program pemerintah dalam mengembangkan kewirausahaan, seperti inkubasi bisnis, dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya memberikan manfaat yang lebih luas (Alon, 2013; Loran, 2019; Dejardin, 2011).

Rasdan (2014) mengembangkan model pengembangan kewirausahaan dengan fokus pada kewirausahaan pemuda. Pendekatan yang digunakan meliputi:

1. Observasi lapangan.
2. Analisis situasional.
3. Analisis sistem melalui *in-depth interview (IDI)*.
4. *Focused group discussion (FGD)*.
5. Pemodelan sistem dengan *soft system methodology (SSM)*.

Berdasarkan pendekatan tersebut, dihasilkan model kelembagaan dan model pembiayaan dalam mendukung pengembangan kewirausahaan pemuda.

Sebagai referensi lain, diketahui bahwa pelaku usaha menghadapi berbagai kesulitan dalam menjalankan bisnisnya. Beberapa indikasi menunjukkan bahwa pelaku usaha membutuhkan dukungan pemangku kepentingan yang dapat menyediakan:

1. Sumber pengetahuan.
2. Sumber modal sosial.

Dukungan tersebut diperlukan untuk meningkatkan ketahanan usaha dalam menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan (Santarelli & Tran, 2013; Smith & Lohrke, 2008; Santoro et al., 2018; Ruef, 2002). Oleh karena itu, kolaborasi pemangku kepentingan dalam program pengembangan kewirausahaan menjadi penting untuk memperkuat pembangunan ekonomi. Pendekatan yang dapat digunakan adalah melalui penerapan metode pemetaan berbasis ekosistem kewirausahaan.

BAGIAN II
ANALISIS MASALAH DAN STRATEGI
BISNIS

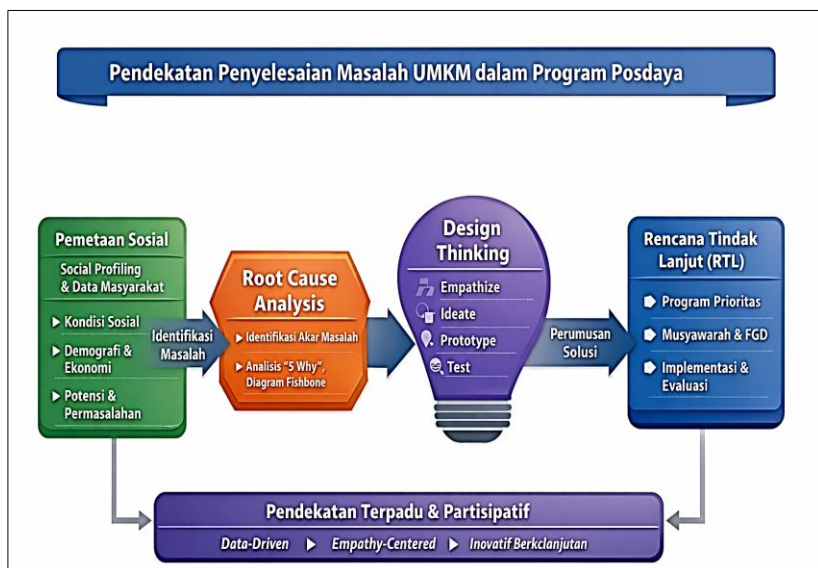
BAB 3

IDENTIFIKASI MASALAH DAN SOLUSI BISNIS

Dalam dinamika bisnis modern, khususnya pada UMKM, keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh kemampuan melihat peluang, tetapi juga oleh kemampuan dalam memahami dan menyelesaikan masalah secara tepat. Permasalahan bisnis sering kali muncul dalam berbagai bentuk, mulai dari penurunan penjualan, ketidakefisienan operasional, hingga ketidaksesuaian produk dengan kebutuhan pasar.

Banyak pelaku usaha yang cenderung hanya menangani gejala (*symptom*), bukan akar permasalahan yang sebenarnya. Akibatnya, solusi yang diambil bersifat sementara dan tidak menyelesaikan masalah secara mendasar. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang sistematis dan berbasis analisis dalam mengidentifikasi serta merumuskan solusi bisnis yang tepat.

Dalam pemberdayaan masyarakat, seperti pada program Posdaya (*Pos Pemberdayaan Keluarga*), penguatan ekonomi masyarakat melalui pendampingan usaha mikro dan kecil menjadi salah satu fokus utama. Posdaya tidak hanya berperan sebagai wadah sosial, tetapi juga sebagai media transformasi ekonomi berbasis komunitas. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengidentifikasi masalah usaha dan merumuskan solusi yang tepat menjadi kunci keberhasilan program pendampingan tersebut. Diagram alur visual dalam identifikasi masalah dan solusi bisnis ditunjukkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3. 1 Diagram Alur Visual dalam Identifikasi Masalah dan Solusi Bisnis

Berdasarkan Gambar 3.1, bab ini membahas secara lebih mendalam mengenai teknik identifikasi masalah, analisis akar masalah (*root cause analysis*), pendekatan *design thinking* dalam UMKM, serta pengambilan keputusan strategis sebagai dasar dalam merumuskan solusi bisnis yang efektif, khususnya dalam konteks pengembangan usaha mikro dan kecil berbasis masyarakat.

A. Teknik Identifikasi Masalah

Sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, keberhasilan kewirausahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dalam menangkap peluang dan merumuskan strategi, tetapi juga oleh kemampuan dalam memahami permasalahan secara komprehensif serta merancang solusi yang tepat sasaran. Dalam konteks pemberdayaan masyarakat, khususnya melalui Posdaya, proses identifikasi masalah menjadi tahapan fundamental yang menentukan arah intervensi program.

Kebutuhan program pemberdayaan masyarakat pada dasarnya disusun berdasarkan hasil penilaian awal yang mencakup identifikasi permasalahan dengan memperhatikan berbagai aspek, seperti pendidikan, kesehatan, sosial ekonomi, dan lingkungan. Dengan demikian, identifikasi masalah tidak

hanya bersifat sektoral, tetapi juga bersifat holistik dan multidimensional.

Secara konseptual, identifikasi masalah dapat diartikan sebagai proses menginventarisasi informasi terkait kondisi, potensi, serta permasalahan yang ada dalam suatu kegiatan atau program. Proses ini tidak hanya bertujuan untuk menemukan masalah, tetapi juga untuk merumuskan alternatif solusi yang dapat dijadikan prioritas penanganan. Dalam konteks ini, solusi dipahami sebagai upaya sistematis dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi, baik melalui pendekatan teknis maupun sosial.

Dalam praktik pemberdayaan masyarakat, pendekatan identifikasi masalah sering dilakukan melalui metode pemetaan sosial (*social mapping*). Pemetaan sosial merupakan suatu proses untuk memahami struktur sosial, hubungan antarindividu dan lembaga, serta kondisi sosial masyarakat secara menyeluruh. Prayogo (2003) menyebutkan bahwa pemetaan sosial, atau *social profiling*, merupakan upaya akademik untuk menyusun profil masyarakat melalui pengumpulan data lapangan, interpretasi data, serta analisis hubungan antar elemen sosial dalam suatu komunitas.

Pemetaan sosial memiliki dua dimensi utama, yaitu sebagai metode dan sebagai produk. Sebagai metode, pemetaan sosial mencakup serangkaian proses untuk menggambarkan kondisi fisik, sosial, serta jaringan relasi masyarakat (Bhattacharjee, 2001). Sementara itu, sebagai produk, pemetaan sosial menghasilkan gambaran atau peta yang menunjukkan distribusi, komposisi, serta hubungan antar elemen dalam masyarakat. Gambaran ini memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kondisi sosial dan budaya masyarakat.

Pemetaan sosial tidak hanya berfungsi sebagai alat diagnosis, tetapi juga sebagai dasar dalam perencanaan program pemberdayaan. Melalui pemetaan sosial, berbagai aspek penting dalam masyarakat dapat diidentifikasi, seperti nilai-nilai yang dianut, kekuatan sosial yang mendorong perubahan, pola komunikasi, serta faktor lingkungan yang memengaruhi perilaku masyarakat. Informasi ini menjadi dasar dalam merancang program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan mengurangi risiko kegagalan program.

Dalam konteks Posdaya, pemetaan sosial diperkuat dengan kegiatan pendataan dan pemetaan keluarga yang dilakukan secara partisipatif oleh masyarakat dengan dukungan

pemerintah dan perguruan tinggi. Pendataan ini mencakup informasi demografi, tingkat kesejahteraan keluarga, serta kondisi sosial ekonomi masyarakat. Hasil pendataan kemudian disajikan dalam bentuk register keluarga, rekapitulasi data wilayah, serta peta keluarga yang menjadi dasar dalam analisis kondisi dan perencanaan program.

Untuk memperdalam pemahaman terhadap permasalahan, digunakan metode *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti pemerintah, perguruan tinggi, dan masyarakat. FGD bertujuan untuk mengidentifikasi hambatan, menggali potensi, serta merumuskan solusi program yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat (Muljono et al., 2009). Hasil menunjukkan bahwa terdapat berbagai hambatan dalam pengembangan Posdaya, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, kurangnya pendampingan, lemahnya koordinasi antarlembaga, serta pendekatan program yang masih bersifat proyek dan belum berkelanjutan. Namun demikian, terdapat pula potensi yang cukup besar dalam masyarakat, seperti keberadaan kelompok swadaya, dukungan sosial, serta partisipasi aktif dalam kegiatan pemberdayaan.

Berdasarkan hasil identifikasi masalah dan potensi tersebut, langkah selanjutnya adalah merumuskan solusi melalui rencana tindak lanjut (RTL). RTL merupakan hasil konkret dari proses analisis masalah yang dilakukan secara partisipatif oleh masyarakat. RTL tidak hanya berisi rencana program, tetapi juga mencerminkan prioritas kebutuhan masyarakat serta strategi implementasi yang akan dilakukan.

RTL sering dirumuskan melalui forum musyawarah masyarakat atau sarasehan Posdaya yang melibatkan berbagai pihak. Proses ini umumnya mencakup pemaparan hasil pemetaan, penggalangan solusi melalui “lelang kepedulian”, serta penyusunan rencana tindak lanjut.

Pendekatan ini menunjukkan bahwa solusi bisnis dan pemberdayaan masyarakat tidak hanya bersifat *top-down*, tetapi juga berbasis partisipasi masyarakat. Dengan demikian, solusi yang dihasilkan menjadi lebih relevan, kontekstual, dan berkelanjutan.

Integrasi antara identifikasi masalah, pemetaan sosial, dan perumusan solusi melalui RTL menunjukkan bahwa proses kewirausahaan dalam konteks UMKM berbasis komunitas memiliki karakteristik yang khas. Kewirausahaan tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pada

penciptaan nilai sosial dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Integrasi antara identifikasi masalah, pemetaan sosial, dan perumusan solusi melalui RTL menunjukkan bahwa proses kewirausahaan dalam UMKM berbasis komunitas memiliki karakteristik yang khas dan berbeda dari pendekatan bisnis konvensional. Kewirausahaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga pada penciptaan nilai sosial dan peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Keberhasilan program pemberdayaan ekonomi masyarakat, termasuk dalam pendampingan usaha mikro dan kecil melalui Posdaya, sangat ditentukan oleh kualitas proses identifikasi masalah dan ketepatan solusi yang dirumuskan. Pendekatan yang sistematis, partisipatif, dan berbasis data menjadi kunci utama dalam menciptakan program yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam menghadapi dinamika perubahan sosial dan ekonomi.

B. *Root Cause Analysis*

Meskipun berbagai teknik telah digunakan, permasalahan yang teridentifikasi sering kali masih bersifat permukaan. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang lebih mendalam untuk menemukan penyebab utama dari masalah tersebut.

Root Cause Analysis (RCA) merupakan metode analisis sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab suatu permasalahan sehingga solusi yang dihasilkan bersifat tepat dan berkelanjutan. RCA tidak hanya berfokus pada gejala yang muncul, tetapi juga menelusuri faktor utama yang menyebabkan kegagalan dalam suatu sistem, proses, atau aktivitas (Saputra & Santoso, 2024; Widhianingsih & Wahyuni, 2024). Dengan demikian, RCA berperan penting dalam meningkatkan kualitas sistem dan mencegah terjadinya masalah yang berulang (Fajrin & Sulistiyowati, 2018).

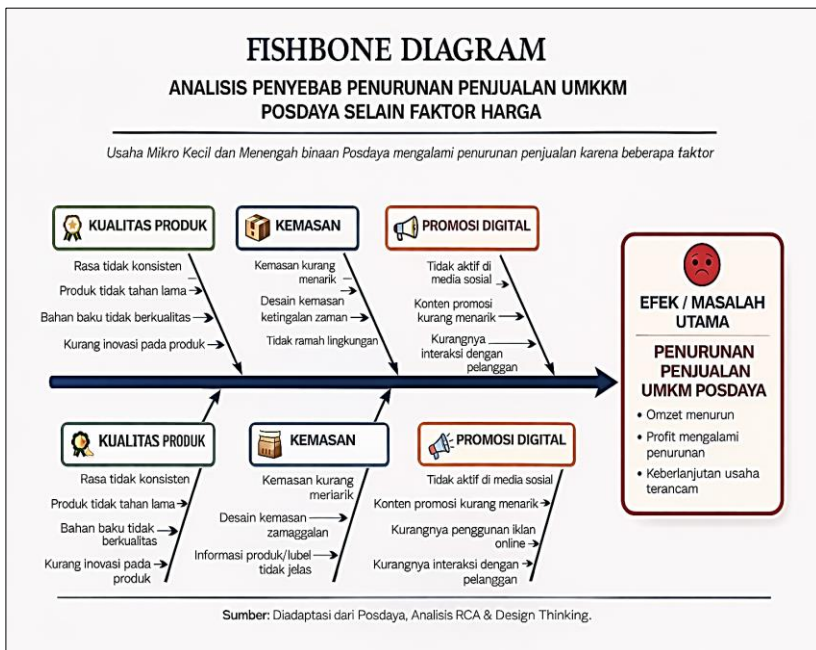
Dalam penerapannya, RCA dilakukan melalui tahapan yang terstruktur, dimulai dari identifikasi masalah, pengumpulan data melalui observasi, analisis hubungan sebab-akibat, hingga penentuan faktor utama penyebab masalah dan perumusan solusi yang tepat. Pendekatan ini memastikan bahwa proses pemecahan masalah dilakukan secara logis, berbasis data, dan tidak bersifat spekulatif (Widhianingsih & Wahyuni, 2024).

Untuk mendukung proses analisis, RCA menggunakan berbagai teknik dan alat, seperti *5 Whys Method*, *Fishbone Diagram*, dan *brainstorming*. *Fishbone Diagram* menjadi salah satu alat yang paling umum digunakan karena mampu

menggambarkan hubungan antara masalah dan faktor penyebabnya secara visual. Faktor penyebab tersebut umumnya dikelompokkan dalam kategori seperti manusia, metode, mesin, material, lingkungan, dan pengukuran (6M), sehingga memudahkan dalam mengidentifikasi sumber masalah secara komprehensif (Singerin, 2021; Panjaitan et al., 2024).

RCA merupakan pendekatan yang efektif dalam mengidentifikasi, menganalisis, dan menyelesaikan masalah secara mendalam. Dengan mengintegrasikan data, analisis sistematis, dan partisipasi berbagai pihak melalui *brainstorming*, RCA mampu menghasilkan solusi yang lebih akurat dan berkelanjutan dalam berbagai konteks, termasuk pengembangan UMKM.

Sebagai contoh, penurunan penjualan pada UMKM binaan Posdaya tidak selalu disebabkan oleh faktor harga, tetapi dapat dipengaruhi oleh kualitas produk, kemasan, atau kurangnya promosi digital, sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 3.2.



Gambar 3.2 *Fishbone Diagram* pada UMKM Posdaya

C. *Design Thinking* dalam UMKM

Dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis yang semakin kompleks, UMKM dituntut tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berinovasi secara berkelanjutan. Salah satu pendekatan yang relevan dalam menjawab tantangan tersebut adalah *design thinking*, yaitu suatu pendekatan pemecahan masalah yang berpusat pada manusia (*human-centered approach*) dengan menekankan empati, kreativitas, dan eksperimentasi. Pendekatan ini dinilai efektif dalam mendorong inovasi karena

berangkat dari pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna, sehingga solusi yang dihasilkan lebih relevan dan adaptif terhadap perubahan pasar (Brown, 2008; Liedtka, 2018).

Dalam konteks UMKM, *design thinking* menjadi penting karena sebagian besar pelaku usaha masih mengandalkan intuisi tanpa didukung oleh analisis kebutuhan konsumen secara sistematis. Melalui pendekatan ini, pelaku UMKM diajak untuk memahami pengalaman pelanggan secara langsung melalui proses observasi dan interaksi, sehingga mampu mengidentifikasi kebutuhan yang belum terpenuhi (*unmet needs*). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa inovasi berbasis pengguna dapat meningkatkan nilai tambah produk dan memperkuat daya saing usaha kecil (Ries, 2011; OECD, 2018).

Proses *design thinking* terdiri dari lima tahapan utama, yaitu:

1. *Empathize.*
2. *Define.*
3. *Ideate.*
4. *Prototype.*

5. *Test.*

Tahapan tersebut bersifat iteratif, yang memungkinkan pelaku usaha untuk terus melakukan perbaikan berdasarkan umpan balik pengguna. Dalam praktik UMKM, pendekatan ini dapat diterapkan dalam pengembangan produk, desain kemasan, serta strategi pemasaran digital yang lebih efektif. Hasil menunjukkan bahwa penerapan *design thinking* pada usaha kecil mampu meningkatkan kreativitas, efisiensi, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Liedtka, 2018; Nasution et al., 2023).

Dalam pemberdayaan masyarakat seperti Posdaya, *design thinking* juga berperan sebagai pendekatan partisipatif yang melibatkan komunitas dalam proses inovasi. Hal ini memungkinkan terciptanya solusi yang tidak hanya inovatif, tetapi juga kontekstual dan berbasis kebutuhan. Dengan demikian, *design thinking* tidak hanya berfungsi sebagai metode inovasi, tetapi juga sebagai strategi transformasi UMKM menuju usaha yang lebih adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan.

D. Pengambilan Keputusan Strategis

Dalam praktiknya, UMKM menghadapi berbagai hambatan, baik internal maupun eksternal. Secara internal, keterbatasan sumber daya manusia, rendahnya kapasitas manajerial, serta minimnya literasi pemasaran menjadi tantangan utama dalam pengembangan usaha. Sementara itu, dari sisi eksternal, keterbatasan akses terhadap teknologi, informasi pasar, dan dukungan kelembagaan turut memperlambat pertumbuhan UMKM (Warcito et al., 2020). Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM sangat dipengaruhi oleh ekosistem bisnis yang mendukung, termasuk peran pemerintah, lembaga keuangan, dan institusi pendamping. Keberhasilan UMKM juga ditentukan oleh berbagai faktor yang saling terintegrasi, antara lain aspek pemasaran, akses permodalan, pemanfaatan teknologi, proses produksi, serta pengelolaan organisasi.

Hasil menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM masih mengandalkan modal sendiri dan belum optimal dalam memanfaatkan teknologi sebagai alat pengembangan usaha (Warcito et al., 2020). Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara potensi usaha dengan kapasitas pengelolaan yang dimiliki. Oleh karena itu, peningkatan kapasitas melalui pelatihan, pendampingan, dan akses terhadap

sumber daya menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing UMKM.

Pengambilan keputusan strategis merupakan proses penting dalam menentukan arah dan keberlanjutan usaha, khususnya dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian. Dalam konteks UMKM, keputusan strategis sering kali diambil dalam kondisi keterbatasan sumber daya dan informasi, sehingga diperlukan pendekatan yang sistematis, berbasis data, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal (David & David, 2017).

Pengambilan keputusan strategis tidak hanya berfokus pada pemilihan alternatif terbaik, tetapi juga mencakup analisis masalah, evaluasi risiko, serta pertimbangan dampak jangka panjang terhadap kinerja usaha. Integrasi antara *root cause analysis* (RCA) dan *design thinking* menjadi pendekatan yang relevan dalam memahami akar permasalahan sekaligus merancang solusi inovatif yang berorientasi pada kebutuhan pengguna (Alijoyo et al., 2020; Liedtka, 2018).

Secara umum, proses pengambilan keputusan strategis melibatkan beberapa tahapan, yaitu:

1. Identifikasi masalah.
2. Pengembangan alternatif solusi.
3. Evaluasi risiko dan manfaat.
4. Pemilihan keputusan.
5. Implementasi dan evaluasi.

Pendekatan ini memungkinkan pelaku UMKM untuk mengambil keputusan yang lebih rasional, terukur, dan berbasis data.

Pengambilan keputusan strategis juga bersifat partisipatif dengan melibatkan berbagai pemangku kepentingan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep *collective decision-making* yang menghasilkan keputusan yang lebih inklusif dan kontekstual. Selain itu, perkembangan teknologi digital dan perubahan perilaku konsumen menuntut UMKM untuk lebih adaptif dalam mengambil keputusan, terutama dalam hal pemasaran, inovasi produk, dan pengelolaan usaha (Nasution et al., 2023).

Pengambilan keputusan strategis dalam UMKM tidak hanya berfungsi sebagai alat manajerial, tetapi juga sebagai instrumen dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keputusan yang berbasis data, analisis

komprehensif, dan adaptif terhadap perubahan akan mampu meningkatkan kinerja usaha serta memperkuat posisi UMKM di pasar.

BAB 4

ANALISIS SWOT DALAM BISNIS

A. Adaptasi Strategis UMKM di Era Perubahan

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung sangat cepat menuntut setiap organisasi, termasuk UMKM, untuk memiliki kemampuan adaptif dalam merespons dinamika pasar. Adaptabilitas mencerminkan kemampuan organisasi dalam membaca perubahan lingkungan dan meresponsnya secara efektif melalui strategi yang fleksibel dan berkelanjutan (Denison et al., 2005). Dalam konteks ini, hasil analisis pada Bab 3 melalui pendekatan *root cause analysis* (RCA) dan *design thinking* menjadi fondasi penting dalam memahami permasalahan secara mendalam sekaligus merancang solusi yang inovatif dan berorientasi pada kebutuhan pasar (Alijoyo et al., 2020; Liedtka, 2018).

Penurunan kinerja usaha, seperti menurunnya penjualan, tidak selalu disebabkan oleh faktor harga, tetapi sering kali berakar pada kualitas produk, kemasan, serta keterbatasan promosi digital. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan lanjutan

yang mampu menerjemahkan hasil analisis masalah menjadi strategi yang komprehensif. Analisis SWOT hadir sebagai alat yang mampu menjembatani proses tersebut.

B. Konsep Dasar Analisis SWOT

Analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kondisi internal dan eksternal suatu usaha. Analisis ini membantu pelaku usaha dalam memahami posisi bisnis secara menyeluruh sehingga dapat merumuskan strategi yang lebih tepat dan terarah (Rangkuti, 2004; Robinson, 2013).

Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) merupakan faktor internal yang berasal dari dalam organisasi, seperti kualitas produk, sumber daya manusia, dan sistem manajemen. Sementara itu, peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan eksternal, seperti perkembangan teknologi, kondisi pasar, dan tingkat persaingan.

C. Integrasi SWOT dengan RCA dan *Design*

Thinking

Analisis SWOT dalam konteks UMKM tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan kelanjutan dari proses analisis pada Bab 3. Hasil *root cause analysis* (RCA) memberikan gambaran

mengenai akar permasalahan usaha, sedangkan *design thinking* berperan dalam merancang solusi berbasis kebutuhan pengguna (Saputra & Santoso, 2024; Liedtka, 2018).

Integrasi ini memungkinkan:

1. Kelemahan (*weaknesses*) diidentifikasi dari akar permasalahan (RCA).
2. Kekuatan (*strengths*) dibangun dari solusi inovatif (*design thinking*).

SWOT menjadi jembatan strategis antara analisis masalah dan pengambilan keputusan.

D. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal UMKM

Identifikasi faktor internal dan eksternal merupakan langkah penting dalam analisis SWOT. Faktor internal mencakup sumber daya, kompetensi, dan kapabilitas usaha, sedangkan faktor eksternal mencerminkan dinamika lingkungan bisnis seperti teknologi, pasar, dan kebijakan (David & David, 2017).

Kemampuan UMKM dalam memahami kedua faktor ini sangat menentukan keberhasilan strategi yang akan dirumuskan, terutama dalam menghadapi persaingan dan perubahan pasar yang cepat.

E. Matriks SWOT dan Perumusan Strategi

Matriks SWOT merupakan alat analisis strategis yang digunakan untuk merumuskan arah kebijakan organisasi dengan mengintegrasikan faktor internal dan eksternal secara sistematis. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang berasal dari dalam, tetapi juga peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang muncul dari lingkungan eksternal.

Hasil integrasi tersebut kemudian diformulasikan ke dalam empat alternatif strategi utama, yaitu:

1. Strategi SO (*strength–opportunity*), yaitu memanfaatkan kekuatan untuk menangkap peluang secara optimal.
2. Strategi WO (*weakness–opportunity*), yaitu meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada.
3. Strategi ST (*strength–threat*), yaitu menggunakan kekuatan untuk menghadapi dan mengurangi dampak ancaman.
4. Strategi WT (*weakness–threat*), yaitu strategi defensif dengan menekan kelemahan sekaligus menghindari ancaman yang berpotensi merugikan.

Matriks SWOT tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi kondisi organisasi, tetapi juga sebagai kerangka pengambilan keputusan strategis yang komprehensif, logis, dan berbasis analisis, sehingga membantu organisasi dalam merancang strategi yang adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan (Rangkuti, 2004).

Tabel 4. 1 Analisis SWOT Usaha dendeng Daun Singkong

	KEKUATAN (<i>strengths</i>)	KELEMAHAN (<i>weakness</i>)
INTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keberagaman produk 2. Menggunakan bahan baku yang berkualitas 3. Lokasi yang strategis 4. Produk untuk buah tangan 5. Harga terjangkau 6. Mutu produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya kegiatan promosi 2. Teknologi produksi yang digunakan masih sederhana 3. Kurangnya <i>skills</i> tenaga kerja yang terampil
EKSTERNAL	<ol style="list-style-type: none"> 7. Memiliki izin sertifikasi 8. Memiliki label kemasan 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Kurangnya informasi proses produksi
PELUANG (<i>opportunities</i>)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Masih terbukanya peluang pasar yang mampu menerima produk dari UMKM 2. Loyalitas pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan mutu produk dan membuat variasi-variasi baru dari produk dendeng daun singkong, serta membuat program promosi, seperti: diskon khusus dan memudahkan akses pemesanan melalui WA, telepon dan SMS. (S1, S2, S5, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan dan melakukan promosi secara kontinu (berkelanjutan) untuk memperluas pasar, serta meningkatkan loyalitas pelanggan dan menarik minat pelanggan baru dan masyarakat terhadap

<p>3. Pelanggan baru semakin meningkat</p> <p>4. Mendapat dukungan dari pemerintah dan institusi lainnya</p> <p>5. Terbentukny asosiasi kelompok usaha</p> <p>6. Kemajuan teknologi</p>	<p>2. Memperluas jaringan distribusi produk dendeng daun singkong dengan melakukan kerja sama antar UMKM serta harga kompetitif (S3, S4, S5, O1)</p> <p>3. Memanfaatkan program pelatihan yang dilakukan pemerintah atau GNI untuk meningkatkan kompetensi dari kelompok usaha dan meningkatkan brand dari produk DESI (S7, S8, O2, O3)</p>	<p>produk DESI (W1, W4, O1, O2)</p> <p>2. Memanfaatkan pelatihan yang dilakukan pemerintah dan GNI untuk melakukan pelatihan meningkatkan proses produksi, manajemen usaha serta melakukan kerja sama yang intensif dan kontinu dalam peningkatan pengetahuan SDM serta penggunaan teknologi (W2, W3, W4, O4, O5)</p>
<p>ANCAMAN (threats)</p>	<p>STRATEGI S-T</p>	<p>STRATEGI W-T</p>
<p>1. Tingkat persaingan dengan usaha sejenis</p> <p>2. Harga bahan baku yang fluktuatif</p>	<p>Melakukan inovasi terhadap pengembangan produk DESI yang mempunyai nilai tambah tinggi sehingga meminimalisir tingkat kerugian naik turunnya harga bahan baku dan menghadapi persaingan dengan usaha sejenis (S1, S2, S4, T1, T2)</p>	<p>1. Meningkatkan pengetahuan SDM dalam hal meminimalisir risiko dan penggunaan teknologi terutama bahan baku pendukung yang fluktuatif (W2, W3, W4, T1, T2)</p> <p>2. Membangun koordinasi dan kerja sama yang baik dari semua pihak khususnya sistem usaha dan teknologi tepat guna (W4, T1)</p>

BAGIAN III
STRATEGI PEMASARAN DAN
PERILAKU KONSUMEN

BAB 5

STRATEGI MOTIVASI DAN PERILAKU KONSUMEN

Pemasaran merupakan ujung tombak dalam keberhasilan suatu usaha, baik yang bergerak di bidang produk maupun jasa. Dalam konteks modern, pemasaran tidak hanya dimaknai sebagai aktivitas penjualan, tetapi sebagai proses strategis dalam memahami kebutuhan dan keinginan konsumen serta menciptakan nilai yang mampu memenuhi harapan pasar (Kotler & Keller, 2016; McHugh *et al.*, 2008). Keberhasilan suatu bisnis sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengenali perilaku konsumen secara mendalam dan berkelanjutan.

Sebagaimana telah dibahas pada Bab 3 dan Bab 4, pendekatan *Root Cause Analysis* (RCA) dan analisis SWOT memberikan dasar dalam memahami permasalahan dan posisi strategis usaha. Namun, implementasi strategi tersebut sangat bergantung pada pemahaman terhadap perilaku konsumen sebagai pusat dari aktivitas pemasaran. Dalam era digital,

perubahan perilaku konsumen menjadi semakin kompleks, dinamis, dan dipengaruhi oleh teknologi serta interaksi sosial digital (Kotler *et al.*, 2017).

A. Kebutuhan dan Motivasi Konsumen

Kebutuhan dan motivasi konsumen merupakan fondasi utama dalam memahami perilaku pembelian. Kebutuhan didefinisikan sebagai kondisi ketidakseimbangan yang dirasakan individu, sedangkan motivasi adalah dorongan internal yang mengarahkan seseorang untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Kotler & Keller, 2016). Dalam perspektif psikologi, teori hierarki kebutuhan Maslow menjelaskan bahwa kebutuhan manusia tersusun dari tingkat dasar hingga tingkat aktualisasi diri (Maslow, 1943).

Dalam pemasaran UMKM, pemahaman terhadap kebutuhan konsumen memungkinkan pelaku usaha untuk menciptakan produk yang tidak hanya memenuhi fungsi dasar, tetapi juga memberikan nilai emosional dan simbolik. Motivasi konsumen dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti persepsi, pengalaman, budaya, serta pengaruh sosial (Solomon, 2018). Di era digital, motivasi konsumen juga dipengaruhi oleh informasi dari media sosial, ulasan pelanggan, dan *electronic word of*

mouth yang semakin dominan dalam memengaruhi keputusan pembelian (Kotler *et al.*, 2017).

B. Perilaku Pembelian

Perilaku pembelian merupakan rangkaian proses yang dilalui konsumen dalam mengambil keputusan untuk membeli suatu produk atau jasa, yang tidak hanya dipengaruhi oleh faktor rasional, tetapi juga oleh faktor psikologis, sosial, dan situasional. Secara konseptual, proses ini umumnya terdiri atas lima tahap utama, yaitu pengenalan kebutuhan (*need recognition*), pencarian informasi (*information search*), evaluasi alternatif (*evaluation of alternatives*), keputusan pembelian (*purchase decision*), dan perilaku pascapembelian (*post-purchase behavior*) (Kotler & Keller, 2016; Kotler, Keller, & Chernev, 2021). Proses keputusan pembelian oleh konsumen disajikan pada Gambar 5.1.

Model tersebut sejalan dengan pendekatan klasik perilaku konsumen yang dikemukakan oleh Engel, Blackwell, dan Miniard (1995), serta Mowen dan Minor (2002), yang menekankan bahwa keputusan pembelian merupakan hasil dari proses pengolahan informasi yang kompleks, dipengaruhi oleh pengalaman sebelumnya, persepsi, serta motivasi konsumen. Sementara itu, Solomon (2018) menambahkan bahwa perilaku

konsumen tidak hanya bersifat rasional, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh aspek emosional dan simbolik yang melekat pada produk.



Gambar 5. 1 Proses Keputusan Pembelian oleh Konsumen

Perilaku pembelian konsumen sering kali dipengaruhi oleh faktor-faktor praktis seperti harga, kualitas produk, dan kemudahan akses. Namun demikian, perkembangan perilaku konsumen menunjukkan bahwa faktor emosional seperti

kepercayaan, pengalaman, dan persepsi nilai (*perceived value*) memiliki peran yang semakin dominan dalam menentukan keputusan pembelian (Schiffman & Wisenblit, 2019). Hal ini juga relevan dengan pembahasan sebelumnya, di mana penurunan penjualan UMKM tidak semata-mata disebabkan oleh faktor harga, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas produk, kemasan, serta kurangnya strategi promosi digital.

Berdasarkan hasil mengenai faktor penumbuh usaha mikro-kecil (UMK), ditemukan bahwa keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi seperti modal dan akses pasar, tetapi juga oleh faktor sosial seperti motivasi, pengalaman usaha, serta akses informasi (Sehabudin *et al.*, 2016). Hal ini menunjukkan bahwa pada tahap awal proses keputusan pembelian, yaitu *need recognition* dan *information search*, peran informasi dan motivasi menjadi sangat krusial, baik dari sisi pelaku usaha maupun konsumen.

Tahap perilaku pascapembelian menjadi elemen kunci dalam membangun loyalitas konsumen. Konsumen yang merasa puas tidak hanya cenderung melakukan pembelian ulang, tetapi juga berpotensi menjadi agen promosi melalui komunikasi dari mulut ke mulut (*word of mouth*), yang sangat berpengaruh dalam pengembangan pasar UMKM. Sebaliknya, ketidakpuasan

konsumen dapat menimbulkan persepsi negatif yang berdampak pada citra dan keberlanjutan usaha.

Pemahaman yang komprehensif terhadap perilaku pembelian konsumen menjadi landasan strategis bagi UMKM dalam merancang produk, menentukan harga, serta mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif dan berorientasi pada kebutuhan serta pengalaman konsumen.

C. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan strategi untuk membagi pasar menjadi kelompok-kelompok konsumen yang memiliki karakteristik serupa. Tujuan utama segmentasi adalah meningkatkan efektivitas pemasaran dengan menyesuaikan strategi terhadap kebutuhan spesifik konsumen (Kotler & Keller, 2016).

Segmentasi dapat dilakukan berdasarkan variabel demografis, geografis, psikografis, dan perilaku (Armstrong *et al.*, 2020). Dalam konteks UMKM, segmentasi pasar menjadi sangat penting karena keterbatasan sumber daya menuntut pelaku usaha untuk berfokus pada target pasar yang paling potensial.

Dengan segmentasi yang tepat, UMKM dapat merancang strategi pemasaran yang lebih spesifik, seperti penyesuaian produk, harga, kemasan, dan promosi. Pendekatan ini juga memungkinkan pelaku usaha untuk menciptakan diferensiasi yang lebih kuat di pasar sehingga meningkatkan daya saing usaha.

D. Strategi Pendekatan Konsumen

Strategi pendekatan konsumen merupakan upaya untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan melalui penciptaan nilai dan pengalaman yang positif. Dalam konsep pemasaran modern, pendekatan ini dikenal sebagai *relationship marketing*, yang menekankan pentingnya interaksi berkelanjutan antara perusahaan dan konsumen (Grönroos, 1994).

Dalam era digital, pendekatan konsumen mengalami transformasi yang signifikan. Teknologi memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi secara langsung dengan konsumen melalui media sosial, platform digital, dan *marketplace*. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan efektivitas komunikasi, tetapi juga memungkinkan personalisasi layanan yang lebih baik (Kotler *et al.*, 2017).

Bagi UMKM, strategi pendekatan konsumen dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas layanan, komunikasi aktif dengan pelanggan, serta pemanfaatan media digital untuk memperluas jangkauan pasar. Selain itu, penciptaan pengalaman pelanggan (*customer experience*) menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas dan kepercayaan konsumen (Lemon & Verhoef, 2016).

Pemahaman terhadap motivasi dan perilaku konsumen menjadi kunci dalam merumuskan strategi pemasaran yang efektif. Integrasi antara analisis masalah (*Root Cause Analysis*), strategi bisnis (SWOT), dan perilaku konsumen akan menghasilkan pendekatan pemasaran yang lebih komprehensif, adaptif, dan berorientasi pada nilai. Hal ini menjadi dasar penting dalam pengembangan strategi pemasaran digital yang akan dibahas pada bab berikutnya.

BAB 6

ETIKA PEMASARAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompleks dan terdigitalisasi, etika pemasaran menjadi fondasi utama dalam membangun hubungan jangka panjang dengan konsumen. Pemasaran tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga pada bagaimana nilai, kejujuran, dan tanggung jawab sosial diintegrasikan dalam setiap aktivitas bisnis. Sebagaimana dibahas pada Bab 5, perilaku konsumen sangat dipengaruhi oleh persepsi dan pengalaman, yang pada akhirnya bermuara pada kepercayaan. Kepercayaan tersebut hanya dapat dibangun melalui praktik pemasaran yang etis, transparan, dan bertanggung jawab (Morgan & Hunt, 1994; Kotler & Keller, 2016).

Etika pemasaran merupakan seperangkat prinsip moral yang mengatur perilaku individu maupun organisasi dalam menjalankan aktivitas pemasaran. Etika ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai strategi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berbasis

kepercayaan dan reputasi (Ferrell & Gresham, 1985). Dalam konteks UMKM, penerapan etika pemasaran menjadi semakin penting karena keterbatasan sumber daya menuntut adanya kepercayaan sebagai modal utama dalam mempertahankan pelanggan.

A. Prinsip Etika dalam Bisnis

Prinsip etika dalam bisnis mencakup nilai-nilai dasar seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan integritas. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan dalam setiap keputusan bisnis, termasuk dalam aktivitas pemasaran. Kejujuran dalam menyampaikan informasi produk, keadilan dalam penetapan harga, serta tanggung jawab terhadap dampak produk merupakan elemen penting dalam membangun praktik bisnis yang berkelanjutan (Ferrell *et al.*, 2019).

Penerapan etika bisnis juga berkaitan erat dengan konsep *stakeholder theory*, yang menekankan bahwa perusahaan harus memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan, tidak hanya pemegang saham (Freeman, 1984). Dalam konteks pemasaran, hal ini berarti bahwa perusahaan harus mempertimbangkan dampak dari strategi pemasaran terhadap konsumen, mitra bisnis, dan masyarakat luas.

Etika pemasaran yang baik akan menciptakan hubungan yang sehat antara perusahaan dan konsumen serta meningkatkan reputasi dan keberlanjutan usaha.

B. Etika *Digital Marketing*

Perkembangan digitalisasi telah mengubah lanskap pemasaran secara signifikan. *Digital marketing* memungkinkan interaksi yang lebih cepat dan luas, namun juga menimbulkan tantangan etika yang kompleks, terutama terkait dengan penggunaan data, privasi, dan transparansi informasi. Praktik seperti manipulasi ulasan, penyebaran informasi yang menyesatkan, serta eksploitasi data konsumen tanpa izin merupakan bentuk pelanggaran etika digital yang semakin marak terjadi.

Etika *digital marketing* menuntut perusahaan untuk menjaga transparansi, melindungi privasi konsumen, serta menggunakan data secara bertanggung jawab. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi dan kejujuran dalam komunikasi digital memiliki pengaruh signifikan terhadap kepercayaan konsumen (Kaptein & Parboteeah, 2021). Selain itu, praktik pemasaran digital yang etis juga berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan dalam jangka panjang.

Dalam konteks UMKM, pemanfaatan media digital harus dilakukan secara bijak dengan mengedepankan nilai kejujuran dan autentisitas. Hal ini penting karena konsumen digital saat ini semakin kritis dan memiliki akses luas terhadap informasi.

C. Kepercayaan Konsumen

Kepercayaan konsumen merupakan elemen kunci dalam membangun hubungan jangka panjang antara perusahaan dan pelanggan. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan konsumen terhadap integritas dan reliabilitas suatu perusahaan dalam memenuhi janji yang diberikan (Morgan & Hunt, 1994).

Dalam pemasaran, kepercayaan dibangun melalui konsistensi antara komunikasi yang disampaikan dengan kualitas produk atau layanan yang diterima. Ketika perusahaan mampu memenuhi ekspektasi konsumen secara konsisten, akan terbentuk loyalitas yang kuat. Sebaliknya, pelanggaran etika seperti informasi yang menyesatkan atau kualitas produk yang tidak sesuai dapat merusak kepercayaan secara signifikan.

Kepercayaan konsumen memiliki hubungan langsung dengan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja bisnis (Chaudhuri & Holbrook, 2001). Oleh karena itu, membangun dan menjaga kepercayaan

konsumen harus menjadi prioritas utama dalam strategi pemasaran.

D. Tanggung Jawab Sosial Bisnis (*Corporate Social Responsibility/CSR*)

Tanggung jawab sosial bisnis (*Corporate Social Responsibility/CSR*) merupakan komitmen perusahaan untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi yang berkelanjutan dengan memperhatikan aspek sosial dan lingkungan. CSR tidak hanya berkaitan dengan kegiatan filantropi, tetapi juga mencakup bagaimana perusahaan menjalankan bisnis secara etis dan bertanggung jawab (Carroll, 1991).

CSR menjadi bagian penting dalam membangun citra merek yang positif dan meningkatkan kepercayaan konsumen. Konsumen modern cenderung lebih memilih produk dari perusahaan yang memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa CSR tidak hanya memberikan manfaat sosial, tetapi juga menjadi strategi bisnis yang efektif.

Bagi UMKM, penerapan CSR dapat dilakukan melalui praktik sederhana seperti penggunaan bahan ramah

lingkungan, pemberdayaan masyarakat, serta transparansi dalam proses produksi. Pendekatan ini akan memperkuat posisi usaha di pasar sekaligus meningkatkan keberlanjutan bisnis.

Etika pemasaran menjadi elemen fundamental dalam membangun bisnis yang berkelanjutan. Integrasi antara pemahaman perilaku konsumen (Bab 5) dan penerapan etika pemasaran memastikan bahwa strategi bisnis tidak hanya efektif, tetapi juga bertanggung jawab secara sosial. Dalam era digital, penerapan etika menjadi semakin penting dalam menjaga kepercayaan konsumen dan keberlanjutan usaha.

BAGIAN IV

DIGITALISASI BISNIS

BAB 7

KONSEP DAN STRATEGI *DIGITAL* *MARKETING*

Era disrupsi yang ditandai dengan kondisi *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA) menuntut pelaku usaha untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Transformasi digital menjadi salah satu respons utama terhadap dinamika tersebut, khususnya dalam bidang pemasaran. Pergeseran paradigma dari pemasaran tradisional menuju pemasaran digital telah mengubah cara perusahaan berinteraksi dengan konsumen, dari pendekatan satu arah menjadi interaktif dan berbasis pengalaman.

Perkembangan ini sejalan dengan evolusi konsep pemasaran dari *Marketing 1.0* hingga *Marketing 5.0*, di mana teknologi tidak hanya digunakan sebagai alat, tetapi sebagai *enabler* dalam menciptakan nilai bagi konsumen (Kotler *et al.*, 2017; Kotler *et al.*, 2021). *Digital marketing* hadir sebagai strategi utama dalam menjangkau konsumen secara lebih luas,

cepat, dan terukur, sekaligus memungkinkan perusahaan membangun hubungan yang lebih personal dengan pelanggan.

A. Digital Marketing Fundamentals

Digital marketing merupakan pendekatan pemasaran yang memanfaatkan teknologi digital, terutama internet dan perangkat elektronik, untuk menjangkau konsumen dan meningkatkan kinerja bisnis. *Digital marketing* tidak hanya berfungsi sebagai alat promosi, tetapi juga sebagai sistem yang mampu mengintegrasikan data, analisis, dan interaksi pelanggan secara *real-time* (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2019).

Dalam konteks modern, *digital marketing* berperan dalam menciptakan *customer journey* yang terintegrasi, mulai dari kesadaran (*awareness*), ketertarikan (*appeal*), pencarian informasi (*ask*), tindakan (*act*), hingga advokasi (*advocate*), sebagaimana konsep 5A dalam *Marketing 4.0* (Kotler *et al.*, 2017). Pendekatan ini menunjukkan bahwa konsumen tidak lagi pasif, tetapi aktif dalam mencari informasi dan berbagi pengalaman.

Keunggulan *digital marketing* terletak pada kemampuannya dalam memberikan jangkauan luas, kecepatan distribusi informasi, serta kemampuan analisis yang akurat. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan

berbasis data (*data-driven decision making*), sehingga strategi pemasaran menjadi lebih efektif dan efisien.

B. Platform Digital (*Social Media* dan *Marketplace*)

Platform digital merupakan sarana utama dalam implementasi *digital marketing*. Platform ini meliputi media sosial, *marketplace*, situs web, dan aplikasi digital yang memungkinkan interaksi langsung antara produsen dan konsumen.

Media sosial seperti Instagram, Facebook, dan TikTok berperan sebagai kanal komunikasi yang efektif dalam membangun hubungan dengan konsumen. Melalui media sosial, perusahaan dapat menyampaikan pesan pemasaran secara lebih personal, interaktif, dan berbasis komunitas (Tuten & Solomon, 2020). Sementara itu, *marketplace* seperti Shopee, Tokopedia, dan Lazada menjadi platform transaksi yang mempermudah proses pembelian dan distribusi produk.

Pemanfaatan platform digital memberikan peluang besar untuk memperluas pasar tanpa batas geografis. Selain itu, platform digital juga memungkinkan pelaku usaha untuk mengumpulkan data konsumen, menganalisis perilaku pembelian, serta mengoptimalkan strategi pemasaran secara berkelanjutan.

C. Content Marketing

Content marketing merupakan strategi pemasaran yang berfokus pada penciptaan dan distribusi konten yang relevan, bernilai, dan konsisten untuk menarik serta mempertahankan audiens. Konten menjadi elemen utama dalam *digital marketing* karena berfungsi sebagai media komunikasi antara perusahaan dan konsumen.

Konten yang efektif tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga mampu membangun emosi dan keterlibatan (*engagement*) konsumen. Bentuk konten dapat berupa artikel, video, infografis, maupun konten visual lainnya yang disesuaikan dengan karakteristik target pasar (Pulizzi, 2014).

Content marketing dapat digunakan untuk meningkatkan *brand awareness*, membangun kepercayaan konsumen, serta mendorong keputusan pembelian. Konten yang autentik dan relevan akan lebih mudah diterima oleh konsumen, terutama dalam era digital yang sarat dengan informasi.

D. Branding Digital

Branding digital merupakan proses membangun identitas dan citra merek melalui platform digital. Dalam era digital, merek

tidak hanya dilihat dari produk yang ditawarkan, tetapi juga dari pengalaman yang diberikan kepada konsumen.

Branding digital melibatkan berbagai elemen, seperti desain visual, pesan komunikasi, nilai merek, serta interaksi dengan konsumen. Konsistensi dalam menyampaikan identitas merek menjadi kunci dalam membangun persepsi positif di benak konsumen (Kotler & Keller, 2016).

Branding digital menjadi strategi penting dalam menciptakan diferensiasi di pasar yang kompetitif. Melalui *branding* yang kuat, UMKM dapat meningkatkan kepercayaan konsumen, memperkuat loyalitas, serta meningkatkan nilai tambah produk.

Digital marketing menjadi pilar utama dalam transformasi bisnis modern. Integrasi antara teknologi, data, dan strategi pemasaran memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi konsumen. Bagi UMKM, pemanfaatan *digital marketing* tidak hanya menjadi pilihan, tetapi merupakan kebutuhan untuk bertahan dan berkembang di era digital.

BAB 8

ANALISIS DAN STRATEGI KOMUNIKASI BISNIS

Keberhasilan suatu bisnis tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk atau strategi pemasaran, tetapi juga oleh efektivitas komunikasi yang dibangun di dalam dan di luar organisasi. Komunikasi bisnis menjadi fondasi dalam menghubungkan ide, strategi, dan eksekusi sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Dalam konteks ini, komunikasi bukan sekadar proses penyampaian informasi, melainkan proses membangun makna bersama antara komunikator dan komunikan (Bungin, 2006).

Efektivitas komunikasi sangat ditentukan oleh kesamaan persepsi, kejelasan pesan, serta kemampuan mengelola gangguan (*noise*) yang dapat menyebabkan distorsi. Oleh karena itu, komunikasi bisnis harus dirancang secara strategis agar mampu mendukung pengambilan keputusan, meningkatkan koordinasi, serta memperkuat hubungan dengan *stakeholder* (Tjiptono & Chandra, 2012).

Dalam era digital, komunikasi bisnis mengalami transformasi signifikan, dari komunikasi konvensional menjadi komunikasi berbasis teknologi yang interaktif, cepat, dan berbasis data. Hal ini menuntut pelaku usaha, khususnya UMKM, untuk tidak hanya mampu berkomunikasi secara efektif, tetapi juga strategis dan adaptif.

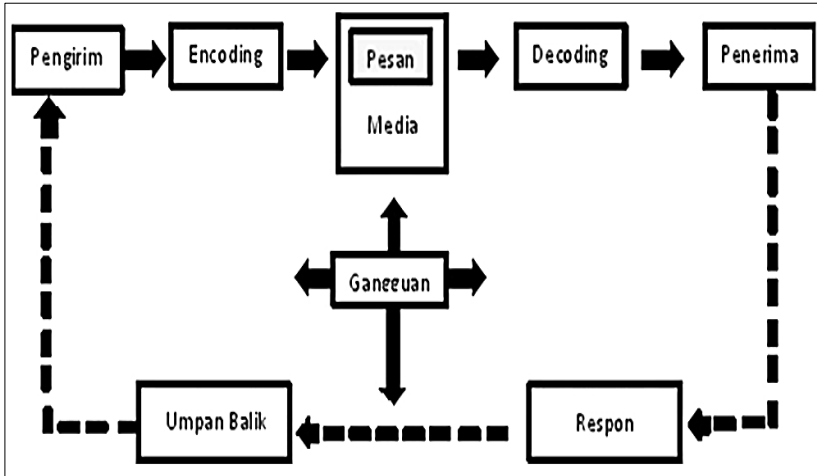
A. Komunikasi Efektif dalam Bisnis

Komunikasi efektif dalam bisnis merupakan kemampuan menyampaikan pesan secara jelas, tepat, dan dapat dipahami oleh penerima sesuai dengan maksud yang diinginkan. Komunikasi yang efektif tidak hanya ditentukan oleh isi pesan, tetapi juga oleh cara penyampaian, konteks komunikasi, serta kompetensi komunikator (Spitzberg & Cupach, 1989).

Komunikasi bisnis melibatkan berbagai komponen, seperti sumber, pesan, saluran, penerima, serta umpan balik. Keberhasilan komunikasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam melakukan *encoding* dan *decoding* pesan secara tepat sehingga makna yang diterima tidak mengalami distorsi.

Secara sederhana, komunikasi dapat dipahami sebagai proses atau aliran suatu pesan atau informasi yang bergerak dari sumber (komunikator) hingga penerima (komunikan) dan berlangsung secara dinamis. Penyimpangan yang terjadi dalam

komunikasi pada dasarnya merupakan hambatan. Proses komunikasi secara sederhana dapat dilihat pada Gambar 8.1.



Gambar 8. 1 Proses Komunikasi

Sumber: (Tjiptono & Chandra, 2012)

Untuk meminimalkan distorsi yang terjadi dalam sebuah proses komunikasi, perlu mencermati delapan komponen (Cahyono, 2020), yaitu:

1. **Konteks (lingkungan):** Merupakan sesuatu yang kompleks, meliputi dimensi fisik, sosial-psikologis, dan dimensi temporal yang saling memengaruhi satu sama lain. Memahami kenyamanan ruangan, peranan seseorang, tafsir budaya, serta dimensi waktu merupakan contoh dari sekian banyak unsur lingkungan komunikasi.

2. **Komponen sumber–penerima:** Pengirim pesan dapat berbicara, menulis, memberikan isyarat tubuh, atau tersenyum. Selain sebagai pengirim pesan, individu juga berperan sebagai penerima pesan. Pada saat berkomunikasi, individu berupaya memperoleh tanggapan, seperti dukungan, pengertian, simpati, dan sebagainya, serta pada saat menyerap isyarat nonverbal, individu menjalankan fungsi sebagai penerima dalam berkomunikasi.
3. **Encoding dan decoding.** Seseorang mengawali proses komunikasi dengan mengemas sebuah pesan yang dituangkan ke dalam gelombang suara atau ke dalam tulisan. Kode-kode yang dihasilkan ini berlangsung melalui proses pengodean (*encoding*). Bagaimana suatu pesan terkodekan sangat bergantung pada keterampilan, sikap, pengetahuan, dan sistem sosial budaya yang memengaruhi. Artinya, keyakinan dan nilai-nilai yang dianut memiliki peranan dalam menentukan tingkat efektivitas sumber komunikasi. Proses pengodean pada pihak sumber komunikasi hingga pesan tersebut terkode pada dasarnya mengandung unsur penafsiran subjektif atas simbol-simbol yang terdiri dari perspektif sosial budaya yang dapat menimbulkan distorsi bahkan makna yang berlainan. Sebelum suatu pesan disampaikan atau diterima, dalam

proses komunikasi, simbol-simbol tersebut perlu diterjemahkan terlebih dahulu ke dalam ragam kode tertentu oleh penerima melalui kegiatan mendengarkan atau membaca.

4. **Kompetensi komunikasi:** Hal ini mengacu pada kemampuan berkomunikasi secara efektif (Spitzberg & Cupach, 1989). Kompetensi ini mencakup pengetahuan tentang peran lingkungan dalam memengaruhi isi dan bentuk pesan komunikasi. Suatu topik pembicaraan dapat dipahami karena layak dikomunikasikan pada orang tertentu dalam lingkungan tertentu, tetapi bisa tidak layak untuk orang dan lingkungan yang lain. Kompetensi komunikasi juga mencakup kemampuan dalam menggunakan perilaku nonverbal, seperti kedekatan, sentuhan fisik, dan intonasi suara.
5. **Pesan dan saluran:** Pesan merupakan produk fisik dari proses pengodean. Jika seseorang berbicara, maka pembicaraan tersebut adalah pesan. Jika seseorang menulis, maka tulisan tersebut adalah pesan. Jika seseorang melakukan suatu gerakan, maka gerakan tersebut adalah pesan. Pesan dipengaruhi oleh simbol yang digunakan untuk mentransfer makna serta oleh keputusan dalam memilih

dan menyusun simbol tersebut. Kurangnya kecermatan dalam memilih simbol dapat memunculkan distorsi komunikasi. Saluran merupakan media yang digunakan untuk menyampaikan pesan. Saluran dapat bersifat formal maupun informal. Saluran informal biasanya digunakan untuk menyampaikan pesan pribadi atau sosial yang menyertai pesan formal.

6. **Umpan balik:** Secara efektif merupakan cara yang dapat dipertimbangkan untuk menghindari dan mengoreksi terjadinya distorsi. Umpan balik merupakan pengecekan sejauh mana keberhasilan dalam mentransfer makna pesan antara komunikator dan komunikan. Setelah penerima pesan melakukan pengodean kembali, individu tersebut pada dasarnya telah berperan sebagai sumber yang memberikan respons atas pesan yang diterima.
7. **Gangguan:** Merupakan komponen yang mendistorsi pesan. Gangguan dapat terjadi pada kedua belah pihak, baik penyampai maupun penerima pesan. Gangguan dapat berupa fisik, psikologis, maupun semantik atau kebahasaan, seperti kebisingan, persepsi yang sempit, atau penggunaan istilah yang menimbulkan makna berbeda.

8. **Efek komunikasi:** Setiap peristiwa komunikasi memiliki konsekuensi atau dampak terhadap pihak yang terlibat, baik berupa penambahan pengetahuan, perubahan sikap, maupun perubahan perilaku.

Model komunikasi efektif juga dapat dipahami melalui prinsip REACH (*Respect, Empathy, Audible, Clarity, Humble*), yang menekankan pentingnya sikap menghargai, empati, kejelasan pesan, serta kerendahan hati dalam berkomunikasi (Somad & Donni, 2014). Prinsip ini menjadi sangat relevan dalam dunia bisnis karena komunikasi yang baik mampu membangun kepercayaan, meningkatkan kolaborasi, serta mendorong kinerja organisasi.

1. **Hukum 1: *Respect***

Sikap menghargai setiap individu yang menjadi sasaran pesan merupakan dasar komunikasi yang efektif. Rasa hormat dan saling menghargai menjadi prinsip utama dalam berkomunikasi. Jika diperlukan kritik, penyampaiannya harus tetap menjaga harga diri pihak lain.

2. **Hukum 2: *Empathy***

Empati adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada kondisi orang lain. Kemampuan untuk mendengarkan terlebih

dahulu menjadi prasyarat dalam membangun pemahaman dan kepercayaan.

3. Hukum 3: *Audible*

Pesan harus dapat didengar atau dipahami dengan baik. Hal ini berkaitan dengan pemilihan media atau *delivery channel* yang tepat agar pesan dapat diterima secara optimal oleh penerima.

4. Hukum 4: *Clarity*

Kejelasan pesan menjadi hal yang penting agar tidak menimbulkan berbagai penafsiran yang dapat berdampak negatif.

5. Hukum 5: *Humble*

Sikap rendah hati mencerminkan kesediaan untuk melayani, menghargai, mendengar, menerima kritik, serta tidak bersikap sombong.

Efektivitas komunikasi juga berkaitan dengan model AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*) yang menjelaskan bagaimana pesan komunikasi dapat memengaruhi perilaku audiens. Dalam konteks bisnis, komunikasi yang mampu menarik perhatian dan membangun minat akan lebih efektif dalam mendorong tindakan konsumen.

Boove dan Thill (2007) menjelaskan bahwa kemampuan berkomunikasi merupakan unsur penting dalam aktivitas bisnis. Hampir separuh (45%) kegiatan komunikasi bisnis berupa menyimak, 30% berbicara, 16% membaca, dan 9% menulis. Kegiatan tersebut berlangsung dalam berbagai level komunikasi, yaitu komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

Kemampuan berkomunikasi efektif dalam bisnis merupakan salah satu indikator kualitas sumber daya manusia dalam organisasi. Komunikasi memegang peran penting dalam mendukung proses interaksi, pertukaran informasi, koordinasi, serta pengambilan keputusan.

Keterampilan komunikasi bisnis meliputi kemampuan komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, hingga komunikasi publik, baik secara lisan maupun tertulis. Keterampilan tersebut mencakup penulisan surat, penyusunan laporan dan proposal, serta kemampuan lain seperti lobi, negosiasi, manajemen rapat, *public speaking*, dan menjalankan peran *public relations*. Selain itu, untuk menarik pasar diperlukan pemahaman yang memadai dalam komunikasi pemasaran.

B. Komunikasi Digital

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah pola komunikasi bisnis menjadi lebih dinamis dan berbasis digital. Komunikasi digital memungkinkan interaksi yang lebih cepat, fleksibel, dan tanpa batas geografis. Platform seperti *email*, media sosial, aplikasi pesan instan, dan *video conference* menjadi sarana utama dalam komunikasi bisnis modern.

Namun, komunikasi digital juga menghadirkan tantangan baru, seperti *overload* informasi, miskomunikasi akibat kurangnya isyarat nonverbal, serta meningkatnya risiko distorsi pesan. Oleh karena itu, diperlukan strategi komunikasi digital yang efektif, seperti pemilihan media yang tepat, penyusunan pesan yang jelas, serta penggunaan bahasa yang sesuai dengan target audiens.

Komunikasi digital yang efektif dapat meningkatkan kolaborasi tim, produktivitas, serta keterlibatan karyawan, terutama dalam konteks kerja jarak jauh (*remote working*) (Leonardi, 2021). Dalam konteks UMKM, komunikasi digital juga menjadi alat penting dalam menjangkau pelanggan, membangun hubungan, serta meningkatkan loyalitas.

C. *Personal Branding*

Personal branding merupakan proses membangun citra diri yang kuat dan konsisten di mata publik. Dalam dunia bisnis modern, *personal branding* tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga menjadi bagian dari strategi bisnis secara keseluruhan.

Personal branding mencerminkan nilai, kompetensi, serta karakter yang dimiliki seseorang, yang kemudian dikomunikasikan kepada audiens melalui berbagai media. Dalam era digital, *personal branding* semakin penting karena individu dapat dengan mudah membangun reputasi melalui platform digital seperti LinkedIn, Instagram, atau YouTube.

Montoya dan Vandehey (2009) menyatakan bahwa *personal branding* adalah strategi untuk menciptakan persepsi yang kuat dan berbeda di benak audiens. Dalam konteks UMKM, *personal branding* pelaku usaha sering kali menjadi faktor kunci dalam membangun kepercayaan konsumen, terutama pada bisnis berbasis komunitas.

Personal branding yang kuat akan meningkatkan kredibilitas, memperluas jaringan, serta membuka peluang bisnis yang lebih besar. Oleh karena itu, pelaku usaha perlu mengelola identitas diri secara strategis dan konsisten.

D. *Storytelling* Bisnis

Storytelling bisnis merupakan teknik komunikasi yang menggunakan cerita untuk menyampaikan pesan, membangun emosi, dan menciptakan keterlibatan dengan audiens. Dalam pemasaran modern, *storytelling* menjadi strategi yang sangat efektif karena mampu menghubungkan nilai produk dengan pengalaman konsumen.

Cerita yang baik tidak hanya menyampaikan informasi, tetapi juga membangun makna dan emosi yang mendalam. Menurut Fog *et al.* (2010), *storytelling* dalam bisnis dapat meningkatkan daya tarik merek, memperkuat identitas, serta menciptakan hubungan emosional dengan konsumen.

Dalam UMKM, *storytelling* dapat digunakan untuk menceritakan asal-usul usaha, proses produksi, nilai sosial, serta dampak yang dihasilkan bagi masyarakat. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan *brand engagement*, tetapi juga memperkuat diferensiasi di pasar.

Di era digital, *storytelling* menjadi semakin penting karena konten berbasis cerita lebih mudah menarik perhatian dan dibagikan oleh pengguna. Oleh karena itu, pelaku usaha perlu mengembangkan kemampuan *storytelling* sebagai bagian dari strategi komunikasi bisnis.

Komunikasi bisnis merupakan elemen strategis dalam mendukung keberhasilan organisasi. Integrasi antara komunikasi efektif, komunikasi digital, *personal branding*, dan *storytelling* akan menciptakan strategi komunikasi yang holistik dan adaptif. Dalam era digital, kemampuan komunikasi tidak hanya menjadi keterampilan, tetapi juga menjadi keunggulan kompetitif bagi pelaku usaha, khususnya UMKM.

BAGIAN V
SUMBER DAYA MANUSIA DAN
ORGANISASI

BAB 9

TRANSFORMASI MSDM DIGITAL

Transformasi digital tidak hanya mengubah cara bisnis beroperasi, tetapi juga secara fundamental mengubah cara organisasi mengelola sumber daya manusia (SDM). Dalam era Revolusi Industri 4.0, organisasi dituntut untuk beralih dari pendekatan manajemen SDM konvensional menuju manajemen SDM digital (*Digital HRM*) yang adaptif, fleksibel, dan berbasis teknologi.

Perubahan ini ditandai dengan pergeseran paradigma dari *fixed mindset* menuju *growth mindset*, di mana individu diyakini mampu berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan (Dweck, 2006). Transformasi ini menjadi penting karena lingkungan bisnis saat ini ditandai dengan disrupsi teknologi, ketidakpastian global, serta perubahan struktur pekerjaan yang sangat cepat.

Transformasi MSDM digital tidak hanya menyangkut penggunaan teknologi, tetapi juga mencakup perubahan budaya organisasi, pola kerja, serta kompetensi SDM yang lebih relevan

dengan kebutuhan masa depan (Schwab, 2016). Dengan demikian, SDM tidak lagi dipandang sebagai sumber daya operasional, melainkan sebagai aset strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

A. Konsep SDM Digital

SDM digital merupakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk bekerja, beradaptasi, dan berinovasi dalam lingkungan berbasis teknologi digital. SDM digital tidak hanya menguasai teknologi, tetapi juga memiliki pola pikir adaptif, kolaboratif, dan inovatif.

Dalam perspektif transformasi digital, SDM menjadi salah satu pilar utama selain teknologi dan proses bisnis. Transformasi digital mencakup tiga dimensi utama, yaitu teknologi, proses, dan manusia (Vial, 2019). Oleh karena itu, keberhasilan transformasi digital sangat ditentukan oleh kesiapan SDM dalam mengadopsi perubahan.

Konsep SDM digital juga berkaitan dengan *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh sumber daya yang unik, sulit ditiru, dan bernilai tinggi (Barney, 1991). Dalam konteks ini, SDM digital menjadi aset strategis yang mampu

menciptakan inovasi, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing organisasi.

B. *Talent Management*

Talent management merupakan proses strategis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi. Dalam era digital, *talent management* mengalami transformasi signifikan, dari pendekatan administratif menjadi pendekatan strategis berbasis data (*data-driven talent management*).

Organisasi saat ini dituntut untuk mampu menarik talenta yang memiliki kompetensi digital, seperti kemampuan analisis data, pemikiran kritis, serta kreativitas. Selain itu, organisasi juga harus mampu mengembangkan talenta melalui pelatihan berkelanjutan (*continuous learning*) dan sistem pengembangan karier yang fleksibel.

Menurut Cappelli (2008), *talent management* yang efektif harus mampu menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan dinamika pasar tenaga kerja. Dalam konteks digital, hal ini berarti organisasi harus mampu mengelola talenta secara *agile* dan adaptif terhadap perubahan teknologi.

Pentingnya pengelolaan talenta juga berkaitan dengan upaya meningkatkan *engagement* dan retensi karyawan. SDM yang merasa dihargai dan dikembangkan akan memiliki loyalitas yang lebih tinggi serta kontribusi yang lebih besar terhadap organisasi.

C. Kompetensi Digital

Kompetensi digital merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh SDM untuk dapat bekerja secara efektif dalam lingkungan digital. Kompetensi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan kognitif, sosial, dan emosional.

Aoun (2017) mengemukakan konsep literasi baru yang terdiri atas:

1. Literasi data (kemampuan menganalisis data),
2. Literasi teknologi (pemahaman teknologi digital),
3. Literasi manusia (komunikasi dan kolaborasi).

Ketiga literasi ini menjadi fondasi dalam membangun SDM yang kompetitif di era digital.

Kompetensi digital juga mencakup kemampuan berpikir kritis, kreativitas, kemampuan memecahkan masalah kompleks, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. *World*

Economic Forum (2020) menegaskan bahwa keterampilan masa depan didominasi oleh kemampuan kognitif dan sosial, bukan hanya teknis.

Dalam organisasi, pengembangan kompetensi digital harus dilakukan secara sistematis melalui pelatihan, sertifikasi, serta pembelajaran berbasis pengalaman (*experiential learning*). Hal ini penting untuk memastikan bahwa SDM mampu mengikuti perkembangan teknologi yang sangat cepat.

D. Leadership di Era Digital

Kepemimpinan di era digital mengalami transformasi dari model kepemimpinan tradisional yang hierarkis menjadi kepemimpinan yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berbasis inovasi. Pemimpin digital tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan dan penggerak inovasi.

Menurut Kane *et al.* (2015), kepemimpinan digital harus mampu mengelola perubahan, membangun budaya inovasi, serta memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Pemimpin juga harus mampu menginspirasi dan memberdayakan tim untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat.

Konsep *transformational leadership* menjadi sangat relevan, di mana pemimpin mampu menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi individu dalam organisasi (Bass & Riggio, 2006). Pemimpin digital juga harus memiliki kemampuan komunikasi yang kuat, kemampuan berpikir strategis, serta kemampuan mengelola tim virtual.

Kepemimpinan digital juga menuntut adanya *agility leadership*, yaitu kemampuan untuk merespons perubahan dengan cepat dan fleksibel. Hal ini menjadi kunci dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis modern.

Transformasi MSDM digital merupakan langkah strategis yang harus dilakukan oleh organisasi untuk menghadapi tantangan era digital. Integrasi antara SDM digital, *talent management*, kompetensi digital, dan kepemimpinan digital akan menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

Dalam UMKM, transformasi ini menjadi sangat penting untuk meningkatkan produktivitas, memperluas pasar, serta menciptakan nilai tambah. Dengan SDM yang unggul dan adaptif, organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang dalam era disrupsi digital.

BAB 10

PENINGKATAN KOMPETENSI SDM

Pergeseran paradigma dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) tidak dapat dilepaskan dari dinamika lingkungan bisnis global yang semakin kompleks dan tidak pasti. Dunia bisnis saat ini dihadapkan pada kondisi yang sering disebut sebagai *Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity* (VUCA), yaitu situasi yang ditandai oleh perubahan yang cepat, ketidakpastian tinggi, kompleksitas yang meningkat, serta ambiguitas dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini menuntut organisasi untuk tidak lagi mengandalkan pendekatan manajemen SDM yang konvensional, melainkan bertransformasi menuju pendekatan yang lebih adaptif, fleksibel, dan berbasis inovasi.

Perkembangan teknologi digital yang sangat pesat, khususnya dalam bidang *artificial intelligence* (AI), *machine learning*, dan otomatisasi, telah mendorong terbukanya persaingan global yang semakin luas. Teknologi tidak hanya mengubah cara bisnis dijalankan, tetapi juga mengubah

struktur pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan. Banyak pekerjaan rutin dan operasional yang sebelumnya dilakukan oleh manusia kini telah digantikan oleh mesin dan sistem otomatis, sehingga peran SDM bergeser menuju pekerjaan yang membutuhkan kreativitas, analisis, serta sentuhan humanis yang tidak dapat sepenuhnya digantikan oleh teknologi.

Transformasi ini membawa implikasi besar terhadap peningkatan kompetensi SDM. Tidak hanya kompetensi teknis (*hard skills*) yang diperlukan, tetapi juga kompetensi manajerial dan *soft skills* seperti kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, serta adaptasi terhadap perubahan. Selain itu, perubahan sikap kerja menjadi aspek yang sangat penting, di mana SDM dituntut untuk memiliki orientasi pelayanan yang tinggi, mampu bekerja secara mandiri, serta memiliki kemampuan untuk berkolaborasi dalam tim lintas fungsi.

Peningkatan kompetensi SDM juga memerlukan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap *business value chain* dan teknologi digital yang mendukungnya. SDM tidak hanya dituntut memahami tugasnya secara spesifik, tetapi juga memahami bagaimana peran tersebut berkontribusi terhadap keseluruhan proses bisnis organisasi. Dengan demikian, SDM

dapat mengambil keputusan yang lebih strategis dan memberikan nilai tambah yang lebih besar bagi organisasi.

Organisasi perlu menciptakan tenaga kerja yang tangkas (*agile workforce*), yaitu SDM yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan, memiliki kemampuan belajar yang tinggi (*learning agility*), serta mampu berinovasi secara berkelanjutan. Konsep ini menjadi sangat relevan dalam menghadapi era Industri 4.0, di mana sistem produksi telah mengalami transformasi melalui penggunaan mesin otomatis yang saling terhubung (*interconnected systems*), sehingga mengurangi ketergantungan pada tenaga kerja manusia dalam pekerjaan rutin.

Sebagai ilustrasi, dalam dunia bisnis digital, teknologi seperti *machine learning* dan *artificial intelligence* telah mampu menggantikan peran analis dalam mengolah data dan menghasilkan *insight* secara otomatis. Namun demikian, peran manusia tetap menjadi krusial dalam menginterpretasikan hasil analisis tersebut, merancang strategi bisnis, serta mengambil keputusan yang mempertimbangkan aspek sosial, etika, dan konteks pasar. Dengan kata lain, teknologi berperan sebagai *enabler*, sedangkan manusia tetap menjadi pengambil keputusan strategis.

Peningkatan SDM dalam era digital tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pada pembentukan pola pikir (*mindset*), sikap, serta kemampuan adaptasi yang tinggi. Organisasi yang mampu mengembangkan SDM yang unggul dan adaptif akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam menghadapi dinamika bisnis yang semakin kompleks.

A. Pengembangan Kapasitas

Secara umum, kompetensi dapat dipahami sebagai kombinasi antara keterampilan, sikap, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Tipe kompetensi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *soft competency* dan *hard competency*. *Soft competency* merupakan kompetensi yang terkait erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antarmanusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Sebagai contoh, kepemimpinan (*leadership*), *interpersonal relation*, jiwa kewirausahaan, mentalitas, kejujuran, ketekunan, dan sebagainya. Sementara itu, *hard skills* adalah kemampuan yang bersifat teknis dalam pekerjaan yang ditekuni, seperti *marketing research*, *financial analysis*, *manpower planning*, *electrical engineering*, *supply chain*, dan sebagainya.

Muchtar (2010) menyatakan bahwa SDM atau karyawan dalam organisasi dapat dipandang dari dua sisi, yaitu sisi yang tampak nyata berupa *skill* dan *knowledge*, serta sisi yang tersamar berupa *personal qualities* (*motive, attitude, values, traits*). *Skill* (keterampilan) merupakan kemampuan mendasar SDM atau karyawan dalam bidang pekerjaannya dan dapat dibedakan menjadi *hard skill* dan *soft skill*. *Hard skill* merupakan keahlian langsung dalam menjalankan pekerjaan, sedangkan *soft skill* lebih berkaitan dengan *human relation*, yaitu dalam menciptakan iklim kerja, hubungan personal, dan pengembangan diri.

Telah disampaikan pada bab sebelumnya bahwa dalam era digital yang penuh dengan perubahan dan disrupsi yang cepat saat ini diperlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi tinggi dengan kemampuan beradaptasi dan kelincahan yang tinggi sehingga dapat bertahan dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Banyak pekerjaan baru akan bermunculan seiring dengan hilangnya jenis pekerjaan yang tidak lagi relevan dengan perkembangan teknologi dan tata kelola baru. Pembentukan keterampilan baru sangat dibutuhkan untuk mengimbangi perubahan yang cepat, sekaligus menyesuaikan keterampilan yang masih eksis dengan tuntutan dan kebutuhan kompetensi yang baru.

B. Pelatihan dan Pembelajaran

Pelatihan dan pembelajaran merupakan instrumen utama dalam meningkatkan kompetensi SDM secara berkelanjutan. Dalam era digital, konsep pembelajaran mengalami pergeseran dari *training-based approach* menjadi *learning ecosystem*, di mana pembelajaran tidak hanya terjadi secara formal, tetapi juga melalui pengalaman kerja, kolaborasi, dan teknologi digital.

Pelatihan tidak lagi sekadar transfer pengetahuan, tetapi menjadi proses strategis dalam membangun kapabilitas organisasi. Data menunjukkan bahwa pendekatan berbasis kompetensi dalam pelatihan mampu meningkatkan kinerja karyawan serta memperkuat kerja sama lintas fungsi dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program pelatihan yang terintegrasi dengan kebutuhan bisnis dan perkembangan teknologi.

Pembelajaran berbasis digital seperti *e-learning*, *microlearning*, dan *blended learning* menjadi solusi dalam meningkatkan fleksibilitas dan efektivitas pembelajaran. SDM dituntut untuk memiliki *learning agility*, yaitu kemampuan untuk belajar secara cepat, relevan, dan berkelanjutan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis.

C. *Upskilling* dan *Reskilling*

Perkembangan teknologi digital telah menciptakan kebutuhan mendesak bagi organisasi untuk melakukan *upskilling* dan *reskilling* SDM. *Upskilling* merupakan proses peningkatan keterampilan yang sudah dimiliki agar lebih relevan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini, sedangkan *reskilling* adalah proses pembelajaran keterampilan baru untuk menghadapi perubahan pekerjaan di masa depan.

Dalam era otomatisasi, banyak pekerjaan rutin yang digantikan oleh teknologi, sehingga SDM harus beralih pada pekerjaan yang lebih strategis dan berbasis kreativitas. Sebagai contoh, teknologi *machine learning* mampu mengolah data secara otomatis, namun manusia tetap diperlukan untuk menginterpretasikan data tersebut dan mengambil keputusan strategis.

Upskilling dan *reskilling* menjadi strategi penting untuk menjaga keberlanjutan karier individu dan daya saing organisasi. Proses ini harus dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan, dengan melibatkan teknologi, pelatihan, serta pengalaman kerja sebagai media pembelajaran.

Sebagai ilustrasi, teknologi ini juga memungkinkan tim keuangan mendapatkan data terbaru dan terpusat secara

instan tanpa melakukan survei data. Tim keuangan hanya bekerja untuk menentukan keputusan strategis dari data yang diperoleh secara otomatis, sehingga dapat meningkatkan akurasi keputusan dengan mengidentifikasi risiko dan peluang sesegera mungkin. Hal ini menjadi tantangan SDM ke depan. Perubahan yang cepat memaksa dilakukannya *reskilling* atau *upskilling* agar tetap mampu bertahan dan beradaptasi dalam lingkungan kerja di mana manusia dan robot bekerja secara bersamaan. Untuk mampu beradaptasi dengan lingkungan tersebut, setiap individu harus mampu mengembangkan kompetensinya, baik teknis maupun *soft skills*, yang relevan dengan kebutuhan bisnis di era digital (*digital business*).

D. Peran Pendidikan Digital

Pendidikan digital memiliki peran strategis dalam mempersiapkan SDM yang siap menghadapi masa depan. Revolusi Industri 4.0 tidak hanya mengubah struktur pekerjaan, tetapi juga menciptakan profesi baru yang sebelumnya tidak pernah ada. Oleh karena itu, pendidikan tidak lagi hanya berfokus pada transfer ilmu, tetapi juga pada pengembangan kompetensi digital, kreativitas, serta kemampuan berpikir kritis.

Individu yang memiliki kompetensi digital yang baik akan mampu memanfaatkan teknologi untuk menciptakan peluang

baru, meningkatkan produktivitas, serta memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Pendidikan digital juga mendorong terbentuknya pola pikir inovatif dan kewirausahaan, yang sangat penting dalam konteks pengembangan UMKM.

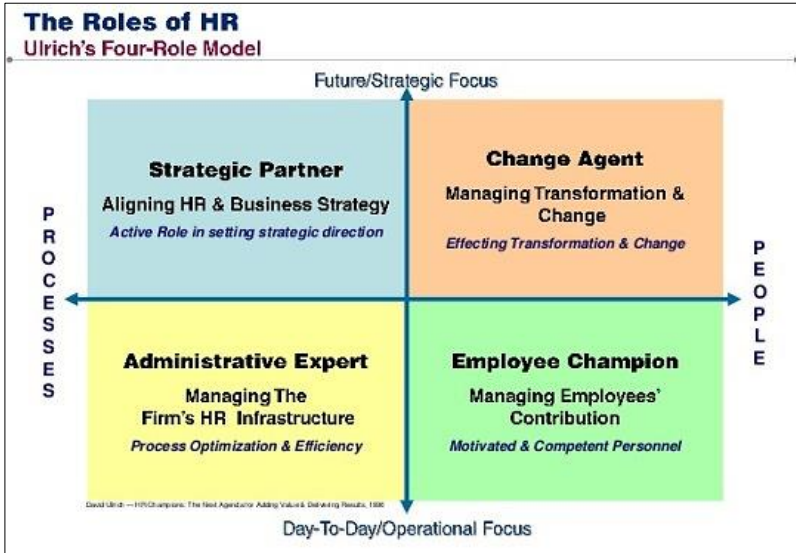
Sebagai individu yang siap menghadapi tuntutan masa depan, belajar dan menuntut ilmu menjadi keharusan, disertai penguasaan pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. Revolusi Industri 4.0 berdampak pada pengurangan tenaga kerja yang bersifat rutin, namun juga melahirkan sejumlah peluang kerja baru yang sebelumnya belum ada. Hal ini dapat menjadi peluang penciptaan lapangan kerja baru apabila individu memiliki kompetensi digital yang memadai. Dengan memiliki kompetensi digital, individu dapat mendayagunakan teknologi untuk meningkatkan kesejahteraan.

E. Peran Strategis MSDM dalam Transformasi

Organisasi

Dalam menghadapi transformasi digital, fungsi MSDM tidak lagi bersifat administratif, tetapi menjadi mitra strategis dalam organisasi. Ulrich (1997) mengemukakan empat peran utama MSDM, yaitu sebagai *strategic partner*, *change agent*, *employee champion*, dan *administrative expert* (Gambar 10.1). Peran ini

menunjukkan bahwa MSDM memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan keberhasilan strategi organisasi.



Gambar 10.1 Peranan Sumber Daya Manusia dalam Menciptakan Organisasi yang Kompetitif

Sumber: (Ulrich, 1997)

Ulrich (1997) menjelaskan bahwa untuk dapat mendukung organisasi mencapai keunggulan kompetitif, bagian SDM harus menjalankan peran berikut ini (Gambar 10.1):

1. *Management of strategic human resource (strategic partner)*, yaitu bagian SDM berfokus pada penyelarasan strategi dan praktik SDM dengan strategi bisnis. Bagian

SDM menjadi mitra strategis manajemen puncak untuk mewujudkan keberhasilan strategi bisnis dengan menerjemahkan strategi bisnis ke dalam praktik pengelolaan SDM sehingga:

- a. Organisasi dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan;
 - b. Organisasi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan; dan
 - c. Pada akhirnya, organisasi dapat meningkatkan hasil finansial karena strategi dapat diimplementasikan dengan lebih efektif.
2. *Management of transformation and change (change management)*, yaitu mengelola setiap transformasi atau perubahan dalam organisasi, termasuk perubahan budaya dasar organisasi. Bagian SDM mengidentifikasi dan menerapkan proses perubahan akibat penerapan ide atau inisiatif yang dirancang atau diterapkan organisasi.
 3. *Management of employee contribution (employee champion)*, yaitu terlibat dalam permasalahan, ekspektasi, dan kebutuhan SDM sehari-hari. Bagian SDM secara aktif berperan dalam mengembangkan serta meningkatkan

komitmen dan kontribusi atau kinerja SDM untuk mencapai keberhasilan organisasi.

4. *Management of company infrastructure (administrative expert)*, yaitu ahli dalam menjalankan administrasi dan infrastruktur terkait SDM secara efektif dan efisien, antara lain yang berkaitan dengan rekrutmen, pelatihan (*training*) dan pengembangan, peningkatan kinerja, serta sistem remunerasi.

Keempat peran di atas juga dapat dijelaskan dalam empat peran sebagai berikut:

1. ***Operational excellence***, yaitu:

- a. Mampu memberikan jasa inti dari fungsi SDM kepada seluruh karyawan dan manajemen;
- b. Memastikan penyediaan jasa fungsi SDM berada dalam kerangka efisiensi biaya (*cost-efficiency*); dan
- c. Memastikan *HR tools and process* bekerja secara efektif untuk mengoptimalkan kinerja SDM.

2. *HR relationship manager*, yaitu:

- a. Memberikan masukan terhadap rencana kerja unit bisnis;
- b. Menjadi tempat konsultasi bagi para manajer lini, terutama yang berkaitan dengan perubahan yang berdampak terhadap sdm;
- c. Berperan sebagai *coach* bagi *senior manager* dalam perubahan dan pengembangan organisasi; dan
- d. Memastikan para manajer telah dilengkapi dengan kemampuan yang memadai dalam menggunakan proses dan *tools hr*.

3. *Performance consultant*, yaitu:

- a. Fungsi SDM yang mampu membangun platform yang mengintegrasikan seluruh proses dan sistem manajemen SDM yang secara bersama-sama dengan platform bisnis lainnya mendukung upaya pencapaian sasaran bisnis;
- b. Fungsi SDM yang bekerja erat dengan lini untuk mengidentifikasi proyek strategis yang memiliki dampak tinggi terhadap bisnis dan SDM; dan
- c. Fungsi SDM yang mampu menyelesaikan proyek yang berkaitan dengan SDM secara tepat waktu dan sesuai anggaran. Fungsi SDM mampu membangun kapabilitas

bisnis dengan mengelola (*manage*) dan mengimplementasikan perubahan.

4. *Strategic business partner*, yaitu:

- a. Unit SDM terlibat dalam pertemuan organisasi yang bersifat strategis;
- b. Strategi dan rencana kerja SDM merupakan bagian penting dalam rencana bisnis secara keseluruhan;
- c. Masukan SDM dibutuhkan sebelum, selama, dan setelah adanya keputusan penting yang menyangkut pengembangan bisnis;
- d. Indikator kinerja SDM merupakan bagian dari *scorecard* bisnis secara keseluruhan; dan
- e. Menyelaraskan konsep, sistem, dan proses manajemen SDM dengan pencapaian sasaran strategis organisasi.

Sebagai *strategic partner*, MSDM berperan dalam menyelaraskan strategi SDM dengan strategi bisnis. Sebagai *change agent*, MSDM bertanggung jawab dalam mengelola perubahan organisasi. Sebagai *employee champion*, MSDM berfokus pada pengembangan dan kesejahteraan karyawan. Sementara itu, sebagai *administrative expert*, MSDM memastikan efisiensi proses administrasi SDM.

Peran ini berkembang menjadi lebih kompleks, di mana MSDM juga harus mampu mengelola data, teknologi, serta hubungan kerja yang semakin dinamis. Organisasi yang mampu mengoptimalkan peran MSDM akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih kuat dalam menghadapi perubahan.

F. Agile HR dan *Digital Capability*

Transformasi digital menuntut pengelola SDM untuk memiliki kemampuan baru yang dikenal sebagai *HR agility*. Beberapa kemampuan kunci yang harus dimiliki antara lain:

1. *Technical agility*, yaitu memahami teknologi digital dan tren bisnis;
2. *Data agility*, yaitu mampu mengelola dan menganalisis data untuk pengambilan keputusan;
3. *Project agility*, yaitu mampu mengelola proyek inovasi secara efektif;
4. *Networking agility*, yaitu membangun dan memanfaatkan jejaring strategis.

Kemampuan ini menjadi penting karena organisasi modern dituntut untuk mengambil keputusan berbasis data, bergerak cepat, serta memiliki pandangan strategis terhadap peluang dan ancaman bisnis.

Peran manajer juga mengalami pergeseran, dari pengawas menjadi fasilitator, *coach*, dan *enabler* bagi tim. Hal ini menunjukkan bahwa transformasi MSDM tidak hanya berkaitan dengan sistem, tetapi juga perubahan peran dan budaya kerja.

Peningkatan SDM dalam era digital merupakan proses yang holistik, yang mencakup pengembangan kapasitas, pembelajaran berkelanjutan, *upskilling* dan *reskilling*, serta penguatan peran strategis MSDM. Integrasi antara kompetensi individu, teknologi, dan strategi organisasi akan menjadi kunci dalam menciptakan organisasi yang adaptif, inovatif, dan berdaya saing tinggi.

BAGIAN VI

OPERASIONAL DAN SISTEM BISNIS

BAB 11

OPTIMALISASI ADMINISTRASI DAN SISTEM LOGISTIK

Dalam dinamika bisnis modern yang semakin kompetitif, fungsi operasional dan sistem logistik menjadi tulang punggung keberhasilan organisasi, termasuk pada skala UMKM. Keunggulan kompetitif tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola proses operasional secara efisien, responsif, dan terintegrasi. Hal ini mencakup bagaimana organisasi mengelola aliran barang, informasi, dan sumber daya secara optimal dari hulu hingga hilir.

Pendekatan *Management by Objectives* (MBO) menjadi salah satu kerangka penting dalam optimalisasi administrasi dan logistik, di mana setiap aktivitas operasional diarahkan pada pencapaian tujuan yang jelas, terukur, dan disepakati bersama antara manajemen dan karyawan. Pendekatan ini menekankan pentingnya perencanaan, pengendalian, serta

evaluasi kinerja secara sistematis untuk memastikan efektivitas operasional organisasi.

Seiring dengan perkembangan teknologi dan meningkatnya kompleksitas pasar, sistem logistik tidak lagi bersifat tradisional, melainkan berkembang menjadi sistem yang terintegrasi dengan teknologi digital, yang memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data, peningkatan efisiensi distribusi, serta peningkatan kualitas layanan kepada pelanggan.

A. Manajemen Operasional

Manajemen operasional merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian aktivitas produksi dan distribusi untuk menghasilkan barang dan jasa secara efisien. Dalam konteks UMKM, manajemen operasional memiliki peran strategis dalam memastikan bahwa proses bisnis berjalan secara optimal dengan sumber daya yang terbatas.

Administrasi logistik sebagai bagian dari manajemen operasional mencakup berbagai fungsi penting, seperti perencanaan kebutuhan, penganggaran, pengadaan, penyimpanan, distribusi, hingga penghapusan barang. Fungsi ini tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis karena

berkaitan langsung dengan efisiensi biaya dan kualitas layanan (Bowersox, 2002).

Dalam implementasinya, manajemen operasional harus didukung oleh sistem pengendalian yang kuat, seperti siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) dan *Standardize-Do-Check-Action* (SDCA). Kedua pendekatan ini memastikan bahwa proses operasional berjalan secara konsisten dan terus mengalami perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*).

B. Sistem Logistik UMKM

Sistem logistik merupakan bagian integral dari operasional bisnis yang mengatur aliran barang dan informasi dari pemasok hingga konsumen akhir. Dalam konteks UMKM, sistem logistik harus dirancang secara sederhana, namun efektif untuk menjamin keseimbangan antara *supply* dan *demand*.

Bowersox (2002) mengemukakan bahwa efektivitas sistem logistik sangat ditentukan oleh integrasi lima komponen utama yang saling terkait, yaitu struktur lokasi fasilitas, transportasi, persediaan (*inventory*), komunikasi atau informasi, serta penanganan dan penyimpanan.

Struktur lokasi fasilitas menjadi fondasi awal dalam desain sistem logistik karena menentukan bagaimana jaringan

distribusi dibangun, termasuk lokasi pabrik, gudang, dan titik distribusi yang secara langsung memengaruhi biaya operasional dan tingkat pelayanan kepada pelanggan. Selanjutnya, transportasi berperan sebagai penghubung antarfasilitas dalam sistem tersebut, dengan mempertimbangkan aspek biaya, kecepatan, dan konsistensi layanan agar aliran barang dapat berjalan secara optimal. Komponen persediaan menjadi elemen strategis yang berfungsi menjaga keseimbangan antara permintaan dan ketersediaan barang, sehingga organisasi dapat menghindari kelebihan stok maupun kekurangan yang berpotensi mengganggu pelayanan.

Komunikasi dan informasi menjadi penggerak utama yang memastikan seluruh aktivitas logistik berjalan secara sinkron dan terkoordinasi. Informasi yang akurat dan tepat waktu memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat, serta meminimalkan risiko kesalahan dalam perencanaan maupun distribusi. Tanpa sistem informasi yang baik, seluruh komponen logistik dapat mengalami disfungsi akibat kurangnya visibilitas dan koordinasi.

Terakhir, penanganan dan penyimpanan mencakup aktivitas fisik seperti pemindahan, pengemasan, dan penyimpanan barang, yang secara langsung memengaruhi

efisiensi biaya dan kualitas produk. Semakin efisien proses penanganan dan penyimpanan, maka semakin rendah biaya logistik yang ditimbulkan dan semakin tinggi tingkat kepuasan pelanggan.

Kelima komponen ini harus dikelola secara terpadu untuk menciptakan sistem logistik yang efisien dan responsif. Misalnya, pemilihan lokasi gudang yang strategis dapat menurunkan biaya distribusi, sementara sistem komunikasi yang akurat dapat menghindari kesalahan dalam pengiriman barang.

Sistem logistik UMKM juga harus mampu beradaptasi dengan perubahan permintaan pasar yang cepat. Oleh karena itu, fleksibilitas dan kecepatan menjadi kunci utama dalam pengelolaan logistik modern.

C. Efisiensi Distribusi

Efisiensi distribusi merupakan tujuan utama dari sistem logistik, yaitu memastikan bahwa produk dapat sampai ke pelanggan dalam jumlah yang tepat, waktu yang tepat, dan biaya yang minimal. Dalam praktiknya, efisiensi distribusi tidak hanya berkaitan dengan biaya transportasi, tetapi juga mencakup kecepatan, konsistensi layanan, serta kepuasan pelanggan.

Distribusi yang tidak efisien dapat menyebabkan berbagai masalah, seperti keterlambatan pengiriman, kelebihan atau kekurangan stok, serta meningkatnya biaya operasional. Oleh karena itu, organisasi perlu mengoptimalkan jaringan distribusi melalui pemilihan moda transportasi yang tepat, pengelolaan persediaan yang efisien, serta integrasi sistem informasi logistik.

Dalam UMKM, efisiensi distribusi dapat ditingkatkan melalui kerja sama dengan pihak ketiga, seperti jasa logistik (*third-party logistics*), serta pemanfaatan platform digital untuk memperluas jangkauan pasar.

D. Digitalisasi Operasional

Digitalisasi operasional merupakan transformasi penting dalam sistem bisnis modern, di mana teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi, akurasi, dan kecepatan proses operasional. Dalam sistem logistik, digitalisasi memungkinkan integrasi antara berbagai fungsi, seperti pengadaan, penyimpanan, distribusi, dan pelayanan pelanggan.

Salah satu bentuk implementasi digitalisasi adalah penggunaan *smart warehouse* dan sistem otomatisasi, yang mampu mengurangi kesalahan manusia (*human error*) serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, penggunaan sistem

informasi logistik memungkinkan pengelolaan data secara *real-time*, sehingga mendukung pengambilan keputusan yang lebih cepat dan akurat.

Digitalisasi juga memungkinkan organisasi untuk menerapkan konsep *supply chain management* (SCM) secara lebih efektif, di mana seluruh aktivitas logistik terintegrasi dalam satu sistem yang terkoordinasi. SCM tidak hanya mengelola aliran barang, tetapi juga aliran informasi dan keuangan, sehingga menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Sorooshian et al., 2013).

Dalam era digital, organisasi dituntut untuk mampu memanfaatkan teknologi sebagai *enabler* dalam meningkatkan kinerja operasional. Hal ini mencakup penggunaan *big data*, *Internet of Things* (IoT), serta sistem berbasis *cloud* untuk meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam rantai pasok.

Optimalisasi administrasi dan sistem logistik merupakan kunci dalam meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing bisnis, khususnya bagi UMKM. Integrasi antara manajemen operasional, sistem logistik, efisiensi distribusi, dan digitalisasi operasional akan menciptakan sistem bisnis yang adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Dalam bisnis modern, organisasi yang mampu mengelola sistem logistik secara efektif tidak hanya akan meningkatkan efisiensi biaya, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan, yang pada akhirnya akan memperkuat posisi kompetitif di pasar.

EPILOG

Saatnya UMKM Melampaui Batas

Transformasi UMKM bukan sekadar perubahan teknologi, tetapi juga perubahan *mindset*, peran sosial, dan posisi dalam ekonomi global.

Kita hidup pada zaman ketika perubahan bukan lagi pilihan, melainkan kenyataan yang tidak dapat dihindari. Dunia bergerak cepat. Teknologi berkembang tanpa jeda. Pasar berubah tanpa pemberitahuan. Dalam pusaran tersebut, UMKM berada di persimpangan: bertahan dengan cara lama atau berani melangkah menuju masa depan.

Buku ini lahir dari satu keyakinan sederhana, namun kuat, bahwa UMKM bukanlah usaha kecil dalam arti yang sesungguhnya. Yang kecil hanyalah skalanya, bukan potensinya. Di balik setiap usaha mikro terdapat mimpi besar. Di balik setiap usaha kecil terdapat perjuangan panjang. Di balik setiap usaha menengah terdapat harapan untuk melampaui batas.

Transformasi dimulai dari cara berpikir. Dari keberanian untuk mengatakan bahwa “cara lama tidak lagi cukup.” Dari kesadaran bahwa perubahan bukan ancaman, melainkan peluang. UMKM yang bertahan saat ini bukanlah yang paling besar, tetapi yang paling adaptif. Bukan yang paling kuat, melainkan yang paling cepat belajar.

Namun, transformasi tidak berhenti pada diri sendiri. UMKM memiliki peran yang jauh lebih besar daripada sekadar menghasilkan keuntungan. UMKM menciptakan lapangan kerja, menghidupkan komunitas, dan menjaga denyut ekonomi tetap berjalan. Dalam setiap produk yang dihasilkan, terdapat nilai, cerita, dan dampak sosial yang nyata.

Di era digital, batas-batas tersebut mulai runtuh. Pasar tidak lagi dibatasi oleh lokasi. Kompetitor tidak lagi hanya berasal dari sekitar, melainkan dari berbagai penjuru dunia. Justru pada titik inilah peluang terbesar terbuka. UMKM yang siap berubah akan menyadari bahwa dunia bukan lagi sesuatu yang jauh, melainkan sesuatu yang dapat dijangkau.

Terdapat satu hal yang perlu disadari: teknologi hanyalah alat, dan strategi hanyalah arah. Penentu utama tetap manusia di baliknya *mindset*, keberanian, dan kemauan untuk terus bertumbuh.

Buku ini telah mengajak untuk memahami bagaimana peluang dikenali, masalah dipecahkan, strategi dirumuskan, dan keputusan diambil. Namun, pada akhirnya, semua itu kembali pada satu pertanyaan sederhana:

Apakah siap untuk berubah?

Sebab masa depan UMKM tidak ditentukan oleh siapa yang paling lama bertahan, melainkan oleh siapa yang paling berani bertransformasi.

Perjalanan ini mungkin tidak selalu mudah. Akan ada keraguan, kegagalan, bahkan kelelahan. Namun, setiap langkah kecil menuju perubahan merupakan investasi besar bagi masa depan.

Saat ini, UMKM tidak lagi sekadar pelaku ekonomi. UMKM adalah kekuatan yang mampu menggerakkan perubahan, menjembatani kesenjangan, dan menembus batas global.

Oleh karena itu, jangan lagi memandang UMKM sebagai usaha kecil. Pandanglah sebagai kekuatan besar yang sedang bertumbuh. Pada akhirnya, transformasi bukan tentang menjadi lebih besar dari orang lain, melainkan tentang menjadi versi terbaik dari diri sendiri.

Dan bagi yang berani berubah, masa depan tidak perlu ditunggu. Masa depan dapat diciptakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acs, Z. J., & Varga, A. (2005). *Entrepreneurship, agglomeration and technological change*.
- Acs, Z. J., Audretsch, D. B., Lehmann, E. E., & Licht, G. (2016). National systems of entrepreneurship. *Small Business Economics Journal*, 46(4), 527–535.
- Adams, S. B. (2011). Growing where you are planted: Exogenous firms and the seeding of Silicon Valley. *Research Policy*, 40(3), 368–379.
- Adioetomo, S. M. (2005). Bonus demografi menjelaskan hubungan antara pertumbuhan penduduk dengan pertumbuhan ekonomi. *Warta Demografi*, 35(2), 7–33.
- Ahmad, A. R., Yusoff, W. F. W., Noor, H. M., & Ramin, A. K. (2012). Preliminary study of rural entrepreneurship development program in Malaysia. *Journal of Global Entrepreneurship*, 2(1), 1–8.
- Alijoyo, A., Wijaya, B., & Jacob, I. (2020). *Root cause analysis*. CRMS Indonesia.
- Alma, B. (2013). *Kewirausahaan untuk mahasiswa dan umum*. Alfabeta.
- Al-Mubarak, H. M., Muhammad, A. H., & Busler, M. (2014). Incubators, economic development, and diversification in

- developing countries. *European Journal of Business and Management Review*, 6(12), 84–91.
- Alon, I. (2013). *Entrepreneurship in Northeast Brazil: An evaluation of business incubators in the region* (Disertasi). Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Anwar, K., & Fatmawati. (2018). Pengaruh jumlah penduduk usia produktif, kemiskinan, dan inflasi terhadap pertumbuhan ekonomi. *Jurnal Ekonomi Regional*, 1(1), 15–22.
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2020). *Marketing: An introduction* (4th European ed.). Pearson.
- Audretsch, D., Mason, C., Miles, M. P., & O'Connor, A. (2021). Time and the dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(1–2), 1–11.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Jumlah penduduk Indonesia menurut kelompok umur*.
- Bahri, S. D., & Zain, A. (1997). *Strategi belajar mengajar*. Rineka Cipta.
- Bank Indonesia. (2015). *Profil bisnis usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM)*. Bank Indonesia.
- Bell, C. (1987). Development economics. In *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*.

- Bhattacharjee, P. (2001). Social mapping at Thenganayakanahali village. *PLA Notes*, 41.
- Bischoff, K., Volkmann, C. K., & Audretsch, D. B. (2018). Stakeholder collaboration in entrepreneurship education. *Journal of Technology Transfer*, 43(1), 20–46.
- Bowersox, D. J. (2002). *Supply chain logistics management*. McGraw-Hill.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022). *Principles of corporate finance*. McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of financial management*. Cengage Learning.
- Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84–92.
- Bungin, B. (2006). *Sosiologi komunikasi*. Kencana.
- Bygrave, W. D., & Zacharakis, A. (2010). *The portable MBA in entrepreneurship* (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Cavallo, A., Ghezzi, A., & Balocco, R. (2018). Entrepreneurial ecosystem research. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1291–1321.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (7th ed.). Pearson.
- Chang, W. J. (2021). Experiential marketing, brand image, and brand loyalty. *British Food Journal*, 123(1), 209–223.

- Darwanto. (2012). Peran entrepreneur dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 11–24.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Demartini, M. C., & Beretta, V. (2020). Intellectual capital and SMEs' performance. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 288–332.
- Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2005). Corporate culture and organizational effectiveness. *Organization Science*, 16(6), 709–723.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.
- Elfindri, D. A., & Saputra, W. (2010). *Minang entrepreneurship*. Buduouse Media.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (1995). *Consumer behavior* (8th ed.). Dryden Press.
- Esparcia, J. (2014). Innovation and networks in rural areas. *Journal of Rural Studies*, 34, 1–14.
- Fajrin, M. T., & Sulistiyowati, W. (2018). Pengurangan defect pada produk sepatu. *Spektrum Industri*, 16(1), 29.
- Fog, K., Budtz, C., & Yakaboylu, B. (2010). *Storytelling: Branding in practice*. Springer.

- Fox, A. (2014). Using MOOC to reinvigorate software engineering education. *ICSE Companion*.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gieryn, T. F. (2000). A space for place in sociology. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 463–496.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing. *Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Harrison, R. T., Mason, C. M., & Girling, P. (2004). Financial bootstrapping and venture development. *Entrepreneurship & Regional Development*, 16(4), 307–333.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*.
- Ismail, M. D., Domil, A. K. A., & Isa, A. M. (2014). Managerial competence and competitive advantage. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 115, 138–146.
- Kader, R. A., Mohamad, M. R. B., & Ibrahim, A. A. H. C. (2009). Success factors for small rural entrepreneurs. *Contemporary Management Research*, 5(2), 147–162.
- Kalantaridis, C., & Bika, Z. (2006). In-migrant entrepreneurship in rural England. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(2), 109–131.

- Kantis, H. (2002). *Entrepreneurship in emerging economies: The creation and development of new firms in Latin America and East Asia*. Inter-American Development Bank.
- Kao, J. J. (1993). *Entrepreneurship, creativity, and organization: Text, cases, and readings*. McGraw-Hill.
- Kasmir. (2006). *Kewirausahaan*. RajaGrafindo Persada.
- Kaufmann, H. R., & Shams, S. M. R. (2015). *Entrepreneurial challenges in the 21st century: Creating stakeholder value co-creation*. Palgrave Macmillan.
- Khamimah, W. (2021). Peran kewirausahaan dalam memajukan perekonomian Indonesia. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 4(3), 217–226.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia Nomor 02/Per/M.KUKM/I/2008 tentang pedoman pemberdayaan business development services-provider (BDS-P) untuk pengembangan koperasi, usaha mikro, kecil, dan menengah (KUMKM)*.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management*. Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2021). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kuswara, H. (2012). Strategi perguruan tinggi mewujudkan *entrepreneurial campus*.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing. *Journal of Management Studies*, 58(1), 247–251.
- Liang, J. (2014). *Demographics and entrepreneurship*. National Bureau of Economic Research.
- Liedtka, J. (2018). Why design thinking works. *Harvard Business Review*, 96(5), 72–79.
- Marimin, M., & Maghfiroh, N. (2010). *Aplikasi teknik pengambilan keputusan dalam manajemen rantai pasok*. IPB Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

- Mazzarol, T. (2014). Growing and sustaining entrepreneurial ecosystems.
- McHugh, J. M., McHugh, S. M., & Nickels, W. G. (2008). *Understanding business*. McGraw-Hill.
- Montoya, P., & Vandehey, T. (2009). *The brand called you*. McGraw-Hill.
- Mowen, J. C., & Minor, M. (2002). *Consumer behavior: A framework*. Prentice Hall.
- Muljono, P., Burhanuddin, & Bachtiar, Y. (2009). *Upaya pemberdayaan masyarakat dan pengentasan kemiskinan melalui model Posdaya*.
- Nasution, A. S., Hasibuan, D. N., Dalimunthe, W. M., & Silalahi, P. R. (2023). Peningkatan kinerja industri makanan dan minuman melalui transformasi digital di Indonesia. *Trending: Jurnal Manajemen dan Ekonomi*, 1(1), 165–176.
- Neumeyer, X., Santos, S. C., & Morris, M. H. (2019). Who is left out: Exploring social boundaries in entrepreneurial ecosystems. *Journal of Technology Transfer*, 44(2), 462–484.
- Nijkamp, P. (2001). Innovation dynamics in space. *Socio-Economic Planning Sciences*, 35(1), 31–56.

- OECD. (2018). *SME and entrepreneurship policy in Indonesia 2018*. OECD Publishing.
- O'Shea, G., Farny, S., & Hakala, H. (2021). The buzz before business. *Small Business Economics*, *56*(3), 1097–1120.
- Panjaitan, N., Ramadhana, F., & Davin, C. (2024). Analysis of causes of defect and repair solution. *Journal of Industrial Engineering Management*, *9*(1), 77–85.
- Pesqueux, Y., & Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, *5*(2), 5–21.
- Pranitasari, D., Anhar, M., Adli, K. N., Warcito, Harini, S., Said, M., & Irawan, N. (2024). Optimizing micro, small, and medium business assistance programs. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*.
- Prawirokusumo. (1997). *Kewirausahaan*. Universitas Gadjah Mada.
- Prayogo, D. (2003). Pemetaan sosial mengenai hubungan korporasi dengan komunitas lokal. *Jurnal Masyarakat*, *12*.
- Priyanto, S. H. (2009). Mengembangkan pendidikan kewirausahaan di masyarakat. *Andragogia: Jurnal PNFI*, *1*(1), 57–82.
- Pulizzi, J. (2014). *Epic content marketing*. McGraw-Hill.
- Ramadani, V., Hisrich, R. D., Dana, L. P., Palalic, R., & Panthi, L. (2019). Beekeeping as a family artisan entrepreneurship

- business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 25(4), 717–730.
- Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia.
- Ranjan, A. (2019). The role of entrepreneurship in economic development. *Asian Journal of Management Science and Economics*, 4(6), 87–90.
- Ranupandojo, H. (1996). *Teori dan konsep manajemen*. UPP-AMP YKPN.
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Robinson, R. B. (2013). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. McGraw-Hill.
- Rustaman, N., & Rustaman, A. (2001). Keterampilan bertanya dalam pembelajaran IPA.
- Ryan, D., & Jones, C. (2009). *Understanding digital marketing*. Kogan Page.
- Saputra, F. A., & Santoso, D. T. (2024). Analysis of production defects using the 5 Whys and RCA method. *Jurnal Transmisi*, 20(2), 52–59.
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2018). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems.

Technological Forecasting and Social Change, 136, 59–87.

Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer behavior* (12th ed.). Pearson.

Sehabudin, U., Saleh, A., & Warcito. (2016). Faktor-faktor penumbuh usaha mikro-kecil. *Journal of Management and Business Review*, 13(1), 107–121.

Singerin, S. (2021). Root cause analysis (RCA) and plan internal quality audit results corrective action. *International Journal of Education, Information Technology and Others (IJEIT)*, 4, 1–6.

Siswandi. (2017). *Administrasi logistik dan gudang*. Jakarta.

Solomon, M. R. (2018). *Consumer behavior: Buying, having, and being* (12th ed.). Pearson.

Somad, R., & Donni, J. (2014). *Komunikasi bisnis*. Alfabeta.

Sorooshian, S., & Yin, D. T. (2013). Logistics evaluation: A case study. *International Journal of Engineering & Technology Sciences*, 1(4), 192–199.

Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.

Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. (1989). *Handbook of interpersonal competence research*. Springer.

- Stam, F. C., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems*. Discussion Paper Series, 16(13).
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., & Grousbeck, H. I. (1985). *New business ventures and the entrepreneur*. Irwin.
- Suharto, E. (2005). *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat*. Refika Aditama.
- Sukirman. (2017). Jiwa kewirausahaan dan nilai kewirausahaan meningkatkan kemandirian usaha melalui perilaku kewirausahaan. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 20(1), 113–132.
- Suryadi, D. (2018). Peran dan strategi perkembangan kewirausahaan dan tantangannya dalam menghadapi perekonomian di masa yang akan datang, 1–13.
- Suryana. (2001). *Kewirausahaan*. Salemba Empat.
- Szerb, L., Lafuente, E., Márkus, G., & Acs, Z. J. (2020). *Global entrepreneurship index 2019*.
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small, and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(18), 1–15.
- Thompson, N., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. In G. T. Lumpkin & J. A.

- Katz (Eds.), *Social and sustainable entrepreneurship* (Vol. 13, pp. 201–229). Emerald.
- Titman, S., Keown, A. J., & Martin, J. D. (2021). *Financial management: Principles and applications*. Pearson.
- Tjiptono, F., & Chandra, G. (2012). *Pemasaran strategik*. Andi.
- Tuten, T. L., & Solomon, M. R. (2020). *Social media marketing* (3rd ed.). Sage.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Warcito, W., et al. (2022). Keberhasilan pelatihan kewirausahaan bagi wirausaha baru (WUB).
- Warcito, W., Hamidah, & Yohanna, C. (2021). Entrepreneurship competence improvement program strategies for micro enterprises and small.
- Warcito, W., Ikhwan, K., & Butarbutar, P. H. (2020). Pemetaan pelaku usaha mikro dan kecil. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 60–70.
- Warcito, W., Wonny, A. R., & Naufal, N. M. (2021). Model bisnis usaha mikro pangan. *Prosiding MEBC 2021*.
- Wartiovaara, M., Lahti, T., & Wincent, J. (2019). The role of inspiration in entrepreneurship: Theory and future

research agenda. *Journal of Business Research*, 101, 548–554.

Widhianingsih, W., & Wahyuni, H. C. (2024). Strategi peningkatan kualitas sepatu dengan metode failure mode and effect analysis, grey relational analysis, dan root cause analysis. *Innovative Technologica: Methodical Research Journal*, 3(3), 1–17.

Widianingsih, I. (2019). *Strategi dan inovasi pembelajaran bahasa di era Revolusi Industri 4.0*. Uwais Inspirasi Indonesia.

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M. D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588.

Yayasan Dana Sejahtera Mandiri. (2015). *Pedoman pendataan dan pemetaan keluarga dalam rangka pemberdayaan masyarakat melalui pos pemberdayaan keluarga (Posdaya)*.

GLOSARIUM

1. **Adaptif** Fokus dalam menjadikan proses bisnis lebih fleksibel dan kapabel sehingga organisasi dapat melakukan perubahan yang cepat.
2. **Administrasi logistik** Kegiatan yang terkait dengan merencanakan kebutuhan barang atau stok, penyimpanan, distribusi, penggunaan, pemeliharaan dan juga penggunaan barang yang ada di dalam gudang perusahaan, agar kemudian barang yang ada tersebut dapat digunakan secara lebih efektif dan efisien.
3. **Analisis digital** Proses menganalisis penerapan sistem *digital marketing* yang paling efektif dan efisien, menggunakan berbagai alat sebagai halaman analisis untuk mengukur iklan, perilaku pengguna dan termasuk penggunaan anggaran iklan sesuai target pasar.
4. **Analisis SWOT** Metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perusahaan atau organisasi.

5. **Bauran pemasaran** Alat strategi yang digunakan organisasi dalam bidang pemasaran untuk mencapai tujuan pemasaran dan menghadapi situasi persaingan yang semakin ketat.
6. **Bisnis** Kelompok orang atau perorangan yang menjual barang atau jasa kepada orang lain atau bisnis lainnya untuk memperoleh keuntungan.
7. **Digital marketing** Metodologi yang digunakan dalam menjalankan pemasaran baik produk maupun jasa dengan menggunakan taktik dan strategi dalam meningkatkan volume penjualan dengan cara kerja yang tepat melalui teknologi dan internet.
8. **Era digital** Generasi yang lahir, tumbuh, besar dan berinteraksi dengan berbagai macam media digital.
9. **Etika pemasaran** Standar moral yang digunakan untuk memandu keputusan dan tindakan pemasaran.
10. **Etika** Standar moral yang mengatur berbagai segi kehidupan manusia agar berjalan harmoni, baik individu maupun organisasi.
11. **Growth mindset** pola pikir yang meyakini bahwa kemampuan dasar dapat dikembangkan melalui kerja keras dan ddedikasi.

12. **Kewirausahaan pendidikan** proses atau aktivitas pendidikan yang menggunakan usaha-usaha dan ide-ide baru dalam menciptakan nilai tambah melalui pengkombinasian sumber daya dengan tujuan untuk meningkatkan kehidupan.
13. **Kompetensi** Kombinasi antara keterampilan, sikap dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kinerja yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi.
14. **Kompetensi.** Kemampuan menguasai ilmu pengetahuan, keterampilan dan keahlian, etika dan tingkah laku yang berkaitan dengan hasil kerja melalui kemampuan berpikir dan bertindak yang dimiliki individu sesuai dengan profesi pekerjaan yang dimilikinya
15. **Komunikasi bisnis** Proses penyampaian informasi yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan.
16. **Komunikasi** Proses penyampaian informasi baik pesan, ide, gagasan dari satu pihak kepada pihak lain
17. **Kriteria menerapkan digitalisasi** Pengambilan keputusan yang dilakukan berdasarkan informasi data dan dilakukan dengan cepat serta pandangan yang menyeluruh mengenai lingkungan internal dan eksternal.

18. **Lelang kepedulian** Metode untuk membantu warga yang kurang mampu disampaikan dalam musyawarah warga.
19. **Marketing 5.0** Konsep optimalisasi bisnis dapat tercapai jika perusahaan atau organisasi mampu memanfaatkan teknologi untuk kepentingan manusia (*humanity*).
20. **Optimalisasi** Proses untuk mendapatkan keadaan yang memberikan nilai maksimum dari kegiatan administrasi dan sistem logistik.
21. **Organisasi** Kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.
22. **Pemasaran** Kegiatan menyeluruh dan terencana yang dilakukan oleh organisasi dalam melakukan berbagai upaya agar mampu memenuhi permintaan pasar dan menghasilkan omzet.
23. **Pemetaan sosial** Kegiatan yang dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan kondisi sosial budaya masyarakat pada wilayah tertentu yang akan dijadikan sebagai wilayah sasaran program.
24. **Peran** Rangkaian perilaku yang diharapkan dari seseorang atau organisasi berdasarkan posisi sosial, baik secara formal maupun informal.

25. **Posdaya** Wadah pemberdayaan keluarga yang berbasis pada kegiatan di bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi dan lingkungan untuk pengentasan kemiskinan.
26. **Proses manajemen strategis** Alur di mana penyusunan strategi menentukan sasaran dan menyusun keputusan strategi.
27. **Return on investment (ROI)** Salah satu cara paling akurat untuk mengukur kesuksesan promosi dari waktu ke waktu. Pengukuran ini membantu mengaitkan kesuksesan promosi dengan keuntungan bisnis secara keseluruhan.
28. **Saresehan** Musyawarah warga yang diinisiasi posdaya untuk membahas permasalahan dan solusi dalam bidang pendidikan, kesehatan, ekonomi dan lingkungan.
29. **Sistem logistik** Membahas mengenai proses, manufaktur, penyimpanan dan juga seleksi dari suatu material hingga kemudian sampai ke konsumen.
30. **Strategi** Ilmu merencanakan dan mengarahkan melalui penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan yang mendasar dengan mengadopsi seluruh aktivitas dan sumber-sumber yang menunjang terhadap pencapaian tujuan tersebut.

31. **Strategi komunikasi bisnis** perencanaan dan manajemen untuk menyampaikan informasi baik pesan, ide, gagasan dari satu pihak kepada pihak lain untuk memperoleh keuntungan atau laba.
32. **Strategi SWOT** Tahapan-tahapan yang dilalui oleh organisasi akan selalu memunculkan dinamika yang memerlukan penanganan baik secara internal maupun intervensi dari pihak luar (eksternal).
33. **Transformasi Digital.** Proses dalam memanfaatkan teknologi digital untuk menciptakan atau memodifikasi sistem yang telah ada untuk mempercepat penyelesaian masalah, mengelola proses bisnis, budaya, serta SDM
34. **Transformasi organisasional.** Merubah struktur organisasi agar menjadi lebih fleksibel, dengan lebih sedikit karyawan dan lebih sedikit jenjang hirarki

BIODATA PENULIS



Dr. Warcito, S.P., M.M.

Dosen Tetap pada Program Studi Manajemen Agribisnis
Sekolah Vokasi IPB University Bogor.

Akademisi dan praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, dan pengembangan kelembagaan UMKM. Berpengalaman dalam penguatan kapasitas sumber daya manusia, pemberdayaan masyarakat berbasis agribisnis, serta pengembangan model bisnis UMKM berbasis praktik lapangan dan digitalisasi. Selain itu, aktif dalam kegiatan penelitian terapan, pendampingan UMKM, serta pengembangan inovasi berbasis vokasi yang berorientasi pada peningkatan daya saing usaha dan keberlanjutan ekonomi lokal.

Penulis lahir di Tegal, 23 Agustus 1975. Penulis merupakan dosen tetap pada Program Studi Manajemen Agribisnis Sekolah Vokasi IPB University Bogor. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada bidang Sosial Ekonomi Pertanian (Manajemen Agribisnis) di Institut Pertanian Bogor (IPB), melanjutkan pendidikan Magister (S2) pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Ibn Khaldun Bogor, serta menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) pada bidang Ilmu Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta.

Penulis memiliki pengalaman dalam berbagai kegiatan strategis, antara lain pengembangan model *coaching clinic* UMKM, pemetaan dan penguatan kelembagaan agribisnis, pendampingan usaha mikro dan kecil, serta pengembangan program pemberdayaan masyarakat berbasis partisipatif. Selain itu, penulis juga berperan aktif dalam integrasi hasil riset dengan kebutuhan mitra, khususnya dalam meningkatkan kualitas produk, kapasitas SDM, serta keberlanjutan usaha berbasis teknologi dan inovasi. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: warcitow@gmail.com

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Ir. Diah Pranitasari, M.M.

Dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta.

Dosen, peneliti, dan penulis yang aktif dalam bidang manajemen, kewirausahaan, serta pengembangan UMKM dengan fokus pada isu kesetaraan gender. Saat ini, mengabdikan sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta, dengan pengalaman mengajar pada mata kuliah manajemen yang berkaitan dengan manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, dan pengembangan usaha.

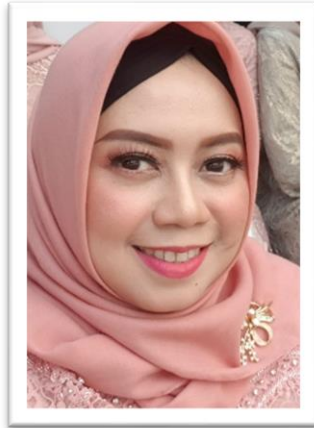
Penulis memiliki ketertarikan kuat pada kajian pemberdayaan UMKM perempuan serta pembangunan

ekonomi yang berkelanjutan dan sensitif gender. Berbagai karya ilmiah dan tulisannya berangkat dari riset empiris, pengabdian kepada masyarakat, serta keterlibatan langsung dengan komunitas UMKM, baik di tingkat lokal maupun nasional. Pendekatan yang digunakan menekankan integrasi antara teori akademik dan praktik lapangan.

Selain aktif menulis untuk kepentingan akademik, penulis juga terlibat dalam penyusunan buku referensi, di antaranya *Keterikatan Dosen sebagai Kunci Kesuksesan Perguruan Tinggi*, *Program Pendampingan UMKM*, *Organizational Citizenship Behavior: Strategi Menggugah Semangat*, *Merajut Masa Depan: Inovasi Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia*, *Perempuan Timor-Leste Menembus Batas: Etos Kerja Menuju Kepemimpinan dan Kesetaraan Gender*, serta *UMKM Perempuan: Digitalisasi dan Inklusi Keuangan*. Penulis berkomitmen untuk mendorong penguatan kapasitas, peningkatan daya saing UMKM, serta pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail: diah_pranitasari@stei.ac.id

---000---

BIODATA PENULIS



Dr. Meldasari Said, S.I.P., M.Si.

Dosen di Institut Teknologi dan Bisnis Kalimantan (IBITEK),
Banjarmasin.

Praktisi di bidang manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Beberapa kajian yang dilakukan telah membantu menjelaskan isu-isu penting di lapangan, seperti keterlibatan karyawan, budaya organisasi, dan praktik manajemen SDM. Beberapa kementerian/lembaga yang pernah didampingi bersama tim konsultan antara lain Bappenas, Kementerian

Perhubungan, Kementerian Kesehatan, Direktorat Jenderal Imigrasi, Badan Pertanahan Nasional, dan lain-lain.

Penulis juga merupakan dosen yang berkomitmen membantu mahasiswa dan peserta pelatihan dalam mengembangkan keterampilan serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk berhasil di dunia kerja. Saat ini tercatat sebagai dosen di Institut Teknologi dan Bisnis Kalimantan (IBITEK), Banjarmasin. Selain sebagai pendidik, penulis juga aktif sebagai asesor kompetensi nasional di bidang MSDM dan terdaftar sebagai asesor pada Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) MSDM Unggul Persada.

Penulis lahir di Banjarmasin, 3 Mei 1975. Menyelesaikan pendidikan Sarjana (S1) pada Jurusan Ilmu Komunikasi, FISIPOL, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, kemudian melanjutkan pendidikan Magister (S2) pada Jurusan Ilmu Administrasi dan Pengembangan SDM di Universitas Indonesia, Jakarta, serta menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) di Universitas Negeri Jakarta dengan konsentrasi MSDM.

Buku-buku yang telah diterbitkan antara lain *Manajemen SDM Kontemporer* (2025), *Manajemen Kinerja Pegawai: Teori dan Konsep* (2025), *Manajemen Kinerja Pegawai: Kepemimpinan dan Optimalisasi Kinerja* (2025), *Manajemen*

Kinerja dan Pengembangan Human Capital di Rumah Sakit (2025), Manajemen SDM Internasional (2024), Evaluasi Penempatan Tenaga Kesehatan Puskesmas (2020), dan lain-lain. Penulis dapat dihubungi melalui e-mail:

meldasaid75@gmail.com

---000---

DAPATKAN BUKU INI MELALUI WEBSITE DAN E-COMMERCE LUMINARY PRESS INDONESIA

Website: <https://www.luminarypress.id/>

Produk: <https://www.luminarypress.id/product/transformasi-umkm-di-era-digital-strategi-inovasi-dan-keunggulan-bersaing/>

Shopee: luminarypressindonesia: <https://id.shp.ee/M6PArji>