

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) berjuang untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis. Menanggapi tekanan yang kompetitif, banyak wirausaha UMKM menggunakan platform digital untuk meningkatkan strategi bisnis mereka (Li, Liu, Belitski, Ghobadian & O'Regan, 2016). Platform digital adalah teknologi yang memungkinkan perusahaan untuk mengedit dan mendistribusikan data pada skala yang belum pernah terjadi sebelumnya (Yoo, Henfridsson & Lyytinen, 2010). Dengan adanya platform digital perusahaan dapat membangun keunggulan yang lebih kompetitif. Faktanya, platform digital memainkan peran dalam hal meningkatkan informasi (Cenamor & Parida, 2017)

Beberapa peneliti telah menguji secara ekstensif manfaat implementasi ICT untuk kinerja perusahaan. Secara khusus, ICT dapat meningkatkan tingkat efisiensi operasional dengan mengoptimalkan manajemen tugas dan orientasi pasar melalui tingkat lanjut pengetahuan pasar (Melville, Kraemer & Gurbaxani, 2004). Namun implementasi ICT mungkin memerlukan investasi cukup besar yang tidak mengarah pada peningkatan kinerja (Yunis, Tarhini, Kassar, 2018). Dengan demikian, pemahaman akan dampak dari platform digital pada kinerja perusahaan masih terbatas, dan beberapa perusahaan gagal dalam mengadopsi platform semacam itu.

Dewasa ini, perkembangan internet dan ICT menjadi moda bagi bisnis untuk mendapatkan jejaring secara ekstensif. *Trend digital networks* mengakomodasi internet dan social media (Smith et al., 2017) untuk membangun kedigdayaan modal sosial secara online. Khususnya bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan *start-up* bisnis yang masih dalam tahap merintis bisnis. Jejaring merupakan aset yang dinamis khususnya bagi UMKM. Dalam dinamika berjejaring, UMKM perlu melakukan konfigurasi dan rekonfigurasi atas jejaring yang dimiliki. Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan lingkungan bisnis untuk dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perkembangan zaman (Jack et al., 2010).

Marketing telah berkembang kedalam suatu lingkup sumber pengetahuan yang mana jejaring memegang peranan penting dalam menyediakan sumber informasi bagi bisnis. *Network economy* menjadikan jejaring bisnis moda untuk pertumbuhan bisnis. Network tidak lagi dilihat hanya dari sisi structural namun dari sisi etos manajerial yaitu kemampuan mengelola jejaring yang dimiliki perusahaan. Marketing memiliki peran dalam menciptakan dan mengelola pengetahuan, informasi terkait pasar, integrasi antar organisasi, penyelesaian konflik, prediksi teknologi, dan koordinasi interaksi social yang ada dalam jejaring ekonomi tersebut (Achrol dan Kotler, 1999)

Teori marketing yang menerapkan pendekatan jejaring ekonomi diperhitungkan di dunia akademik (Achrol & Kotler, 1999 ; Morgan & Hunt, 1994 ; Ross & Robertson, 2007) Dalam teori organisasi industri, marketing dipandang sebagai jejaring hubungan (Nohria & Eccle, 1992 ; Grangsjö, 2003). Achrol dan Kotler (1999) percaya bahwa dalam jejaring ekonomi, “Banyaknya kegiatan pemasaran akan ditandai

oleh manajemen hubungan antar organisasi”. Dengan demikian, mengembangkan jaringan dengan berbagai pemangku kepentingan menjadi penting dalam aktivitas pemasaran.

Wirausaha menjadi aktor pejuang ekonomi bangsa melalui sumbangsuhnya bagi pertumbuhan ekonomi (Isaga, 2018). Tantangan utama yang dihadapi oleh UMKM di Indonesia adalah terkait sumberdaya baik yang bersifat finansial (permodalan) maupun non-finansial (pemasaran, sumberdaya manusia, pencarian bahan baku dll). Dalam upaya mengayomi dan mensejahterakan UMKM, Pemerintah telah merancang berbagai kebijakan dan program untuk mengembangkan potensi UMKM kedepannya. Salah satu diantaranya adalah UU No. 20 tahun 2008 tentang UMKM yang membahas mengenai usaha-usaha pemerintah dalam hal pengembangan, pemberdayaan, pembiayaan, penjaminan dan kemitraan. Kerjasama pemerintah dan UMKM tentunya atas dasar prinsip saling memerlukan, mempercayai, memperkuat, dan menguntungkan. Kebijakan ini pun tentunya memberikan angin segar bagi eksistensi UMKM untuk peka mengeksplorasi berbagai peluang-peluang jejaring yang ada (Adomako et al., 2018).

Dalam mempertahankan keunggulan kompetitif, perusahaan perlu memperhatikan kemampuan manajerial dan teknologi dalam menghadapi perubahan pasar yang sangat cepat. Kepekaan dan pemahaman akan perlunya perubahan, akan membuat perusahaan melakukan konfigurasi ulang terhadap sumber daya perusahaan dan terus berusaha menyesuaikan dengan perubahan pasar. Hal ini mengakibatkan perusahaan harus mengintegrasikan kemampuan dinamis dengan kemampuan internal

maupun eksternal perusahaan untuk menyesuaikan perubahan lingkungan (Teece et al., 1994, 1997, 2007; Zahra et al., 2006)

Teori mengenai kemampuan dinamis mengacu pada *resource-based view*. Teori ini merepresentasikan kemampuan organisasi dalam memperoleh keunggulan kompetitif dan inovatif. Kemampuan dinamis perusahaan dapat diartikan sebagai kapabilitas kewirausahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan (Teece, 2007), karena kapabilitas kewirausahaan memiliki tiga karakteristik yaitu, inovatif, proaktif dan berani mengambil resiko, memiliki dampak yang besar terhadap perkembangan kemampuan dinamis (Lawson dan Samson, 2001)

Kajian mengenai ketrampilan usaha (*entrepreneurial skill*) dalam UMKM menjadi pembahasan yang terus berkembang (Fernandes et al., 2016, Iriani, 2013, Iturrioz et al., 2015, Ferdinand and Killa, 2017) . ketrampilan usaha sangat penting dalam usaha mencari peluang-peluang bisnis. Selain digunakan untuk membangun mengembangkan bisnis, ketrampilan usaha menjadi prediktor masa depan bisnis. Oleh karenanya, dalam proses mengembangkan bisnis tersebut diperlukan suatu perubahan yang bersifat institusional yang mengarah pada eksplorasi peluang dan fokus untuk terus tumbuh (Anderson et al., 2010).

Jack et al. (2010) menambahkan terkait hakekat *entrepreneurial skill* dalam kaitannya dengan *social capital* yaitu berkenaan dengan masa depan bisnis yang berfokus bukan pada pemenuhan kelangkaan sumberdaya namun lebih mengarah pada isu yang lebih mendalam terkait proses interaksi sosial, proses mempelajari hubungan sosial dan membangun kepercayaan diri melalui kemandirian dan berbagi pengalaman.

Evolusi hubungan tersebut lebih menitikberatkan pada ikatan jejaring yang dibangun antar organisasi untuk maju bersama (Cheng et al., 2014, Cheng and Fu, 2013, Ekici, 2013).

Lingkungan bisnis UMKM yang penuh dinamika mempengaruhi dinamika perubahan bisnis yang lebih kompleks, ketrampilan usaha dapat menjadi aset strategis bagi perusahaan untuk membentuk kolaborasi dalam bentuk jejaring dapat memperkuat hubungan antar perusahaan dan meminimalisir ketergantungan biaya yang muncul dalam pencarian sumberdaya yang minim dalam perusahaan (Anderson et al., 2010).

Jack et al. (2004) melihat jejaring sebagai suatu keterhubungan antara satu actor dengan actor lainnya dalam lingkungan bisnis. Jejaring dapat juga diartikan sebagai konstelasi ikatan yang menjadi dasar dari kekuatan sumberdaya yang dimiliki. Ikatan yang kuat dari terletak pada keakuratan dan reliabilitas jejaring dalam menyediakan sumberdaya yang tepat dan terjangkau cakupan akses informasi dan sumberdaya yang lebih luas (Anderson and Jack, 2002). Disisi lain, ikatan jaringan yang lemah menyebabkan ketidaksempurnaan struktur yang lemah untuk usaha menjembatani keterbatasan yang dimiliki.

Kolaborasi memegang esensi penting dalam memperoleh keunggulan bersaing perusahaan. Dalam persaingan bisnis yang ketat, kemampuan untuk berkolaborasi dengan perusahaan lain menjadi solusi dari permasalahan yang dihadapi (Allred et al., 2011, Blomqvist and Levy, 2006). Khususnya pada UMKM, perusahaan tidak akan mampu bertahan apabila dilakukan sendiri. Kolaborasi menciptakan suatu usaha kolektif dengan para mitra melalui kapabilitas relasional yang berbasis pada

kepercayaan dan komitmen untuk terus maju. Kolaborasi dapat dibangun dengan memanfaatkan jejaring bisnis yang dimiliki, kekuatan jejaring baik internal ataupun eksternal memegang peranan sebagai support system yang mampu mengatasi kekurangan sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Lingkungan bisnis UMKM yang semakin dinamis mendorong UMKM untuk mengembangkan kemampuan tertentu yang mampu meningkatkan kinerja inovasi. Kemampuan kolaborasi menjembatani berbagai peluang bisnis baik secara internal maupun eksternal. Transfer pengetahuan dan keahlian menjadi kunci menuju akses sumberdaya yang digunakan UMKM untuk terus berinovasi. Oleh karenanya, kapabilitas kolaborasi dapat menjadi aset strategis perusahaan untuk dapat menciptakan value bersama dalam usaha meningkatkan pertumbuhan bisnis (Ulbrich et al., 2009).

Perusahaan dapat membangun kemampuan kolaborasi dengan meningkatkan kemampuan komunikasi dan koordinasi dari jejaring yang dimiliki. Optimalisasi jejaring internal dan eksternal baik yang bersifat formal dan informal menjadi aset utama perusahaan. UMKM menjadi salah satu prioritas pemerintah dalam Program Nawacita menuju negara Indonesia yang berdaulat dan mandiri. Perkembangan jumlah UMKM yang signifikan menunjukkan suatu usaha kemandirian ekonomi dari sektor ekonomi domestik. Pada tahun 2018, UMKM menyumbang PDB hingga 60,34 persen. Berdasarkan informasi dari Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM mencapai 62,92 juta unit dengan proporsi usaha mikro sebanyak 58,91 juta unit, usaha kecil 59.260 unit dan usaha besar 4.987 unit. Begitu pula dengan *start-up* yang

mengalami peningkatan signifikan, hingga tahun 2018 tercatat 922 bisnis *start-up* yang ada di Indonesia dengan jumlah start-up terbanyak ada di Jabodetabek sejumlah 522 start-up, Sumatera (115), Jawa Timur (113), dan daerah lainnya. *Start-up* sebagai usaha baru yang berbasis teknologi ini diprediksi akan semakin tumbuh dan menyumbang 9.5% PDB Indonesia pada tahun 2025. Hal ini meningkatkan optimisme Indonesia untuk memperkuat perekonomian bangsa. Sumbangsih ini direfleksikan dalam bentuk peningkatan lapangan kerja dan produktivitas bisnis (Setyowati, 2018).

Program Pembangunan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2004-2009 menekankan program pengembangan sistem pendukung usaha bagi UMKM dan program pengembangan kewirausahaan dan kemampuan berdaya saing (RJMN, 2005). Meskipun usaha ini memiliki masa depan yang menjanjikan namun tantangan untuk bertahan hidup juga semakin besar. Berbagai permasalahan yang dihadapi UMKM dan *start-up* dijelaskan di bawah ini. masalah utama yang dihadapi oleh UMKM adalah dari sisi finansial yaitu permodalan, diikuti oleh sumberdaya pemasaran dan fasilitas. Hal ini menunjukkan kelemahan atas sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM. Disamping itu, persaingan bisnis yang semakin kompetitif, pemilik bisnis dituntut untuk memiliki strategi bisnis yang berorientasi kewirausahaan. Salah satunya adalah semangat wirausaha (*entrepreneurial skill*) mampu menjembatani masalah tersebut. Semangat untuk tumbuh juga diinisiasi oleh berbagai pihak untuk dapat mendorong UMKM untuk terus maju.

Indonesia merupakan negara kepulauan dengan kekayaan maritime yang mana dapat memberikan peluang besar namun disisi lain menyisakan hambatan bagi perkembangan UMKM di Indonesia. Namun, berbagai pihak telah mendukung UMKM untuk dapat tumbuh berkembang. Diantaranya investor, modal ventura, pemerintah, swasta, organisasi sosial, universitas, pemerintah asing dan pihak lainnya. Pemerintah memprioritaskan UMKM sebagai pahlawan ekonomi, melalui bentuk kerjasama dari lembaga pemerintah seperti Bappenas (Badan Perencanaan Pengembangan Nasional), Bekraf (Badan Ekonomi Kreatif), Kementerian Koperasi dan UMKM, Kementerian Keuangan, Kementerian Perdagangan, Kominfo (Kementerian Informasi dan Komunikasi), Kementerian Perindustrian. Bentuk program yang telah dilakukan untuk membantu UMKM dan start-up untuk terus maju diantaranya adalah inisiasi Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) untuk mengobarkan semangat pemuda Indonesia dalam berwirausaha, Kementerian Keuangan mengeluarkan kebijakan terkait Pph 0,5% bagi UMKM, Kementerian Perdagangan dan Bekraf melalui Program Temu Usaha dan pameran-pameran di tingkat nasional maupun internasional. Selain itu, Kominfo dan Kemenperin memiliki program yang serupa terkait “*Go Digital UMKM*” menyambut industri 4.0.

Kerjasama UMKM dengan jejaring formal seperti pemerintah, BUMN, Universitas, Asosiasi, Lembaga riset dan lainnya mampu mendorong inovasi-inovasi baru yang siap bersaing di pasar nasional bahkan internasional. Adanya ajang penghargaan seperti *UMKM Awards*, *SMESCO Awards*, *Indonesian Export Awards*, Penghargaan Natamukti dan lainnya merupakan salah satu bentuk apresiasi bagi

keberhasilan yang telah dilakukan oleh berbagai pihak dalam usaha memajukan UMKM di Indonesia.

Berbagai terobosan inovasi telah dihasilkan dari kerjasama yang dijalin antara UMKM dan jejaring formal sebagai usaha untuk memicu kinerja perusahaan untuk lebih kreatif dan inovatif. Namun demikian, banyak tantangan yang masih dihadapi UMKM dalam penerapan digital untuk membantu proses bisnis mereka. Pembukuan transaksi e-Smart Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) pada tahun 2017 adalah sebesar Rp. 168.428.295 yang tergolong sangat kecil. Banyak produk UMKM yang terdaftar sebanyak 1700 UMKM tidak laku dipasarkan melalui online atau *marketplace* yang menjalin kerjasama dengan Kementerian Perindustrian (Yuniar, 2018).

Berdasarkan data dari *CISCO APAC SMB Digital Maturity Index* tahun 2019 pun ternyata Indonesia masih menjadi negara yang menduduki peringkat dua terakhir dari 14 negara Asia Pasifik terkait kesiapannya dalam transformasi digital. Proses digitalisasi UMKM di Indonesia masih sekitar 5%. UMKM Indonesia masih relatif tertinggal dan belum siap untuk *go digital*. Itu sebabnya, Mekari berusaha menyuarakan pentingnya memulai transformasi digital, karena melihat bahwa pemanfaatan teknologi dapat meningkatkan produktivitas dan meningkatkan daya saing UMKM Indonesia. Berdasarkan fenomena tersebut, peneliti bermaksud untuk mengajukan judul “*Internal Process Collaboration : Sinergi Proses Bisnis Di era Digital*”

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah yang dikemukakan maka dalam penelitian ini rumusan masalah yang disusun adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kemampuan menjalankan usaha terhadap kolaborasi proses internal dalam penyelarasan proses bisnis?
2. Bagaimana pengaruh kemampuan menjalankan usaha terhadap kinerja UMKM?
3. Bagaimana pengaruh adopsi teknologi terhadap kolaborasi proses internal dalam penyelarasan bisnis?
4. Bagaimana pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja UMKM?
5. Bagaimana pengaruh kolaborasi proses internal terhadap kinerja UMKM?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dalam penelitian ini antara lain:

1. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan menjalankan usaha terhadap kolaborasi proses internal
2. Untuk menganalisis pengaruh kemampuan menjalankan usaha terhadap kinerja UMKM
3. Untuk menganalisis pengaruh adopsi teknologi terhadap kolaborasi proses internal
4. Untuk menganalisis pengaruh adopsi teknologi terhadap kinerja UMKM
5. Untuk menganalisis pengaruh kolaborasi proses internal terhadap kinerja UMKM

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi beberapa pihak diantaranya:

1. Bagi Praktisi
 - a. Dapat memberikan masukan bagi UMKM dalam mensinergikan proses bisnis secara online dan offline
 - b. Dapat meningkatkan *networking* bisnis UMKM dan para stakeholdernya (Bank, vendor, investor dll)
2. Pemerintah
 - a. Menjadi sarana penumbuhan dan pengembangan wirausaha bidang makanan dan minuman yang tangguh dan berdaya saing, khususnya dalam era digital industry 4.0
 - b. Mendukung percepatan program virtual UMKM khususnya pada sector makanan dan minuman
3. Akademisi
 - a. Mengembangkan dan menerapkan teori *Dynamic Capability* dan *Resource Based View* khususnya dalam mengidentifikasi sumberdaya internal perusahaan.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan Tesis ini terdiri dari 5 bab, dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini diuraikan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan landasan teori yang nantinya akan sangat membantu dalam analisis hasil-hasil penelitian, kerangka pemikiran, dan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi variabel-variabel penelitian dan definisi operasional, penentuan sampel, jenis, dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini diuraikan mengenai deskripsi objek penelitian serta analisis data dan pembahasan atas hasil pengolahan data.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan serta sasaran-sasaran yang mungkin nantinya berguna bagi organisasi maupun ilmu pengetahuan.