

PENERAPAN TRANSFORMASI DIGITAL PADA UKM SELAMA PANDEMI COVID-19 DI KOTA DENPASAR

^aNi Made Widnyani, ^bNi Luh Putu Surya Astitiani, ^cBerty Christina Lidyanita Putri
^{ab}Universitas Bali Internasional, ^cUniversitas Udayana
nimadewidnyani90@gmail.com

ABSTRAK

Kemajuan teknologi yang semakin dinamis diharapkan dapat dimanfaatkan dengan baik oleh pelaku bisnis konvensional. Sejak penetapan pandemik global COVID-19 oleh WHO pada awal tahun 2020, akselerasi transformasi digital merupakan salah satu hal dalam merespon pandemik COVID-19 yang melanda dunia bisnis secara sejak akhir 2019. UKM sebagai sektor yang sudah terbukti dapat bertahan dalam krisis, oleh karena itu UKM didorong untuk mempercepat proses transformasi digital karena kebijakan pembatasan jarak yang diberlakukan selama pandemi covid-19. Penelitian ini bertujuan untuk memahami pentingnya model transformasi digital yang tepat untuk setiap bisnis ukm, khususnya dalam memanfaatkan momentum yang dipercepat akibat kebijakan pembatasan sosial diberlakukan selama pandemi COVID-19, karena dalam pemilihan model yang tepat diyakini akan memberikan probabilitas yang lebih baik dari transformasi yang berhasil. Studi ini merupakan penelitian kualitatif melalui analisis konten untuk menghasilkan konstruksi model teoritis transformasi digital model untuk transformasi digital yang wajar untuk UKM. Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini, bahwa berdasarkan pemetaan digital transformasi UKM di Denpasar pada model R-DT, dapat disimpulkan bahwa: (1) pemicu utama DT UKM adalah driver eksternal, driver internal belum banyak ditemukan, terutama di masa pandemi COVID-19, yang dilakukan masih bersifat reaktif dan cenderung hanya mengikuti Langkah-langkah faktor transformasi lain agar tidak menciptakan keunikan dari UKM tersebut yang akan mengakibatkan hilangnya peluang untuk memiliki keunggulan kompetitif atas pesaing; (2) secara umum pelaksana DT UKM telah menetapkan imperative strategis atas keputusan mereka untuk melakukan transformasi digital, namun belum menetapkan secara terukur milestone sehingga transformasi digital yang dilakukan tidak dapat diukur tingkat keberhasilan; (3) DT yang dilakukan pada umumnya adalah mengubah sebagian operasional perusahaan menjadi digital, hal ini menunjukkan masih rendahnya kematangan digital UKM di Kota Denpasar.

Kata kunci : Transformasi Digital, UMKM, Penelitian Kualitatif

ABSTRACT

Technology advances nowadays are expected to be well utilized by conventional business owners. Since global pandemic caused by Corona Virus Disease or COVID-19 in start of 2020, acceleration of digital transformation is one of the things in responding to the pandemic COVID-19 that has hit the global business since the end of 2019. SMEs has been proven as the one of business sector which can survive in economic crisis, that's the reason why SMEs has pushed the acceleration of digital transformation process caused by some public policy of restrictions. This study aims to investigate how important to understand the right of digital transformation model for SMEs, especially in taking advantage of the accelerated momentum due to social restriction policies imposed during the pandemic COVID-19. In order to choose the right model, it is believed that it would provide the better probability of the success transformation. This study is a qualitative

research through content analysis to produce a theoretical model construction of digital transformation model for reasonable digital transformation for SMEs. The result of this study, that based on digital transformation mapping in SMEs in Denpasar city in model R-DT, it can be concluded that (1) the main factor of Digital Transformation are from external drivers, internal drivers have not been found especially during the pandemic COVID-19, what being done is still reactive and tends to follow the steps of other transformation factors instead of create the uniqueness of the SME which cause in loss of opportunities to have a competitive advantage over competitors. In general, the implementers of digital transformation (DT) SMEs have set an imperative strategy for their decisions to carry out digital transformation, yet they have not set the overall milestone therefore the digital transformation success rate can not be measured. The current digital transformation is to change some of the company's operations to digital, this shows the low of digital maturity of SMEs in Denpasar City.

Keywords : *Digital Transformation, SMEs , Qualitative Research*

PENDAHULUAN

Dunia dilanda pandemi COVID-19 sejak akhir tahun 2019 dan berlanjut hingga tahun 2021, seluruh dunia telah disibukan oleh insiden dan dampak dari pandemi global COVID-19. Virus baru yang disebut *Corona Virus Diseases* atau disingkat COVID-19 telah ditemukan pertama kali di *Wuhan City, Hubei Province, China*. Wabah yang disebut COVID-19 dilaporkan pada 31 Desember 2019 dan WHO menetapkan wabah COVID-19 sebagai krisis Kesehatan internasional pada 30 Januari 2020 (Gallegos 2020). Selanjutnya WHO menetapkan COVID-19 sebagai pandemi global pada 11 Maret 2020 karena semakin cepat dan meluasnya penyebaran virus ini yang sudah tercatat sekitar 96 juta jiwa dikonfirmasi telah terpapar, termasuk 2 juta jiwa meninggal dunia.

Pandemi global COVID-19 tidak hanya mengakibatkan krisis pada Kesehatan tetapi juga krisis pada perekonomian dunia. Negara-negara didunia telah menerapkan kebijakan-kebijakan untuk pengendalian penyebaran COVID-19 antara lain pelacakan kontak, isolasi, karantina, kerja dari rumah, pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat, hingga pembatasan pembatasan sosial berskala besar. Indonesia sendiri mengalami dampak pada aktivitas sosial yang dikaibatkan kebijakan pembatasan tersebut, COVID-19 telah memberhentikan kegiatan ekonomi karena banyak perusahaan-perusahaan yang merugi bahkan menutup bisnisnya sehingga berdampak besar pada pemutusan hubungan kerja. Khususnya Bali, wilayah yang terkena dampak pandemi yang sangat besar, hal ini karena Bali merupakan tempat wisata dengan kunjungan wisatawan terbanyak jika dibandingkan dengan daerah lain di Indonesia. Bali dikenal sebagai citra pariwisata di mata dunia kini sedang terpuruk karena pandemi. Bali merupakan tempat yang masih diertimbangkan oleh banyak wisatawan baik untuk liburan individu maupun kelompok, serta acara-acara besar seperti konser atau konferensi, kini tidak bisa dilakukan lagi karena pandemi dan adanya kebijakan pembatasan sosial dimana masyarakat tidak bisa berinteraksi secara dekat. Hal tersebut berakibat pada bisnis yang menutup sementara bisnisnya (antara lain hotel, biro perjalanan, jasa perencanaan acara) ataupun menutup secara permanen bisnisnya di Bali. Sektor pariwisata merupakan pilar utama aktifitas ekonomi di Bali, kini berhenti sementara. Banyaknya karyawan yang terkena pemutusan hubungan kerja mengakibatkan wirausaha baru bermunculan, hal ini telah dikonfirmasi oleh Dinas Koperasi dan UKM Kota Denpasar bahwa sebanyak 200 unit baru UKM selama tahun 2020. Hal ini dirasa cukup menguntungkan bagi korban PHK untuk membuka usaha baru mengingat untuk unit UKM baru tidak diperlukan banyak modal usaha, sumber daya yang relatif sedikit, serta produk-produk yang dihasilkan merupakan produk inti kebutuhan dasar masyarakat seperti makanan jadi dan bahan-bahan sembako.

Beberapa ahli mengungkapkan bahwa UKM membutuhkan peran digital teknologi untuk peningkatan kinerja dan produktivitas (Papadopoulos *et al*, 2020). Teknologi telah menghadirkan peran yang sangat penting yaitu teknologi digital dalam UKM. Adanya pembatasan kegiatan berskala besar, maka aktifitas bisnis Sebagian besar dilakukan secara digital seperti proses bisnis dan administrasi. Akibatnya transformasi digital tidak hanya dilakukan pada proses bisnis dari perusahaan ke pelanggan tetapi juga dalam proses bisnis dari perusahaan kepada karyawannya. Sehingga terjadinya akselerasi digital transformasi terjadi pada UKM dan infrastruktur pelanggan. data dari kementerian koperasi dan UMKM, sampai saat ini dari jumlah pelaku UMK, hanya sekitar 13% sudah terhubung ke dunia digital atau menggunakan sarana digital dalam aktivitas bisnisnya (Andriani 2020). Data dari Dinas koperasi dan UMKM Provinsi Bali sendiri mencatat dari total 340 juta unit UMKM di bali, baru sekitar 250 UMKM yang memanfaatkan transformasi digital dalam aktivitas bisnisnya. Studi ini bertujuan untuk menguji pentingnya pemahaman model transformasi digital yang tepat untuk setiap UMK, khususnya mengambil manfaat dari momen akselerasi karena kebijakan pembatasan sosial selama pandemi, karena memilih model yang tepat akan memeberikan peluang yang baik dalam kesuksesan transformasi.

Transformasi digital merupakan istilah yang digunakan dalam akademik untuk menyebut perubahan organisasi yang dipengaruhi oleh teknologi digital. Transformasi digital terjadi karena adanya perubahan yang didorong oleh perkembangan teknologi pada organisasi dan lingkungan. Perubahan yang terjadi berkaitan dengan penyesuaian proses bisnis, antara lain perubahan antara perusahaan dengan karyawan maupun perusahaan dengan pelanggan, serta perubahan yang diterjadi pada kondisi pasar sekarang ini (Henry Lucas *et al*, 2013). Mengacu pada Verhoef *et al* (2019) kemudian transformasi digital dan inovasi bisnis merubah ekspektasi dan perilaku pelanggan, menekan perusahaan tradisional dan gangguan pasar. Perubahan pada kebutuhan dan perilaku pelanggan juga memaksa perusahaan dan administrasi umum untuk unggul dalam transformasi digital, sehingga banyak sektor bisnis membutuhkan perubahan dan transformasi digital adalah proses yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan.

Model yang digunakan dalam studi ini diadaptasi dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Verhoef *et al.*, 2019). Berdasarkan alur model yang dikemukakan oleh Verhoef *et al.* (2019).

Gambar 1. Flow model Verhoef *et al* (2019)



maka **penelitian ini akan menjawab secara sistematis permasalahan-permasalahan antara lain :**

1. Apakah alasan-alasan UKM di Kota Denpasar harus melakukan Transformasi Digital selama masa pandemi COVID-19 ?
2. Apakah fase Transformasi Digital yang perlu dilakukan oleh UKM di Kota Denpasar?
3. Apakah strategi Transformasi Digital imperative yang seharusnya dilakukan oleh UKM di Kota Denpasar selama pandemi COVID-19?

Tujuan studi ini antara lain :

1. Untuk menjelaskan alasan UKM di Kota Denpasar harus melakukan Transformasi Digital selama masa pandemi COVID-19.
2. Untuk fase transformasi digital yang perlu dilakukan oleh UKM di Kota Denpasar.
3. Untuk menjelaskan strategi transformasi digital imperative yang seharusnya dilakukan oleh UKM di Kota Denpasar.

Manfaat penelitian ini

1. Manfaat teoritis

Hasil penelitian diharapkan mampu memberikan kontribusi pemahaman akademik mengenai ilmu teknologi khususnya pada transformasi digital terkait pada mengembangkan system informasi lama ke system informasi yang baru.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran tentang upaya perusahaan atau langkah yang dapat diambil oleh pelaku UKM di Kota Denpasar, serta dapat memberikan masukan kepada perusahaan untuk transformasi digital guna mencapai keunggulan bersaing di dunia bisnis yang semakin dinamis.

Kajian literatur

Konsep Transformasi

Istilah transformasi merupakan sesuatu yang mengacu pada realitas proses perubahan. Menurut Nurgiyantoro (2010: 18) transformasi adalah perubahan terhadap suatu hal atau keadaan. Jika sesuatu hal atau keadaan yang berubah adalah budaya, maka budaya itulah yang mengalami perubahan. Menurut Yandianto (1997) transformasi berarti perubahan bisa berupa bentuk, sifat, fungsi dan sebagainya. Dewi (2012) mengungkapkan bahwa Transformasi merupakan proses perubahan yang memiliki ciri – ciri antara lain (1) Adanya perbedaan merupakan aspek yang paling penting di dalam proses transformasi, (2) Adanya konsep ciri atau identitas yang menjadi acuan perbedaan di dalam suatu proses transformasi. (3) Bersifat historis, proses transformasi selalu menggambarkan adanya perbedaan kondisi secara historis (kondisi yang berbeda di waktu yang berbeda).

Sedangkan menurut ilmuan, Laseau (1980:120) dalam Najoan dan Johansen (2012) mengatakan bahwa transformasi adalah sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap ultimate, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan.

Lebih lanjut Laseau (1980) memberikan kategori transformasi sebagai berikut (1) Transformasi bersifat Tipologikal (geometri) bentuk geometri yang berubah dengan komponen pembentuk dan fungsi ruang yang sama, (2) Transformasi bersifat gramatikal hiasan (ornamental) dilakukan dengan menggeser, memutar, mencerminkan, menjungkirbalikkan, melipat dan lain-lain, (3) Transformasi bersifat refersal (kebalikan) pembalikan citra pada figur objek yang akan ditransformasi dimana citra objek dirubah menjadi citra sebaliknya. (4) Transformasi bersifat distortion (merancukan) kebebasan perancang dalam beraktifitas.

Konsep Digitalisasi

Digital adalah sebuah metode yang kompleks, dan fleksibel yang membuatnya menjadi sesuatu yang pokok dalam kehidupan manusia. Sedangkan Teori Digital adalah sebuah konsep pemahaman dari perkembangan Zaman mengenai Teknologi dan Sains, dari semua yang bersifat manual menjadi otomatis, dan dari semua yang bersifat rumit menjadi ringkas. Saat ini di era teknologi digital semua hal telah berbasis teknologi.

Digitalisasi merupakan konvergensi produk dan proses aplikasi informasi yang dapat melakukan berbagai fungsi audio-visual dan komputasi. Perkembangan teknologi komunikasi

modern yang bersifat konvergen merupakan proses konkruesi dari seluruh proses evolusi media massa (Wuryanta, 2014). Media sangatlah erat kaitannya dengan teori digital. lima karakteristik digital, yakni numerik representasi; modularitas (prinsip perakitan unit yang lebih besar dari yang lebih kecil); otomatisasi; variabilitas; dan transcoding (hubungan antara komputasi dan budaya sehari-hari) (Manovich (2002) dalam Aji (2012).

Sistem digital adalah perkembangan dari sistem analog. Sebuah system digital menggunakan urutan angka untuk mewakili informasi. Peralihan sistem analog ke digital ini, telah mengubah banyak hal termasuk industri media (Putranto dan Jazimatul, 2015).

Metode Penelitian

Analisis dalam studi ini dilakukan dalam bentuk ulasan documenter, konten analisis yang terdiri dari pemindaian literatur secara rinci tentang subjek untuk mengidentifikasi inti masalah dan memahami pikiran mereka. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan bertujuan untuk menghasilkan konstruksi model teoritis. Arus teknik dan metode yang telah didokumentasikan oleh penulis dalam literatur, jurnal, makalah, dan sumber publikasi lainnya yang telah disurvei dan diidentifikasi (Kode *et al.*, 2003).

Metode kualitatif dipilih karena pendekatan yang paling cocok untuk mengeksplorasi dan memahami fenomena dan menjawab pertanyaan yang muncul. Kami memilih desain studi kasus eksplorasi yang cocok untuk penelitian ini. Bias penelitian bisa saja terjadi karena keterbatasan teknik pengambilan sampel dan sumber literatur. Untuk memastikan kebaruan model hasil konstruk, data untuk analisis konten yang dipilih adalah dokumen, artikel, dan karya ilmiah yang baru diterbitkan sepanjang tahun 2020.

Analisis dan Diskusi

Ketika mengulas literatur mengenai definisi transformasi digital, penjelasan atau definisi sangat bergantung pada persepsi dan perspektif. Ada banyak perbedaan pendapat diantara peneliti-peneliti terkait bagaimana transformasi digital seharusnya mendukung aktivitas bisnis (Zaoui, 2020). Berdasarkan pada literatur pada penelitian sebelumnya, kami mengusung konsep model transformasi digital untuk UKM yang bisa diadaptasi di Kota Denpasar yang kami sebut sebagai *reasonable digital transformation model* (R-DT model) pada UKM sebagaimana gambar berikut ini:



R-DT merupakan adaptasi model yang penyederhanaan alur model Verhoef dalam memfasilitasi implementasinya di UKM sesuai dengan kematangan literasi digital (Priyono, 2020). Identifikasi faktor dilakukan pada Langkah awal model untuk memastikan tingkat urgensi pelaksanaan, contoh faktor internal pasti memiliki urgensi yang relative rendah dibandingkan dengan pemicu dari luar (faktor eksternal) atau pada faktor internal dalam berupaya untuk digitalisasi operasional dapat memiliki tingkat urgensi yang lebih tinggi dengan efisiensi pertimbangan lain bila dibandingkan dengan eksternal penggerak berupa perubahan dalam tern teknologi. Fase pada tahap selanjutnya juga penting untuk memastikan bahwa tujuan transformasi digital telah ditetapkan lengkap dengan ukuran pencapaian yang jelas serta pada akhirnya keputusan manajemen untuk memilih imperative strategi terkait hasil implementasi transformasi digital adalah perubahan model bisnis perusahaan menjadi digital secara keseluruhan.

Selanjutnya kami menggunakan R-DT model untuk meninjau 30 artikel ilmiah teratas yang tersedia secara online tentang transformasi digital yang dilakukan pada pelaku usaha di Bali, serta yang diterbitkan selama tahun 2020. Artikel ilmiah untuk tinjauan ini perlu dicari menggunakan Harzing's Publish or Perish aplikasi, dengan bersumber dari *google scholar* untuk rentang tahun pencarian 2020-2021.

Dari banyaknya 10 artikel ilmiah yang dapat diklasifikasikan sebagai internal dan eksternal faktor, sedangkan 20 artikel lainnya tidak termasuk dalam klasifikasi karena mereka adalah jurnal pelatihan dan penjelasan umum mengenai transformasi teknologi.

Kami mengkatégorikan 6 jurnal yang menyatakan adanya faktor internal yang telah menjadi alasan untuk melakukan transformasi digital dalam perusahaan karena perlunya perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kemudian ada 4 jurnal klasifikasi untuk faktor eksternal yang menyatakan bahwa ada Tindakan eksternal yang meningkatkan motivasi UKM untuk tingkatkan kinerja dengan digital transformasi. Keberadaan COVID-19 adalah elemen utama digital transformasi melalui elemen eksternal.

Penelitian sebelumnya menyebutkan Sebagian besar alasannya datang dari faktor eksternal yang memaksa pelaku UKM melakukan transformasi digital. Berdasarkan pengamatan pada beberapa artikel, kami menemukan bahwa selama periode pandemi sebagian besar alasan untuk bertransformasi digital datang dari faktor eksternal, sementara pada penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Purbasari (2020) menyatakan bahwa tinjauan kualitatis dari faktor internal yang memaksa UKM melakukan transformasi digital. Alasan implikasi kenapa transformasi digital UKM berasal dari faktor eksternal seperti pada penelitian (Hartanti and Oktiyani 2020; Purbasari, Muttaqin, and Sari 2020. Sejalan dengan hasil pemetaan alasan untuk melakukan transformasi digital, yang Sebagian besar berasal dari faktor eksternal, sebagai hasil dari analisis fase transformasi digital di UKM reaktif dan mengikuti tren pasar yaitu menemukan keseragaman strategi imperative untuk menggunakan pemasaran digital saja tanpa menetapkan tolak ukur terhadap strategi imperative yang dipilih. Tolak ukur pencapaian hanya ditemukan pada artikel (Rahmah Taqiyya, 2020).

Selanjutnya hasil analisis konten pada implementasi transformasi digital dalam UKM di Bali, sebagian besar implementasi transformasi digital dalam menjadi operasi digital. Penjelasan hal ini telah dikemukakan oleh (Priyono *et al*, 2020) bahwa UKM yang memiliki masalah likuiditas dan rendahnya tingkat digital memutuskan untuk mendigitalkan Sebagian fungsi bisnis mereka.

HASIL

Alasan UKM untuk melakukan Transformasi Digital

Para pelaku ukm dapat melihat pandemi COVID-19 yang menyebabkan krisis bisnis dapat mempengaruhi bisnis mereka, sehingga beberapa indikator bisa digunakan untuk evaluasi dan memahami dampak perubahan digital apakah mampu mengurangi dampak negative dari krisis yang diakibatkan oleh pandemi COVID-19. Sehingga analisis internal dan eksternal diperlukan bagi pelaku UKM untuk dapat menentukan model bisnis mereka. Mengacu pada pernyataan Fitriasaki (2020) bahwa transformasi digital tidak hanya memperkenalkan teknologi yang baru untuk kegiatan bisnis yang sudah ada, akan tetapi juga memberikan kemudahan dalam proses mendesain ulang semua bisnis model menyesuaikan dengan kebutuhan pelanggan.

Kebijakan pembatasan sosial memicu perubahan yang telah terjadi pada kebutuhan dan perilaku pelanggan yang mana saat lebih condong menggunakan digital sebagai perangkat untuk berinteraksi, hal ini merupakan salah satu pemicu percepatan transformasi digital. Selain perkembangan teknologi digital dan persaingan yang ketat juga menjadi pemicu percepatan transformasi digital.

Adanya Fase Transformasi Digital yang dilakukan oleh UKM

Menurut Verhoef *et al* (2019) transformasi digital terdiri dari 3 fase antara lain *digitization*, *digitalization*, dan transformasi digital. Digitalisasi adalah Tindakan untuk mengubah analog informasi menjadi informasi digital, digitalisasi menjelaskan bagaimana informasi teknologi atau digital teknologi dapat digunakan untuk mengubah yang sudah ada pada proses bisnis, sedangkan digital transformasi adalah fenomena di seluruh perusahaan dengan organisasi yang luas implikasi dimana model bisnis inti perusahaan dapat berubah melalui penggunaan teknologi digital. Zaoui dan Souissi (2020) menyebutkan fase transformasi digital selanjutnya untuk kebutuhan pemetaan, mereka memilih beberapa kategori dalam fase antara lain (1) pendefinisian fase strategi dan tonggak, strategi fase penargetan penting, informasi fase integrasi teknologim dan fase penuh implementasi.

Strategi imperative transformasi digital yang dilakukan oleh UKM

Transformasi digital menyebabkan perubahan besar yang didorong oleh kemajuan teknologi informasi. Kossowski *et al* (2020) mengungkapkan ciri-ciri dasar transformasi digital adalah inovasi yang kompleks di semua system masyarakat, perubahan fundamental pasar, membentuk kembali batas-batas, serta perubahan mendasar dalam model bisnis. Priyono *et al* (2020) menemukan bahwa pilihan strategi UKM untuk melakukan transformasi teknologi selama masa pandemi COVID-19 dapat diklasifikasikan mejadi 3 strategi digital yaitu (1) UKM dengan tingkat kedewasaan yang tinggi yang mampu menjawab tantangan dengan mempercepat transisi ke perusahaan digital, (2) UKM mengalami masalah likuiditas dan rendah tingkat kematangan digital memutuskan hanya mendigitalkan fungsi penjualan, dan (3) UKM yang memiliki literasi digital sangat terbatas tetapi didukung oleh modal sosial yang tinggi akan menyelesaikan tantangan dengan mencari mitra yang memiliki kemampuan digital yang sanga baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan diskusi yang kami lakukan, kami menyimpulkan bahwa berdasarkan pemetaan model R-DT pada UKM di Denpasar, maka dapat disimpulkan bahwa (1) pemicu utama transformasi digital berasal dari faktor eksternal, tidak banyak faktor internal yang menjadi pemicu Transformasi digital ditemukan, khususnya selama periode pandemi COVID-19. Transformasi yang dilakukan masih bersifat reaktif dan cenderung mengikuti langkah-langkah transformasi yang sudah berkembang sehingga tidak menciptakan keunikan UKM yang memiliki peluang untuk berdaya saing unggul disbanding dengan pesaing. (2) dalam pelaksanaan umum transformasi digital UKM telah menetapkan keharusan strategis bagi mereka untuk melakukan transformasi digital, tetapi belum menerapkan tolak ukur sehingga transformasi digital yang dilakukan tidak dapat diukur tingkat keberhasilannya. Berdasarkan kesimpulan tersebut, kami dapat memberi rekomendasi kepada peneliti/akademisi, pemerintah dan penyedia platform layanan digital sebagai berikut

1. Model R-DT dapat digunakan untuk evaluasi dalam pengambilan keputusan langkah-langkah dalam menentukan strategi imperative yang terukur.
2. Model R-DT dapat digunakan untuk memandu pilihan strategi untuk menerapkan transformasi digital secara komprehensif dan terukur.
3. Penyedia layanan platform digital dapat menggunakan model R-DT untuk mengidentifikasi peluang menyediakan layanan digital untuk pelaku UKM.

DAFTAR PUSTAKA

Andriani, C, and Y Fitria. 2020. "Pkm Pengembangan Kampung Entrepreneur Berbasis Digital Marketing Sebagai Media Promosi Bagi Pelaku Umkm Di Kelurahan Pasie" *Journal of Community Service*.

Fitriasari, Fika. 2020. "How Do Small and Medium Enterprise (SME) Survive The COVID-19 Outbreak?" *Jurnal Inovasi Ekonomi* 5(02): 53–62.

Gallegos, Alicia. 2020. "WHO Declares Public Health Emergency for Novel Coronavirus | CHEST Physician." *Chest Physician*. <https://www.mdedge.com/chestphysician/article/216449/coronavirus-updates/who-declares-public-healthemergencynovel?channel=284&sso=true> (January 23, 2021).

Andriani, Dewi. 2020. "UMKM Didorong Adaptasi Di Masa Pandemi, Go Digital!" *Bisnis.com*. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200908/12/1288568/umkm-didorongadaptasi-di-masa-pandemi-go-digital> (January 23, 2021).

Ardiani, W, and R Putra. 2020. "Pelatihan Berbasis Daring Dalam Penguatan Pemasaran Digital UKM Kota Medan." *Jurnal Abdidas*.

Henry Lucas et al. 2013. "Impactful Research on Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences." *MIS Quarterly* 37(2): 371–82.

Papadopoulos, Thanos, Konstantinos N. Baltas, and Maria Elisavet Balta. 2020. "The Use of Digital Technologies by Small and Medium Enterprises during COVID-19: Implications for Theory and Practice." *International Journal of Information Management* 55(June): 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>.

Kode, G. V.M., J. C. Ford, and M. M. Sutherland. 2003. "A Conceptual Model for Evaluation of Synergies in Mergers and Acquisitions: A Critical Review of The Literature." *South African Journal of Business Management* 34(1): 27–38.

Zaoui, Fadwa, and Nissrine Souissi. 2020. "Roadmap for Digital Transformation: A Literature Review." In *Procedia Computer Science*, Elsevier B.V., 621–28. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2020.07.090>.

Priyono, Anjar, Abdul Moin, and Vera Nur Aini Oktaviani Putri. 2020. "Identifying Digital Transformation Paths In The Business Model of SMEs During The Covid-19 Pandemic." *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(4): 1–22.

Purbasari, R, Z Muttaqin, and D S Sari. 2020. "Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era: The Digital Entrepreneurial Ecosystem.

Hartanti, Hartanti, and Rina Oktiyan. 2020. "Pengembangan Strategi Pemasaran Ayam Barokah Melalui Digital Marketing." *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen* 4(2): 183–90. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/widyacipta/article/view/8791>.

Rahatmawati, I, Y Istanto, and ... 2020. "Skill Empowerment for Crafts SMEs Managers in Facing Digital Marketing Demands (Case Study in Keparakan, Yogyakarta, Indonesia)." *Proceeding of LPPM*.

Verhoef, Peter C. et al. 2019. "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda." *Journal of Business Research* 122(July 2018): 889–901.

Taqiyya, R, and S Riyanto. 2020. "... Pemanfaatan Media Sosial Facebook Dan Whatsapp Untuk Memperluas Jaringan Pemasaran Digital Benih Sayuran Oleh Wafipreneur Di Masa Pandemi Covid-19." *Syntax Idea*.

Taqiyya, Rahmah, and Sugeng Riyanto. 2020. "Strategi Pemanfaatan Media Sosial Facebook Dan Whatsapp Untuk Memperluas Jaringan Pemasaran Digital Benih Sayuran Oleh Wafipreneur Di Masa Pandemi Covid19." *Syntax Idea* 2(10): 813–26.