

## **Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Umkm Yang Dimediasi Oleh Teknologi Digital**

**Mengga Kusuma Wisda Gunawan<sup>a</sup>, Harini Abrilia Setyowati<sup>b</sup>**

<sup>a</sup>Universitas Putra Bangsa

<sup>b</sup>Universitas Jenderal Soedirman

\*Corresponding author : [kusuma12mulya@gmail.com](mailto:kusuma12mulya@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The use of digital technology (e-commerce and social media) can increase the influence of business strategy on MSME performance. This study aims to examine how digital technology mediates the impact of business strategy on the performance of MSME players in the Kebumen PLUT Gallery. This study uses a quantitative approach with an explanatory research design, observation and questionnaire methods, with purposive sampling on certified and halal-labeled food products, MSMEs that transact business using e-commerce and social media, a sample of 60 MSMEs. The analysis tool used SmartPLS. The findings show that digital technology partially mediates business strategy on MSME performance. Digital technology is an intermediary variable that is able to compete in the global market, because MSME players can do online marketing, so that their products are recognized and can increase sales. The business strategy applied is a cost leadership strategy in terms of; dominant commodity products, production processes using traditional tools, lack of new product development, lack of cooperation with resellers. Financial performance has increased sales and operating profit, non-financial performance has increased; service quality, product quality, achievement of production targets and provides information about the effectiveness, utilization of digital technology in business strategies to improve MSME performance.*

*Keywords: business strategy, digital technology, MSME performance*

### **ABSTRAK**

Penggunaan teknologi digital (e-commerce dan social media) dapat meningkatkan pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM. Penelitian ini bertujuan untuk menguji teknologi digital memediasi dampak strategi bisnis terhadap kinerja pelaku UMKM di Galeri PLUT Kebumen. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian eksplanatory, metode observasi dan kuesioner, dengan sampling purposive pada produk pangan bersertifikat dan berlabel halal, UMKM yang bertransaksi bisnis dengan menggunakan e-commerce dan social media, sampel sebanyak 60 UMKM. Alat analisis yang digunakan SmartPLS. Temuan menunjukkan bahwa teknologi digital memediasi secara parsial strategi bisnis terhadap kinerja UMKM. Teknologi digital merupakan variabel perantara yang mampu kompatibel dipasar global, dikarenakan para pelaku UMKM dapat melakukan pemasaran secara online, sehingga produknya dikenal dan dapat meningkatkan penjualan. Strategi bisnis yang diterapkan yaitu strategi cost leadership ditinjau dari; dominan produk komoditi, proses produksi menggunakan alat tradisional, kurangnya pengembangan produk baru, minimnya kerjasama dengan reseller. Kinerja keuangan mengalami peningkatan penjualan dan laba usaha, kinerja nonkeuangan mengalami peningkatan; kualitas layanan, kualitas produk, pencapaian target produksi dan memberi informasi tentang efektifitas, pemanfaatan teknologi digital pada strategi bisnis terhadap peningkatan kinerja UMKM.

Kata kunci: strategi bisnis, teknologi digital, kinerja UMKM

### **PENDAHULUAN**

UMKM adalah sektor ekonomi langsung yang banyak dilakukan masyarakat Indonesia memiliki peranan sangat penting dalam peningkatan Pendapatan Domestik Bruto (PDB), terutama dalam menghadapi Era industri 4.0 saat ini. UMKM merupakan unit usaha dan mempunyai peran yang sangat penting terhadap perkembangan pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Dengan terciptanya sektor UMKM pengangguran yang tidak terserap pada dunia industri dapat berkurang. Terciptanya UMKM menjadikan sumber lowongan pekerjaan dengan menyerap banyak tenaga kerja. UMKM

memiliki peran strategis dan membantu pemerintahan dalam mengurangi kemiskinan dan pengangguran.

UMKM memainkan peran yang sangat krusial dalam pembangunan ekonomi di Indonesia. Dari waktu ke waktu, data inovasi dan keunikan dari berbagai produk selalu menunjukkan perkembangan yang sangat signifikan, untuk mengadopsi strategi yang berbeda/unik dari kompetitor lain agar mampu berkompatitif pada pasar global (Zainurrafiqi dan Rachmawati, 2019). Untuk berkompetitif para pelaku UMKM, harus berinovasi dan mendemonstrasikan keunikan produknya, serta mampu melakukan update teknologi terkait perkembangan bisnis. Teknologi yang dianggap mampu meningkatkan penjualan dan informasi terkait bisnis yaitu e-commerce dan social media.

Para pelaku UMKM di Galeri PLUT Kabupaten Kebumen sebagaimana di tempat lain di Indonesia mulai merubah strategi pemasaran dan pelayanannya dengan mulai menggunakan media digital atau online dalam usahanya. Pemanfaatan e-commerce menjadi salah satu cara yang digunakan pelaku UMKM untuk tetap bertahan di tengah tantangan global. Era globalisasi ekonomi saat ini sudah mengikuti kemajuan pertumbuhan yang pesat pada teknologi, dan telah membantu anggapan tentang kompetisi yang sangat hebat dikalangan pelaku UMKM dengan membuat transformasi perdagangan yang sangat ekspres. Pemanfaatan e-commerce sebagai alat komunikasi kepada pembeli yang lebih efisien. Konsumen lebih memilih cara yang lebih fleksibel dalam berbelanja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari, sebagai cara meminimalisir aktivitas di luar rumah.

E-commerce sendiri merupakan sarana bagi para penjual dan pembeli melakukan aktivitas belanja atau menjual memasarkan dengan memanfaatkan kecangihan digital melalui aplikasi. Kegiatan ini dilakukan melalui internet atau web. E-commerce atau biasa disebut e-marketplace. Hal ini mempunyai makna kegiatan pemakaian jasa advertensi untuk memasarkan produk dalam strategi meningkatkan penjualan dan support sistem serta servis yang lebih unggul didalam situs web shop. Sehingga dapat beroperasi dalam 24 jam sehari bagi seluruh konsumennya.

Pendapatan e-commerce yang digunakan sebagai variable dependen pada penelitian ini terbatas pada responden dengan kategori usaha mikro, yaitu responden yang memiliki pendapatan melalui e-commerce. Dengan mempertimbangkan bahwa berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik, pelaku usaha e-commerce terbanyak adalah pelaku usaha yang memiliki pendapatan tinggi. Sedangkan variable independen yang digunakan sebagian variable pengujian adalah website, marketplace atau digital platform, media sosial.

Media penjualan bisa dikatakan sebagai media yang digunakan oleh para pelaku usaha, dalam hal ini pelaku usaha yang melakukan penjualan melalui e-commerce untuk menawarkan produk atau jasanya kepada calon pembeli. Dalam keberlangsungan usaha, media penjualan memiliki peranan dan sebagai suatu kunci yang penting. Pemilihan media penjualan haruslah benar-benar tepat dan akurat agar produk atau jasa yang ditawarkan dapat merebut hati pembeli. Sehingga konsumen memutuskan untuk melakukan transaksi atau pembayaran.

Media penjualan melalui e-commerce ialah jenis pasar persaingan yang sangat sempurna. Calon pembeli hanya dengan menggunakan media elektronik seperti handphone, laptop, dan komputer dapat mengetahui harga dari berbagai macam toko online dan melakukan pembelian atas produk atau jasa yang dicari sesuai dengan merk, spesifikasi dan uang yang dimilikinya. Pencarian media penjualan e-commerce dapat dilakukan di rumah atau di manapun si calon pembeli berada, asalkan memiliki akses internet yang memadai dan gadget. Media penjualan e-commerce yang dimaksud adalah seperti Website, Shopee, Tokopedia, Lazada, Facebook, Instagram, WhatsApp, dan yang lagi booming-boomingnya saat ini yakni Tiktok, atau lain sebagainya.

Pada dasarnya, media penjualan yang digunakan itulah media digital, bahwa pemakaian media digital dalam bisnis tidak hanya semata-mata dilakukan untuk aktivitas pemasaran saja, namun media digital ini dapat juga digunakan sebagai mekanisme pendayagunaan komunikasi terintegrasi. Sehingga dapat memperkuat pengaruh dari setiap peran di dalam suatu organisasi dengan menggunakan kekuatan jejaring manusia dengan menggunakan suatu platform.

Berdasarkan survei awal terhadap pelaku UMKM yang berada di Galeri PLUT Kebumen menunjukkan bahwa mereka memanfaatkan media online melalui platform e-commerce dan social media sebagai strategi bisnis pemasaran produk mereka. Berikut platform e-commerce dan social media yang digunakan.

Tabel 1

E-Commerce dan Social Media Yang Banyak Dipakai UMKM Galeri PLUT

No	E-Commerce	No.	Social Media
1.	Shopee	1.	Instagram
2.	Lazada	2.	Facebook
3.	Bukalapak	3.	WhatsApp
4.	Tokopedia	4.	Youtube
5.	Blibli	5.	Twitter

Sumber : PLUT Kebumen

Platform e-commerce dan social media merupakan wadah bagi para pelaku UMKM untuk menyediakan berbagai produk (Piercy, 2009) untuk meningkatkan kinerja UMKM (Supratiwi dan Agustia, 2020). Para pelaku UMKM produk makanan di Galeri PLUT Kebumen telah menggunakan pemasaran online melalui e-commerce dan social media. Namun beberapa kendala pemasaran tetap ada diantaranya adalah kurangnya sumber daya manusia yang mampu mengelola dan menggunakan teknologi digital, kurangnya personil pemasaran khusus yang menangani pemasaran online, dan masih banyak yang menggunakan akun gratis di e-commeres maupun social media. Sifat akun gratis atau *free* adalah fitur-fiturnya terbatas sehingga para pelaku UMKM kurang maksimal dalam memanfaatkan teknologi digital.

Para pelaku bisnis memiliki alasan untuk memilih berjualan di social media, dikarenakan; 1) Lebih mudah untuk meraih pasar potensial, 2) Mudah digunakan, dan 3) Dapat meningkatkan jaringan dalam mendorong pertumbuhan bisnis (Databooks, 2019b). Penelitian yang dilakukan (Dewi, 2020) menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi yang diterapkan oleh UMKM dapat memudahkan dalam melakukan pemasaran, transaksi jual-beli, pembayaran dan pembiayaan elektronik. Hal tersebut menjadi rekomendasi bagi UMKM untuk bertahan dengan mengadopsi perdagangan secara e-commerce (Hardilawati, 2020).

Sehingga teknologi digital sangat dibutuhkan dan mempermudah transaksi bisnis bagi para pelaku UMKM. Strategi bisnis merupakan cara suatu perusahaan melakukan lebih baik, menjadi yang berbeda atau melakukan kegiatan serupa dengan cara yang berbeda, sehingga perusahaan harus menentukan model strategi yang tepat dalam rancangan yang komprehensif (Magretta, 2002). Dalam rancangan komprehensif dan terintegrasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Abdurrahman, 2015), yaitu meningkatkan kinerja keuangan dan mendorong pertumbuhan profitabilitas jangka panjang (Rajapathirana dan Hui, 2017), sehingga strategi yang tepat dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan yang kompetitif (Teeratansirikool et al., 2013). Penelitian yang dilakukan Nuvriasari et al. (2015) menunjukkan bahwa strategi bisnis (*cost leadership, differentiation, and focus*) berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Keunggulan strategi merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh unit bisnis (Wilantara dan Susilawati, 2016).

Munculnya strategi bisnis karena; 1) Adanya tuntutan pasar, 2) Adanya persaingan, dan 3) Adanya perubahan berbagai aspek lingkungan bisnis. Perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk membangun keunggulan agar dapat bersaing dan memaksimalkan keuntungan (Hutabarat dan Huseini, 2012; Liou dan Gao, 2011), yang dapat mendorong pertumbuhan profitabilitas jangka panjang serta keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Rajapathirana dan Hui, 2017).

Penelitian yang dilakukan Porter (Porter, 1980) meneliti tentang generic strategy typology (cost leadership, differentiation, and focus) terhadap kinerja yang kompetitif. Fokus dari strategi cost leadership adalah untuk mendapatkan dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan biaya terendah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan sumber daya (Teeratansirikool et al., 2013), dan dalam berkompetitif para pelaku UMKM menekankan bahwa proses produksi untuk menghasilkan produk berkualitas dengan biaya yang efisien (Hadiati, 2016), sedangkan strategi differentiation mencapai keunggulan kompetitif yang menawarkan dan menyediakan pelanggan dengan produk berkualitas, unik, dan harga premium (Banker et al., 2014).

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Teori Resource Based View (RBV)**

Teori yang melatar belakangi penelitian ini adalah Resource Based View (RBV) di tinjau dari manajemen strategi yang meliputi keunggulan kompetitif (Barney et al., 2001).

Keunggulan kompetitif sering digunakan sebagai alat strategi, yang dapat menghalangi perusahaan lain memasuki pasar dengan produk yang memiliki keunggulan yang serupa. Keunggulan kompetitif berdasarkan RBV merujuk pada keunggulan kompetitif berkelanjutan (Fitriati, 2015).

Strategi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif berkelanjutan, yaitu dengan memilih strategi bisnis yang tepat, menggunakan teknologi digital untuk melakukan berbagai inovasi guna meningkatkan kinerja UMKM, sehingga dapat digunakan secara optimal dalam berbagai aktivitas perusahaan dan pasar yang berbeda (Wernerfelt, 1984).

Perspektif RBV memberikan wawasan penting, dengan menyoroti keterkaitan ekonomi dan teknologi informasi, yang lebih relevan dengan era ekonomi modern (Theo dan Tim, 2005; Burvill et al., 2018), jadi RBV memiliki implikasi penting pada teknologi digital untuk memberikan hal baru dalam berbagai ide yang dikembangkan, dan menginspirasi berbagai hal, untuk memanfaatkan potensi RBV terkait dengan kemampuan strategi pemasaran (Barney et al., 2001) yang menggunakan e-commerce dan social media, hal tersebut berlaku pada pasar yang cepat berubah dengan kemampuan dinamis, pasar yang stabil, dan sumber daya yang berkemampuan (Barney, 1991), serta dapat menjelaskan isu ekonomi yang berbeda (Barney et al., 2001).

RBV membantu memperdalam pemahaman dan mengkombinasikan sumber daya untuk diterapkan dalam menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Alonso dan Bressan, 2016). Kapabilitas Sumber daya teknologi digital (internal) menentukan strategi yang diterapkan pada lingkungan bisnis eksternal, dan kapabilitas perusahaan memungkinkan untuk menambah pelanggan, mengembangkan produk baru atau memperluas pasar (Madhani, 2010).

Banyak model yang dikembangkan untuk menjelaskan, bagaimana RBV mempengaruhi realisasi keunggulan kompetitif yang dapat diterapkan pada UMKM. Selama ini, fakta membuktikan bahwa UMKM telah berkontribusi secara signifikan bagi pembangunan ekonomi suatu bangsa, fenomena ini terjadi baik di negara berkembang maupun di negara maju (Fitriati, 2015).

Teknologi digital yang dirancang dengan baik terkait penggunaannya, yang pada gilirannya memiliki beberapa efek pada kinerja (Theo dan Tim, 2005), dengan mengidentifikasi pentingnya tiga kemampuan dasar pada UKM yaitu; (1), kemampuan inovatif, (2) Kemampuan produksi, (3) Kemampuan manajemen marketing, (Barney et al., 2001) sehingga RBV dapat diterapkan pada

penelitian UMKM dengan variabel teknologi digital sebagai mediasi pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM.

Penelitian ini dimulai dengan tinjauan literatur dari beberapa variabel yang diteliti seperti: Strategi bisnis terhadap kinerja UMKM, strategi bisnis terhadap teknologi digital (e-commerce dan social media), dan strategi bisnis dimediasi oleh teknologi digital (e-commerce dan social media) terhadap kinerja UMKM. Hal ini diasumsi bahwa semua variabel yang diteliti tersebut merupakan hal yang penting bagi para pelaku UMKM agar mampu bersaing dan berkompetisi pada pasar global.

Peran Strategi Bisnis terhadap UMKM Berdasarkan data dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Kebumen sampai saat ini terdata sebanyak 56.000 UMKM dengan jumlah penduduk sebanyak 1.376.825 jiwa, artinya penduduk Kabupaten Kebumen yang menjadi pelaku UMKM sebesar 4,07%. Hal tersebut menunjukkan bahwa peran UMKM dalam keberlanjutan dan penompang hidup sangat penting. Perbedaan yang paling signifikan antara UMKM pada negara berkembang dengan negara maju yaitu ditinjau dari perspektif tenaga kerja (sumber pendapatan bagi kelompok miskin), distribusi pendapatan (pengurangan kemiskinan), dan pembangunan ekonomi pedesaan. Namun, dilihat dari sumbangan terhadap pembentukan PDB dan ekspor non-migas, khususnya produk-produk manufaktur, yaitu inovasi dan pengembangan teknologi masih relatif rendah (Tambunan, 2017).

Sebuah organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika mampu menawarkan produk berkualitas dengan harga yang lebih rendah dari pesaingnya (Aziz dan Samad, 2016). Strategi bisnis UMKM didasarkan pada fleksibilitas, kreativitas, kedekatan dengan para pelanggan, dan cepat merespon pasar yang berfluktuasi.

Hadirnya konsep 4.0 berpotensi menyediakan lebih detail tentang informasi proses dan pengendalian yang diinginkan (Moeuf et al., 2018).

Dalam menghadapi revolusi industri 4.0 seorang pebisnis perlu memiliki berbagai jenis keterampilan, sesuai penelitian yang dilakukan (Agustina, 2019) diantaranya: 1) Keterampilan informasi, media, dan teknologi, 2) Keterampilan belajar dan berinovasi, 3) Keterampilan dalam hidup dan belajar, 4) Kemampuan dalam berkomunikasi yang efektif.

Tantangan UMKM di era transformasi digital ekonomi adalah rendahnya kemampuan SDM menghadapi metode perdagangan yang secara tradisional dan konvensional menjadi teknologi digital atau online bisnis.

Era digital merupakan era keterbukaan baik dari segi transaksi, hak cipta, maupun bidang keuangan. Hal tersebut, mengharuskan pemerintah menciptakan lingkungan yang mendukung programnya, melindungi dan membuat regulasi untuk para pelaku UMKM, serta infrastruktur teknologi khususnya di daerah pedesaan.

Hambatan utama UMKM dalam mengadopsi teknologi digital sesuai penelitian yang dilakukan (Eze et al., 2015) yaitu sebagai berikut: 1) Kurangnya pendanaan, 2) Kurangnya pasokan listrik, 3) Kurangnya SDM yang terlatih, 4) Kurangnya pemeliharaan fasilitas teknologi, 5) Kurangnya kebijakan teknologi yang koheren.

Teknologi digital akan selalu dinamis, bergerak menuju perbaikan yang memberikan kemudahan atau manfaat kepada penggunanya, dan keberadaan jejaring sosial cukup menarik perhatian penggunanya (Purwanto, 2011). Pemanfaatan teknologi informasi dan transaksi elektronik bertujuan untuk mengembangkan perdagangan dan ekonomi nasional untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, dan teknologi berperan penting dalam strategi perkembangan perusahaan untuk kerlanjutan usaha (Dhewanto et al., 2018).

Penelitian (Chi et al., 2016), menemukan hubungan langsung antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Secara umum strategi berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan, namun hanya strategi differentiation yang meningkatkan kinerja secara langsung melalui strategy alignment (Yuliansyah et al., 2016). Penggunaan strategic information systems (SIS) yang efektif dapat mencapai orientasi strategis dan beberapa manfaat dalam mempengaruhi kinerja perusahaan (Yoshikuni dan Albertin, 2018).

Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis pertama yaitu:

H1: Strategi bisnis terhadap kinerja UMKM Peran Teknologi Digital terhadap UMKM Dalam skala global, kemampuan teknologi informasi berbasis sumber daya terhadap kinerja perusahaan dapat memberikan layanan yang cepat, terjangkau, dan memperbaharui (update) informasi lebih cepat dari para pesaing (Zhang dan Tansuhaj, 2007), sehingga teknologi digital berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Yunis et al., 2018).

Dampak globalisasi yang didukung oleh kemajuan teknologi, telah mengubah sistem bisnis pada dunia kontemporer, dengan tujuan untuk bertahan dan mencapai hasil yang maksimal. Oleh karena itu, penting untuk mempersiapkan kompetisi guna memanfaatkan peluang bisnis yang dinamis (Bulak dan Turkyilmaz, 2014). Banyak perusahaan mulai menggunakan dan memanfaatkan sumberdaya digital untuk merumuskan serta mengimplementasikan strategi bisnis digital (Chi et al., 2016), dengan tujuan suatu perusahaan dapat menekan biaya, meningkatkan kinerja perusahaan, dan mencapai keberlanjutan bisnis yang kompetitif (Bulak dan Turkyilmaz, 2014).

Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis kedua yaitu:

H2: Teknologi digital terhadap kinerja UMKM Strategi Bisnis dan Teknologi Digital terhadap UMKM Strategi bisnis dan teknologi informasi merupakan dua variabel yang saling mendukung untuk keberlangsungan bisnis dan kinerja organisasi (Ilmudeen dan Malik, 2017). Kontribusi teknologi digital terhadap akses berbasis internet dapat meningkatkan penjualan dan profitabilitas (Raymond dan Bergeron, 2008). Era digital dengan menggunakan social media menjadi pilihan untuk meningkatkan pelayanan bagi pelanggan yang dapat mengakses internet (Kim et al., 2017), dan perkembangan digital dikonsepsikan sebagai solusi yang mendukung digitalisasi bisnis (Khin dan Ho, 2018).

Bagi investor dan manajer organisasi, penting untuk mempertimbangkan perencanaan dan penerapan strategi, dengan mengadopsi teknologi informasi dalam meningkatkan provitabilitas usaha (ValdezJuárez et al., 2018). Kemampuan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif meliputi; Cost leadership atau differentiation dapat meningkatkan kinerja jangka panjang dalam struktur industry (Porter, 1980), dan evaluasi kinerja berdampak positif terhadap kinerja perusahaan (kinerja keuangan dan kinerja non keuangan). Perusahaan menggunakan strategi cost leadership dan differentiation dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan (Teeratansirikool et al., 2013) yang berarti cost leadership mempengaruhi kinerja organisasi (Hilman dan Kaliappen, 2014).

Strategi kompetitif berpengaruh positif pada kinerja UKM dan strategi kompetitif memiliki hubungan yang signifikan pada pangsa pasar perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi UKM mempelajari perkembangan informasi yang update untuk menyenangkan dan memuaskan pelanggan dalam meningkatkan omset penjualan bisnis UKM (Kowo et al., 2018) dengan menerapkan strategi bisnis yang tepat untuk keberlanjutan bisnisnya.

Mengadopsi teknologi digital dapat memberikan manfaat diantaranya; pengurangan biaya, fleksibilitas, pengurangan kesalahan, waktu respon lebih cepat, dan efisiensi biaya tenaga kerja dalam pemasaran (Afolayan et al., 2015). Layanan konsumen dengan menggunakan e-commerce dapat mengembangkan pasar UKM (Ezzi, 2016), yang mampu bersaing jika diselaraskan dengan mengadopsi strategic information systems (SIS), karena dapat membantu perusahaan melakukan

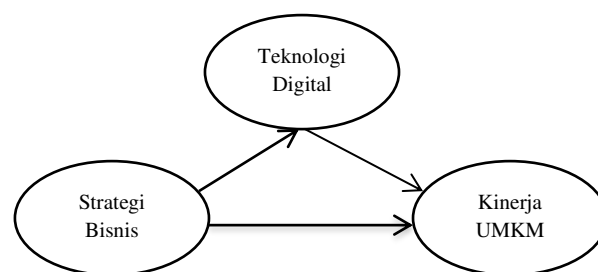
pengontrolan dengan baik, bahkan dalam lingkungan operasional perusahaan (Yoshikuni dan Albertin, 2018). Sehingga UKM dapat juga mengadopsi berbagai kebijakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan transformasi digitalisasi dengan melakukan perkembangan yang update dalam model bisnis (Bouwman et al., 2019). Teknologi berpengaruh terhadap kinerja (Johannessen et al., 1999; Evangelista et al., 2012).

Berdasarkan uraian di atas dapat diajukan hipotesis ketiga yaitu; H3: Teknologi digital memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM.

## **METODE PENELITIAN**

### **Kerangka Penelitian**

Gambar 1 menjelaskan rerangka penelitian dengan gambar variabel yang diteliti yaitu; 1). Strategi bisnis mempengaruhi kinerja UMKM, 2). Strategi bisnis mempengaruhi teknologi digital, dan 3). Strategi bisnis mempengaruhi kinerja UMKM dimediasi oleh teknologi digital. Pengajuan hipotesis secara teoritis didukung dengan perkembangan penelitian terdahulu dan dikombinasi dengan kejadian dilapangan (survey awal penelitian). Perkembangan hipotesis tersebut berasal dari rumusan masalah yang diajukan dan dilakukan analisis untuk membuktikan hasil temuan dalam penelitian ini dengan penelitian terdahulu.



Gambar 1

### **Rerangka Konseptual**

Sumber: Konstruksi Peneliti, 2021

## **Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan rancangan penelitian eksplanatory.

## **Metedo Pengumpulan Data**

Penelitian ini berasal dari data primer. Metode wawancara dan observasi serta kuesioner digunakan untuk memperoleh data dan informasi langsung kepada para pelaku UMKM produk pangan yang bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen.

## **Skala Pengukuran**

Skala pengukuran variabel dengan menggunakan skala ordinal dengan teknik pengukuran skala likert 5 (lima) poin, nilai poin mengindikasikan sikap dari responden terhadap variabel yang diteliti (strategi bisnis, teknologi digital, dan kinerja UMKM) yang digunakan yaitu; (5) Sangat sering, (4) Sering, (3) Kadang-kadang, (2) Jarang, (1) Tidak pernah (Sugiyono, 2018).

## **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM produk makanan ringan di Galeri PLUT Kebumen yaitu sebanyak 249 UMKM. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling purposive, dengan kriteria:

- 1) UMKM produk pangan yang bersertifikat dan berlabel halal,
- 2) UMKM yang bertransaksi bisnis menggunakan e-commerce dan social media, sehingga sampel sebanyak 65 UMKM.

Kuesioner disebar dengan mendatangi langsung (observasi/survey) kepada responden yang jarak lokasi dapat terjangkau oleh peneliti, dan melakukan wawancara via telephone pada responden yang jarak lokasi tidak terjangkau oleh peneliti, serta pada saat ada pertemuan UMKM di Galeri PLUT Kebumen. Kuesioner yang kembali dan yang dapat dihubungi via telephone sebesar 60 UMKM atau respon rate sebesar 92,3%.

### Teknik Analisis Data

Alat analisis yang digunakan adalah structural equation modeling (SEM) dengan software SmartPLS versi 3.0. Proses pemodelan SEM SmartPLS meliputi dua tahap dasar, yaitu verifikasi model pengukuran dan pengujian model struktur.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Analisis Inferensial

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk, uji *R-Square* ( $R^2$ ), uji *goodness of fit* model (GOF), dan evaluasi  $Q_2$  dalam penelitian tabel 2. Tabel 2 uji validitas dan reliabilitas pada penelitian ini menunjukkan semua variabel valid dan reliabel artinya dapat diterima dan dilanjutkan ke pengujian selanjutnya.

Tabel 2  
Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Alpha Cronbach's	Composit Reliability (CR)	Keterangan
<i>Cost Leadership_Differentiation</i>	0,538	0,857	0,891	Diterima
<i>E-Commerce</i>	0,635	0,718	0,836	Diterima
Kinerja UMKM	0,547	0,892	0,914	Diterima
Kinerja Keuangan	0,939	0,936	0,969	Diterima
Kinerja Non Keuangan	0,535	0,877	0,901	Diterima
Strategi Bisnis	0,538	0,857	0,890	Diterima
Social Media	0,832	0,899	0,937	Diterima
Teknologi Digital	0,587	0,897	0,918	Diterima

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 3  
Hasil Uji Chi Square

Variabel	$R^2$	R Adjusted	Keterangan
<i>Cost Leadership_Differentiation</i>	0,999	0,999	Kuat
<i>E-Commerce</i>	0,520	0,520	Moderat
Kinerja UMKM	0,389	0,386	Lemah
Kinerja Keuangan	0,652	0,652	Moderat
Kinerja Non Keuangan	0,916	0,916	Kuat
Social Media	0,842	0,842	Kuat
Teknologi Digital	0,432	0,431	Lemah

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 3, 4, dan 5 berdasarkan hitungan nilai GoF sebesar 0,461 (kuat) dan 0,233 (lemah), dan hitungan nilai dari Q-Square (Q2) sebesar 0,833 dan 0,653 yang artinya mendekati 1 (jika nilai lebih besar 0 dan mendekati 1), sehingga pengujian dalam penelitian ini layak dilanjutkan untuk pengujian hipotesis

Tabel 4  
Nilai R2 dan Communalities (Moderat)

Variabel	R2	Communalities
E-Commerce	0,520	0,635
Kinerja	0,652	0,939
Keuangan		
Rata-rata	0,586	0,787

Sumber : Ouput PLS

Nilai GoF dan Q2                       $Q2 = 1 - (1 - R12)(1 - R12)$   
 Moderat                                       $Q2 = 1 - (1 - 0,520)(1 - 0,652)$   
 $GoF = \sqrt{(Comm \times R2)}$                $Q2 = 1 - (0,480)(0,348)$   
 $GoF = \sqrt{(0,787 \times 0,586)}$                $Q2 = 1 - 0,1670$   
 GoF = 0,461                                      Q2 = 0,833

Tabel 5  
Nilai R2 dan Communalities (Lemah)

Variabel	R2	Communalities
E-Commerce	0,389	0,547
Kinerja	0,432	0,587
Keuangan		
Rata-rata	0,411	0,567

Sumber : Ouput PLS

Nilai GoF dan Q2                       $Q2 = 1 - (1 - R12)(1 - R12)$   
 Moderat                                       $Q2 = 1 - (1 - 0,389)(1 - 0,432)$   
 $GoF = \sqrt{(Comm \times R2)}$                $Q2 = 1 - (0,611)(0,568)$   
 $GoF = \sqrt{(0,787 \times 0,586)}$                $Q2 = 1 - 0,3470$   
 GoF = 0,461                                      Q2 = 0,653

Tabel 6  
Pengujian Koefisien Jalur Outer Model

Hubungan	Koefisien Jalur
Strategi Bisnis <i>Cost Leadership_Differentiation</i>	1,000
Teknologi Digital <i>E Commerce</i>	0,721
Teknologi Digital <i>Social Media</i>	0,918
Kinerja UMKM                      Kinerja Keuangan	0,808
Kinerja UMKM                      Kinerja Non Keuangan	0,957

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 7  
Pengujian Koefisien Jalur Outer Model

Hubungan	Koefisien Jalur
Strategi Bisnis                      Teknologi Digital	0,657
Strategi Bisnis                      Kinerja UMKM	0,359
Teknologi Digital                      Kinerja UMKM	0,325

Sumber : Output SmartPLS

Tabel 8  
Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja UMKM

Variabel	Koefisien Jalur	Deviasi Standart	Statistik t	P Value	Deskripsi
Strategi Bisnis → Kinerja UMKM	0,572	0,030	18,820	0,000	Signifikan

Sumber : Output SmartPLS

### Analisis Koefisien Jalur

Tabel 6 dan 7 menunjukkan bahwa semua variabel (outer model maupun inner model) mempunyai nilai koefisien dengan arah positif, artinya strategi bisnis lebih efektif dalam penentuan sasaran pasar dan harga jual, jika penggunaan teknologi digital (ecommerce dan social media) dilakukan secara maksimal dan tepat sasaran, sehingga dapat meningkatkan kinerja UMKM.

### Pengujian Hipotesis

Tahap awal yang dilakukan adalah dengan pengujian pengaruh langsung (direct effect) strategi bisnis terhadap kinerja UMKM tanpa melibatkan variabel mediasi teknologi digital (e-commerce dan social media), hasil dapat dilihat pada tabel 8.

Tabel 9  
Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja UMKM

Variabel	Koefisien Jalur	Deviasi Standart	t	P Value	Ket.
<b>Pengaruh Langsung</b>					
1. Strategi Bisnis → Kinerja UMKM	0,359	0,043	8,292	0,000	Sig
2. Strategi Bisnis → Teknologi Digital	0,657	0,026	25,686	0,000	Sig
3. Teknologi Digital → Kinerja UMKM	0,325	0,048	6,811	0,000	Sig
<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>					
1. Strategi Bisnis → Teknologi Digital → Kinerja UMKM	0,214	0,034	6,219	0,000	Sig
<b>Pengaruh Total</b>					
1. Strategi Bisnis → Kinerja UMKM	0,573	0,031	18,733	0,000	Sig

Sumber : Output SmartPLS

Berdasarkan tabel 8, bahwa strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM, artinya penentuan strategi bisnis yang diterapkan oleh para pelaku UMKM dengan tepat dan sesuai dengan produk yang dihasilkan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Hasil diatas menunjukkan terpenuhinya syarat ini dan dapat dilanjutkan ke pengujian selanjutnya, yaitu pengujian strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja UMKM yang dimediasi oleh teknologi digital, dapat dilihat pada gambar 2 dan tabel 9.

Berdasarkan tabel 8 menunjukkan bahwa koefisien jalur strategi bisnis → kinerja UMKM signifikan sebesar 0,572, sedangkan tabel 7 koefisien jalur strategi bisnis → kinerja UMKM signifikan sebesar 0,359. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terkait efek mediasi strategi bisnis terhadap kinerja UMKM dengan koefisien jalur strategi bisnis → kinerja UMKM sebesar 0,573 menjadi 0,359, yang artinya bahwa hipotesis dari efek mediasi dalam penelitian ini diterima.

Pengujian hipotesis variabel teknologi digital memediasi strategi bisnis terhadap kinerja UMKM, dengan pengujian pengaruh langsung (direct effect) dan tidak langsung (indirect effect) pada strategi bisnis terhadap kinerja UMKM. Hal tersebut dapat dilihat pada gambar 2 dan tabel 9

### **Pengaruh Langsung**

Strategi bisnis berpengaruh pada kinerja UMKM

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian strategi bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja UMKM. Pada tingkat level signifikan 5% sebesar  $8,292 > 1,96$  dan P Values 0,000. Nilai koefisien jalur 0,359 yang menunjukkan bahwa hubungan strategi bisnis terhadap Kinerja UMKM bernilai positif. Nilai standar deviasi 0,043 menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan memiliki variasi yang kecil (homogen) artinya hipotesis ini diterima. Strategi bisnis berpengaruh pada teknologi digital

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian strategi bisnis berpengaruh positif terhadap teknologi digital. Pada tingkat level signifikan 5% sebesar  $25,686 > 1,96$  dan P Values 0,000. Nilai koefisien jalur 0,657 yang menunjukkan bahwa hubungan strategi bisnis terhadap teknologi digital bernilai positif. Nilai standar deviasi 0,026 menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan memiliki variasi yang kecil (homogen) artinya hipotesis ini diterima. Teknologi digital berpengaruh pada kinerja UMKM

Berdasarkan Gambar 2 dan Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian teknologi digital berpengaruh positif terhadap Kinerja UMKM. Pada tingkat level signifikan 5% sebesar  $6,811 > 1,96$  dan P Values 0,000. Nilai koefisien jalur 0,325 yang menunjukkan bahwa hubungan teknologi digital terhadap Kinerja UMKM bernilai positif. Nilai standar deviasi 0,048 menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan memiliki variasi yang kecil (homogen) artinya hipotesis ini diterima. Pengaruh tidak langsung Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) antar variabel strategi bisnis terhadap kinerja UMKM yang di mediasi oleh teknologi digital. Pada tingkat level signifikan 5% sebesar  $6,219 > 1,96$  dan P Values 0,000. Nilai koefisien jalur 0,214 yang menunjukkan bahwa hubungan strategi bisnis terhadap Kinerja UMKM yang di mediasi oleh teknologi digital. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi atau ketatnya penerapan dan penetapan strategi bisnis melalui penggunaan teknologi digital secara maksimal dan tepat sasaran maka berdampak pada peningkatan Kinerja perusahaan. Nilai standar deviasi 0,034 menunjukkan bahwa data yang dikumpulkan memiliki variasi yang kecil (homogen), artinya hipotesis ini diterima.

### **Pengaruh Total**

Berdasarkan Tabel 8 dan 9 menunjukkan bahwa koefisien jalur strategi bisnis mempengaruhi kinerja UMKM signifikan dan positif sebesar 0,572. Sedangkan Tabel 9 koefisien jalur strategi bisnis mempengaruhi kinerja UMKM signifikan dan positif sebesar 0,359. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terkait efek mediasi strategi bisnis terhadap kinerja UMKM dengan pengaruh total koefisien jalur strategi bisnis mempengaruhi kinerja UMKM sebesar 0,573, yang artinya bahwa hipotesis dari efek mediasi ditinjau dari model partial mediation dalam penelitian ini diterima.

Hasil direct effects, indirect effects dan total effects dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang diteliti memiliki nilai yang signifikan dan pengaruh positif. Sehingga hipotesis 1 yang diajukan diterima.

Proses analisis selanjutnya adalah dengan metode Variance Accounted For (VAF) atas pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM yang dimediasi oleh teknologi digital, dapat dijelaskan

bahwa strategi bisnis berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, sehingga memenuhi kriteria untuk dilanjutkan pada tahap perhitungan nilai VAF. Efek mediasi metode VAF dengan kriteria; tidak terjadi mediasi (0%-19%), partial mediation (20%- 80%), dan full mediation (81%-100%) yaitu;

Teknologi Digital memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM.

$$\text{VAF} = \frac{\text{Pengaruh tidak langsung}}{\text{Pengaruh total}}$$

$$= \frac{0,214}{0,573} \times 100\%$$

$$\text{VAF} = 37,35\%$$

Perhitungan VAF menunjukkan bahwa hasil mencapai 37,35% bahwa teknologi digital memediasi secara partial mediation pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM, artinya teknologi digital bukan menjadi satu-satunya variabel yang mampu memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM, namun masih ada variabel lain dan menjadi peluang bagi peneliti selanjutnya. Sehingga dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa teknologi digital mampu memediasi pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM yang membuktikan bahwa hipotesis diterima.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teknologi digital (e-commerce dan social media) memediasi secara partial mediation strategi bisnis terhadap kinerja UMKM. Teknologi digital (e-commerce dan social media) dua variabel yang berkolaborasi menjadi perantara (mediasi) agar mampu kompatibel di pasar global, hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Raymond dan Bergeron, 2008), (Kim et al., 2017), (Khin dan Ho, 2018), (ValdezJuárez et al., 2018), karena para pelaku UMKM dapat melakukan pemasaran secara online, dengan e-commerce (Bukalapak, Lazada, dan Shopee), dan social media (Facebook, Instagram, WhatsApp).

Hasil analisis para pelaku UMKM yang memanfaatkan teknologi digital dengan bekerjasama dengan e-commerce (Bukalapak, Lazada, dan Shopee) terkait pemasaran dan penjualan produk, menunjukkan bahwa dominan para pelaku UMKM produk pangan bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen, masih minimnya penggunaan ecommerce, karena: 1) Minimnya pengetahuan tentang transaksi bisnis e-commerce, 2) Pelatihan dari platform belum merata, 3) Dominan para pelaku masih menggunakan akun gratis dari platform e-commerce, 4) Belum seriusnya para pelaku UMKM melakukan transaksi penjualan dengan menggunakan e-commerce, 5) Ketidak sabaran dalam melayani pelanggan secara online, dan 6) Masih adanya pelaku UMKM yang tidak memiliki rekening bank dan sms banking untuk transaksi bisnisnya.

Selain itu, para pelaku UMKM yang menggunakan dan kerjasama dengan ecommerce berbeda-beda disetiap daerah, karena tergantung dari platform narasumber para pelaku UMKM yang mengikuti pelatihan tersebut.

Hasil analisis para pelaku UMKM yang memanfaatkan social media menunjukkan bahwa para pelaku UMKM produk pangan bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen, sudah sangat familiar dengan penggunaan facebook dan WhatsApp, dikarenakan lebih mudah, gratis dan sasaran pasarnya masih lokal (orang-orang yang dikenal). Sedangkan Instagram, selain tidak familiar, mereka juga, tidak terlalu memahami tentang proses upload dan transaksi bisnisnya. Para pelaku UMKM sering menggunakan e-commerce dan social media sebagai forum untuk

memasarkan produknya, walaupun akun yang digunakan masih secara gratis, belum dimanfaatkan secara maksimal, sehingga pemasaran belum optimal.

Strategi bisnis yang diadopsi oleh para pelaku UMKM merupakan strategi cost leadership karena ditinjau dari perspektif; 1). Proses produksinya masih menggunakan alat tradisional, 2). Kurangnya pengembangan produk baru, 3). Kurangnya kerjasama dengan reseller, 4). Kurangnya kerjasama dengan distributor dan 5). Dominan produknya masih produk domestik. Guna memuaskan keinginan dan kepuasan pelanggannya, para pelaku UMKM menerapkan cost leadership dengan tujuan agar mampu bersaing secara kompetitif didukung oleh penelitian yang dilakukan (Yoshikuni dan Albertin, 2018). Namun ada sebagian yang tidak memiliki percaya diri dan minimnya tingkat SDM terkait teknologi digital, sehingga jarang memasarkan produknya secara online (penjualan tradisional), karena tidak ada pegawai khusus yang menangani transaksi online, dan para pelaku UMKM sudah merasa puas dengan hasil yang diperoleh. Hal tersebut berdampak pada tingkat penjualan produknya.

Hasil penelitian ini berdampak pada peningkatan kinerja UMKM (kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan). Dari sisi penjualan, kinerja keuangan meningkat 18,5%-69,2%, laba meningkat sebesar 22,8%-65,7%, dan kinerja non keuangan meningkat ditinjau dari; kualitas pelayanan, kualitas produk, dan pencapaian target produksi.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa para pelaku UMKM bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen memiliki keunggulan lebih dominan dalam meningkatkan kualitas produk, kualitas pelayanan, dan pencapaian target produksi. Hal tersebut dikarenakan produk yang dihasilkan para pelaku UMKM sering melakukan inovasi produk dengan mencoba ide-ide baru dalam desain produk, menggunakan sistem one day work focus untuk satu jenis atau satu varians produk, dan sering menerima orderan/ pesanan secara online (social media dan e-commerce), serta via telephone. UMKM yang bersertifikat dan berlabel halal dari pemerintah mendapatkan prioritas untuk mengikuti pelatihan dan pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah/ setempat. Sehingga para pelaku UMKM yang bersertifikat dan berlabel halal mampu bersaing pada pasar global (online dan offline).

Hal tersebut membuktikan bahwa ecommerce dan social media mampu memediasi strategi bisnis terhadap kinerja UMKM.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa peran teknologi digital mediasi (ecommerce dan social media) pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja UMKM produk pangan bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen, dapat disimpulkan sebagai berikut;

Strategi bisnis yang diadopsi oleh para pelaku UMKM produk pangan bersertifikat dan berlabel halal yaitu strategi cost leadership karena ditinjau dari perspektif; proses produksi masih menggunakan alat tradisional, kurangnya pengembangan produk baru, kurangnya kerjasama dengan reseller, kurangnya kerjasama dengan distributor dan dominan produknya masih produk domestik.

Kinerja UMKM (baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan) mengalami peningkatan. Kinerja keuangan ditinjau dari peningkatan penjualan sebesar 18,5%-69,2%, peningkatan laba sebesar 22,8%-65,7%, sedangkan kinerja non keuangan mengalami peningkatan ditinjau dari; kualitas layanan, kualitas produk, dan pencapaian target produksi. Para pelaku UMKM menggunakan platform E-commerce (Bukalapak, Lazada, dan Shopee) dan social media (Facebook, Instagram, WhatsApp).

E-commerce dan social media dua variabel yang berkolaborasi menjadi perantara (mediasi) agar mampu berkompatitif di pasar global, karena para pelaku UMKM dapat melakukan pemasaran secara online, dengan e-commerce, dan social media, hal tersebut membuktikan bahwa e-commerce dan social media mampu memediasi strategi bisnis terhadap kinerja UMKM.

Penelitian ini memberikan kontribusi pada bidang akuntansi manajemen berbasis strategi dan pemasaran (pemasaran dengan menggunakan teknologi digital), dan berkontribusi pada para pelaku UMKM produk pangan bersertifikat dan berlabel halal di Galeri PLUT Kebumen yaitu dalam pengadopsian strategi yang tepat, pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja UMKM.

### **Saran**

Penelitian selanjutnya diharapkan untuk mengkaji lebih banyak lagi platform dari e-commerce dan social media yang ada di Indonesia dan menambah variabel lain serta analisis yang mendalam dengan menggunakan metode kualitatif dan mixed method.

### **DAFTAR PUSTAKA**

Abdurrahman, N. H. 2015. *Manajemen Strategi Pemasaran*. Pustaka Setia Bandung Indonesia. Bandung.

Afolayan, A., E. Plant, G. R. T. White, P. Jones, dan P. BeynonDavies. 2015.

*Innovation Technology Usege in SMEs in a Developing Economy*. *Strategic Change* 24: 483–498.

Agustina, T. S. 2019. *Kewirausahaan di Era Revolusi Industri 4.0*. Mitra Wacana Media. Jakarta Indonesia.

Aliyu, A. A. dan R. B. H. J. Tasmin. 2012. *The Impact of Information and Communication Technology on Banks Performance and Customer Service Delivery in the Banking Industry*. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management* 2(1): 80-90.

Almor, T. dan N. Hashai. 2004. *The Competitive Advantage and Strategic Configuration of Knowledge-Intensive, Small- and Medium-sized Multinationals: a Modified Resource-based View*. *Journal of International Management* 10: 479–500.

Alonso, A. D. dan A. Bressan. 2016. *A Resource Based View of the Firm and Micro and Small Italian Wine Firms*. *International Journal of Wine Business Research* 28(4): 349–368.

Anjaningrum, W. D. 2021. *Integrasi Menuju Industri Kreatif yang Kuat dan Dinamis*. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia* 15(1): 30–40.

Anwar, J. dan S. Hasnu. 2016. *Business Strategy and Firm Performance: a Multi-Industry Analysis*. *Journal of Strategy and Management* 9(3): 361–382.

Apriadi, D. dan A. Y. Saputra. 2017. *ECommerce Berbasis Marketplace Dalam Upaya Mempersingkat Distribusi Penjualan Hasil Pertanian*. *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)* 1(2): 131–136.

Aziz, N. N. A. dan S. Samad. 2016. *Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia*. *Procedia Economics and Finance* 35(October 2015): 256–266.

Badan Pusat Statistik. 2020. *Statistik ECommerce 2020*. Badan Pusat Statistik

Katalog BPS: 8101004. Badan Pusat Statistik. Jakarta-Indonesia.

## **Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 7 Nomor 2, 2023

ISSN : 2614-2147

Banker, R. D., R. Mashruwala, dan A. Tripathy. 2014. Does a Differentiation Strategy Lead to More Sustainable

Financial Performance than a Cost Leadership Strategy? *Management Decision* 52(5): 872–896.

Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage.

*Journal of Management* 17(1): 99–120. Barney, J., M. Wright, dan D. J. Ketchen Jr.

2001. The Resource based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management* 27(6): 625–641.

Basry, A. dan E. M. Sari. 2018. Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). IKRA-ITH

INFORMATIKA: *Jurnal Komputer dan Informatika* 2(3): 53–60.

Bouwman, H., S. Nikou, dan M. de Reuver. 2019. Digitalization, Business Models, and SMEs: How do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy* 43(9): 101828.

Bulak, M. E. dan A. Turkyilmaz. 2014. Performance Assessment of Manufacturing SMEs: a Frontier Approach. *Industrial Management and Data Systems* 114(5): 797–816.

Burvill, S. M., D. J. Evans, dan H. Rowlands. 2018. Reconceptualising the Principles of Penrose's 1959. Theory and the Resource Based View of the Firm: The Generation of a New Conceptual Framework. *Journal of Small Business and*

*Enterprise Development* 25(6): 930–959. Chi, M., J. Zhao, dan Y. Li. 2016. Digital Business Strategy and Firm Performance: the Mediation Effects of Ecollaboration Capability. *WHICEB 2016 Proceedings*. 58.

Databooks. 2017a. Berapa Pasar e-Commerce Indonesia? In *Dkatadata.co.id*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/08/16/berapa-pasar-e-commerce-Indonesia>.

Databooks. 2017b. Seberapa Siap Pengusaha Indonesia dengan Transformasi Digital? In *Dkatadata.co.id*. <http://databoks.katadata.co.id/datapublish/2017/03/06/seberapa-siap-pengusaha-Indonesia-dengan-transformasi-digital>.

Databooks. 2018. Media Digital Membunuh

Media Konvensional? In *Dkatadata.co.id*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2018/02/18/media-digital-membunuh-mediakonvensional>.

Databooks. 2019a. 10 E-Commerce dengan

Pengunjung Terbesar Kuartal III-2019. In *Katadata.Co.Id*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/inilah-10-e-commerce-dengan-pengunjung-terbesar>.

Databooks. 2019b. Berapa Pengguna Media

Sosial Indonesia? In *Katadata.Co.Id*.

<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/>

2019/02/08/berapa-pengguna-media-sosialindonesia.

Databooks. 2020a. 10 Media Sosial yang Paling Sering Digunakan di Indonesia.

In *Dkatadata.co.id*. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2020/02/26/10-media-sosial-yang-paling-seringdigunakan-di-indonesia>.

Databooks. 2020b. Masyarakat Paling Banyak Mengakses Informasi dari Media Sosial. In *Dkatadata.co.id*.

## **Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 7 Nomor 2, 2023

ISSN : 2614-2147

Dewi, M. C. 2020. Pemanfaatan Teknologi bagi UMKM Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Mozaik* 12(2): 11–19.

Dhewanto, W., R, V. N. Rizqi, F. Yunita, S. Azzahra, dan D. Adrian. 2018.

*Internasionalisasi UKM, Usaha Kecil dan Mikro Menuju Pasar Global*. Penerbit Andi. Yogyakarta.

Eniola, A. A. dan H. Entebang. 2015. SME Firm Performance-Financial Innovation and Challenges. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 195: 334–342.

Evangelista, P., R. Mogre, A. Perego, A. Raspagliesi, dan E. Sweeney. 2012. A Survey Based Analysis of IT Adoption and 3PLs' Performance. *Supply Chain Management* 17(2): 172-186.

Eze, N. M., S. F. Ayigbe, O. O. Eberechi, dan N. Jordan. 2015. Information and Communication Technology Applications in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) Funding in Nigeria: an Impact Assessment. *International Journal of Finance and Accounting* 4(5):293–303.

Ezzi, S. W. 2016. Exploring the Characteristics of the E-commerce Marketplace in Saudi Arabia. *International Journal of Economic Perspectives* 10(4): 5–20.

Fathurrohman, Y. E. 2016. Peran Media Sosial Sebagai Ujung Tombak Pemasaran Bagi Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). *Prosiding Seminar Nasional Pembangunan Pertanian* 53(9): 508–515.

Fitriati, R. 2015. *Menguak Daya Saing UMKM*

*Industri Kreatif*. Yayasan Pustaka Obor Indonesia. Jakarta, Indonesia.

Ghobakhloo, M., D. A. Aranda, dan J. B. Amado. 2011. Adoption of E-commerce Applications in SMEs. *Industrial Management & Data Systems* 111(8): 1238–1269.

Hadiati, S. 2016. Peran Struktur Pasar Dan Daya Saing Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Kerajinan Keramik. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 20(3): 367–387.

Hardilawati, W. L. 2020. Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi & Ekonomika* 10(1): 89–99.

Hartini, S. 2013. Hubungan Orientasi Pasar, Strategi Bersaing, Kewirausahaan Korporasi dan Kinerja Perusahaan. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 17(1): 39–53.

Haryanto. 2014. Niat Adopsi Teknologi Informasi: Sebuah Kajian Empiris Online Business. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 18(2): 165–180.

Haseeb, M., M. Lis, I. Haouas, dan L. W. W. Mihardjo. 2019. The Mediating Role of Business Strategies between Management Control Systems Package and Firms Stability: Evidence from SMEs in Malaysia. *Sustainability (Switzerland)* 11(17): 4705.

Hilman, H. dan N. Kaliappen. 2014. Do Cost Leadership Strategy and Process Innovation Influence the Performance of Malaysia Hotel Industry? *Asian Social Science* 10(10): 134–141.

Hutabarat, J. dan M. Huseini. 2012. Strategi Pendekatan Komprehensif dan Terintegrasi “Strategic Excellence” dan “Operational Excellence” Secara Simultan. Penerbit Universitas Indonesia (UI-Oress). Jakarta, Indonesia.

Ilmudeen, A. dan B. H. Malik. 2017. A Review of Information Technology Governance, Business Strategy and Information Technology Strategy.

*International Journal of Advanced Research* 6(6): 120–129.

Johannessen, J., J. Olaisen, dan B. Olsen. 1999. Strategic Use of Information Technology for Increased Innovation and Performance. *Information Management & Computer Security* 7(1): 5-22.

Khin, S. dan T. C. Ho. 2018. Digital Technology, Digital Capability and Organizational Performance: A Mediating Role of Digital Innovation. *International Journal of Innovation Science* 11(2): 177-195.

Kim, S. J., E. Maslowska, dan E. C. Malthouse. 2017. Understanding the Effects of Different Review Features on Purchase Probability. *International Journal of Advertising* 37(1): 29-53.

Kowo, S., O. Sabitu, dan G. Adegbite. 2018. Influence of Competitive Strategies on Corporate Performance of Small and Medium Enterprises: A Case From Nigeria. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific EJournal* (4,№ 3): 14–33.

Liou, F. M. dan Y. C. Gao. 2011. Competitive Advantage in the Online Game Industry in Taiwan. *Journal of Strategy and Management* 4(2): 136–154.

Lockett, A., R. P. O’Shea, dan M. Wright. 2008. The Development of the ResourceBased View: Reflections from Birger Wernerfelt. *Organization Studies* 29(8–9): 1125–1141.

Madhani, P. M. 2010. Resource Based View (RBV) of Competitive Advantage: an Overview. *Resource Based View: Concepts and Practices*, Pankaj Madhani ed: 3–22.

Magretta, J. 2002. Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* 80(5): 86–133.

Mary, O. E., U. E. Ifeanyi, dan O. Leonard. 2015. Information and Communication Technology and the Performance of Selected Small and Medium Enterprises in Onitsha Metropolis. *International Journal of Development Research* 5(11): 6057–6061.

Moeuf, A., R. Pellerin, S. Lamouri, S. Tamayo-Giraldo, dan R. Barbaray. 2018. The Industrial Management of SMEs in the Era of Industry 4.0. *International Journal of Production Research* 56(3): 1118–1136.

Nuvriasari, A., G. Wicaksono, dan S. Sumiyarsih. 2015. Peran Orientasi Pasar, Orientasi Kewirausahaan Dan Strategi Bersaing Terhadap Peningkatan Kinerja UKM. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)* 19(2): 241–259.

Olsen, T. dan I. Safdar. 2014. Research: Effects of Industrial Organization Perspective and Resource-Based View on Firm Performance : The Moderating Role of Industry Characteristics. Tesis. University of South-Eastern Norway. Kongsberg, Norway.

Piarna, R. dan F. Fathurohman. 2019. Adopsi E-Commerce Pada UMKM di Kota Subang Menggunakan Model Utaut. *Jurnal Ilmiah Ilmu dan Teknologi Rekayasa* 2(1): 125-132.

Piercy, N. 2009. Positive Management of Marketing-Operations Relationships: the Case of an Internet Retail SME. *Journal of Marketing Management* 25(5–6): 551–570.

Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy*. The Free Press. New York.

Purwanto, D. 2011. *Komunikasi Bisnis*. PT. Gelora Aksara Pratama. Jakarta.

Rajapathirana, R. P. J. dan Y. Hui. 2017. Relationship between Innovation Capability, Innovation Type, and Firm Performance. *Journal of Innovation & Knowledge* 3(1): 44-55.

Ramadhany, B. R. dan O. K. Pritasari. 2020. Pemanfaatan Media Sosial Sebagai Media Pemasaran Terhadap Produk

Nurayya Sampo Dandruff Tanpa Kandungan Sls. *Jurnal Tata Rias* 09(2): 51–59.

Raymond, L. dan F. Bergeron. 2008. Enabling the Business Strategy of SMEs through E-Business Capabilities. *Industrial Management & Data Systems* 108(5): 577- 595.

Sayekti, N. W. 2014. Jaminan Produk Halal dalam Perspektif Kelembagaan. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik* 5(2): 193-209.

## **Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 7 Nomor 2, 2023

ISSN : 2614-2147

Scupola, A. 2009. SMEs e-Commerce Adoption: Perspectives from Denmark and Australia. *Journal of Enterprise Information Management* 22(1/2): 152-166.

Suardhika, I. N. 2012. Model Integrasi dalam Resources-Based View untuk Penerapan Strategi Bersaing dan Pencapaian Kinerja Usaha. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 16(1): 63-83.

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Alfabeta. Bandung.

Supratiwi, W. dan D. Agustia. 2020. Organizational Transformation: Memediasi Pengaruh Investasi Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Organisasi Pada Pemerintah Daerah di Indonesia. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 3(3): 403–422.

Tambunan, T. T. H. 2017. *Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*. Ghalia Indonesia. Surabaya.

Tarutè, A. dan R. Gatautis. 2014. ICT Impact on SMEs Performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 110: 1218–1225.

Teeratansirikool, L., S. Siengthai, Y. Badir, dan C. Charoenngam. 2013. Competitive Strategies and Firm Performance: the Mediating Role of Performance Measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62(2): 168–184.

Theo, W. H. dan W. Tim. 2005. The Impact of IT on Competitive Advantage: a Microeconomic Approach to Making the Resource Based View Explicit. *Proceedings 13th European Conference on Information Systems (ECIS) 2005*.

Valdez-Juárez, L. E., D. García-Pérez-deLema, dan G. Maldonado-Guzmán. 2018. ICT and KM, Drivers of Innovation and Profitability in SMEs. *Journal of Information & Knowledge Management* 17(01): 1850007.

Wang, H. L. 2013. Theories for Competitive Advantage. *Faculty of Business – Papers (Archive)* 408: 33–43.

Wen, X., D. Quacoe, A. Dodor, D. Quacoe, dan I. A. Bediako. 2018. Financial Performance of Listed SMEs: A Comparative Analysis between China and America. *Journal of Small Business and Entrepreneurship Development* 6(1): 48–58.

Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* 5: 171–180.

Wilantara, R. F. dan Susilawati. 2016. *Strategi & kebijakan Pengembangan UMKM; Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di ERA MEA*. Refika Aditama. Bandung, Indonesia.

Yoshikuni, A. C. dan A. L. Albertin. 2018. Effects of Strategic Information Systems on Competitive Strategy and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management* 67(9): 2018–2045.

Yuliana, O. Y. 2000. Penggunaan Teknologi Internet. *Jurnal Akuntansi & Keuangan* 2(1): 36–52.

Yuliansyah, Y., H. G. Rammal, dan E. Rose 2016. Business Strategy and Performance in Indonesia's Service

Sector. *Journal of Asia Business Studies*

10(2): 164–182.

Yunis, M., A. Tarhini, dan A. Kassar. 2018.

The Role of ICT and Innovation in

Enhancing Organizational Performance: The Catalysing Effect of

Corporate Entrepreneurship. *Journal of*

**Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen**

Volume 7 Nomor 2, 2023

ISSN : 2614-2147

Business Research 88(June 2017): 344–

356.

Yuwana, S. I. P. 2020. Coronanomics: Strategi

Revitalisasi UMKM Menggunakan Teknologi Digital di Tengah Pandemi Covid-19. *Journal of Technopreneurship on Economics and Business Review* 2(1): 58-68.

Zailani, S., K. Kanapathy, M. Iranmanesh, dan M. Tieman. 2015. Drivers of Halal Orientation Strategy among Halal Food Firms. *British Food Journal* 117(8): 2143-2160.

Zainurrafiqi, Z. dan R. Rachmawati. 2019. Pengaruh Etika Bisnis, Faktor Kontingensi dan Tingkat Penggunaan Internet terhadap Daya Saing. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi dan Keuangan)* 2(4): 550–571.

Zhang, M. dan P. S. Tansuhaj. 2007. Organizational Culture, Information Technology Capability, and Performance: The Case of Born Global Firms. *Multinational Business Review* 15(3): 43-78.