

# STRATEGI TRANSFORMASI DIGITAL UMKM KERAJINAN TANGAN PADA MASA PANDEMI COVID-19 DI KABUPATEN GIANYAR, BALI

Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi<sup>1\*</sup>, Ni Made Suci<sup>1</sup>, Komang Krisna Heryanda<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pendidikan Ganesha, Indonesia

\*e-mail: [wayan.sayang@undiksha.ac.id](mailto:wayan.sayang@undiksha.ac.id)

## Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk memperdalam strategi yang dilakukan oleh UMKM kerajinan tenun dalam beradaptasi dengan dunia digital pada masa pandemic Covid-19 ini. Transformasi digital bagi UMKM menjadi keniscayaan masa masa pandemic sekarang, namun juga tidak terlepas dari tantangan yang menyertainya. Para pelaku UMKM kerajinan tenun di lapangan memiliki strategi untuk beradaptasi saat situasi krisis. Artikel ini berargumen bahwa UMKM akan diuji resiliensinya (kebertahanannya) di tengah krisis untuk untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimilikinya dan melakukan langkah-langkah inovatif. Artikel ini menjadikan para pengerajin tenun di Kabupaten Gianyar sebagai subyek penelitian. Metode pengumpulan data dilakukan dengan observasi dan wawancara mendalam. Klasifikasi dan analisis data dilakukan dengan kaidah metode kualitatif. Studi ini menemukan bahwa pelaku UMKM kerajinan tenun menghadapi kesulitan dalam melakukan adaptasi dengan teknologi digital, terutama pada pemasaran dalam jaringan (daring). Implikasinya, UMKM harus merancang strategi masuk dalam ekosistem digital.

**Kata kunci:** Strategi; Transformasi Digital; UMKM; Resiliensi; Inovatif

## Abstract

This article aims to deepen the strategies carried out by SMEs in weaving crafts in adapting to the digital world during the Covid-19 pandemic. Digital transformation for MSMEs is a necessity during the current pandemic but cannot be separated from the challenges accompanying it. The SMEs in weaving crafts in the field have a strategy to adapt during a crisis. This article argues that MSMEs will be tested for their resilience (survival) during a crisis to exploit their resources and take innovative steps. This article makes weaving craftsmen in Gianyar Regency as research subjects. The method of data collection was carried out by observation and in-depth interviews. Classification and data analysis was carried out using the qualitative method. The study found that SMEs in weaving handicrafts face difficulties in adapting to digital technology, particularly online marketing. Consequently, MSMEs are forced to design strategies to enter the digital ecosystem.

**Keyword:** Strategy; Digital Innovation; SMEs; Resilience; Innovation

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2022 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.



## PENDAHULUAN

Salah satu tantangan terbesar bagi UMKM di masa pandemic Covid-19 ini adalah bertransformasi ke teknologi digital.

Beberapa tantangan besar tersebut diantaranya adalah: *pertama*, tingkat konektivitas ekosistem digital yang masih terbatas, Data terakhir dari Kementerian

Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa saat ini UMKM yang terhubung dengan ekosistem digital baru sekitar 13% atau sekitar 8 juta pelaku usaha. *Kedua*, terkoneksi pada ekosistem digital tidak otomatis pelaku usaha mendapatkan kesuksesan. Setelah UMKM tersebut terkoneksi pada ekosistem digital, mereka harus berkompetisi dengan pelaku bisnis digital yang telah ada sebelumnya. Pada titik ini, tidak semua UMKM punya kemampuan bersaing dan ekosistem digital. *Ketiga*, salah satu karakteristik dari bisnis di pasar digital adalah butuh respon cepat dan reliabel. UMKM Indonesia yang kental dengan informalitas dan relative belum mengenal manajemen modern gagap menghadapi karakteristik pasar tersebut. *Keempat*, literasi digital yang terbatas. Pengetahuan dan kecakapan usaha sector informal untuk menggunakan media digital, alat-alat komunikasi dan jaringan yang tersedia dengan menemukan, mengevaluasi, dan membuat serta menggunakan informasi terkait dengan usaha yang digeluti masih sangat terbatas. Salah satu contoh perlunya penguasaan literasi digital adalah terkait materi penjualan (Zoltan *et al*, 2017; Purnomo, 2020).

Berbeda dengan bisnis yang dijalankan dengan cara konvensional, berbisnis menggunakan platform digital membutuhkan katalog produk guna memudahkan pencarian konsumen. Tentu saja katalog produk tidak bisa dibuat sembarangan, akrena dalam bisnis berbasis digital, konsumen sangat mudah melakukan *skip*. Katalog dibuat sesuai dengan kategori, ukuran, warna, bahkan stok produk yang masih tersedia. Dengan begitu, apapun bentuk pencarian yang dilakukan, konsumen akan menemukan jawaban terbaik di katalog produk kita. Kelima, selain literasi digital, literasi UMKM terhadap aspek pengelolaan keuangan juga masih menjadi isu yang harus diselesaikan, terutama dalam konteks respons dari situasi krisis (Al Abri *et al*, 2018). Hal ini menjadi sangat relevan

karena kajian terkini menunjukkan, literasi keuangan terbukti memiliki pengaruh positif pada kinerja usaha UMKM. Kreativitas pengelolaan keuangan diperlukan oleh pelaku usaha pada situasi terbatasnya sumber daya keuangan yang dimiliki dan ketidakpastian arus kas bisnis.

Proses adaptasi dan penguatan resiliensi bermakna ganda bagi UMKM. Dalam jangka pendek proses ini diharapkan mampu meminimalkan *failure rate* pelaku UMKM pada periode pandemic, sementara dampak ikutannya dalam jangka Panjang proses adaptasi berkelanjutan dapat menghadirkan UMKM yang lebih kompetitif, mandiri, resilien, dan menjadi pemain utama dalam struktur perekonomian nasional. Dengan infrastruktur yang mendukung, UMKM dengan literasi digital yang cukup kompetitif masuk ke pasar digital yang lintas batas dan lintas waktu. Selanjutnya, UMKM akan lebih mandiri karena tumbuh dan mengakar pada koneksi social dan lebih resilien karena siap, terbiasa dan lentur merespons perubahan melalui strategi *emergent* (Purnomo, 2019)

Oleh sebab itulah, kewirausahaan berperan sangat penting dalam mempromosikan sumber-sumber resiliensi melalui sikap dan perilaku mereka. Budaya informalitas yang kental dan struktur tata kelola organisasi yang sederhana pada usaha sector informal memungkinkan *emergent strategy* diterapkan (Deepa Babu and Manalele, 2016; Aarika Stenros *et al*, 2017). Proses bisnis dan keputusan berjalan secara spontan dan berkembang dari waktu ke waktu, tidak mensyaratkan perencanaan yang bersifat formal, sebagai wujud respons atas perubahan situasi lingkungan. Pada saat bersamaan, akses terhadap modal social perlu dipertahankan dan termasuk membangun kepercayaan dan pemberdayaan dengan karyawan dan pemangku kepentingan sehingga tercipta keterikatan social (*social embeddedness*) pada satu sisi, dan kemampuan adaptif pada sisi yang lain. Harapannya sumber-

sumber resiliensi individu di atas dapat terinternalisasi dalam budaya kerja organisasi dan diadopsi oleh karyawan sehingga usaha yang dijalankan lebih tangguh terhadap tekanan eksternal (Purnomo dan Kristiansen, 2018; Purnomo, 2020: 186-188).

## METODE

Metode kualitatif digunakan dalam artikel ini dengan melakukan observasi dan wawancara mendalam terhadap pengerajin UMKM tenun di Kabupaten Gianyar. Salah satu narasumber yang diwawancarai adalah Ida Bagus Adnyana dari pertunanan Putri Ayu di Blahbatuh, Kabupaten Gianyar. Wawancara juga dilakukan terhadap para pengerajin tenun di lokasi pertunanan tersebut.

Seluruh data wawancara mendalam dan observasi kemudian diklasifikasi dan dilakukan analisis untuk membangun argumentasi yang berkaitan dengan strategi UMKM kerajinan tenun bertransformasi ke format digital dalam menjalankan usahanya. Usaha ke depannya adalah mengembangkan sinergitas antara pelaku UMKM kerajinan tenun dengan pemerintah dan pihak swasta untuk keberlanjutan di masa depan (Hamsani dan Khairiyansyah, 2018).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Resiliensi bisnis (*business resilience*) adalah sebetulnya kapasitas unit usaha—dalam hal ini adalah UMKM—untuk bangkit Kembali dari kesulitan dan kegagalan. Bisnis yang memiliki resiliensi tinggi dalam dilihat dari tiga karakteristik penting yaitu: *pertama*, UMKM yang dapat menjamin keberlanjutan bisnisnya meskipun dihantam oleh gelombang ketidakpastian baik yang datang dari sumber internal maupun eksternal. *Kedua*, UMKM mensiasati ketidakpastian dengan menggunakan modal *survival*. Produk dan lingkup usaha tidak berubah meskipun pendapatan hampir tidak menutup

pengeluaran. Dalam modal *survival*, fokus usaha diarahkan untuk meminimalkan kerugian yang terjadi. UMKM dengan resiliensi tinggi dapat melewati periode sulit ini dan sesegera mungkin berpindah ke moda pertumbuhan. Karakteristik yang *ketiga* adalah UMKM mampu melakukan reorientasi dan pembaharuan bisnis. Dalam menghadapi ketidakpastian adakalanya UMKM perlu mengambil langkah revolusioner dengan mengubah arah usaha, memodifikasi model bisnis dan melakukan pembaharuan usaha (Haratua *et al*, 2020). Target konsumen mungkin perlu diubah, konfigurasi rantai pasokan perlu dimodifikasi, saluran distribusi perlu diatur ulang, strategi komunikasi perlu ditata Kembali, struktur biaya perlu dibongkar, dan tentunya system dan proses produksi perlu disesuaikan dengan karakteristik lingkungan bisnis terkini. UMKM dengan resiliensi tinggi mampu melewati proses perubahan arah dan model bisnis tersebut (Henrekson *et al*, 2014: Hermanto dan Suryanto, 2017).

Karakteristik UMKM secara natural tidak menghadirkan resiliensi dalam bisnis. Sumber daya yang dimiliki oleh UMKM biasanya terbatas. Modal yang digunakan relative kecil, akses terhadap pendanaan eksternal sangat terbatas, teknologi yang digunakan sederhana, dan komposisi dan kompetensi SDM yang dimiliki juga relative rendah (Spigel dan Harisson, 2015; Stam dan Spiegel, 2016)). Hal ini menyebabkan UMKM pada posisi yang rentan terhadap resiko tekanan-tekanan eksternal. Meski UMKM sangat rentan dan tidak memiliki modal sosial yang memadai untuk kebutuhannya di masa krisis, namun peranan dari *owner* UMKM dalam menggerakkan *entrepreneurship*-nya menjadi sangat sentral. *Owner* UMKM biasanya akan merangkap sebagai manager yang berperanan vital dalam keberlanjutan UMKM di masa krisis. *Visi entrepreneur* dari *owner* biasanya akan menjadi pusat kewenangan dan pengambilan keputusan. *Owner-manager* mengampu hampir semua

keputusan baik yang bersifat strategis maupun operasional harian. Personel yang ada hanya berperan sebagai tenaga bantu, penerima instruksi dan biasanya sangat minim inisiatif. Dalam konteks UMKM, pengembangan dan adaptasi resiliensi bisnis terefleksikan pada sikap, perilaku, dan aktivitas *owner-manager* (Purnomo, 2020: 175-176).

Resiliensi dari UMKM sangat ditentukan dari sikap entrepreneur dari pelaku UMKM sendiri. Sikap yang positif terhadap resiko, terbiasa dan unggul dalam menghadapi ambiguitas, tetap positif manakala menghadapi kesulitan, melihat krisis sebagai peluang untuk memperbaharui bisnis, proaktif mengambil inisiatif, dan terlatih mengidentifikasi peluang yang sebelumnya tidak dieksploitasi. Sikap-sikap tersebut menunjukkan adanya resiliensi kewirausahaan dan hal tersebut menjadi dasar terciptanya resiliensi bisnis dalam konteks UMKM yang cenderung bersifat relasional, kontekstual, dan berperilaku daripada bersifat struktural dan sumber daya yang intensif (Janne *et al*, 2016; Jurado *et al*, 2019).

Adaptasi dan kombinasi portofolio media digital yang difunakan tentu sangat terkait dengan jenis produk, sasaran konsumen, dan literasi digital yang dimiliki oleh pelaku UMKM. Pertumbuhan pasar *e-commerce* sangatlah menjanjikan, tidak hanya karena adanya kebijakan pembatasan social yang diberlakukan pemerintah pada masa pandemic ini. Perdagangan dengan moda digital menjanjikan keuntungan tidak hanya bagi produsen namun juga bagi konsumen. Mekanisme pasar menjadi lebih transparan. Konsumen dapat dengan mudah membuat perbandingan produk dan jasa, fitur, dan harga, tanpa harus beranjak dari tempat duduk. Kepuasan konsumen juga lebih transparan karena adanya mekanisme pemeringkatan (Malecki, 2011).

Poin penting *ketiga* adalah melakukan redefinisi dan eksploitasi modal sosial. Kondisi krisis memberikan pelajaran berharga akan pentingnya koneksi social. Krisis tidak bisa diatasi jika setiap orang bekerja sendiri-sendiri. Koneksi social dipahami sebagai sumber resiliensi pada level individu. Adanya koneksi social memungkinkan individu untuk memiliki mekanisme dukungan informal. Resiliensi dapat dihasilkan dari kerekatan social (*social embeddedness*) pelaku UMKM dalam bisnis dan dari dukungan social yang diberikan oleh karyawan dan pemangku kepentingan lainnya. Koneksi social tidak hanya menawarkan manfaat untuk membantu menjalankan proses bisnis dan melakukan pengembangan usaha, namun juga terbukti mampu memberikan sumber daya cadangan manakala krisis menerpa. Hal yang penting *keempat* adalah mengasah kesigapan untuk melakukan reorientasi bisnis dan mengubah model bisnis. Pandemi Covid-19 telah mendisrupsi struktur pasar, perilaku konsumen dan tata Kelola bisnis. Menjalankan usaha dengan moda *bussines as usual* tentu tidak kompatibel pada situasi pandemic seperti sekarang ini (Purnomo, 2020: 178-182).

Terdapat beberapa pilihan strategi yang dapat diambil UMKM dalam merespon disrupsi akibat pandemic ini. Diantaranya adalah: *pertama*, mengeksploitasi permintaan. Saat pandemic, permintaan makanan dari pelaku usaha makanan misalnya gudeg, bakmi, siomay, dll masih tetap tinggi, namun pembeli tidak berani membeli dengan moda makan di tempat seperti kebiasaan yang mereka lakukan sebelum pandemic. Pelaku UMKM yang bergerak dalam bidang makanan dapat mengeksploitasi permintaan ini dengan menyajikan makanan-makanan tersebut dengan versi beku maupun dalam kemasan kaleng.

Kedua, memperluas sumber daya. Melihat tren perubahan pola konsumsi dan meningkatnya permintaan atas makanan

kemasan beku maupun kaleng, beberapa pelaku usaha makanan sudah mulai mengadopsi teknologi pengemasan kaleng dan pemanfaatan pembekuan makanan untuk memperluas cakupan bisnisnya. Ketiga, mengakuisisi kapabilitas baru. Strategi ini banyak dilakukan oleh para usaha fashion. Mereka merespon rendahnya permintaan produk pakaian dengan membangun kapabilitas dan kemampuan untuk memproduksi peralatan pelindung diri. Kapasitas produksi dan pegawai yang menganggur untuk membuat produk fashion, didorong untuk belajar kemampuan baru dalam memproduksi APD, sehingga nantinya terbuka kesempatan untuk melayani segmen baru. *Keempat, scaling-up* merupakan pilihan strategi yang paling agresif. Strategi ini mendorong akselerasi pertumbuhan bisnis memanfaatkan peluang yang ada. Fokusnya tidak hanya untuk bertahan hidup, namun berlari kencang untuk berekspansi dan memaksimalkan pertumbuhan (Purnomo, 2020: 178-182).

Ida Bagus Adnyana, pemilik usaha pertunanan Putri Ayu di Desa Blahbatuh mengungkapkan bahwa secara keseluruhan pelaku kerajinan tenun masih menghadapi permasalahan serius dalam pemanfaatan teknologi dalam usahanya. Keterbatasan inilah yang memerlukan pemikiran dan usaha bersama untuk pemecahannya. Satu tantangan adalah saat UMKM hendak merambah promosi dan pemasaran lewat pemanfaatan teknologi digital adalah dari sisi kemahiran menampilkan produk menarik secara visual. Meski ini adalah tantangan tetapi sekaligus membuka peluang kolaborasi.

Peluang kolaborasi dalam pengembangan transformasi digital UMKM ke pameran virtual adalah pengaruhnya kepada sector ekonomi kreatif. Pengaruhnya tentu sangatlah positif karena sector industry kreatif akan memegang peranan penting dalam pameran virtual tersebut. Para pekerja atau profesi yang

berkompeten di bidang teknologi informasi (arsitektur, desainer laman atau produk, pemrograman perangkat lunak, videographer, dan pembuat aplikasi) tentu saja akan diserap pasar (Wawancara Ida Bagus Adnyana, 12 Oktober 2021 di Pertunanan Putri Ayu Desa Blahbatuh, Gianyar).

Pandemi datang mengagetkan kita semua, merusak struktur dan pola kerja, merevisi relasi social, dan mengoyak pola hidup normal masa lalu. Perubahan yang terjadi pada masa pandemic Covid-19 bersifat fundamental dan permanen, merasuk sampai ke dasar struktur masyarakat. Kesehatan, ekonomi, pendidikan, transportasi, pariwisata, dan logistic hanyalah sedikit contoh sector yang mengalami disrupsi. Begitu juga dengan pengelolaan UMKM yang terus mengalami perubahan. Adaptasi adalah satu-satunya jawaban agar probabilitas bertahan hidup tetap terjaga. Adaptasi juga sekaligus dapat menjadi momentum untuk menata ulang cara-cara pengelolaan UMKM yang lebih resilien yang dicirikan dengan terintegrasinya protocol kesehatan dalam keputusan bisnis, adopsi transformasi digital, penguatan modal social, dan inovasi berkelanjutan dalam model bisnis. Upaya mengembangkan adaptasi kenormalan baru menghadirkan peluang sekaligus tantangan (Reymen *et al*, 2016).

Persistensi dalam mengelola dan mencari solusi atas tantangan-tantangan yang ada menjadi dasar dalam penguatan resiliensi UMKM, sementara kecerdasan dalam menangkap dan mengeksplorasi peluang menjadi dimensi lain untuk mendorong resiliensi dan mengakselerasi bisnis di era pandemic. Bagi pelaku UMKM yang dapat membaca dan menyesuaikan diri terhadap perubahan perilaku konsumen dan pola pembeliannya, maka beberapa peluang dapat dimanfaatkan. Beberapa diantara peluang bagi pelaku UMKM diantaranya adalah: pertama, masuk ke dalam ekosistem digital. Ekosistem digital

menawarkan jangkauan pemasaran yang lebih luas bagi pra UMKM. Tidak hanya kemudahan akses, lintas waktu, dan lintas lokasi, ekosistem digital menjanjikan pertumbuhan yang *extraordinary*. UMKM yang *go digital* juga memiliki peluang lebih besar terhadap akses pembiayaan. Beberapa Lembaga pembiayaan sudah mulai melihat *digital records* sebagai salah satu instrument mengukur Kesehatan usaha sekaligus dapat berfungsi sebagai pengganti *collateral*. Hal ini dapat menjadi solusi masalah klasik yang dihadapi UMKM yang sulit mendapatkan pembiayaan dari perbankan dan lembaga keuangan karena terbatasnya asset yang dimiliki untuk dijadikan sebagai jaminan.

*Kedua*, ekstensifikasi moda dan teknologi digital. Pada saat sekarang, perusahaan yang mulai melakukan transformasi digital mungkin masih berfokus pada aspek penjualan. Namun kedepannya lingkup transformasi digital dapat diperluas ke aspek-aspek bisnis yang lain misalnya penggunaan *digital order processing* untuk meningkatkan efisiensi proses produksi melalui proses automasi, adopsi machine learning, dan kecerdasan buatan untuk mengoptimalkan kinerja rantai pasokan, dan penggunaan *big data* dan kecerdasan buatan untuk mengoptimalkan *customer experiences*.

*Ketiga*, masuk ke sector-sector usaha yang memberikan prospek usaha positif. Tidak semua sector bisnis menerima dampak negative dari pandemic. Beberapa sector usaha seperti produksi alat-alat Kesehatan (masker, APD, face shield), produksi bahan-bahan penunjang imunitas tubuh (madu, suplemen Kesehatan, jamu, dsb), produk olahan makanan, dan produk-produk pertanian justru memiliki peluang pertumbuhan lebih besar dalam era pandemic ini. Pelaku UMKM tentunya harus proaktif dan responsive memanfaatkan peluang tersebut, sehingga dapat menavigasi bisnis yang dijalankan agar tidak tenggelam dalam kubangan krisis.

*Keempat*, membangun kembali koperasi sebagai soko guru perekonomian nasional. Upaya mewujudkan kenormalan baru menyiratkan konkretnya urusan ekonomi, urusan Kesehatan, dan kemaslahatan masyarakat. Semangat ini sangat relevan dengan spirit perkumpulan koperasi yang menghadirkan *mutual benefit* antar anggota yang didasarkan atas kepentingan bersama. Gerakan-gerakan yang bertumpu pada menghidupkan konektivitas social akan lebih dahsyat perannya manakala diorkestrasi dalam wadah kewirausahaan koperasi yang modern dan profesional. *Cooperative entrepreneurship* dapat terwujud melalui tiga pilar utama yaitu: adanya sikap kewirausahaan anggota dan pengurus, adanya keinginan kuat dan upaya nyata dalam menginisiasi dan menghasilkan produk dan layanan baru, dan adanya upaya serius untuk saling melengkapi atas kelemahan dan kelebihan yang dimiliki antar anggota, baik pada aspek kemampuan, sumber daya, produk, pasar, dan teknologi.

Selain peluang yang sudah diungkapkan di atas, tantangan yang dihadapi juga tidaklah kalah berat. Tantangan tersebut diantaranya adalah: pertama, tingkat konektivitas ekosistem digital yang masih terbatas, Data terakhir dari Kementerian Koperasi dan UMKM menunjukkan bahwa saat ini UMKM yang terhubung dengan ekosistem digital baru sekitar 13% atau sekitar 8 juta pelaku usaha. *Kedua*, terkoneksi pada ekosistem digital tidak otomatis pelaku usaha mendapatkan kesuksesan. Setelah UMKM tersebut terkoneksi pada ekosistem digital, mereka harus berkompetisi dengan pelaku bisnis digital yang telah ada sebelumnya. Pada titik ini, tidak semua UMKM punya kemampuan bersaing dan ekosistem digital. *Ketiga*, salah satu karakteristik dari bisnis di pasar digital adalah butuh respon cepat dan reliabel. UMKM Indonesia yang kental dengan informalitas dan relative belum mengenal

manajemen modern gagap menghadapi karakteristik pasar tersebut. *Keempat*, literasi digital yang terbatas. Pengetahuan dan kecakapan usaha sector informal untuk menggunakan media digital, alat-alat komunikasi dan jaringan yang tersedia dengan menemukan, mengevaluasi, dan membuat serta menggunakan informasi terkait dengan usaha yang digeluti masih sangat terbatas (Sorama & Joensuu, 2016).

Salah satu contoh perlunya penguasaan literasi digital adalah terkait materi penjualan. Berbeda dengan bisnis yang dijalankan dengan cara konvensional, berbisnis menggunakan platform digital membutuhkan katalog produk guna memudahkan pencarian konsumen. Tentu saja katalog produk tidak bisa dibuat sembarangan, karena dalam bisnis berbasis digital, konsumen sangat mudah melakukan *skip*. Katalog dibuat sesuai dengan kategori, ukuran, warna, bahkan stok produk yang masih tersedia. Dengan begitu, apapun bentuk pencarian yang dilakukan, konsumen akan menemukan jawaban terbaik di katalog produk kita. Kelima, selain literasi digital, literasi UMKM terhadap aspek pengelolaan keuangan juga masih menjadi isu yang harus diselesaikan, terutama dalam konteks respons dari situasi krisis. Hal ini menjadi sangat relevan karena kajian terkini menunjukkan, literasi keuangan terbukti memiliki pengaruh positif pada kinerja usaha UMKM. Kreativitas pengelolaan keuangan diperlukan oleh pelaku usaha pada situasi terbatasnya sumber daya keuangan yang dimiliki dan ketidakpastian arus kas bisnis.

Ekosistem merupakan suatu penyatuan entitas industri yang berbeda-beda ke dalam satu organisasi baru. Organisasi baru ini menawarkan sesuatu yang berbeda dari sebelumnya, yang tidak akan dapat dilakukan oleh perusahaan atau sektor industri itu secara sendirian. Dengan membentuk ekosistem, pelaku pasar memiliki kemampuan untuk memenuhi apa yang paling diinginkan pelanggan. Sebab, seringkali yang terjadi

adalah perusahaan justru tidak bisa mengetahui sepenuhnya kebutuhan pelanggan mereka. Karena itu, kini perusahaan-perusahaan tradisional mulai sadar untuk mengubah model bisnis agar tidak jatuh bangkrut. Perspektif yang lain mengungkapkan bahwa ekosistem bisa diartikan sebagai “sebuah komunitas hidup yang berhubungan dengan berbagai komponen tak hidup dalam lingkungan, berinteraksi sebagai sebuah sistem”.

Dari pengertian di atas maka dapat didefinisikan bahwa “ekosistem kewirausahaan” adalah bersatunya berbagai komponen, baik itu SDM (Sumber Daya Manusia), fasilitas, regulasi dan berbagai hal lainnya dalam membentuk sebuah kultur kewirausahaan. Model bisnis memang terus mengalami perubahan dan berevolusi. Jika pasca-Perang Dunia hingga 1980 model bisnis adalah konglomerasi dengan operasional lintas industri, maka di era 1980 sampai sekarang, perusahaan menjadi spesialis yang hanya fokus pada satu industry (Audretsch *et al*, 2016) Ke depan, dengan meningkatnya ekosistem kolaborasi, batas-batas sektor industri itu menjadi kabur. Perusahaan-perusahaan tradisional akan jadi lebih gesit karena mereka dapat menyesuaikan infrastruktur teknologi informasi yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Hasil penelitian pustaka dan wawancara dengan UMKM kerajinan tenun mengungkapkan bahwa strategi transformasi digital UMKM tenun dalam masa pandemic ini adalah suatu keniscayaan. Oleh sebab itulah, satu-satunya cara adalah dengan mengadopsi transformasi digital. Untuk merespon perubahan perilaku masyarakat akibat pembatasan fisik dan pembatasan social, pelaku UMKM kerajinan tenun perlu melakukan migrasi dari usaha berbasis luring ke saluran berbasis daring.

Perdagangan elektronik (*e-commerce*) menjadi keniscayaan bagi pelaku usaha pada masa pandemic ini dan juga pada masa berikutnya. Pelaku UMKM kerajinan tenun masih menghadapi tantangan untuk beradaptasi dengan transformasi digital tersebut. Meski ragam pilihan terbentang dari teknologi digital yang dapat digunakan oleh pelaku UMKM, namun masih sedikit yang mampu menggunakannya. Pada saat situasi pandemic Covid-19 yang tidak menentu, strategi transformasi digital dan keberlanjutan menjadi sangat penting untuk dirumuskan.

#### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada Program INSINAS Riset Prama Individu Kemenristek BRIN yang telah menjadi penyandang dana. Juga kepada para pengerajin kain tenun di Gianyar, Singaraja, dan Klungkung yang telah berkontribusi memberikan data-data yang sangat penting. Terimakasih kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Rektor Universitas Pendidikan Ganesha (Undiksha) atas semua dukungannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2017). Network management in the era of ecosystems: Systematic review and management framework. *Industrial Marketing Management*, 67(April), 23–36. <https://doi.org/10.1016/j.indmarna.2017.08.010>

Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1–10.

Al-Abri, M. Y., Rahim, A. A., & Hussain, N. H. (2018). Entrepreneurial Ecosystem: An Exploration of the Entrepreneurship Model for SMEs

in Sultanate of Oman. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(6), 193–206. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0175>

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2017). Entrepreneurial ecosystems in cities: establishing the framework conditions. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), 1030–1051. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9473-8>

Hamsani, M., & Khairiyansyah, M. (2018). The Opportunity of SMEs Development by Triple Helix ABG Method in Supporting Creative Economy in Pangkalpinang City. *Integrated Journal of Business and Economics*, 2(1), 76. <https://doi.org/10.33019/ijbe.v2i1.60>

Haratua, A., & Wijaya, C. (2020). Membangun Ekosistem Kewirausahaan Untuk Usaha Mikro Dan Kecil Di Indonesia : Sebuah Tinjauan Literatur. *Ilmu Administrasi Negara*, 16, 36–47.

Henrekson, M., & Sanandaji, T. (2014). Small business activity does not measure entrepreneurship. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(5), 1760–1765. <https://doi.org/10.1073/pnas.1307204111>

Hermanto, B., & Suryanto, S. E. (2017). Entrepreneurship Ecosystem Policy in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(1), 110–115. <https://doi.org/10.5901/mjss.2017.v8n1p110>



- Jennen, T., Rigby, C., & Allum, J. (2016). Stakeholder Engagement in the Creation of an Entrepreneurial Ecosystem. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, 12(1), 3–33. [http://search.proquest.com/docview/1827601979?accountid=10673%0Ahttp://openurl.ac.uk/athens:\\_edu?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aentrepreneurship&atitle=Stakeholder+Engagement+in+the+Creation+of+an](http://search.proquest.com/docview/1827601979?accountid=10673%0Ahttp://openurl.ac.uk/athens:_edu?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:journal&genre=article&sid=ProQ:ProQ%3Aentrepreneurship&atitle=Stakeholder+Engagement+in+the+Creation+of+an)
- Juradoa, T., & Battisti, M. (2019). The evolution of sme policy: The case of new zealand. *Regional Studies, Regional Science*, 6(1), 32–54. <https://doi.org/10.1080/21681376.2018.1562368>
- Malecki, E. J. (2011). Connecting local entrepreneurial ecosystems to global innovation networks: open innovation, double networks and knowledge integration. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 14(1), 36–59.
- Purnomo, Boyke R, & Kristiansen, S. (2018). Economic reasoning and creative industries progress. *Creative Industries Journal*, 11(1), 3–21.
- Purnomo, Boyke Rudy. (2019). Artistic orientation, financial literacy and entrepreneurial performance. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 13(1/2), 105–128. <https://doi.org/10.1108/JEC-09-2018-0065>
- Purnomo, Boyke Rudy. (2020). Covid-19 dan resiliensi UMKM dalam adaptasi kenormalan baru. *New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi Dan Politik Akibat COVID-19*. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 171–193.
- Reymen, I., Berends, H., Oudehand, R., & Stultiëns, R. (2017). Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. *R and D Management*, 47(4), 595–606. <https://doi.org/10.1111/radm.12249>
- Sorama, K., & Joensuu-Salo, S. (2016). A case study of entrepreneurial ecosystem related to growth firms. *Proceedings of the 11th European Conference on Innovation and Entrepreneurship (ECIE), Jyväskylä 15-16 September 2016*.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151–168.
- Stam, E., & Spigel, B. (2016). *Entrepreneurial ecosystems*. USE Discussion paper series.