

Analisis Strategi Digital Untuk Peningkatan Keunggulan Kompetitif Dalam Rangka Improvisasi Kinerja Keuangan UMKM

Nunik Nurmalasari¹,

nuniknurmalasari90@gmail.com

Estu Widarwati^{2*}

wie2td@gmail.com

Revina Nita Audina³

revina2001nita@gmail.com

Devy Widya Apriandi⁴

devyapriandi8@gmail.com

Bismantara⁵

bisma@stiesa.ac.id

Mohammad H. Holle⁶

hanafiholle@iainambon.ac.id

^{1,2,3,4,5} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sutaatmadja Subang, Jawa Barat,
⁶ Institut Agama Islam Negeri Ambon

*Email: korespondensi: wie2td@gmail.com

Abstract

Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) have a major role in most economies in developing countries and their improvization determined by the Government's commitments. MSMEs had got impact of the Covid 19 Pandemic so that their financial performance had decreased due to the government policy in imposition of restrictions on community activities (PPKM). MSMEs's financial performance can be determined by MSMEs strategies and one of populair is the digital implementation in their business process for increasing the competitive advantage. This study aims to examine the role of digital strategy on financial performance that mediated by competitive advantage in MSMEs. The sample are selected owner MSMEs as respondents from some sub-districts of Subang. The questionare analyzed by Method of Successive Interval (MSI), then procesed with regresion model and sobel test for testing the hyphteses. The results showed that MSMEs's digital strategy has significant impact on incresing their competitive advantage. Furthermore, MSMEs's financial performance depend on their quality of digital strategy and competitive advantage. The implication of finding is that MSMEs must be able to optimize their digital strategies for taking a lot of opportunities from their competitive advantages to improve the financial performance.

Keywords: Strategy Digital, Competitive Advantage, Financial Performance, MSMEs

Abstrak

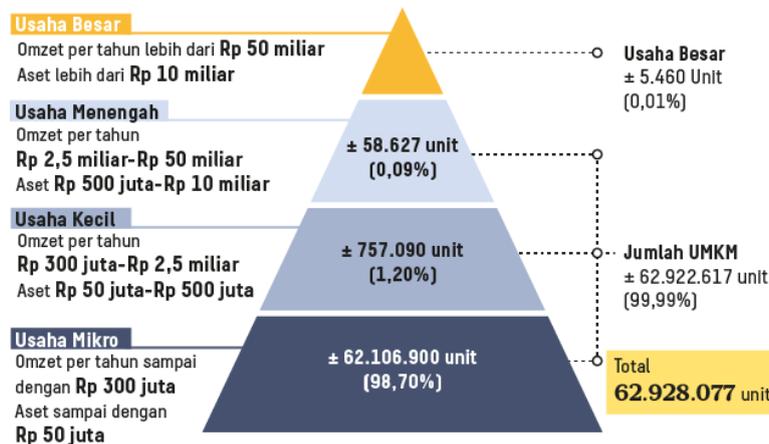
Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran utama pada sebagian besar perekonomian di negara berkembang yang improvisasinya ditentukan komitmen Pemerintah. UMKM sempat terkena dampak Pandemi Covid 19 sehingga kinerja keuangannya mengalami penurunan akibat kebijakan pemerintah dalam memberlakukan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM). Kinerja keuangan UMKM dapat ditentukan pilihan strategi UMKM dan salah satunya adalah implementasi digital dalam proses bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran strategi digital terhadap kinerja keuangan yang dimediasi keunggulan kompetitif dengan unit analisis UMKM. Sampel merupakan responden pemilik UMKM yang terpilih dari beberapa kecamatan di Subang. Analisis data primer menggunakan Method of Successive Interval (MSI), kemudian diolah melalui regresion model dan sobel test untuk pengujian hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi digital UMKM memiliki dampak signifikan terhadap peningkatan keunggulan kompetitif mereka. Selain itu, kinerja keuangan UMKM bergantung pada kualitas strategi digital dan keunggulan kompetitif mereka. Implikasi dari temuan ini adalah bahwa UMKM harus mampu mengoptimalkan strategi digitalnya untuk mengambil banyak peluang dari keunggulan kompetitifnya untuk meningkatkan kinerja keuangan

Kata Kunci: Strategi Digital, Keunggulan Bersaing, Kinerja Keuangan, UMKM

A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

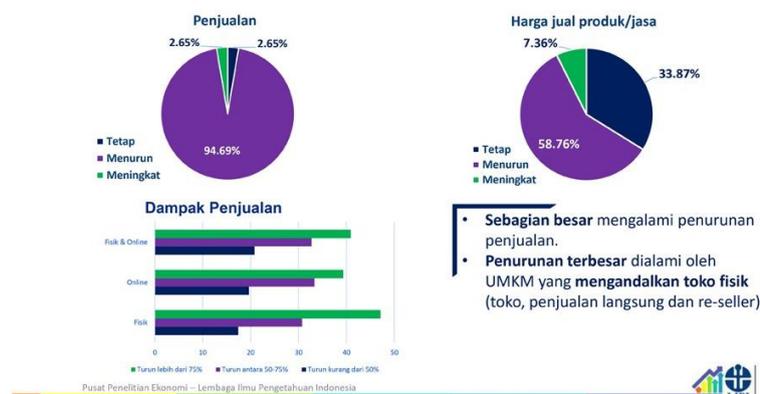
Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memainkan peran utama di sebagian besar ekonomi negara berkembang serta merupakan kontributor penting bagi penciptaan lapangan kerja dan pembangunan ekonomi global. Data menunjukkan saat ini 99% bisnis di Indonesia masuk kategori UMKM dan berkontribusi sekitar 61% pada total produk domestik bruto (PDB) juga menyerap sekitar 97% pekerjaan domestik.



Gambar 1. Struktur Bisnis di Indonesia

Sumber : reactor.co.id, 2019

Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu komitmen Pemerintah yang telah menyiapkan beberapa program agar usaha-usaha yang dijalani dapat terbantu di masa pandemi. Sebagaimana data BRIN (2020), pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) mengalami penurunan kinerjanya pada tahun 2020 akibat dari pandemi COVID19. Akibatnya, sektor UMKM yang sangat terpukul dan terpuruk karena COVID19, menyatakan bahwa 96% UMKM berdampak negatif terhadap usahanya dan 75% mengalami penurunan penjualan.



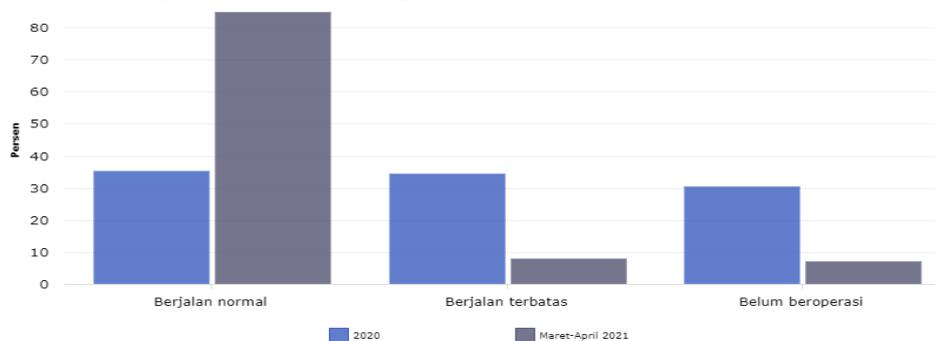
Gambar 2. Dampak Covid terhadap UMKM

Sumber: Science_BRIN, 2020

Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk membantu UMKM terdampak pandemi Covid-19 agar dapat bangkit kembali. Kebijakan tersebut diantaranya adalah Program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN) Dukungan UMKM. Pada tahun 2021, terdapat beberapa stimulus pada program PEN Dukungan UMKM dengan alokasi anggaran yang dapat dimanfaatkan oleh UMKM, antara lain Subsidi Bunga (KUR dan

NonKUR), Penempatan Dana Pemerintah pada Bank Umum Mitra untuk mendukung perluasan kredit modal kerja dan restrukturisasi kredit UMKM, Penjaminan Kredit Modal Kerja UMKM, Banpres Produktif Usaha Mikro (BPUM), Bantuan Tunai untuk PKL dan Warung, dan insentif PPh Final UMKM Ditanggung Pemerintah (DTP). Selain itu, terdapat pula dukungan tambahan dari pemerintah berupa pembebasan rekening minimum, biaya beban dan abonemen listrik yang dapat dimanfaatkan oleh UMKM. Selanjutnya pada masa pemulihan pandemi, Pemerintah kembali meningkatkan plafon KUR dan memperpanjang subsidi bunga KUR 3%.

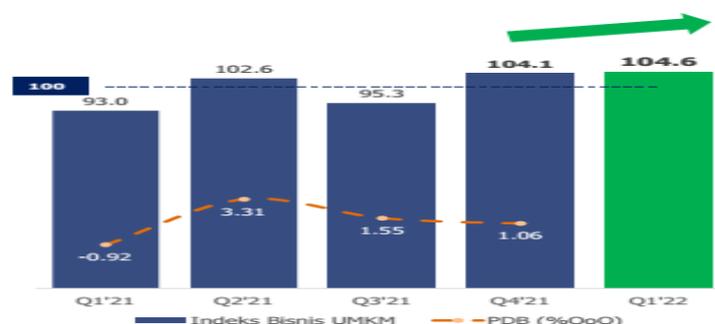
Pandemi Covid-19 telah memicu penurunan kinerja UMKM Indonesia khususnya nilai penjualannya. Berdasarkan metode penjualan, penurunan penjualan lebih dari 75% dialami oleh 47,44% usaha penjualan offline/fisik, 40,17% usaha penjualan online, dan 39,41% usaha dengan metode penjualan offline sekaligus online. Dampaknya UMKM menghadapi sejumlah masalah seperti kehilangan pangsa pasar, kesulitan promosi produk, juga terbatasnya inovasi. Namun demikian, ada upaya pemerintah merehabilitasi UMKM sehingga perekonomian perlahan UMKM kembali pulih setelah PSBB dan mulai menjalankan bisnis seperti biasa atau *new normal*.



Grafik 1. Operasional UMKM Pasca Pandemi

Sumber: <https://databoks.katadata.co.id>, 2023

Data operasional UMKM Indonesia menunjukkan 84,4% telah kembali beroperasi secara reguler pada Maret–April 2021, sedangkan 35,2% lainnya naik signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Kinerja usaha UMKM pasca pandemi mengalami peningkatan dibandingkan kuartal pertama 2021.



Gambar 3. Indeks Bisnis UMKM Pasca Pandemi Q1-2022

Sumber: bri.co.id, 2022

Usaha, mikro, kecil, dan menengah (UMKM) adalah salah satu sumber mata pencaharian ekonomi masyarakat Indonesia karena menciptakan lapangan pekerjaan guna meningkatkan pendapatan masyarakat dan meningkatkan laju pertumbuhan ekonomi. Peran UMKM bisa dioptimalkan jika sector ini terus menerus mendapat

perhatian dan dukungan dari kebijakan Indonesia. Penting bagi UMKM untuk meningkatkan akses UMKM kepada sumber daya finansial. Hal tersebut ini dikarenakan kinerja keuangan sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan keuangan terutama dalam persaingan harga penjualan yang agar menarik perhatian konsumen. Riswan (2015) mengungkapkan UMKM perlu memiliki manajemen keuangan yang baik sehingga UMKM memiliki kinerja keuangan sangat dibutuhkan dalam menghadapi persaingan usaha di era *Asian Economic Community*.

Kinerja keuangan UMKM adalah hasil yang dicapai dalam memberikan jasa atau produk kepelanggan. Kinerja keuangan umkm dibagi menjadi tiga kelompok yaitu organisasi, jenis usaha dan ukuran aset. Kinerja keuangan sangat penting dalam umkm untuk memahami kesehatan atau kelancaran keuangan suatu bisnis. Peningkatan persaingan, menjadikan pentingnya kinerja keuangan bagi UMKM agar mampu meminimalisir tekanan keuangan para pedagang. Sumber daya keuangan adalah faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan UMKM dan bisnis bergantung pada kinerja keuangan (Jasra dkk, 2011).

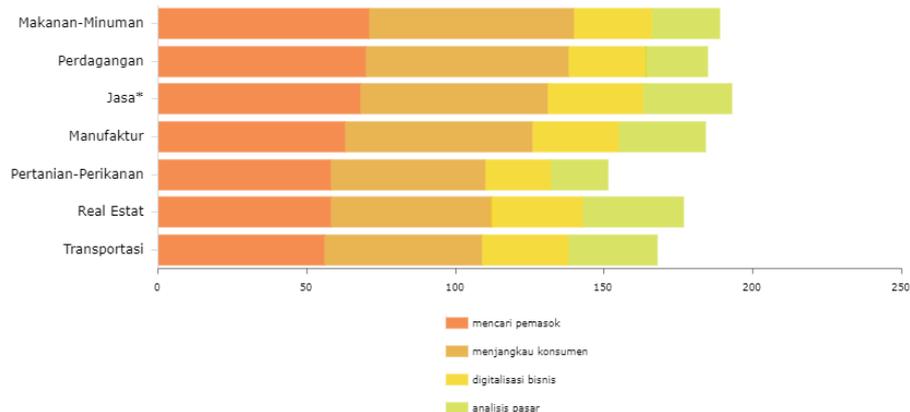
Kinerja keuangan UMKM dapat diukur dengan jumlah aset, omset atau volume penjualan dan laba usaha yang diperoleh UMKM selama kurun waktu tertentu. Aset merupakan kekayaan (sumber daya) yang dimiliki oleh entitas bisnis yang bisa diukur secara jelas menggunakan satuan uang serta sistem pengurutannya berdasar pada seberapa cepat perkembangannya dikonversi menjadi satuan uang kas (Jubaedah, 2016). Omset penjualan identik dengan volume penjualan. Omset penjualan akan meningkat jika diiringi dengan kegiatan penjualan yang efektif. Jamal dkk (2013) menerangkan bahwa omset penjualan merupakan keseluruhan jumlah penjualan barang atau jasa dalam kurun waktu tertentu, yang dihitung berdasarkan jumlah uang yang diperoleh.

Fenomena penurunan UMKM juga terjadi di wilayah Subang. Hasil survey awal yang dilakukan peneliti tahun 2023, menunjukkan bahwa responden pemilik UMKM merasakan imbas dari Pandemi Covid 19 ini dimana omzet mereka rata-rata menurun. Menurut Jubaedah et al. (2016) kinerja keuangan UMKM sebagai media pengukuran sebuah penghasilan pelaku guna menjalankan usahanya untuk meningkatkan pendapatannya salah satu indikatornya adalah Omset penjualan yaitu akumulasi penjualan produk atau jasa yang dihitung dalam kurun waktu. Kinerja keuangan UMKM dapat dipengaruhi oleh strategi UMKM dan di mediasi oleh keunggulan kompetitif (Susbiyani & Nastiti, 2021).

Pelaku UMKM melakukan beberapa strategi pada masa pandemi Covid-19 yaitu dengan melakukan perdagangan secara online, mengurangi jumlah produksi, penggunaan teknologi tepat guna seperti mengganti tenaga kerja dengan mesin produksi, penggunaan financial teknologi (fintech) dalam transaksi (Ramaditya et al., 2021). Peningkatan penggunaan QRIS pada Usaha Kecil pun tertinggi, yaitu 316% dari 304,4 ribu pada 22 Maret 2020. Dengan menerapkannya teknologi digital dapat memudahkan konsumen melalui pembayaran QRIS, e-wallet, shopee, gofood, dll dan Sebagian UMKM juga mengurangi jumlah produksinya. Tetapi dengan berjualan online pendapatannya tidak menutupi asset atau modal yang dimiliki para pelaku UMKM.

Penelitian Yuwana et, al (2020) membuktikan bahwa pemasaran digital memberi pengaruh positif terhadap keberlangsungan Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) dengan menggunakan media teknologi para pelaku usaha secara global dapat memaksimalkan penjualan dan keuntungan. Sedangkan penelitian Dewi (2020) menyatakan bahwa dengan adanya pemanfaatan media teknologi atau digital dapat memudahkan untuk melakukan pemasaran, dan transaksi jual-beli produk atau jasa. Penelitian ini menjadi rekomendasi para pelaku usaha mikro, kecil dan menengah

(UMKM) untuk bertahan menggunakan media digital e-commerce.

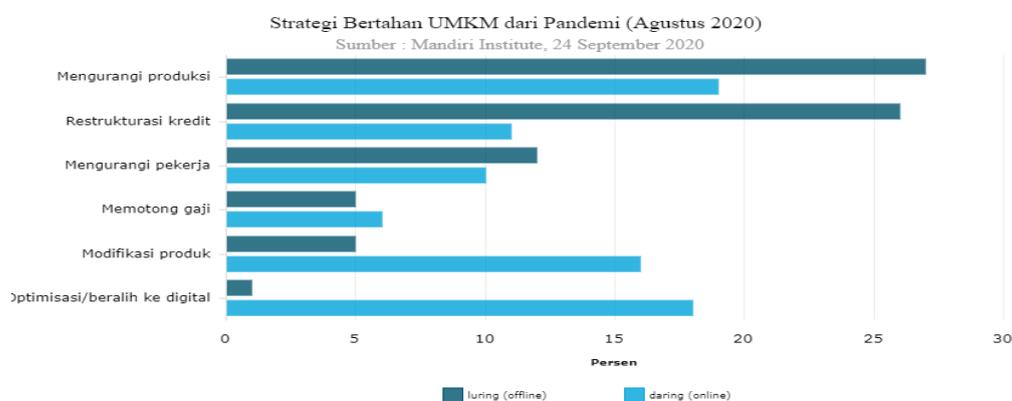


Grafik 2. Proporsi UMKM Dalam Pemanfaatan Teknologi Digital
 Sumber: Dikutip dari Boston Consulting Group, Telkom Indonesia, 2023

UMKM sektor makanan dan minuman memiliki adopsi digitalisasi yang tinggi dibandingkan dengan sektor lainnya. Dari hasil survei 3.700 UMKM 71% responden UMKM memanfaatkan digital disector makanan dan minuman. Menurut dari survei diatas mayoritas umkm kesulitan melakukan transformasi digital karena masalah pembiayaan. Oleh karena itu dengan adanya digital dapat membantu desain produk, menarik segmen pasar dan menargetkan penjualan.

Keterkaitan strategi digital usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) atau strategi bisnis dengan kinerja keuangan UMKM sangat berkaitan karena pada masa covid19 strategi digital umkm sangat berpengaruh pada kinerja keuangan para pelaku UMKM, sehingga para pelaku UMKM melakukan strategi baru yaitu mempromosikan melalui media elektronik (digital) agar bisnisnya tetap bertahan dengan kondisi perekonomian yang sedang menurun akibat pandemi. Strategi yang dilakukan oleh para pelaku UMKM yaitu dengan melakukan perdagangan secara online.

UMKM melakukan strategi usahanya yaitu secara online atau secara digital agar usahanya tetap bertahan dan dapat menghindari kerugian dalam kondisi pandemic covid19 sehingga mampu bersaing dengan pesaing lain



Grafik 3. Strategi Umkm Bertahan Pada Masa Covid19
 Sumber: dikutip dari Mandiri Institute, 2023

Pada masa pandemi tahun 2020-2021, Usaha Mikro kecil dan menengah (UMKM) berusaha bertahan karena mengalami penurunan akibat pandemic COVID19.

Berdasarkan data diatas sebanyak 27% responden UMKM yang masih menjalankan usahanya secara luring memilih untuk mengurangi produksi. Sementara hanya 19% UMKM daring yang memilih opsi tersebut. UMKM dengan akses digital dapat menerapkan beragam pilihan strategi di tengah krisis. Sebanyak 16% UMKM daring mencari alternatif lain dengan memodifikasi produknya. Hanya 5% UMKM bertahan secara luring menggunakan opsi yang sama. Mandiri Institute melakukan survei UMKM terhadap 320 responden. Mereka tersebar di Jawa, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, Papua, serta Bali dan Nusa Tenggara. UMKM tersebut bergerak di sejumlah lini, seperti akomodasi, perdagangan, konstruksi, dan restoran. Hal ini juga didukung dengan hasil survey pendahuluan yang dilakukan peneliti terkait dengan strategi usaha UMKM di Subang pada masa pandemi.

Sebagian besar UMKM Subang menggunakan media online atasi penurunan omzet penjualannya. Digitalisasi UMKM beralih ke media digital *e-commerce* sebagai penjualan online sebagai salah satu alternatif untuk mengatasi usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) agar tetap bertahan dan dapat membantu perekonomian. Menurut Warjio (2020), program Digitalisasi UMKM di antaranya *e-Farming* dengan pemanfaatan teknologi digital pada pertanian untuk meningkatkan kapasitas produksi dan efisiensi biaya. *e-Commerce* meliputi penguatan kapasitas dalam pemasaran digital dan pemasaran UMKM ke pasar global melalui platform digital. Pendukung *e-Financing* dalam bentuk aplikasi digital bagi UMKM (SI APIK). Serta, sarana pembayaran digital untuk memudahkan transaksi UMKM (QRIS UMKM).

Perkembangan UMKM (usaha mikro kecil dan menengah) saat ini masih menjadi pusat kegiatan yang menjadi mata pencaharian masyarakat termasuk Subang. Strategi merupakan proses pembuatan rencana untuk membantu atau mencapai hasil yang diharapkan. Sedangkan strategi digital UMKM (Usaha Mikro Kecil Dan Menengah) merupakan kemampuan dalam mempromosikan suatu produk atau jasa dengan menggunakan platform media elektronik atau secara online (digital). Strategi digital yang diterapkan UMKM dapat membantu capaian hasil yang optimal dan mencegah risiko kerugian disaat kondisi pandemic COVID19 dengan adanya pemberlakuan perbatasan kegiatan masyarakat (PPKM). Strategi digital ini sangat penting dalam menjalankan bisnis disaat pandemic COVID19 karena dapat membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan secara online melalui media elektronik (digital) seperti Instagram, Facebook, WhatsApp, GoFood. Selain membantu konsumen untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan secara online tetapi juga dapat membantu para pelaku usaha dalam menghasilkan suatu pencapaian agar mendapatkan penghasilan yang diharapkan dan tidak mengalami kerugian. Dan UMKM itu sendiri akan memperoleh keuntungan dan mengelola risiko kerugian jika strategi itu berjalan dengan baik. Strategi usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) mampu memulihkan perekonomian Indonesia agar tidak mengalami krisis dalam kondisi COVID19. Oleh karena itu, strategi digital perlu dan penting bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan perekonomian setelah pandemic COVID19 atau disebut new normal. David (2009) mengatakan bahwa strategi digital UMKM dapat mengoptimalkan keunggulan kompetitif dengan tujuan mencapai suatu perkembangan atau keinginan yang diharapkan oleh para pelaku UMKM dalam keunggulan bisnisnya.

New normal merupakan pemulihan aktivitas masyarakat normal kembali yang diberlakukan setelah pandemic COVID-19, sehingga mengalami dampak terhadap pertumbuhan ekonomi dunia yang sangat besar. Disaat krisis ekonomi sektor UMKM yang menjadi penopang ekonomi. UMKM juga unggul dalam kondisi pemulihan pandemic COVID-19 karena kontribusi UMKM sangat besar pada perekonomian. Selain menghadapi krisis global UMKM juga dapat menghadapi pasar global karena produk UMKM mampu bersaing dengan negara lain. Dengan mudahnya akses terhadap

sumber daya, maka dari itu UMKM harus menetapkan harga kompetitif.

Sejalan dengan globalisasi perekonomian meningkatnya tingkat persaingan antar agribisnis maupun antar negara, dengan demikian kelayakan ekonomi merupakan salah satu konsep dari keunggulan kompetitif yang terkait dengan finansial dari suatu aktivitas Zulaiha (1996) mengatakan bahwa faktor yang berubah yaitu ekonomi dunia, lingkungan domestic dan teknologi. Kotler et al, (2012) mengatakan Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih rendah dengan menyediakan lebih banyak manfaat sesuai penetapan harga yang lebih tinggi..keunggulan kompetitif atau keunggulan bersaing sebagai strategi benefit pedagang untuk berkompetisi dengan efektif dalam market place. Strategi harus dirancang untuk mewujudkan sebuah keunggulan bersaing, sehingga para pelaku UMKM dapat mendominasi pasar tradisional dan pasar modern. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif Menurut Porter (2008) mekanisme yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keunggulan bersaing. yaitu meredam fluktuasi permintaan pesaing sehingga dapat meredam fluktuasi yang timbul karena adanya pola siklus, pola musiman, dan penyebab lainnya; meningkatkan kemampuan diferensiasi pesaing; melayani segmen pasar yang kurang menarik bagi para pesaing; menjadi pelindung biaya (cost umbrella) pesaing; meningkatkan posisi tawar tenaga kerja dan pembuat undang-undang; memperkecil resiko anti-monopoli; dan meningkatkan motivasi pesaing.

Keunggulan kompetitif ini salah satu alat guna meningkatkan suatu pangsa pasar. Selain melakukan keunggulan kompetitif perlu adanya diversifikasi produk. Menurut effendy (2001) diversifikasi produk yaitu salah satu alat pemilihan suatu barang dan jasa yang akan dijual oleh para pelaku usaha kepada konsumen guna menambah produk yang baru ataupun memperbaiki tipe, warna, model, ukuran, jenis, dengan ide-ide yang kreatif. Keunggulan kompetitif memiliki 3 (tiga) jenis yaitu, *cost leadership* merupakan suatu strategi untuk meminimalkan suatu biaya, *differentiation* merupakan suatu tindakan untuk membedakan penawaran perusahaan persaingan, dan *focus* merupakan perusahaan yang focus terhadap segmen pasar.

Hasil survey pendahuluan yang dilakukan peneliti terkait posisi keunggulan bersaing UMKM Subang, sebagian besar responden meyakini bahwa usaha yang mereka memiliki keunggulan dibandingkan pesaingnya. Keunggulan kompetitif ini dapat menciptakan kinerja UMKM yang kompleks, dan menurut penelitian Lakhali (2009) bahwa tingkat dari keunggulan kompetitif dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi dalam suatu bisnisdan sangat penting bagi para pelaku UMKM karena mampu bertahan melakukan persaingan bisnis dengan mewujudkan keunggulan kompetitif. Begitupun bagi konsumen dengan adanya keunggulan dari suatu produk maupun layanan konsumen mendapatkan apa yang diharapkan sehingga konsumen puas terhadap atas produk yang ditawarkan. Untuk strategi keunggulan kompetitif ini sudah menjadi bagian dari persiapan sebuah keunggulan kompetitif yaitu strategi biaya rendah, strategi diferensiasi, focus strategi, strategi pertumbuhan dan *aliancy strategy*.

Diversifikasi produk dimasa pandemic COVID19 yaitu sebagai kebutuhan yang berkaitan dengan Kesehatan dan perlindungan diri, keunggulan kompetitif dalam kondisi pandemic ini sangat penting memerlukan kekuatan guna mengetahui produk memiliki value proposition yang dapat menjadikan suatu keunggulan bagi produk. Ketidakmampuan UMKM untuk meningkatkan daya saing karena UMKM mempunyai keterbatasan yaitu, kurangnya kemampuan untuk beradaptasi dengan lingkungan, kurang cekatan dalam mengantisipasi peluang usaha, kurangnya kreativitas, dan kurangnya inovasi dalam mengantisipasi berbagai tantangan lingkungan (Mustikowati, 2014)

Penelitian Curatman et al, (2016) menyatakan bahwa UMKM melakukan inovasi

Penelitian Lilis dkk (2021) bahwa pemanfaatan bisnis melalui online/ digitalisasi merupakan upaya cukup signifikan untuk mengembalikan kondisi Komunitas UMKM Mikro GO yang mengalami dampak negatif pandemi. Keunggulan bersaing dalam kondisi pandemi memerlukan kekuatan untuk mengetahui bagaimana produk memiliki value proposition yang dapat menjadikan keunggulan produk tersebut, serta sebagai upaya untuk perluasan pangsa pasar dan kesiapan menghadapi era 5.0.

Pada penelitian Susbiyani & Nastiti, (2021) dinyatakan bahwa strategi UMKM dalam meningkatkan kinerja keuangan adalah inovasi, Inovasi sebagai usaha perusahaan untuk merancang, memproduksi, dan memasarkan produk baru untuk industri dengan menggunakan teknologi dan informasi. Inovasi bagi industri pengolahan penting dilakukan untuk meningkatkan alternatif pilihan produk dan mengintensifkan nilai tambah bagi pelanggan. Suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan kompetitif jika dapat mengungguli perusahaan lain untuk menciptakan nilai ekonomi yang lebih tinggi. Oleh karena itu, kinerja keuangan akan sangat dipengaruhi oleh respon konsumen terhadap produk suatu perusahaan.

Penelitian ini mengikuti Susbiyani & Nastiti, (2021) namun berbeda karena fokus peran strategi digital untuk peningkatan keunggulan kompetitif dalam rangka peningkatan kinerja keuangan. Perbedaan lainnya adalah lokus dari penelitian ini adalah UMKM di Kabupaten Subang.

Paper ini berkontribusi secara teoritis dan praktis. Pertama, pada tataran teoritis digitalisasi bisnis, temuan studi berkontribusi dalam memberikan pengetahuan tambahan mengenai strategi digital pada UMKM untuk peningkatan kompetitif bersaingnya. Sedangkan implikasi praktis yang bisa diberikan paper ini adalah peluang solusi atas permasalahan digitalisasi bisnis UMKM dan kinerjanya. Selain itu, hasil riset dapat menjadi bahan pertimbangan Pemerintah dalam pembuatan kebijakan yang mendukung peran UMKM dalam perekonomian.

B. TINJAUAN LITERATUR

Kinerja keuangan UMKM dapat mengelola atau mengatur keuangan bisnisnya agar tidak mengalami kerugian dan menghasilkan keuntungan bagi suatu usahanya. Dengan adanya kinerja keuangan suatu pelaku UMKM untuk menentukan arah strategi pengembangan usaha dan apa yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan bagi pemilik. UMKM selama ini identic dengan manajemen tradisional dengan berpusat pada pemilik. Sedangkan keunggulan kompetitif merupakan sebuah jantung kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggan dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif atau persaingan pasar.

Strategi digital UMKM berujuk pada strategi memasarkan produk atau jasa melalui media social atau *e-commerce* dengan pemanfaatan teknologi, sehingga dapat memperluas pemasaran dan dapat mengoptimalkan suatu produk. sebuah strategi digital para pelaku usaha UMKM untuk membantu masyarakat agar dapat memudahkan akses atau aktivitas sehari-hari. Suatu tindakan yang baik dan benar dan digunakan perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang. David (2009) mengemukakan bahwa strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Merujuk pada pemahaman teoritis di atas, penelitian ini mendefinisikan strategi sebagai suatu tindakan yang diambil oleh pelaku usaha dalam merumuskan Langkah guna mencapai tujuan pengembangan dan keunggulan bisnis.

Strategi UMKM sangat penting untuk mencapai kinerja keuangan UMKM dalam keunggulan kompetitif. Strategi UMKM merupakan suatu kemampuan untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh para pelaku usaha oleh karena itu para pelaku usaha perlu adanya strategi UMKM dimasa pandemic covid19 guna menentukan pendapatan yang diperoleh dari usahanya dan tidak mengalami kerugian.

Penelitian dari Zhou (2019) dalam Yuliantari (2022) menyatakan bahwa strategi digital memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif kemudian penelitian Aditya (2015) Strategi pemasaran digital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara berurutan yang paling dominan Berdasarkan uraian diatas diajukan hipotesis pertama yaitu:

H1 : strategi digital UMKM berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif

Efek positif dari keunggulan bersaing pada kinerja telah dibuktikan oleh berbagai penelitian. Djodjobo dan Tawas (2014) keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran usaha nasi kuning di Kota Manado. Sejalan dengan penelitian Silvia Cantele et., al., (2017) menemukan keunggulan kompetitif memberikan konstibusi positif terhadap kinerja keuangan. Oleh karenanya, hipotesis kedua yang diajukan :

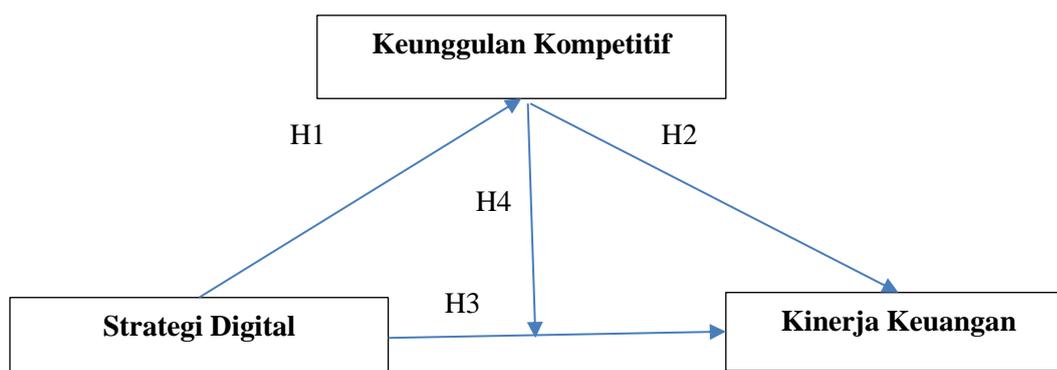
H2 : Keunggulan kompetitif berpengaruh terhadap kinerja keuangan UMKM

Lebih lanjut, penelitian (Chi et al., 2016) mengungkapkan bahwa hubungan antara strategi bisnis kinerja perusahaan. Penelitian Mangifera (2022) menyatakan bahwa strategi digital dapat meningkatkan dan mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja keuangan. Dengan demikian, hipotesis ketiga yang terbentuk adalah :

H3 : strategi digital UMKM berpengaruh terhadap kinerja keuangan UMKM

Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan bersaing Keunggulan bersaing merupakan strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Temuan Alkasim (2017) menemukan bahwa strategi bersaing dapat memediasi hubungan antara pertumbuhan startegis UKM berbasis manufaktur dan kinerja. Hipotesis keempat yang diajukan yaitu :

H4 : Keunggulan kompetitif dapat memediasi strategi digital UMKM terhadap kinerja keuangan UMKM



Gambar 6. Model Penelitian

Sumber: dikembangkan dari Jubaedah dkk (2016) dan Nguyen et al (2021)

C. METODOLOGI

1. Data dan Strategi Empiris

Penelitian ini menganalisis pengaruh strategi UMKM terhadap kinerja keuangan UMKM dengan strategi keunggulan kompetitif sebagai mediasi pada masyarakat Kabupaten Subang. Studi ini menguji data dari 100 pelaku usaha yang dikumpulkan melalui kuesioner. Survei dilakukan secara daring dengan cara mengirimkan link google form kuesioner. Survei dilakukan dengan pendekatan *purposive sampling*. Responden survei menunjukkan bahwa responden survei adalah representasi yang sangat baik dari

target populasi baik dari segi lokasi usaha, sebaran sektor usaha, dan sebaran omzet tahunan.

Studi ini menggunakan data respons dari pelaku usaha atas pernyataan-pernyataan yang diajukan dalam survei. Berdasarkan ketersediaan data hasil survei, dan untuk menguji hubungan strategi digital, kompetitif bersaing, dan kinerja keuangan, terdapat lima karakteristik usaha yang secara khusus dianalisis dalam penelitian ini: (i) lama usaha; (ii) wilayah usaha; (iii) omzet usaha; (iv) bidang usaha; dan (v) terapan strategi digital.

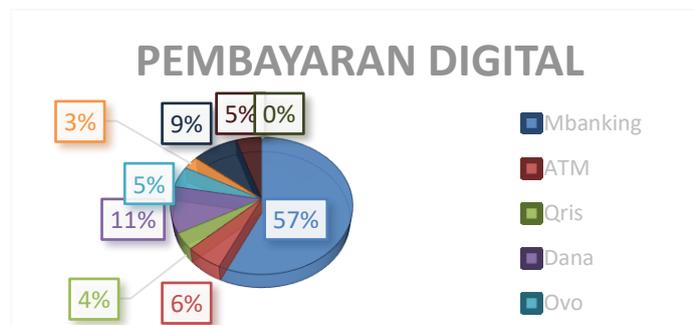
2. Metode Analisis

Penelitian ini bermetode deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif, untuk mengetahui hasil yang signifikan antar variabel yang diteliti. Deskriptif verifikatif yaitu metode yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta-fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang sedang diteliti (Nazir, 2014). Metode analisis yang digunakan pengujian reabilitas dan validitas serta uji *Method of Successive Interval (MSI)* yang merupakan salah satu metode guna untuk menaikkan skala ordinal menjadi skala interval. Peningkatan skala ordinal menjadi interval biasanya digunakan pada riset social yang menggunakan kuesioner, walaupun jawaban kuesioner berupa angka dalam skala likert bukan bilangan value. Penelitian ini juga melakukan uji asumsi klasik yaitu uji normalitas, heterokedasitas, juga uji regresi linier sederhana serta uji sobel untuk peran variabel mediasi.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis

Data 100 pelaku UMKM dari beberapa wilayah Subang dianalisis dalam studi ini. Komposisi jumlah pelaku usaha berdasarkan lokasi di tiga puluh kecamatan adalah sebagai berikut: Subang (50%, n=50), Cibogo (5%, n =5), Pagaden (5%, n=5), Kalijati (4%, n=4), Cagak (4%, n=4) dan sisanya tersebar 29 kecamatan lainnya. Pemetaan pendapatan usaha dari sampel responden UMKM yaitu 44% berpendapatan 10-15 juta rupiah dan 32% berpenghasilan kurang dari 5 juta rupiah, lainnya sekitar 14 persen berpenghasilan diatas 15 juta rupiah, dan sekitar 10% berpenghasilan 5-10 juta rupiah.

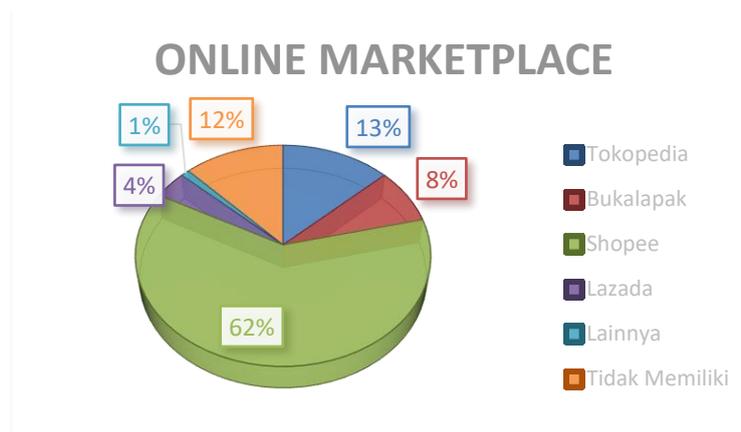


Grafik 4. Karakteristik UMKM Berdasarkan Pembayaran Digital

Sumber: data peneliti, 2023

Grafik 4 menunjukkan sebaran UMKM Subang dalam metode pembayaran digital usahanya yaitu 57% responden memiliki dan lebih sering menggunakan mobile banking dalam melakukan pembayaran transaksi usahanya, sedangkan sisanya menggunakan atm atau aplikasi *financial technology*.

Dalam konteks *digital order*, fakta lapangan menunjukkan 57% UMKM Subang tidak memiliki aplikasi digital dalam melakukan penjualan langsung. Sedangkan sekitar 43% responden menggunakan aplikasi digital order dalam penjualan langsungnya, dan biasanya sering dilakukan oleh pengusaha kuliner lewat aplikasi grab dengan grabfoodnya, gojek dengan gofoodnya atau aplikasi lokal seperti andong.



Grafik 5. Karakteristik UMKM Berdasarkan Online Market

Sumber: data peneliti, 2023

Lebih lanjut, UMKM Subang telah menggunakan online market untuk perluasan pangsa pasar sebagaimana grafik 5 yaitu 62% responden sering menggunakan online marketplace dalam transaksi usahanya berupa shopee, 13% responden menggunakan tokopedia, dan sisanya bukalapak, lazada dan aplikasi lainnya. Literasi digital bisnis pada kelompok UMKM Subang tampak efektif dengan sebaran 27% telah menggunakan strategi digital selama lebih dari lima tahun, 36% telah menggunakan teknologi digital selama 1-2 tahun dan sisanya baru menggunakannya dalam rangka peningkatan kemampuan bertahan dan bersaing dan bidang usahanya.

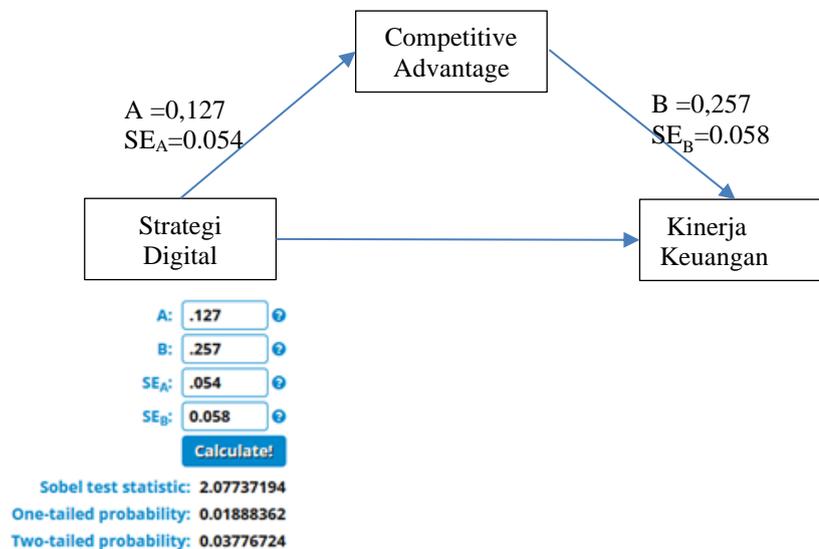
Studi ini juga menemukan fakta gambaran strategi digital yang diterapkan baik oleh UMKM Subang dengan skor tertinggi pada dimensi teknologi indicator *perceived relative advantage*. Pelaku UMKM Subang 89% setuju menggunakan strategi digital untuk mencapai tingkat keuntungan usaha. Namun, 82% UMKM Subang masih terkendala pada dimensi *perceived complexity* dengan capaian target penjualan dari terapan strategi digital. Hal tersebut terjadi pada UMKM yang masih memiliki omzet 1-3 Juta rupiah dari penjualan secara online dan baru menggunakan teknologi digital kurang dari 3 tiga tahun, sehingga mereka perlu meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan marketing secara digital sehingga mampu bersaing dengan pelaku usaha yang sudah lama menggunakan teknologi ini. Penyebab lain strategi digital kurang mampu meningkatkan pendapatan usaha UMKM adalah umumnya UMKM yang menjadi responden adalah pelaku usaha yang didaerah memiliki tempat usaha di pasar-pasar pusat kecamatan dan untuk di kabupaten Subang mereka memiliki usaha di pinggir-pinggir jalan raya di Kabupaten Subang yang tentu merupakan lokasi usaha yang strategis.

Pemetaan keunggulan kompetitif UMKM Subang menunjukkan pada kategori baik dengan skor tertinggi pada aspek pangsa pasar yang terbuka luas bagi hampir seluruh UMKM Subang. Namun demikian, ada 83% UMKM Subang yang masih mengalami permasalahan *innovation speed* untuk pengembangan / pembaharuan produk yang dijual secara berkala.

Untuk kinerja keuangan, UMKM Subang memiliki kinerja baik dengan skor tertinggi pada dimensi Aset yang menunjukkan 86% UMKM Subang mampu mengembangkan aset usahanya melebihi nilai modal awal yang digunakan. Namun 81% UMKM Subang masih menanggung kerugian dampak terapan digitalisasi bisnisnya yang kurang efektif. Penelitian Nursanti dkk (2021) menyatakan bahwa penjualan online itu tidak selalu menguntungkan pelaku usaha, khususnya untuk usaha industri kerajinan skala kecil menengah, beberapa kerugian yang ditimbulkan akibat risiko e-marketing online selling adalah risiko model dijiplak, risiko kehilangan penjualan, risiko kehilangan kepercayaan pelanggan, risiko kehilangan nama baik. Walaupun demikian, tetap terdapat potensi keuntungan yang perlu dipertimbangkan yaitu penambahan potential customer, peningkatan transaksi penjualan.

2. Pembahasan

Gambar 7 menunjukkan signifikansi peran strategi digital pada peningkatan kompetitif UMKM Subang yang dilanjutkan dengan adanya hubungan signifikan kompetitif tersebut dan improvisasi kinerja keuangan. Uji sobel merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mengetahui pengaruh mediasi terhadap variabel independen dan variabel dependen. Hasil analisis dengan *Sobel Test Calculator For The Signification of Mediation Kris Preacher*.

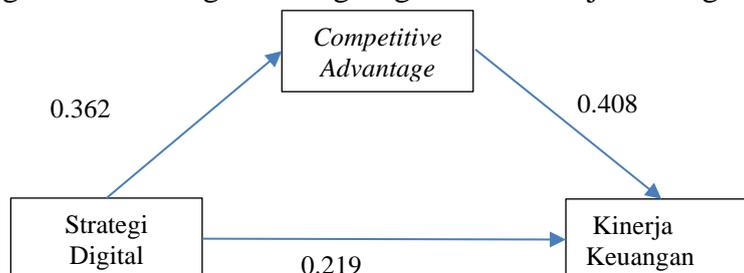


Gambar 7. Sobel Test Calculator for the Signification of Mediation

Sumber: Data peneliti, 2023

Perhitungan uji sobel pada gambar 7 memperlihatkan nilai statistik (z-value) untuk pengaruh variabel Keunggulan Kompetitif sebagai variabel mediasi antara variabel strategi digital dan kinerja keuangan sebesar 2.077 dan signifikansi pada Two-tailed probability sebesar 0.0377. Karena $p\text{-value} < \alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh langsung signifikan.. Dan dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara strategi digital terhadap kinerja keuangan yang dimediasi oleh keunggulan kompetitif.

Lebih lanjut, untuk menguji besaran pengaruh tiap hubungan variabel dalam penelitian ini maka dilakukan path analysis atau analisis jalur , khususnya untuk menguji hipotesis keempat (H4) mengenai hubungan tidak langsung strategi digital terhadap kinerja keuangan yang dimediasi keunggulan bersaing. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh mediasi atau tidak dari kompetitif bersaing dalam hubungan strategi digital dan kinerja keuangan



Gambar 8. Analisis Jalur

Sumber: data peneliti, 2023

Analisis jalur pada Gambar 8 menunjukkan adanya pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan pengaruh total (*total effect*)

diantara masing-masing variabel yang diteliti. Hal ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

1) Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) yaitu Pengaruh Strategi Digital (X) terhadap Keunggulan Kompetitif (Z) dengan nilai beta sebesar 0.362.

b. Pengaruh Strategi Digital (X) terhadap kinerja keuangan (Y) dengan nilai beta sebesar 0,219.

c. Pengaruh Keunggulan Kompetitif (Z) terhadap kinerja keuangan (Y) dengan nilai beta sebesar 0,408.

2) Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*), yaitu Pengaruh Strategi Digital (X) terhadap kinerja keuangan (Y) melalui Keunggulan Kompetitif (Z) dengan nilai beta sebesar $0.362 \times 0.408 = -0,1477$

3) Pengaruh Total (*Total Effect*), berupa Pengaruh Strategi Digital (X) terhadap kinerja keuangan (Y) melalui Keunggulan Kompetitif (Z) dengan nilai beta sebesar $0.147 + 0,219 = 0,366$

Strategi digital dinyatakan berpengaruh dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif, sehingga hipotesis pertama (H1) diterima. Hal ini sejalan dengan Aditya (2015) Strategi pemasaran digital berpengaruh terhadap keunggulan bersaing secara berurutan yang paling dominan yaitu kemudahan dalam pencarian produk, ketersediaan penawaran khusus, dan ketersediaan informasi produk tersebut mampu memberikan panduan produk bagi konsumen, sehingga mampu memvisualisasikan produk tersebut dengan alat transaksi dan media pembayaran UMKM sangat berperan dalam pasar pesaing, yang dimana strategi digital UMKM berperan penting bagi keunggulan kompetitif dalam para pelaku UMKM karena mampu bertahan melakukan persaingan bisnis dengan mewujudkan keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif dinyatakan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja keuangan, maka hipotesis kedua (H2) diterima. Hal ini sejalan dengan Djodjoko dan Tawas (2014) keunggulan bersaing secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengusaha nasi kuning di Kota Manado. Keunggulan bersaing semakin ketat dengan seiringnya kemajuan segala aspek kehidupan manusia. Beberapa penelitian mengungkapkan keunggulan bersaing yang semakin kompleks menciptakan kinerja yang semakin tinggi, salah satunya pada aspek kinerja pemasaran yang menjadi ujung tombak keberlangsungan hidup perusahaan. Efek positif dari keunggulan bersaing pada kinerja telah dibuktikan oleh berbagai penelitian. Nguyen et al (2021) menemukan keunggulan kompetitif mempengaruhi kinerja keuangan usaha.

Kemudian, strategi digital dinyatakan berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja keuangan, maka hipotesis ketiga (H3) diterima. Menurut Mangifera (2022) Strategi/ transformasi digital dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan mengubah aktivitas bisnisnya melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Secara umum, peneliti memiliki dua perspektif tentang transformasi digital perusahaan. Perspektif pertama cenderung mengaitkan teknologi digital dengan motivasi utama transformasi, menekankan bagaimana teknologi digital mempercepat transformasi dan meningkatkan kinerja perusahaan. Secara khusus, teknologi digital (misalnya komputasi awan, kecerdasan buatan, dan data besar) dapat meningkatkan komunikasi internal dan eksternal organisasi, dan sejumlah besar daya komputasi dapat meningkatkan inovasi perusahaan. (Nambisan et al., 2017 dalam Mangifera 2022).

Penerapan transformasi digital untuk usaha kecil adalah aktivitas menantang yang mengharuskan bisnis untuk dapat membangun atau mengoptimalkan kemampuannya (Panchal dan Krishnamoorthy, 2019 dalam Mangifera 2022). Perusahaan yang menggunakan proses bisnis yang disematkan teknologi digital memperoleh manfaat dari kinerja bisnis yang lebih baik. Strategi/Transformasi digital baru membantu membangun nilai-nilai bersama dan menetapkan rutinitas organisasi baru. Hal ini memungkinkan budaya kolaborasi dan integrasi baru. (Liu, Yang dan Liu, 2021 dalam Mangifera 2022) Selanjutnya, inisiatif transformasi digital memperkuat kemampuan *ambidexterity* organisasi dengan memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi maksimum sumber daya dalam bisnis saat ini dan pada saat yang sama mengembangkan produk digital baru dan layanan yang ditawarkan (Singh, Sharma, dan

Dhir, 2021 dalam Mangifera 2022). Organisasi memanfaatkan pengambilan dan transformasi data melalui teknologi dan platform digital melalui digitalisasi dan digitalisasi.

Di era digital, teknologi dapat memungkinkan ekstraksi wawasan yang bermakna yang dapat mendukung pengambilan keputusan berdasarkan data. Ini dapat membantu perusahaan beradaptasi dengan lingkungan yang dibutuhkan, menghemat biaya, dan membangun fleksibilitas. Misalnya, transformasi digital menghilangkan hambatan ruang dan waktu, sehingga memungkinkan perusahaan memanfaatkan sumber daya yang ada (Martínez-Caro, CegarraNavarro, dan Alfonso-Ruiz, 2020 dalam Mangifera 2022). Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Maomao Chi dkk (2016) bahwa strategi digital mampu mempengaruhi kinerja usaha UMKM

E. Kesimpulan

Temuan penelitian ini menunjukkan bukti kuat bahwa keunggulan kompetitif signifikan mampu menjadi mediasi hubungan pengaruh variabel strategi digital terhadap kinerja keuangan. Strategi digital menyebabkan perubahan besar yang didorong oleh kemajuan teknologi informasi. Karakteristik mendasar dari strategi transformasi digital adalah inovasi yang kompleks di semua sistem masyarakat, perubahan fundamental pasar, membentuk kembali batasan, dan perubahan mendasar dalam model bisnis. Perubahan strategi digital ini dapat memberikan manfaat bagi pengelola UMKM dalam meningkatkan daya saingnya. Hasil penelitian ini menguatkan penelitian-penelitian sebelumnya bahwa keunggulan bersaing dan digital marketing memiliki nilai yang signifikan pada kinerja pemasaran. Lebih lanjut, temuan penelitian ini membuktikan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh tidak langsung digital marketing terhadap kinerja keuangan UMKM.

Terapan teknologi diotimalkan melalui penggunaan layanan *e-marketing*, *e-promotion* dalam *marketplace* dan media sosialnya, sehingga efektif mampu meningkatkan penjualan UMKM. Selain itu, penerapan teknologi digital tidak sebatas *marketplace* atau pemasaran media social, penerapan teknologi digital perlu diterapkan dalam pengelolaan stok barang atau bahan baku ataupun dalam pengelolaan keuangan mulai dari perencanaan sampai proyeksi keuangan. UMKM juga perlu meningkatkan pengetahuannya terkait usaha yang digelutinya melalui keikutsertaan dalam pelatihan-pelatihan bisnis agar dapat berstrategi meminimalisir kerugian akibat ketidakpastian lingkungan internal dan eksternal usahanya.

Innovation speed yang rendah sebaiknya diatasi UMKM dengan cara optimalisasi teknologi digital untuk pemberian nilai tambah usahanya seperti kemudahan pembayaran konsumen melalui aplikasi *fintech*. Strategi digital memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan, dan karenanya UMKM harus mampu mengoptimalkan teknologi digital untuk meningkatkan kinerja keuangannya, seperti pada penggunaan *marketplace* atau *e cashier* sehingga mengurangi risiko kesalahan input data transaksi. UMKM harus mampu mengoptimalkan keunggulan dari usahanya seperti cita rasa yang lebih baik, kualitas, desain, atau berjualan karena produk yang dijual adalah kearifan lokal.

Bagaimanapun, penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain hanya berfokus pada strategi digital sebagai penentu keunggulan bersaing dan kinerja keuangan. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi orientasi kewirausahaan dan inovasi produk dalam hubungannya dengan peningkatan keunggulan bersaing UMKM dan kinerja keuangannya. Peneliti selanjutnya juga dapat mendalami faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja keuangan UMKM seperti orientasi usaha, promosi dan sebagainya serta mereplikasi penelitian ini dengan wilayah lain di luar Kabupaten Subang.

DAFTAR PUSTAKA

Anggun Lestari, D., Dewi Purnamasari, E., & Setiawan, B. (2020). *Pengaruh Payment Gateway terhadap Kinerja Keuangan UMKM*, Vol. 1, Issue 1.

Ayuni, R., & Asmaul Husna, (2022). Strategi Pemasaran UMKM Kelurahan Anggut Atas dalam

- Menghadapi Pasar di Era Pandemi Covid-19. *Jurnal Multidisiplin Dehasen*, 1(4), 473–478
- Armiani, A., Basuki, B., & Suwarno, N. (2021). Teknologi Digital Memediasi Dampak Strategi Bisnis Terhadap Kinerja UMKM Di Nusa Tenggara Barat *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan* <https://doi.org/10.24034/j25485024.y2021.v5.i3.4892>
- Astuti, W., Manajemen, J., & Ekonomi, F. (2016). Pengaruh Kemampuan Manajemen dan Karakteristik Usaha Terhadap Kinerja Usaha UKM Olahan Produk Salak di Kabupaten Banjarnegara
- Bahtiar Abdillah, M., Marsha Aulia Hakim, R., Melisa Damiri, D., & Fithriya Zahra, dan. (2017). Business Strategy Analysis on SMEs Bamboo Craft In Bandung City. In *Jurnal AdBispreneur*, Vol. 2, Issue 3.
- Bello Alkasim, S., & Hilman Abdul Manaf bin Bohari, H. (2018). The mediating effect of competitive strategy on the relationship between market development, *Product* development and performance of manufacturing based SMEs in Nigeria. In *www.jbrmr.com A Journal of the Academy of Business and Retail Management*, Vol. 12
- Wijaya, L. D., & Simamora, V. (2022). Pengaruh Kapabilitas Teknologi Informasi dan Kapabilitas Inovasi Terhadap Strategi dan Dampaknya Keunggulan Bersaing UMKM Kuliner, *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 7, Issue 1 <http://journal.undiknas.ac.id/index.php/akuntansi>
- Diah, L., Cahyadi, C. R., Luh, N., Sri, P., & Pradnyani, P. (2022). Digitalisasi UMKM Dengan Menggunakan Pendekatan TOE Model, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* <https://ojs.unud.ac.id/index.php/EEB/index>
- Ulas, D. (2019). Digital Transformation Process and SMEs <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.101>
- Etanim, F. (2022). *Dampak E-Commerce dan Digitalisasi Perpajakan Terhadap Kinerja UMKM yang Dimoderasi Insentif Pajak* (Vol. 7, Issue 1). <http://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MAP>
- Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, P., Sunan Ampel Surabaya Jl Ahmad Yani, U., Timur, J., Nur Azizah, F., Fadilah Ilham, I., Putri Aqidah, L., Aliyani Firdaus, S., Agung Dwi Astuti, S., & Buchori, I. (2020). Strategi UMKM untuk Meningkatkan Perekonomian selama Pandemi Covid-19 pada saat *New normal*. *OECOMICUS Journal of Economics*, 5(1).
- Jubaedah, S., & Destiana, R. (2016). Kinerja Keuangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Kabupaten Cirebon Sebelum dan Sesudah Mendapatkan Pembiayaan Syariah. In *JRKA* (Vol. 2).
- Irwan Hariandi, M. S., Gumanti, T. A., & Wahyudi, E. (2019). E-Commerce, Competitive Advantage And Business Performance Of Banyuwangi Small And Medium-Sized Enterprises., *Internasional Journal of Scientific Technology Research*
- Wardhana, A. (2015). Strategi Digital Marketing dan Implikasinya pada Keunggulan Bersaing UKM di Indonesia <https://www.researchgate.net/publication/327069950>
- Trzaska, R., Sulich, A., Organa, M., Niemczyk, J., Jasiński, B. (2021). Digitalization business strategies in energy sector: Solving problems with uncertainty under industry 4.0 conditions. <https://doi.org/10.3390/en14237997>
- Kilay, A. L., Simamora, B. H., Putra, D. P. (2022). The Influence of E-Payment and E-Commerce Services on Supply Chain Performance: Implications of Open Innovation and Solutions for the Digitalization of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. *Journal*

of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity
<https://doi.org/10.3390/joitmc8030119>

- Gangwar, H., Date, H., & Ramaswamy, R. (2015). Understanding determinants of cloud computing adoption using an integrated TAM-TOE model. *Journal of Enterprise Information Management* <https://doi.org/10.1108/JEIM-08-2013-0065>
- Effendi, M. I., Sugandini, D., & Istanto, Y. (2020). Social Media Adoption in SMEs Impacted by COVID-19: The TOE Model. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.915>
- Suriyanti, L. H., & Binangkit, I. D. (n.d.). <i>Peran Kebijakan Pemerintah Dalam Memoderasi Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Usaha (Studi Kasus Pada UMKM Bidang Makanan dan Minuman di Kota Pekanbaru
- Guo, H., Yang, Z., Huang, R., & Guo, A. (2020). The digitalization and public crisis responses of small and medium enterprises: Implications from a COVID-19 survey. *Frontiers of Business Research in China*. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00087-1>
- Hardiky, M. I., Nova, D. K., Rahmadewi, A., & Kustiningsih, N. (2021). Optimalisasi Digital Payment Sebagai Solusi Pembayaran UMKM Roti Kasur, *Jurnal Riset Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.30587/jre.v4i1.2193>
- Jatmiko, B., Udin, U., Raharti, R., Laras, T., & Ardhi, K. F. (2021). Strategies for MSMEs to Achieve Sustainable Competitive Advantage: The SWOT Analysis Method. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(3), 505–515. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no3.0505>
- Nguyen, H., Hoang, T., Tran, M., Hai, T., Nguyen, Y., & Truong, D. D. (2021). *The Influence of Competitive Advantage on Financial Performance: A Case Study of SMEs in Vietnam*. 8(5), 335–343. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0335>
- Pengembangan, S., Koperasi, K., Umkm, D., & Pendahuluan, E. W. (n.d.). *Book Chapter Digitalisasi Bisnis Sebagai Alternatif Scale Up Strategy UMKM Dan Koperasi Menyongsong Era The Next Normal (Pasca Pandemi Covid-19)*.
- Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy – MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1). 1–21. <https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0116>
- Lovita, E., Ardhetta, P. A., Prabantoro, G., Sunarsih, U., Dahlifah, D., Mustika, M., & Nasution, N. (2022). Digitalisasi UKM: Solusi Menjalankan Bisnis di Era Normal Baru C . . . 19. *PROGRESIF: Jurnal Pengabdian Komunitas Pendidikan*, 2(1), 54. <https://doi.org/10.36406/progresif.v2i1.552>
- Pengembangan, S., Koperasi, K., Umkm, D., & Pendahuluan, E. W. (n.d.). *Book Chapter Digitalisasi Bisnis Sebagai Alternatif Scale Up Strategy UMKM Dan Koperasi Menyongsong Era The Next Normal (Pasca Pandemi Covid-19)*.
- Senuk, A., Pratama, R., Ekonomi Pembangunan, I., Ekonomi dan Bisnis, F., & Khairun, U. (2022). Strategi Digitalisasi UMKM Kota Ternate dalam Menghadapi Pandemi COVID-19. *Jurnal Abdi Masyarakat Indonesia (JAMSI)*, 2(6), 1815–1822. <https://doi.org/10.54082/jamsi.524>
- Suhaeni, T., Administrasi Niaga, J., & Negeri Bandung, P. (2018). Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Keunggulan Bersaing di Industri Kreatif (Studi Kasus UMKM Bidang Kerajinan Tangan di Kota Bandung). *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 4(1), 57.

- Slamet, R., Nainggolan, B., Ramdani, H., Hendriyanto, A., lu, L., & Ilma, ul. (2016). Strategi Pengembangan UKM Digital Dalam Menghadapi Era Pasar Bebas. *Jurnal Manajemen Indonesia*
- Sudirman, E. (2020). *Strategi Usaha Kecil Menengah Menghadapi Digitalisasi Pemasaran*, *Jurnal Ilmu Manajemen*. <https://doi.org/10.32502/jimn.v9i2.2>
- Tirtayasa, S., Nadra, I., & Khair, H. (2021). Strategi Pemasaran Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM dimoderasi Teknologi pada masa Pandemi Covid-19 The Effect of Marketing Strategy on Improving SMEsPerformance is moderated by Technology during the Covid-19 Pandemic. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 20371. <https://doi.org/10.30596/jimb.v22i2.7395>