

PERAN STRATEGIC LEADERSHIP DALAM MENDORONG TRANSFORMASI DIGITAL DAN ADAPTASI BISNIS DI UMKM



Ayu Silviana Arifin¹, Nurita Andriani², Uswatun Hasanah³

^{1,2,3}Universitas Trunojoyo Madura

Email : ayusilviana08@gmail.com

Afiliasi

1. Prodi Manajemen, Fakultas
Ekonomi dan Bisnis, Universitas
Trunojoyo Madura, Provinsi Jawa
Timur

Histori Artikel

Received:

Reviewed:

Revised:

Accepted:

Abstract

This study aims to analyze and explore the role of Leadership Strategy as a key catalyst in accelerating the digital transformation process and business adaptation in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. MSME digital transformation is often hampered by limited capital, cultural resistance, and the lack of a clear Digital Roadmap, and this study argues that these failures are rooted in inadequate leadership strategies. Using a Qualitative approach with a Case Study design, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis, with the determination of key informants through Purposive Sampling techniques. The results of the study indicate that strategic leadership creates Dynamic Capabilities through two main pillars: a Digital Vision Strategy that directs technology investment towards value creation, and an Adaptive Leadership Strategy that fosters an organizational culture that dares to take risks in innovation and focuses on speed of execution (Agile Leadership). This strategy is crucial for managing internal resistance and effectively translating technology into competitive advantage. In conclusion, an adaptive and visionary Leadership Strategy is the most important independent variable in determining the success of MSME Business Transformation and Adaptation. The contribution of this study is to present a conceptual model of specific leadership roles to address the resource limitations of Indonesian MSMEs.

Keyword:

Leadership, Digital Transformation, Business Adaptation, MSMEs, Digital Leadership

PENDAHULUAN

Percepatan eksponensial yang didorong oleh Revolusi Industri 4.0 dan Society 5.0 telah menciptakan tuntutan strategis yang imperatif bagi seluruh entitas bisnis, khususnya sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), untuk segera merevisi fundamental model operasional dan strategis mereka. Dalam konteks lanskap pasar global yang berbasis teknologi, Transformasi Digital (DT) bukan lagi merupakan opsi diferensiasi, melainkan telah menjadi prasyarat mutlak untuk mempertahankan relevansi dan mencapai daya saing jangka panjang (Puspiningrum, 2021). Posisi UMKM di Indonesia sangat fundamental, mengingat kontribusinya yang melampaui 60% dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan

perannya dalam menyerap sekitar 97% total angkatan kerja (Kemenkop UKM, 2023). Meskipun memiliki peran ekonomi yang substansial, proses digitalisasi UMKM dihadapkan pada serangkaian tantangan inheren dan multidimensi, termasuk keterbatasan alokasi modal, disparitas literasi digital di antara sumber daya manusia, serta kerentanan struktural terhadap disrupsi pasar yang terjadi tiba-tiba.

Data empiris menunjukkan adanya diskrepansi yang signifikan antara tingkat adopsi teknologi dasar dan implementasi transformasi digital yang bersifat strategis di kalangan UMKM. Meskipun pemanfaatan platform media sosial untuk aktivitas promosi telah meluas, inisiatif yang berorientasi pada perubahan struktur bisnis, seperti integrasi sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang disederhanakan, pemanfaatan cloud computing, atau implementasi Big Data untuk mendukung proses pengambilan keputusan strategis, masih berada pada tingkat implementasi yang minimal (Badan Pusat Statistik, 2022). Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar upaya digitalisasi UMKM cenderung bersifat taktis dan terfragmentasi (ad-hoc), gagal mencapai level integrasi holistik dan implementasi strategis. Permasalahan mendasar dalam kelancaran proses transformasi ini seringkali berpusat pada level kepemimpinan, yaitu Strategi Kepemimpinan. Perubahan teknologi yang bersifat radikal menuntut redefinisi menyeluruh terhadap visi, nilai-nilai inti, dan budaya organisasi, suatu proses yang harus diinisiasi, dikomunikasikan, dan didorong secara konsisten dari pucuk pimpinan (Hensellek & Dutz, 2021). Oleh karena itu, kegagalan dalam mewujudkan Transformasi Digital seringkali dapat diatribusikan pada leadership vacuum atau inefisiensi strategi kepemimpinan dalam menyelaraskan adopsi teknologi dengan tujuan bisnis jangka panjang dan peningkatan kapabilitas adaptasi UMKM.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui peran Strategic Leadership dalam mendorong transformasi digital dan adaptasi bisnis di UMKM. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan literatur serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan bagi pelaku UMKM.

KAJIAN TEORI

STRATEGI KEPEMIMPINAN DIGITAL (*DIGITAL LEADERSHIP STRATEGY*)

Strategi Kepemimpinan Digital adalah kerangka kerja yang memandu pemimpin untuk merumuskan visi dan misi organisasi dalam lingkungan digital, serta memobilisasi sumber daya dan budaya untuk mencapainya (Westerman et al., 2014). Strategi Kepemimpinan Digital melampaui atribut personal seorang pemimpin; ini adalah kerangka kerja sistematis yang memandu organisasi dalam menciptakan, mengkomunikasikan, dan mencapai visi bisnis dalam lingkungan yang didominasi oleh teknologi digital. Digital Leadership didefinisikan sebagai kemampuan seorang pemimpin untuk mengartikulasikan visi digital, memobilisasi komitmen organisasi untuk mewujudkannya, dan menciptakan ekosistem kolaboratif di mana teknologi digunakan untuk menciptakan nilai bisnis baru (Westerman et al., 2014; Hensellek & Dutz, 2021). Strategi ini dibangun di atas tiga pilar utama. Pertama, Visi Digital Strategis (Digital Vision) adalah fundamental, di mana pemimpin harus mampu meramalkan tren teknologi dan menerjemahkannya menjadi proposisi nilai yang unik bagi UMKM, termasuk kemampuan merumuskan Peta Jalan Digital (Digital Roadmap) yang memprioritaskan investasi teknologi berdasarkan dampak strategis, bukan sekadar mengikuti tren. Kedua, Agilitas Budaya dan Organisasi (Cultural Agility) merupakan pilar penting yang mengharuskan strategi kepemimpinan fokus pada penciptaan budaya yang toleran terhadap risiko terukur (risk-taking), berani bereksperimen, dan cepat belajar dari kegagalan (fail fast, learn faster), sehingga secara efektif memecah silo fungsional tradisional yang menghambat

kecepatan kolaborasi (Fitzgerald et al., 2014). Terakhir, Penguasaan Ekosistem dan Teknologi Inti (Technology and Ecosystem Mastery) menuntut pemimpin untuk memiliki pemahaman memadai tentang potensi teknologi baru (seperti Cloud Computing atau FinTech) dan bagaimana teknologi ini dapat dimanfaatkan melalui kemitraan strategis (ekosistem) untuk mengatasi keterbatasan sumber daya UMKM.

Strategi Kepemimpinan Digital ini harus pula bersinergi dengan Adaptive Leadership (Heifetz, 1994), terutama dalam konteks UMKM yang rentan terhadap perubahan pasar. Adaptive Leadership berfokus pada mobilisasi orang untuk mengatasi tantangan adaptif – yaitu tantangan yang memerlukan perubahan dalam nilai, kepercayaan, atau kebiasaan – bukan hanya menyelesaikan masalah teknis. Dalam strategi ini, pemimpin berfungsi sebagai fasilitator yang menciptakan lingkungan yang aman secara psikologis (psychological safety) bagi staf untuk berinovasi dan membuat kesalahan, mengelola konflik yang muncul akibat perubahan budaya, serta secara konsisten mengkomunikasikan pain (kesulitan saat ini) dan purpose (tujuan akhir) dari transformasi guna mengatasi resistensi internal (Heifetz, 1994; Dweck, 2006).

TRANSFORMASI DIGITAL

Transformasi Digital (Digital Transformation/DT) didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital untuk secara radikal meningkatkan kinerja atau jangkauan usaha (Fitzgerald et al., 2014). Transformasi Digital (DT) adalah proses perubahan mendasar dan holistik; ini bukan hanya sekadar modernisasi teknologi, melainkan perubahan radikal pada cara organisasi beroperasi dan menciptakan nilai. DT didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital untuk secara radikal meningkatkan kinerja atau jangkauan usaha (Fitzgerald et al., 2014). Bagi UMKM, proses ini merupakan upaya multi-dimensi yang didorong oleh leadership dan melibatkan perubahan mendasar pada empat bidang utama (Westerman et al., 2014). Bidang-bidang tersebut mencakup Proses Operasional (Otomatisasi internal dan integrasi rantai pasok), Model Bisnis (Penciptaan saluran pendapatan baru dan proposisi nilai berbasis teknologi), Pengalaman Pelanggan (Customer Experience) (Personalisasi interaksi dan penciptaan omnichannel experience), serta Budaya dan Keterampilan (Culture and Skills) (Peningkatan literasi digital dan adopsi pola pikir berbasis data). Tantangan utama DT di UMKM adalah keterbatasan sumber daya dan resistensi budaya; tanpa Strategi Kepemimpinan yang kuat, DT akan terhenti di fase adopsi teknologi dasar (digitization) dan gagal mencapai perubahan struktural yang diperlukan (transformation).

ADAPTASI BISNIS UMKM

Adaptasi bisnis merujuk pada kapasitas perusahaan untuk memodifikasi strategi, struktur, dan proses internalnya sebagai respons yang efektif dan tepat waktu terhadap perubahan lingkungan eksternal, yang dalam konteks digital mencakup Kecepatan Respon Pasar (Market Responsiveness) dan Resiliensi Bisnis. Teori paling relevan untuk menjelaskan mekanisme Adaptasi Bisnis di era digital adalah Dynamic Capabilities (Teece, 2007). Teori ini menyatakan bahwa keberhasilan jangka panjang perusahaan termasuk UMKM bergantung pada kemampuan manajerial untuk mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal secara cepat guna menghadapi lingkungan yang volatil. Strategi Kepemimpinan secara langsung mengaktifkan Kapabilitas Dinamis melalui tiga proses utama: Sensing (memastikan UMKM memiliki mekanisme untuk mendeteksi dan menginterpretasikan peluang pasar), Seizing (memobilisasi investasi dan komitmen untuk memanfaatkan peluang yang telah di-sense), dan Transforming (mengelola aset dan struktur

organisasi termasuk budaya dan SDM untuk mendukung implementasi perubahan besar, memastikan kelangsungan adaptasi). Oleh karena itu, Dynamic Capabilities menjadi jembatan konseptual yang menghubungkan Strategi Kepemimpinan dengan Adaptasi Bisnis UMKM yang sukses.

RQ: Bagaimana Peran Strategic Leadership dalam mendorong Transformasi digital dan adaptasi bisnis di UMKM?

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Kualitatif dengan desain Studi Kasus (Case Study) yang bersifat interpretif. Pendekatan kualitatif dipilih karena tujuan utama penelitian adalah untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam (thick description) mengenai bagaimana dan mengapa strategi kepemimpinan tertentu diterapkan dan memengaruhi proses kompleks transformasi dan adaptasi, yang mana hal ini sulit diukur hanya dengan variabel statistik (Yin, 2018). Desain Studi Kasus memungkinkan peneliti untuk menginvestigasi fenomena kontemporer secara intensif dalam konteks kehidupan nyata, sangat sesuai untuk menganalisis proses kepemimpinan yang dinamis di lingkungan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Unit analisis utama dalam penelitian ini adalah Strategi Kepemimpinan yang diimplementasikan oleh pimpinan UMKM dalam mendorong Transformasi Digital dan Adaptasi Bisnis. Lokasi penelitian berfokus pada UMKM di wilayah aglomerasi ekonomi maju di Indonesia untuk memastikan adanya data inisiatif digital yang memadai.

Pemilihan informan dan UMKM menggunakan teknik Purposive Sampling dengan kriteria ketat, yaitu UMKM harus memiliki bukti empiris keberhasilan signifikan dalam transformasi digital (minimal telah mengadopsi e-commerce terintegrasi dan sistem back-office sederhana) dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Informan kunci yang dipilih meliputi Pemimpin Puncak (CEO/Pemilik) untuk mendapatkan data mengenai Visi dan Strategi, Manajer Operasional/TI untuk data implementasi taktis, serta Staf Inti/Agan Perubahan untuk data budaya dan adaptasi sehari-hari, dengan syarat mereka bersedia untuk diwawancarai secara mendalam. Pengumpulan data utama dilakukan melalui tiga teknik: Wawancara Mendalam (In-depth Interview) menggunakan panduan semi-terstruktur, Observasi Non-Partisipatif untuk mengamati lingkungan kerja dan penggunaan teknologi, serta Analisis Dokumen (rencana strategis, laporan kinerja, dan SOP) untuk melakukan triangulasi data. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan metode analisis tematik (Braun & Clarke, 2006). Proses ini mencakup langkah-langkah sistematis, mulai dari transkripsi data, pemberian kode deskriptif, pembentukan tema dan subtema, hingga interpretasi dan verifikasi temuan, yang semuanya dihubungkan secara eksplisit dengan teori yang telah dikaji seperti Teori Dynamic Capabilities dan Digital Leadership.

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian pada tiga UMKM yaitu UMKM-A bergerak pada sektor Fesyen/ritel, UMKM-B merupakan industri jasa kreatif, dan UMKM-C bergerak pada sektor makanan & minuman menghasilkan temuan yang sangat konsisten mengenai Strategi Kepemimpinan sebagai penggerak transformasi.

Identifikasi Strategi Kepemimpinan

Berdasarkan analisis data kualitatif yang dilaksanakan melalui studi kasus intensif pada tiga UMKM terpilih yang beroperasi di sektor makanan dan minuman, fesyen, serta jasa kreatif,

telah menghasilkan temuan yang sangat konsisten mengenai Strategi Kepemimpinan sebagai penggerak fundamental dalam transformasi digital dan adaptasi bisnis mereka. Hasil penelitian secara jelas mengidentifikasi bahwa keberhasilan inisiatif digitalisasi ketiga UMKM ini tidak ditentukan oleh ketersediaan modal atau teknologi yang paling mutakhir, melainkan oleh formulasi dan implementasi strategi kepemimpinan yang efektif. Secara umum, ditemukan dua pilar utama Strategi Kepemimpinan yang secara signifikan menonjol, yaitu Kepemimpinan Berbasis Visi Digital (Visionary Digital Leadership) dan Kepemimpinan Adaptif dan Pemberdayaan (Adaptive & Empowering Leadership).

Kepemimpinan Berbasis Visi Digital (Visionary Digital Leadership)

Kepemimpinan berbasis visi digital pada ketiga kasus UMKM selalu menjadi titik awal transformasi. Pemimpin tidak memulai proses dari kebutuhan teknis, melainkan dari visi radikal yang berfokus pada diferensiasi pengalaman pelanggan atau peningkatan efisiensi biaya operasional yang tidak mungkin tercapai melalui cara-cara konvensional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berbasis Visi Digital selalu menjadi titik awal dan fondasi utama proses transformasi digital pada ketiga UMKM. Para pemimpin tidak memulai transformasi dari persoalan teknis atau keterbatasan operasional, melainkan dari formulasi visi strategis yang bersifat jangka panjang dan berorientasi pada penciptaan nilai (value creation). Visi ini berfungsi sebagai kompas strategis yang mengarahkan seluruh keputusan digital, mulai dari pemilihan teknologi hingga alokasi sumber daya yang terbatas.

Pada UMKM-A (sektor fesyen), pemimpin secara eksplisit merumuskan visi digital yang berfokus pada personalisasi produk dan pengalaman pelanggan. Pernyataan pemimpin bahwa “visi kami bukan sekadar menjual pakaian secara online, tetapi menciptakan pengalaman personal bagi setiap pelanggan” mencerminkan orientasi strategis yang melampaui tujuan peningkatan penjualan jangka pendek. Visi ini kemudian diterjemahkan ke dalam keputusan strategis untuk mengembangkan sistem digital custom order yang relatif kompleks dan berbiaya tinggi bagi ukuran UMKM, alih-alih hanya memanfaatkan fitur standar marketplace yang tersedia. Temuan ini menunjukkan bahwa adopsi teknologi didorong oleh visi bisnis, bukan oleh tekanan imitasi (isomorphic pressure) atau tren pasar semata.

Pada UMKM-B (jasa kreatif), visi digital diformulasikan dalam bentuk orientasi terhadap kecepatan inovasi dan fleksibilitas layanan. Pemimpin memandang teknologi digital sebagai enabler utama untuk mempercepat siklus inovasi dan memperluas kapasitas respons terhadap kebutuhan klien. Visi ini mendorong pemanfaatan berbagai alat digital kolaboratif dan platform manajemen proyek yang memungkinkan kerja lintas fungsi secara real-time. Dengan demikian, teknologi tidak diposisikan sebagai alat administratif, melainkan sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing berbasis kecepatan dan kreativitas.

Sementara itu, pada UMKM-C (makanan dan minuman), visi digital difokuskan pada efisiensi operasional dan ketahanan rantai pasok. Pemimpin menyadari bahwa keunggulan kompetitif UMKM ini tidak terletak pada diferensiasi produk yang ekstrem, melainkan pada kemampuan menjaga konsistensi kualitas dan efisiensi biaya. Oleh karena itu, investasi digital diarahkan pada sistem Point of Sales (POS) terintegrasi dan analitik penjualan, bukan pada kampanye pemasaran digital yang agresif. Temuan ini memperlihatkan bahwa Visi Digital Strategis bersifat kontekstual dan disesuaikan dengan karakteristik sektor dan model bisnis masing-masing UMKM.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menegaskan bahwa Kepemimpinan Berbasis Visi Digital berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk menghindari digitalisasi yang bersifat fragmentaris. Visi digital memungkinkan pemimpin menyelaraskan teknologi dengan

proposisi nilai inti UMKM, sekaligus mencegah pemborosan sumber daya pada investasi digital yang tidak memberikan dampak strategis.

Kepemimpinan Adaptif dan Pemberdayaan (Adaptive & Empowering Leadership)

Strategi ini berfokus pada pembangunan budaya organisasi yang fleksibel, proaktif, dan tidak takut terhadap kegagalan, serta memberdayakan setiap anggota tim. Dalam hal ini, pemimpin berfungsi sebagai fasilitator perubahan utama dan sumber resiliensi digital bagi organisasi. UMKM-B (Jasa Kreatif), misalnya, mengimplementasikan strategi "sistem beta permanen" di mana bagian Operasional memberdayakan tim-tim kecil (skunkworks) untuk menguji ide-ide digital baru dan tools dengan kecepatan tinggi, memotong proses persetujuan birokrasi yang panjang. Pemimpin secara eksplisit mengubah pola pikir staf dari "hindari kesalahan" menjadi "buatlah kesalahan yang kecil, cepat, dan belajar maksimal darinya," yang merupakan inti dari strategi adaptasi mereka di lingkungan yang serba tidak pasti. Strategi kepemimpinan ini memiliki peran langsung maupun tidak langsung yang krusial dalam implementasi Transformasi Digital dan Adaptasi Bisnis.

Pilar kedua yang menonjol dalam temuan penelitian adalah Kepemimpinan Adaptif dan Pemberdayaan. Strategi ini berfokus pada pembangunan kapasitas organisasi untuk belajar, beradaptasi, dan bereksperimen secara berkelanjutan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan digital. Berbeda dengan Kepemimpinan Berbasis Visi Digital yang bersifat arah strategis (direction-setting), Kepemimpinan Adaptif berfungsi sebagai mekanisme operasional dan kultural yang memungkinkan visi tersebut diwujudkan secara nyata.

Pada UMKM-B, Kepemimpinan Adaptif diwujudkan melalui penerapan apa yang disebut pemimpin sebagai "sistem beta permanen". Dalam praktiknya, organisasi secara sadar membentuk tim-tim kecil lintas fungsi (skunkworks) yang diberi otonomi untuk menguji ide, platform, atau metode kerja digital baru tanpa harus melalui prosedur birokrasi yang panjang. Pemimpin secara eksplisit mengubah norma organisasi dari budaya menghindari kesalahan menjadi budaya pembelajaran cepat, di mana kegagalan kecil dipandang sebagai bagian integral dari proses inovasi. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berperan aktif dalam menciptakan psychological safety yang memungkinkan staf berpartisipasi dalam proses transformasi digital secara lebih proaktif.

Pada UMKM-A, strategi kepemimpinan adaptif terlihat dalam cara pemimpin mengelola resistensi perubahan dari karyawan produksi yang awalnya skeptis terhadap sistem digital custom order. Alih-alih memaksakan adopsi teknologi secara top-down, pemimpin memilih pendekatan partisipatif dengan melibatkan staf inti dalam proses perancangan dan uji coba sistem. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan penerimaan teknologi, tetapi juga memperkuat rasa kepemilikan (sense of ownership) karyawan terhadap proses transformasi.

UMKM-C menunjukkan pola yang serupa dalam konteks pengambilan keputusan berbasis data. Pemimpin secara bertahap membiasakan staf operasional untuk menggunakan data penjualan digital sebagai dasar evaluasi dan perencanaan, menggantikan praktik lama yang berbasis intuisi semata. Proses ini tidak terjadi secara instan, melainkan melalui kombinasi pelatihan berulang, komunikasi intensif mengenai tujuan perubahan, serta pemberian ruang bagi staf untuk belajar dari kesalahan. Temuan ini menegaskan bahwa adaptasi bisnis tidak dapat dilepaskan dari perubahan budaya kerja yang difasilitasi oleh kepemimpinan.

Peran Strategi Leadership dalam Transformasi Digital

Strategi Kepemimpinan memiliki peran langsung dan tidak langsung dalam implementasi DT:

Peran Kepemimpinan	Strategi	Mekanisme Implementasi	Temuan Empiris (Contoh kasus)
Menetapkan Investasi Digital	Prioritas	Pemimpin mengalokasikan modal langka UMKM bukan berdasarkan tren, tetapi berdasarkan <i>Value Proposition</i> yang jelas dan terukur	UMKM - C Memilih berinvestasi pada sistem POS terintegrasi (<i>end-to-end</i>) daripada promosi besar-besaran, karena visi pemimpin adalah efisiensi rantai pasok
Mendorong Integrasi Silo Fungsional		Strategi kepemimpinan meruntuhkan pemisah (silo) antara divisi marketing dan operations melalui penggunaan platform digital bersama	UMKM - A mewajibkan marketing dan production menggunakan dasbor data tunggal untuk melihat demand dan supply secara real-time, diparaksai langsung oleh pemilik UMKM
Mengelola Perubahan	Resistensi	Pemimpin mengkomunikasikan <i>Why</i> (alasan) transformasi secara terus menerus dan memberikan pelatihan berulang (<i>reskilling/upskilling</i>)	Pemimpin UMKM - B secara pribadi memimpin sesi pelatihan literasi digital dan memberi insentif khusus bagi staff yang proaktif mengadopsi alat baru

Secara langsung, strategi kepemimpinan berfungsi untuk Menetapkan Prioritas Investasi Digital; pemimpin secara bijak mengalokasikan modal langka UMKM berdasarkan Value Proposition yang jelas dan terukur, bukan sekadar mengikuti tren industri. Misalnya, UMKM-C (Makanan & Minuman) memilih untuk menginvestasikan sebagian besar dananya pada sistem POS terintegrasi *end-to-end* yang menargetkan efisiensi rantai pasok, daripada menghabiskan modal untuk promosi di media sosial yang intens, karena visi kepemimpinan lebih berfokus pada optimalisasi operasional internal. Selain itu, kepemimpinan juga berperan dalam Mendorong Integrasi Silo Fungsional dengan meruntuhkan sekat antara divisi marketing dan operations melalui penggunaan platform data digital yang sama. Di UMKM-A, Pemilik/ pemimpin secara langsung mewajibkan kedua fungsi tersebut menggunakan dasbor data tunggal untuk melihat demand dan supply secara real-time, sehingga keputusan produksi dan pemasaran menjadi terintegrasi.

Dalam hal Adaptasi Bisnis, kepemimpinan yang strategis secara langsung menciptakan Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities) yang diperlukan untuk bertahan. Kemampuan Sensing (merasakan peluang) diwujudkan ketika pemimpin UMKM-C secara aktif menggunakan data dari platform digital untuk mendeteksi perubahan selera konsumen dan mengadaptasi varian produk baru dalam hitungan minggu. Kemampuan Seizing (memanfaatkan peluang) terwujud di UMKM-A yang, berkat strategi kepemimpinan yang

mendorong kecepatan eksekusi (Agile), mampu meluncurkan lini produk baru yang dipersonalisasi dengan sangat cepat merespons lonjakan permintaan pasar. Terakhir, kemampuan Transforming (merestrukturisasi) diimplementasikan melalui keputusan pemimpin UMKM-B yang berani merestrukturisasi organisasi dari struktur fungsional menjadi tim proyek lintas fungsi, sebuah transformasi struktural yang sepenuhnya diinisiasi dan didukung oleh otoritas dan strategi kepemimpinan puncak. Secara ringkas, data menunjukkan bahwa Strategi Kepemimpinan adalah prasyarat keberhasilan yang membedakan UMKM yang hanya menggunakan digital sebagai alat bantu dari UMKM yang telah bertransformasi secara fundamental.

Peran Strategi Leadership dalam Adaptasi Bisnis

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Kepemimpinan pada UMKM yang sukses bertransformasi memainkan peran sentral dan determinatif dalam membangun Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities), yang merupakan fondasi adaptasi bisnis yang berkelanjutan. Kapabilitas Dinamis ini, sebagaimana diuraikan oleh Teece (2007), diaktifkan melalui serangkaian strategi kepemimpinan yang berorientasi pada Sensing (merasakan peluang), Seizing (memanfaatkan peluang), dan Transforming (merestrukturisasi). Dalam hal Sensing, Strategi Kepemimpinan Adaptif diwujudkan melalui kebijakan yang secara eksplisit mendorong tim untuk menjadi data-driven. Misalnya, pada kasus UMKM-C (Makanan & Minuman), pemimpin menerapkan aturan bahwa keputusan peluncuran produk baru atau penyesuaian resep harus didasarkan pada analisis sentimen pelanggan real-time dari media sosial dan data penjualan digital. Hal ini berbeda dengan praktik tradisional yang hanya mengandalkan intuisi atau data penjualan bulanan. Strategi ini, yang diprakarsai dan dipertahankan oleh kepemimpinan, memungkinkan UMKM tersebut mendeteksi perubahan selera konsumen dan memodifikasi penawaran mereka dalam hitungan minggu, menunjukkan daya tanggap pasar yang luar biasa.

peran kepemimpinan dalam fase Seizing (memanfaatkan peluang) sangat erat kaitannya dengan Strategi Pemberdayaan Risiko. Pemimpin UMKM-A (Fesyen), misalnya, secara sadar memfasilitasi pembentukan tim skunkworks tim kecil yang beroperasi di luar struktur formal yang diberi otonomi dan anggaran kecil untuk mengembangkan prototipe digital yang responsif terhadap tren pasar. Kecepatan seizing ini terbukti krusial saat terjadi lonjakan permintaan tak terduga; berkat strategi Agile Leadership ini, UMKM-A mampu merancang, memproduksi, dan memasarkan lini produk yang disesuaikan dalam waktu kurang dari 72 jam, menunjukkan keberhasilan dalam mengubah sinyal pasar menjadi tindakan bisnis yang cepat. Keberanian ini didukung oleh strategi kepemimpinan yang menciptakan Psychological Safety, di mana kegagalan dalam eksperimen teknologi dianggap sebagai biaya pembelajaran yang sah.

Terakhir, Strategi Kepemimpinan terbukti fundamental dalam fase Transforming (merestrukturisasi), yang merupakan manifestasi adaptasi yang paling sulit dan mendalam. Pada UMKM-B (Jasa Kreatif), pemimpin menunjukkan Adaptive Leadership dengan memprakarsai restrukturisasi organisasi secara menyeluruh, menggantikan struktur silo fungsional tradisional dengan tim proyek lintas-fungsional yang permanen. Keputusan ini, yang memerlukan otoritas dan komunikasi yang intensif, memastikan bahwa Transformasi Digital tidak hanya menjadi lapisan teknologi di atas struktur lama, tetapi terintegrasi secara holistik. Strategi Kepemimpinan ini menjamin bahwa aset organisasi, terutama sumber daya manusia, di-reskilling dan direkonfigurasi agar sesuai dengan kebutuhan operasional digital yang baru, sehingga adaptasi bisnis yang dicapai bersifat berkelanjutan dan terlembaga, bukan hanya sekedar respons ad-hoc.

PEMBAHASAN

Strategi Kepemimpinan sebagai Katalisator Transformasi Digital (DT)

Temuan penelitian ini memperkuat argumen kunci dalam literatur manajemen strategis bahwa Transformasi Digital adalah isu kepemimpinan yang bersifat strategis dan struktural, bukan semata-mata persoalan adopsi teknologi (Westerman et al., 2014). Dalam kasus UMKM, peran kepemimpinan sebagai katalisator menjadi jauh lebih kritis karena harus mengelola ketidakpastian tinggi, minimnya sumber daya, dan tingginya resistensi perubahan budaya.

Strategi Visi Digital Melawan Ad-hoc Digitalization. Berdasarkan temuan, Strategi Kepemimpinan Visi Digital berfungsi untuk mengatasi kecenderungan umum UMKM untuk melakukan digitalisasi yang bersifat ad-hoc (sekadar ikut-ikutan tren pasar). Pemimpin UMKM-A, B, dan C berhasil karena mereka tidak hanya mengadopsi platform digital, tetapi secara hati-hati memformulasikan Digital Roadmap yang menghubungkan teknologi (misalnya, Cloud POS terintegrasi atau Custom Order System) secara langsung dengan penciptaan nilai pelanggan baru (value proposition) atau peningkatan efisiensi biaya yang radikal. Keputusan strategis ini membedakan investasi yang hanya bersifat pengeluaran (cost) dari investasi yang bersifat penciptaan nilai (value creation). Keputusan non-tradisional ini – sering kali berani dan melawan intuisi pasar tradisional – memerlukan otoritas, legitimasi, dan keyakinan dari pucuk kepemimpinan. Pemimpin yang visioner mampu mengartikulasikan bagaimana teknologi dapat mengubah core business model UMKM, bukan hanya sebagai tambahan kosmetik.

Peran dalam Manajemen Risiko dan Alokasi Sumber Daya. Dalam lingkungan UMKM, di mana margin keuntungan tipis, risiko kegagalan investasi digital dapat berakibat fatal. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang berhasil menunjukkan kecakapan dalam Manajemen Risiko Digital yang Cerdas. Pemimpin yang strategis memilih teknologi yang optimal (sesuai dengan kapabilitas internal dan skala bisnis) daripada teknologi yang paling canggih. Hal ini selaras dengan konsep Strategic Flexibility, di mana pemimpin memastikan bahwa infrastruktur digital yang diadopsi harus scalable dan dapat dimodifikasi serta ditingkatkan seiring dengan pertumbuhan UMKM. Strategi ini mencegah terjadinya vendor lock-in yang mahal dan berpotensi menghambat adaptasi di masa depan, menjamin bahwa sumber daya langka digunakan secara efektif untuk memaksimalkan dampak strategis.

Strategi Leadership dan Penciptaan Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities)

Keberhasilan adaptasi bisnis UMKM diukur dari kemampuan mereka untuk merespons perubahan lingkungan digital yang cepat dan tak terduga. Temuan penelitian secara kuat mendukung kerangka Kapabilitas Dinamis (Teece, 2007) yang diaktivasi dan dipertahankan oleh Strategi Kepemimpinan Adaptif. Strategi Kepemimpinan Adaptif ini bekerja melalui tiga mekanisme kunci: Sensing, Seizing, dan Transforming.

- Sensing (Merasakan Peluang)

Strategi Kepemimpinan Adaptif memungkinkan UMKM untuk memiliki daya tanggap pasar (market responsiveness) yang tinggi. Pemimpin tidak hanya menunggu laporan penjualan bulanan, tetapi menerapkan strategi budaya berbasis data yang proaktif. Contohnya, pemimpin UMKM-C mewajibkan tim untuk secara rutin dan metodis menganalisis sentimen pelanggan digital yang diambil dari media sosial dan data e-commerce. Ini adalah bentuk Kepemimpinan Data-Driven yang memastikan bahwa sinyal pasar – perubahan preferensi, kritik yang berulang, atau peluang pasar baru – dapat ditangkap secara real-time dan menjadi input untuk modifikasi produk atau layanan dalam hitungan minggu. Keputusan pemimpin untuk berinvestasi pada dasbor data terintegrasi, dan yang lebih

penting, untuk mendorong penggunaan data tersebut sebagai dasar pengambilan keputusan, bukanlah masalah teknologi semata, melainkan manifestasi Strategi Kepemimpinan untuk mendorong Sensing.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa mekanisme sensing merupakan fondasi awal dari adaptasi bisnis UMKM di era digital. Sensing tidak semata-mata dipahami sebagai aktivitas pengumpulan informasi pasar, melainkan sebagai kemampuan organisasi untuk secara sistematis mendeteksi, menafsirkan, dan memaknai sinyal perubahan lingkungan eksternal sebelum perubahan tersebut terwujud menjadi ancaman atau peluang yang nyata. Dalam hal ini, Strategi Kepemimpinan Adaptif memainkan peran krusial dalam membangun budaya organisasi yang peka terhadap dinamika pasar dan berbasis pada pengambilan keputusan yang didukung data.

Pada kasus UMKM-C (sektor makanan dan minuman), pemimpin secara eksplisit menginisiasi pergeseran paradigma dari praktik pengambilan keputusan berbasis intuisi menuju pendekatan data-driven. Pemimpin tidak lagi menunggu laporan penjualan periodik yang bersifat retrospektif, tetapi mewajibkan tim untuk melakukan pemantauan dan analisis sentimen pelanggan secara berkelanjutan melalui data media sosial, ulasan pelanggan di platform e-commerce, serta data transaksi digital yang terintegrasi. Praktik ini menunjukkan bahwa sensing tidak bersifat pasif, melainkan diinstitutionalisasi melalui kebijakan kepemimpinan yang menuntut keterlibatan aktif seluruh elemen organisasi dalam proses pembacaan pasar.

Keputusan pemimpin untuk berinvestasi pada dasbor data terintegrasi mencerminkan orientasi strategis yang melampaui aspek teknologis. Investasi tersebut bukan sekadar upaya modernisasi sistem informasi, tetapi merupakan manifestasi dari strategi kepemimpinan untuk menciptakan mekanisme sensing yang berkelanjutan dan terinternalisasi dalam rutinitas organisasi. Data tidak hanya dikumpulkan, tetapi diposisikan sebagai basis legitimasi pengambilan keputusan strategis, mulai dari pengembangan varian produk baru hingga penyesuaian harga dan strategi promosi. Dengan demikian, sensing menjadi kapabilitas organisasi yang tidak bergantung pada individu tertentu, tetapi dilembagakan melalui praktik kepemimpinan.

Temuan ini juga mengindikasikan bahwa peran kepemimpinan dalam mekanisme sensing bersifat normatif dan kultural. Pemimpin secara aktif membangun norma bahwa kepekaan terhadap sinyal pasar merupakan tanggung jawab kolektif, bukan hanya fungsi pemasaran atau manajemen puncak. Dalam konteks UMKM yang struktur organisasinya relatif datar, pendekatan ini terbukti efektif dalam meningkatkan kecepatan respons dan kualitas interpretasi informasi pasar. Oleh karena itu, sensing tidak hanya memperkuat market responsiveness, tetapi juga meningkatkan kesadaran strategis (strategic awareness) organisasi secara keseluruhan.

- Seizing (Memanfaatkan Peluang)

Strategi Kepemimpinan Pemberdayaan (yang diterapkan di UMKM-B) secara langsung meningkatkan kemampuan Seizing UMKM. Dengan menciptakan Psychological Safety (Dweck, 2006) dan memberikan otonomi yang terukur kepada tim lintas fungsi untuk bereksperimen, pemimpin mengurangi time-to-market untuk produk atau layanan digital baru. Strategi "sistem beta permanen" adalah manifestasi dari Agile Leadership, di mana pemimpin meyakini bahwa kecepatan eksekusi dan pembelajaran berkelanjutan lebih penting daripada kesempurnaan awal produk. Dengan memberdayakan staf untuk mengambil inisiatif dan menguji ide, UMKM dapat dengan cepat memanfaatkan peluang digital yang berumur pendek atau fenomena pasar yang tiba-tiba, seperti lonjakan permintaan khusus

yang berhasil ditangani oleh UMKM-A berkat fleksibilitas eksekusi mereka. Strategi ini memastikan bahwa peluang yang di-sense tidak hilang karena hambatan birokrasi internal.

Mekanisme kedua Kapabilitas Dinamis yang teridentifikasi secara kuat dalam penelitian ini adalah seizing, yaitu kemampuan organisasi untuk memobilisasi sumber daya dan komitmen internal guna memanfaatkan peluang yang telah teridentifikasi melalui proses sensing. Temuan penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan seizing pada UMKM sangat dipengaruhi oleh strategi kepemimpinan yang menekankan pemberdayaan, fleksibilitas, dan toleransi terhadap risiko terukur.

Pada UMKM-B (sektor jasa kreatif), strategi kepemimpinan pemberdayaan diwujudkan melalui penciptaan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (psychological safety), sebagaimana dikonseptualisasikan oleh Dweck (2006). Pemimpin secara sadar mengurangi ketakutan akan kegagalan dengan menormalisasi eksperimen dan pembelajaran berkelanjutan sebagai bagian integral dari proses kerja. Salah satu praktik kunci yang diidentifikasi adalah penerapan strategi yang oleh pemimpin disebut sebagai “sistem beta permanen,” di mana produk, layanan, maupun proses kerja digital selalu berada dalam tahap pengujian dan penyempurnaan berkelanjutan.

Strategi ini merefleksikan prinsip Agile Leadership, di mana kecepatan eksekusi dan kemampuan belajar organisasi diprioritaskan dibandingkan pencapaian kesempurnaan awal. Dengan memberikan otonomi yang terukur kepada tim lintas fungsi untuk bereksperimen dengan alat dan pendekatan digital baru, pemimpin secara efektif memperpendek time-to-market dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk menangkap peluang yang bersifat sementara. Temuan ini menunjukkan bahwa seizing bukan sekadar persoalan alokasi sumber daya finansial, tetapi lebih pada keberanian kepemimpinan dalam mendesain struktur pengambilan keputusan yang fleksibel dan responsif.

Pada UMKM-A (sektor fesyen), mekanisme seizing terlihat dalam kemampuan organisasi merespons lonjakan permintaan pasar yang bersifat mendadak, khususnya terkait produk yang dipersonalisasi. Berkat strategi kepemimpinan yang mendorong fleksibilitas operasional dan pengambilan keputusan cepat, UMKM-A mampu mengonversi sinyal pasar menjadi tindakan bisnis konkret dalam waktu yang relatif singkat. Hal ini menunjukkan bahwa peluang digital yang telah di-sense tidak akan menghasilkan nilai ekonomi jika tidak didukung oleh struktur kepemimpinan yang mampu mengatasi hambatan birokrasi internal. Secara keseluruhan, temuan penelitian menegaskan bahwa kepemimpinan pemberdayaan berperan sebagai katalis utama mekanisme seizing. Dengan menciptakan ruang bagi inisiatif, eksperimen, dan pembelajaran cepat, pemimpin memastikan bahwa peluang yang terdeteksi tidak tereduksi menjadi wacana strategis semata, melainkan diaktualisasikan dalam inovasi produk, layanan, atau proses bisnis yang konkret.

- Transforming (Merestrukturisasi)

Peran kepemimpinan yang paling menantang dan paling strategis adalah Transforming—merestrukturisasi aset organisasi, budaya, dan bahkan struktur internal. Keputusan pemimpin UMKM-B untuk mengubah struktur organisasi menjadi tim proyek lintas fungsi, meninggalkan struktur fungsional tradisional yang bersifat silo, adalah contoh Adaptive Leadership di level tertinggi. Transformasi struktural ini penting karena organisasi digital tidak dapat berfungsi secara efektif jika masih beroperasi dalam silo lama; kolaborasi lintas-fungsional adalah kunci inovasi digital. Strategi kepemimpinan ini memastikan bahwa struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan kolaborasi dan kecepatan yang dituntut oleh transformasi digital, memvalidasi bahwa pemimpin yang adaptif berani melakukan perubahan struktural yang sulit.

Implementasi Strategi Leadership dalam Mengelola Budaya Organisasi

Aspek paling mendalam dari Strategi Kepemimpinan dalam DT adalah perannya sebagai Agen Perubahan Budaya. Transformasi digital sering kali gagal bukan karena keterbatasan teknologi, tetapi karena resistensi internal dan kegagalan kepemimpinan untuk mengatasi mindset lama. Strategi Kepemimpinan yang efektif mengatasi resistensi ini melalui pendekatan berlapis:

Komunikasi Visi yang Konsisten dan Personal: Pemimpin tidak hanya mengumumkan perubahan, tetapi secara konsisten mengkomunikasikan Why (alasan fundamental) di balik digitalisasi, menghubungkannya dengan kelangsungan pekerjaan dan masa depan organisasi. Dalam studi kasus, pemimpin secara personal terlibat dalam sesi pelatihan, mengubah ketakutan akan adopsi teknologi menjadi antusiasme untuk upskilling dan relevansi profesional.

Penciptaan Budaya Pembelajaran (Learning Culture) dan Psychological Safety: Strategi kepemimpinan yang adaptif menumbuhkan Growth Mindset (Dweck, 2006), di mana kegagalan dianggap sebagai data berharga dan kesempatan untuk belajar, bukan sebagai kesalahan yang patut dihukum. Strategi ini sangat vital di UMKM, di mana literasi digital staf mungkin bervariasi. Pemimpin memberikan insentif, pelatihan berkelanjutan, dan coaching daripada hanya mengeluarkan sanksi, sehingga mendorong adopsi digital dari bawah ke atas dan memungkinkan eksperimen berkelanjutan.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menyimpulkan bahwa Strategi Kepemimpinan pada UMKM yang sukses dalam transformasi adalah sebuah orkestrasi yang cerdas antara Kepemimpinan Visi Digital (yang menentukan What dan Why) dan Kepemimpinan Adaptif (yang menentukan How melalui pemberdayaan budaya dan penciptaan Dynamic Capabilities). Strategi ini adalah investasi non-moneter yang paling bernilai bagi UMKM untuk memastikan tidak hanya kelangsungan hidup, tetapi juga pertumbuhan dan adaptasi yang berkelanjutan di era digital.

KESIMPULAN

Penelitian ini secara tegas menyimpulkan bahwa Strategi Kepemimpinan memainkan peran yang dominan dan fundamental dalam menentukan keberhasilan Transformasi Digital dan Adaptasi Bisnis pada UMKM. Keberhasilan jangka panjang UMKM tidak terletak pada investasi teknologi semata, melainkan pada sejauh mana pemimpin mampu merumuskan dan mengimplementasikan dua strategi utama, yaitu Strategi Kepemimpinan Visi Digital yang menetapkan arah dan prioritas investasi berdasarkan nilai pelanggan, serta Strategi Kepemimpinan Adaptif yang berfokus pada pembangunan Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities) organisasi melalui penciptaan budaya agile dan pemberdayaan staf. Kedua strategi ini terbukti efektif dalam mengatasi hambatan non-teknis terbesar UMKM, yaitu resistensi internal dan alokasi modal yang terbatas, menjadikan kepemimpinan yang strategis sebagai variabel independen paling penting dalam menentukan adaptasi dan kelangsungan bisnis di era digital.

Berdasarkan temuan tersebut, Saran utama ditujukan bagi dua pihak kunci. Pertama, bagi para pelaku UMKM, disarankan untuk tidak hanya fokus pada pembelian perangkat lunak, tetapi memprioritaskan pengembangan Strategi Kepemimpinan Digital, termasuk investasi dalam pelatihan leadership adaptif dan secara sengaja membangun budaya yang merangkul eksperimen dan kegagalan terukur. Kedua, bagi Pemerintah dan stakeholder terkait, program pendampingan digital UMKM perlu bergeser dari fokus teknis murni (seperti cara penggunaan e-commerce) menjadi fokus pada pengembangan kapabilitas kepemimpinan strategis dan perubahan budaya, karena inilah hambatan non-teknis terbesar yang harus diatasi.

Terakhir, penelitian ini memberikan Kontribusi signifikan, baik secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini menyediakan model konseptual yang menghubungkan Adaptive Leadership dan Digital Leadership sebagai sebuah Strategi (bukan hanya karakteristik individu) dalam kerangka Dynamic Capabilities (Teece, 2007) dalam konteks spesifik UMKM Indonesia yang beroperasi dengan keterbatasan sumber daya. Secara praktis, penelitian ini menawarkan panduan empiris yang jelas bagi pemimpin UMKM tentang strategi kepemimpinan spesifik –mulai dari manajemen risiko digital hingga komunikasi visi – yang terbukti efektif dalam menghadapi tantangan transformasi digital dan memastikan alokasi modal yang efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). Statistik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) 2022. Jakarta: BPS.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Bresciani, S., Ferraris, A., & Santoro, G. (2021). How to manage digital transformation in SMEs: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 128, 412–420.
- Dweck, C. S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House. (Relevan karena membahas growth mindset yang esensial bagi adaptasi).
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Woolf, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press. (Konsep Adaptive Leadership).
- Hensellek, S., & Dutz, H. (2021). Digital leadership in small and medium-sized enterprises (SMEs): A systematic review. *International Journal of Digital Culture and Management*, 6(1), 1–20.
- Kementerian Koperasi dan UKM (Kemenkop UKM). (2023). *Laporan Kinerja UMKM Indonesia 2023*. Jakarta: Kemenkop UKM.
- Puspaningrum, E. (2021). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Inovasi Bisnis UMKM di Era Digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 21(3), 321–335.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.