

ANALISIS HUBUNGAN INTERORGANISASI EKOSISTEM BISNIS UNTUK MENDUKUNG PROSES TRANSFORMASI DIGITAL DI UKM

Kusmiyati Nabilah Lestari^{1*}, Anjar Priyono²

¹Universitas Islam Indonesia, nabilahlestari12@gmail.com

²Universitas Islam Indonesia, anjar.priyono@uii.ac.id

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami cara UKM mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya untuk mendukung proses transformasi digital, sehingga transformasi digital yang dilakukan berjalan sesuai dengan harapan perusahaan. Penelitian ini dilakukan menggunakan studi kasus tunggal dengan pendekatan metode kualitatif untuk mengkaji data yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumen. Temuan pada penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan interorganisasi ekosistem bisnis dikelola dengan cara kolaborasi melalui jaringan kerja sama yang longgar antar mitra bisnis yang berada dalam ekosistem, sehingga mampu mendukung setiap tahap transformasi digital yang dilakukan oleh UKM.

Kata kunci: UKM, Ekosistem Bisnis, Transformasi Digital

Abstract

This study aims to understand how SMEs manage the inter-organizational relationships of the surrounding business ecosystem to support the digital transformation process so that it runs according to the company's expectations. This research was conducted using a single case study with a qualitative method approach to examine the data obtained from interviews, observations, and documents. The findings in this study indicate that the interorganizational relationship of the business ecosystem is managed in a collaborative manner through a loose network of cooperation between business partners in the ecosystem so as to be able to support every stage of digital transformation carried out by SMEs.

Keywords: SMEs, Business Ecosystem, Digital Transformation

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi yang didukung dengan jaringan internet telah mengubah cara hidup manusia dari berbagai sisi, termasuk di dalamnya pada sisi bisnis. Aktivitas bisnis saat ini tidak luput dari jaman kemajuan teknologi, seperti pada aktivitas produksi, pemasaran, distribusi, dan lain sebagainya. Secara obyektif tidak dapat dipungkiri bahwa kemajuan dan perkembangan teknologi digital memberikan beragam keuntungan dan tantangan besar yang harus dihadapi bagi setiap entitas diri yang terlibat di dalamnya. Oleh karena itu, baik perusahaan besar maupun kecil, seperti Usaha Kecil Menengah yang selanjutnya disingkat UKM perlu beradaptasi dan membuat strategi bisnis yang sesuai dengan kemajuan dan perkembangan teknologi saat ini.

Dengan memanfaatkan teknologi digital, memungkinkan UKM menjangkau para pembeli secara lebih luas bahkan menjangkau pasar global, sehingga para pelaku usaha dapat meningkatkan penjualan dengan lebih signifikan dan memperoleh keuntungan optimalnya. Berdasarkan survey yang dilakukan Deloitte (2015) terhadap 473 UKM di Indonesia, baru 18% yang memiliki kemampuan adopsi teknologi digital menengah/intermediate yaitu secara langsung terlibat dan memiliki konektivitas digital seperti aktif dalam jejaring sosial, situs jejaring yang terintegrasi dengan media sosial, live chat dan sebagainya. Sedangkan sisanya yaitu 36% masih offline, sepertiga lainnya

37% hanya memiliki kemampuan online dasar/basic, dan 9% adalah bisnis online lanjutan/advanced.

Transformasi digital dapat terjadi bergantung pada inisiatif perusahaan untuk mulai mengadopsi dan menggunakan kemampuan baru yang diberikan oleh teknologi digital untuk mengubah strategi dan operasi organisasi agar bisa terus sejalan dengan perubahan yang terjadi. Akan tetapi, inisiatif seperti ini sulit dilakukan oleh UKM karena keterbatasan sumber daya terutama sumber daya manusia, kesenjangan dalam hal kognitif dan aset organisasi sehingga perlu untuk memimpin pengenalan digital transformation (Li, L dkk., 2018). Mengingat adopsi teknologi digital membutuhkan investasi besar dan kompetensi SDM ahli (Moeuf dkk., 2017) yang memakan biaya sekaligus memiliki risiko tinggi. Penelitian yang telah ada sebelumnya telah menunjukkan bahwa lebih dari 70% program transformasi digital gagal (Reeves dkk., 2018). Maka dari itu, agar UKM tetap dapat melakukan proses transformasi digital pada bisnisnya, maka proses tersebut dilakukan secara bertahap meliputi tahap kesadaran digital, tahap pertanyaan digital, tahap kolaborasi digital, dan tahap transformasi digital (Garzoni dkk., 2019).

Ketika akan melakukan transformasi digital, UKM perlu mempertimbangkan lingkungan eksternal khususnya keberadaan bisnis lain dalam ekosistem yang dapat mendukung transformasi digital berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan dan tepat guna. Di mana UKM dapat berkolaborasi menjalin hubungan kerja sama, saling memfasilitasi kebutuhan yang diperlukan dalam membuat sebuah produk dan dapat mendukung jalannya transformasi digital, sehingga hal tersebut sesuai dengan harapan dan tujuan perusahaan. Hal tersebut senada dengan Ansari, dkk (2012), di mana perusahaan perlu melibatkan beberapa mitra untuk memfasilitasi aksesibilitas dan pertukaran sumber daya yang diperlukan. Adner dan Kapoor (2010) mengungkapkan bahwa ekosistem bisnis memperluas ketersediaan sumber daya untuk perusahaan.

Penelitian terkait topik transformasi digital telah banyak dilakukan dan cukup berkembang, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya. Akan tetapi, belum banyak penelitian yang secara mendalam dan komperhensif mengenai hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital sebagai satu kesatuan yang tidak dapat terpisahkan. Ekosistem bisnis memiliki peran penting dalam mendukung proses transformasi digital karena secanggih apa pun teknologi digital yang diadopsi oleh perusahaan akan menjadi sia-sia apa bila tidak ada entitas lain yang menjadi pendukung dan/atau penunjangnya.

Dengan demikian, penelitian ini mencoba memahami secara mendalam dan komperhensif mengenai hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital yang dilakukan oleh UKM, dalam hal ini adalah Taskertas.net sebagai perusahaan yang memproduksi tas kertas untuk berbagai kebutuhan.

Berdasarkan latarbelakang yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat dirumuskan rumusan masalah yaitu, bagaimana UKM mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital?

TINJAUAN PUSTAKA

Ekosistem Bisnis

Lahirnya ekosistem bisnis dilatarbelakangi oleh operasi lintas industri yang dianalogikan dengan ekosistem biologis (Li, Y., 2009). Ekosistem bisnis adalah komunitas ekonomi dari organisasi dan individu yang berinteraksi secara longgar yang menghasilkan barang dan jasa yang berharga (Moore, 1993). Kemudian, Pidun (2019) secara sederhana mendefinisikan ekosistem bisnis adalah dinamis sekelompok pemain ekonomi yang sebagian besar independen

yang menciptakan produk atau layanan yang bersama-sama membentuk solusi yang koheren.

Terdapat dua jenis dasar ekosistem bisnis (Pidun dkk, 2019) pertama, ekosistem solusi yang membuat dan/atau memberikan produk atau layanan dengan mengoordinasikan berbagai kontributor. Dalam ekosistem solusi, pelanggan biasanya bukan anggota aktif tetapi memiliki dampak besar dengan memilih dan menggabungkan penawaran dari perusahaan inti dan pelengkap. Selain itu, perantara (seperti pengecer dan agen penjualan lainnya) dapat berpartisipasi dalam ekosistem karena aktivitas mereka harus diselaraskan dengan pemain yang lain. Kedua, ekosistem transaksi, adalah ekosistem yang mencocokkan atau menghubungkan peserta di pasar dua sisi melalui platform, biasanya digital. Tujuan ekosistem transaksi adalah perjodohan, yaitu mengidentifikasi kecocokan terbaik antara kebutuhan spesifik pelanggan dan penawaran spesifik produsen, dan memfasilitasi transaksi berikutnya.

Lebih lanjut, Clarysse, dkk (2014) menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik utama ekosistem bisnis, yang pertama adalah jaringan longgar dari peserta yang saling berhubungan. Kedua biasanya kuat dalam jaringan karena banyak koneksi dan oleh karena itu dalam posisi untuk mengembangkan dan memelihara ekosistem, sehingga meningkatkan kinerja peserta (lansti dan Levien, 2004; Moore, 1996). Ekosistem bisnis mencakup anggota organisasi yang berbeda, maka dari itu penting menggunakan pendekatan kolaboratif di sepanjang jaringan nilai, menciptakan dan menangkap nilai melalui inovasi adalah salah satu tujuan ekosistem bisnis (Basole, 2009).

Transformasi Digital

Kemajuan dan perkembangan teknologi digital, menciptakan berbagai cara untuk terhubung dan menyebarkan serta menerima informasi, konten, hiburan, dan lain sebagainya secara luar jaringan/online, yang mana hal ini juga dimanfaatkan oleh perusahaan untuk kepentingan bisnisnya. Transformasi digital sebagai perubahan mendasar dalam dunia bisnis melalui pembentukan teknologi baru (PwC, 2015). Menurut Matzler (2018), kemajuan teknologi baru mengubah seluruh struktur ekonomi, cara hidup masyarakat, bekerja dan mengkonsumsi suatu informasi dengan cepat melalui transformasi digital. Hal tersebut juga senada dengan pendapat Bounfour (2016) yang menyatakan bahwa transformasi digital adalah perkembangan baru dalam penggunaan artefak, sistem, dan simbol digital di dalam dan di sekitar organisasi.

Fitzgerald, dkk (2013) mendefinisikan transformasi digital sebagai penggunaan teknologi digital baru yaitu media sosial, seluler, analitik atau perangkat yang disematkan untuk memungkinkan peningkatan bisnis yang lebih besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi, atau membuat model bisnis baru. Kemudian Wade (2015) mendefinisikan transformasi bisnis digital sebagai perubahan organisasi melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja. Bouee & Schaible (2015) melihat transformasi jaringan yang konsisten dari semua sektor ekonomi dan penyesuaian para pelaku dengan realitas ekonomi digital.

Teknologi digital ini meningkatkan efisiensi operasional dengan mengoptimalkan manajemen proses dan meningkatkan orientasi pasar melalui pengetahuan pasar yang maju (Cenamor dkk., 2019). Perusahaan berfokus pada penerapan teknologi digital lintas batas (Li, L dkk., 2018), bertujuan untuk mengubah cara organisasi menciptakan nilai dan cara organisasi dan konsumen berinteraksi dan bertukar nilai (Yadav & Pavlou, 2014). Secara khusus, teknologi digital meningkatkan komunikasi dengan pelanggan (yang ada dan potensial) yang memungkinkan pemahaman yang lebih baik tentang persyaratan dan memfasilitasi penawaran khusus dan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tertentu (Barnes dkk.,

2012).

Dalam konteks UKM, transformasi digital berkaitan dengan digitalisasi seluruh organisasi dan proses bisnis (Lu, Y., 2017). Dalam proses transformasi digital membutuhkan pendekatan budaya inovatif yang mampu mempertahankan perubahan radikal perusahaan, pengaturan organisasi di sepanjang jalur kompleks menuju konfigurasi digital di masa sekarang maupun di masa mendatang. Kane (2019) menjelaskan bahwa dalam menerapkan proses transformasi digital perusahaan bergerak menuju jalur evolusi empat tahap yang berkaitan dengan tingkat pertumbuhan perubahan karena pengenalan teknologi digital. Di mana fase-fase ini telah diidentifikasi diantaranya yaitu: 1) Eksplorasi digital teknologi, sebagai tahap awal yang menyebabkan perubahan minimal dalam organisasi; 2) Pengembangan inisiatif digital, sebagai tahap kedua yang ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap teknologi digital bahkan jika perusahaan tetap ada berfokus pada model bisnis, operasional dan strategisnya; 3) Kematangan transformasi digital, sebagai tahap adopsi teknologi digital yang disengaja dalam semua tindakan dan tujuan organisasi; dan 4) Menjadi organisasi digital, sebagai perilaku terakhir aspirasional dari digitalisasi penuh yang melibatkan perusahaan, lingkungan dan ekosistem.

Senada dengan Kane, Garzoni (2019) menyatakan bahwa terdapat empat tahapan dalam melakukan transformasi digital, yaitu: 1) Tahap kesadaran digital, dimana pada tahap ini muncul kesadaran potensi teknologi digital; 2) Tahap pertanyaan digital, yaitu terkait solusi teknologi dalam hal fungsionalitas dan potensi digital teknologi; 3) Tahap kolaborasi digital, tahap ini didasarkan pada kepentingan, dimana perusahaan berkolaborasi dengan pihak lainnya dalam mengeksplorasi potensi serta manfaat digitalisasi dalam proses dan strategi bisnis; dan 4) Transformasi digital, merupakan tahap keterlibatan tertinggi dimana UKM memiliki minat yang besar terhadap proses digitalisasi dan mulai menerapkannya.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian: Studi Kasus Longitudinal

Penelitian ini menggunakan studi kasus tunggal dengan desain longitudinal. Longitudinal yang dimaksud pada penelitian ini adalah menekankan pada penggalian informasi yang sudah dilalui dalam rentang waktu tertentu yaitu sejak perusahaan berdiri pada tahun 2010-2021, sehingga akan terlihat perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Studi sebelumnya berfokus pada tahapan empat tingkat keterlibatan UKM dalam adopsi teknologi digital pada beberapa studi kasus (Garzoni, dkk., 2019). Sedangkan pada penelitian ini hanya digunakan satu studi kasus atau studi kasus tunggal, sehingga penggunaan desain longitudinal sangat diperlukan untuk menjelaskan proses UKM mengelola hubungan antar organisasi dalam bisnis ekosistem untuk mendukung proses transformasi digital dari waktu ke waktu. Studi kasus merupakan strategi dengan fokus pada pemahaman dinamika yang ada dalam setting tunggal (Eisenhardt, 1989). Pada penelitian studi kasus perlu melibatkan pendalaman yang mendalam ke dalam fenomena fokus, sehingga cocok untuk menjawab pertanyaan penelitian how "bangaimana" (Eisenhardt dan Volmar, 2020). Peneliti pada penelitian ini tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas yang dilakukan oleh subjek penelitian atau informan, melainkan berperan sebagai pengamat untuk menganalisis setiap aktivitas serta data yang diperoleh melalui wawancara dan/atau dokumen.

Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor Taskertas.net yang berlokasi di Dusun Ngawen,

Maguwoharjo, Sleman, Yogyakarta berlangsung selama kurang lebih 3 bulan yaitu Oktober 2021 sampai dengan Januari 2022.

Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah UKM Taskertas.net sebagai perusahaan yang membuat kemasan berupa tas kertas (paper bag) untuk berbagai kebutuhan sesuai dengan pesanan pembeli. Dalam menjalankan bisnisnya, Taskertas.net memanfaatkan teknologi digital serta berkolaborasi dengan para stakeholder. Lebih lanjut, penentuan subjek pada penelitian ini ditentukan dengan cara purposive untuk memilih informan secara spesifik sesuai kriteria yang telah ditentukan. Penentuan subjek dengan cara purposive yaitu penentuan subjek penelitian dengan mempertimbangkan kriteria dan tujuan tertentu (Sugiyono, 2016). Cara ini dipilih karena peneliti membutuhkan informan dengan kriteria tertentu yang dianggap memiliki pengetahuan tentang topik yang akan diteliti yaitu hubungan interorganisasi ekosistem bisnis untuk mendukung proses transformasi digital di UKM Taskertas.net. Berdasarkan teknik purposive, maka partisipan dalam penelitian ini yaitu Pendiri sekaligus pemilik Taskertas.net, bagian produksi, dan bagian Keuangan.

Teknik Pengumpulan Data

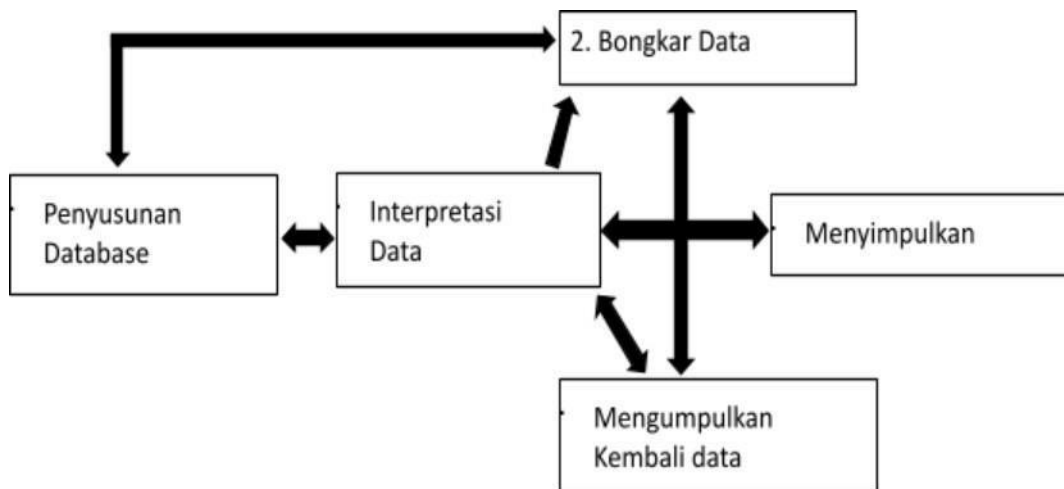
Sebelum mengumpulkan data internal, dilakukan *desk research* untuk mendapatkan data sekunder yang tersedia seperti melalui website dan social media. Kemudian untuk mengumpulkan data secara lengkap dilakukan observasi dan wawancara guna memperoleh dan menggali informasi serta penjelasan secara menyeluruh, sehingga mampu menjawab pertanyaan “bagaimana” dan/atau “mengapa” terkait cara mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis untuk mendukung transformasi digital di UKM.

Validitas dan Reliabilitas Data

Studi yang valid adalah studi yang datanya telah diinterpretasikan dengan baik, sehingga kesimpulan yang diambil dapat mencerminkan secara akurat dan merepresentasikan dunia nyata yang diteliti (Yin, 2016). Oleh karena itu, untuk memastikan validitas dan reliabilitas penelitian, serangkaian prosedur diterapkan selama proses pengumpulan dan analisis data, seperti yang disarankan dalam literatur (Yin, 2014).

Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari *desk research* yang memberikan informasi awal mengenai perusahaan dan konteks bisnisnya, memungkinkan peneliti untuk focus pada data primer yang tersedia dalam perusahaan, data tersebut diperoleh melalui observasi dan wawancara dengan para informan di perusahaan. Wawancara yang direkam kemudian ditranskripsikan, sehingga memungkinkan untuk menganalisis pernyataan dari informan secara rinci, kemudian data-data yang terkumpul tersebut dilakukan triangulasi. Data yang terkumpul dianalisis melalui tahapan yang disarankan oleh Yin (2016), yaitu:



Gambar 1. Lima Tahapan Analisis Data dan Interaksinya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Taskertas.net merupakan UKM (Usaha Kecil dan Menengah) yang berada di Yogyakarta tepatnya berada di Dusun Ngawen, Maguwoharjo, Sleman. Barang yang diproduksi oleh Taskertas.net adalah tas kertas dan box untuk berbagai macam kebutuhan seperti untuk kemasan pakaian, makanan, kosmetik, dan lain sebagainya. Taskertas.net digawangi oleh pasangan suami-istri yang menjadi pendiri sekaligus pemilik perusahaan dan saat ini dibantu oleh kurang lebih 50 pengrajin atau pelipat tas kertas serta 5 karyawan yang mengatur operasional Taskertas.net.

Berdiri sejak 2010, Taskertas.net mengalami proses pertumbuhan yang cukup dinamis, berawal dari ketidak tahuan tentang pembuatan tas kertas justru memutuskan untuk membuat website dengan nama <http://taskertas.net> yang dibeli dari penyedia hosting yaitu <http://godaddy.com>. Selanjutnya, website taskertas.net tersebut digunakan untuk memasarkan produk tas kertas untuk berbagai kebutuhan calon konsumen. Ditahun-tahun awal website taskertas.net hadir, perusahaan hanya memperoleh pesanan tas kertas dalam jumlah kecil, sampai kemudian akhir 2013 atau awal 2014 mulai memperoleh banyak pesanan dengan jumlah yang cukup besar. Capaian tersebut tentunya tidak terlepas dari strategi yang dilakukan oleh OwnerTaskertas.net, yaitu melakukan teknik SEO (Search Engine Optimalization) mulai dari penggunaan kata kunci yang sesuai sampai teknik backlink pada website Taskertas.net, sehingga website tersebut muncul di halaman pertama mesin pencarian Google.

EKOSISTEM BISNIS TASKERTAS.NET

Keberhasilan Taskertas.net memasarkan dan menjual tas kertas melalui halaman website miliknya tidak terlepas dari peran para partner bisnisnya. Dalam hal ini, perusahaan bekerja sama dengan berbagai partner dari bisnis yang berbeda, seperti berpartner dengan pemasok kertas, perusahaan percetakan, dan perusahaan jasa pengiriman. Dalam menemukan partner bisnis yang cocok dengan cara kerja Taskertas.net berawal dari rekomendasi "mulut ke mulut" dari para partner sendiri, sebagaimana yang diungkap oleh Surgana selaku *owner*:

"emm mulut ke mulut. Jadi, missal ketika mencetak di percetakan A dia sedang padat, "mas. Ke pak anu aja sebelahnya", kaya gitu aja biasa."

Selain itu, ada pula vendor yang datang untuk menawarkan jasa percetakannya dengan membawa semacam proposal. Namun biasanya pihak Taskertas.net yang diwakili oleh kepala operasional lebih

memilih mendatangi secara langsung tempat percetakan yang sudah pernah dicoba atau telah menjadi partner bisnis:

"ada juga yang memang menawarkan diri datang ke workshop dengan membawa emmm apa namanya kaya semacam proposal begitu, list harga dan sebagainya. Cuma memang lebih, kalau yang lebih saya suka atau saya nikmati itu lebih saya langsung mencoba datang ke tempatnya karena lebih, lebih apa ya? Lebih puas, ketimbang ada sales yang datang, biasanya begitu," ujar Indra.

Terdapat beberapa partner yang memasok kertas pada Taskertas.net diantaranya adalah Cokro, Puspita, Mitra Abadi, dan lain-lain. Alasan utama pemilihan partner tersebut yaitu harga yang ditawarkan cukup kompetitif dan para partner mampu memenuhi beberapa jenis kebutuhan kertas, sebagaimana yang diungkap oleh Indra selaku kepala operasional:

"Paling masih berkulat di sekitar situ, karena mereka sudah bisa menghandle beberapa kebutuhan kertas."

Adapun partner yang bekerja sama dengan Taskertas.net dibidang percetakan diantaranya yaitu Abi Offset, Mitra, Sarikusuma, dan lain-lain. Khusus untuk jasa percetakan ini dipilih berdasarkan kriteria ukuran mesin, yang mana terdapat kelas atau jenis mesin yang dibutuhkan Taskertas.net untuk mencetak desain tas kertas pesanan konsumen, hal ini diungkapkan oleh Surgana selaku pemilik Taskertas.net

"Jenis mesinnya juga ada kelas mesinnya, ada mesin 52, 58 ada mesin gede 72 lalu ada mesin lebih gede lagi."

Selain ketersediaan ukuran mesin, sumber daya manusia juga menjadi kriteria dalam pemilihan partner terutama bagian operator yang mengoperasikan mesin cetak. Sebab, proses cetak ini menjadi salah satu yang dapat mempengaruhi kepuasan konsumen sehingga selama proses cetak sejak awal hingga hasil akhir membutuhkan koordinasi yang baik antara pihak Taskertas.net dengan percetakan, agar hasil akhir cetaknya sesuai dengan keinginan konsumen. Hal ini diungkapkan oleh Indra:

"operatornya ada yang memang sekedar cetak ngikuti SOP, ada juga yang memang dia mencoba untuk menyamakan apa yang dimau konsumen. Kadang saya mencari yang operatornya kooperatif, jadi dia eeemm mau menerima masukkan dari konsumen atau pun konsumen membawa contoh sendiri, ya secara tidak langsung menyerupai atau mirip dengan sampel."

Pada jasa pengiriman, Taskertas.net berpartner dengan Hira Espress, Cobra, NLP untuk jalur darat dan Lion Parcel untuk jalur udara. Kriteria utama pemilihan mitra pengiriman ini adalah ketepatan atau kecepatan dalam waktu pengiriman. Sehingga konsumen menerima pesannya sesuai dengan waktu yang diinginkannya. Selain itu, yang menjadi pertimbangan dalam memilih mitra adalah kurir pengirim barang yang harus bisa berkomunikasi dengan baik, kemudian baru mempertimbangkan terkait harga, sebagaimana yang dikatakan oleh Indra:

"yang pertama ketepatan waktu karena konsumen juga tidak sampai menunggu- tunggu lama paketnya akan datang. Yang kedua, kurir, kurirnya itu nyaman atau tidak. Yang ketiga ya juga harga."

Pola komunikasi yang dibangun dengan para partner pada masa awal Taskertas.net berdiri dilakukan secara langsung, kemudian beralih lebih sering melalui telpon atau pesan Whatsapp sampai sekarang terutama komunikasi dengan mitra- mitra di percetakan.

"Langsung, ohh kalau zaman dulu mah, kan tadi pada tahap awal mah naik motor jalan, kalau sekarang mah udah ga ada lagi, bahkan tidak perlu phone tidak perlu apa- apa lagi, hanya WA saja, email dikirim "mas, tadi email dikirim, cetak sekian", udah kaya gitu, sekarang lebih praktis," kata Surgana.

Komunikasi melalui telpon dan SMS ini tidak berlangsung lama karena akhirnya mulai beralih ke BBM (Blacberry Messenger) pada akhir 2010. Penggunaan BBM untuk berkomunikasi ini cukup lama bertahan yaitu dari tahun 2010-2016, banyak transaksi penjualan yang berhasil closing dengan

komunikasi lebih lanjut melalui BBM dan Taskertas.net memiliki data base terkait konsumen biasa sampai pelanggan tetap yang selalu memesan tas kertas di taskertas.net. Kemudian pada tahun 2017 kembali mengalami transisi dari BBM mulai beralih ke Whatsapp secara bertahap. Pada masa transisi ini dirasa cukup sulit karena kebiasaan konsumen yang sudah terbiasa closing order melalui BBM. Sehingga proses transisi ini memunculkan kebiasaan konsumen ketika memesan tas kertas mengalami perubahan yang cukup luar biasa. Akan tetapi, masa transisi tersebut dapat berjalan dengan baik, seiring berjalannya waktu dengan penyesuaian yang terus dilakukan. Akhirnya semua aktivitas untuk menindaklanjuti pemesanan tas kertas dilakukan melalui Whatsapp sampai sekarang dan kini data base yang sebelumnya telah terkumpul di BBM kembali terkumpul di Whatsapp.

Adapun untuk jasa keuangan dalam hal ini untuk keperluan lalu lintas pembayaran baik dari konsumen kepada Taskertas.net maupun dari Taskertas.net kepada para mitra serta pegawai inti dilakukan melalui transfer Bank, sedangkan untuk para pengrajin yang melipat tas kertas dibayarkan secara tunai setiap bulan. Pembayaran dari konsumen kepada Taskertas.net biasanya dilakukan dua tahap yaitu pertama pembayaran *Down Payment* (DP) minimal 50% kemudian pelunasan yang dilakukan ketika tas kertas siap untuk di kirim ke alamat yang telah ditentukan konsumen. Pembayaran kepada para partner lebih beragam, menyesuaikan dengan ketentuan pembayaran yang telah ditentukan oleh para mitra, tagihannya mulai dari setiap akhir bulan, mingguan, atau ketika satu pekerjaan telah selesai dilakukan pada saat itu juga. Hal ini diungkap oleh Aan dibagian keuangan:

"Jadi sebenarnya kita sistemnya bulanan untuk yang in house ini kan gajinya tetap tapi ada yang ngambil satu bulan sekali biasa seperti karyawan pada umumnya di akhir bulan, ada juga yang minta dibayar tiap minggu."

"Kalau untuk mitra kerja, percetakan terus tempat laminasi, kertas, ada macam- macam. Untuk kertas itu semuanya kita cash, kalau untuk percetakan sama laminasi biasanya sesuai tagihan mereka, biasanya mereka akan nagih di akhir bulan atau di akhir minggu sesuai kebutuhan mereka. Kalau ekspedisi, bayar perbulan juga."

Terdapat hal yang cukup mendasar dan penting dalam aktivitas bisnis Taskertas.net yaitu kepercayaan dari berbagai pihak terutama dari pihak konsumen kepada Taskertas.net. Apalagi, syarat untuk pengerjaan pesanan harus membayarkan DP minimal 50% dengan cara transfer langsung ke nomor rekening Taskertas.net. Hal ini pula yang menjadi keutamaan Taskertas.net yaitu membangun kepercayaan konsumen. Sehingga mereka tidak ragu untuk melakukan pemesanan ulang pembuatan tas kertas karena sudah percaya pada Taskertas.net yang mengerjakan pesanan sesuai dengan keinginan dan waktu pengirimannya pun tepat waktu.

TRANSFORMASI DIGITAL TASKERTAS.NET

Taskertas.net yang sejak awal menjalankan bisnisnya memanfaatkan kemajuan teknologi dan informasi khususnya internet, dalam hal ini yaitu membuat dan memanfaatkan website semaksimal mungkin untuk memasarkan produk tas kertasnya. Website <http://taskertas.net> dibuat sekitar 23 atau 24 Agustus 2010, pada awalnya website tersebut dibuat dengan sederhana, menggunakan wordpress yang tampilannya biasa. Kemudian seiring berjalannya waktu mulai menggunakan template toko online yang gratis, hal ini diungkap oleh Surgana selaku owner:

"karena lihat-lihat orang, ohh bagus ini, lalu dicari themenya apa, lalu dicari di internet yang tersedia yang gratisan, bikin. Lalu, itu lama di template yang model toko, lupa nama themenya. Nama themenya lupa, toko online kalau ga salah, itu lama."

Tampilan website sederhana yang telah digunakan sejak 2010 kemudian ditingkatkan melalui upgrade theme pada 2017 yang tampilannya masih digunakan di website Taskertas.net hingga saat ini. Selain itu, untuk meningkatkan performa penjualan dari website Taskertas.net, owner juga menerapkan teknik SEO (Search Engine Optimization), sehingga websitenya muncul di halaman pertama mesin pencarian dalam hal ini adalah Google.

"Mengenai bagaimana website itu mendatangkan pembeli, emm rumusnya sederhana yaitu keyword, kata kunci. Saat orang misalnya menuliskan paperbag restoran, nah website taskertas.net yang muncul, itu kalau Bahasa kerennya istilahnya SEO," ungkap Surgana.

Meski pun website menjadi basis utama dalam menjalankan bisnis, Taskertas.net juga pernah mendaftar dan membuat akun di beberapa marketplace seperti Alibaba Group dan OLX untuk memasarkan produknya. Kemudian Taskertas.net juga pernah mengiklankan produknya di banyak website directory iklan, namun sekarang sudah tidak dilakukan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Surgana:

"Emm pernah si beberapa marketplace internasional ikut daftar seperti di Alibaba group sebelum sebesar sekarang, OLX sebelum jadi OLX hari ini kita kenal dulu itu OLX itu perusahaan directory iklan internasional."

"Lalu kalau dulu itu, ada website directory iklan, ngepost hampir iklan-iklan di seluruh directory iklan misalnya iklan laku.com kaya gitulah, kalau dulu banyak, sekarang mah udah pada ga ada."

Taskertas.net juga belakangan ini memanfaatkan platform Youtube untuk memasarkan tas kertas. Membuat video diunggah kemudian diberi keyword, meski telah berhasil mendatangkan beberapa pembeli yang berasal dari Youtube tapi belum dimaksimalkan oleh Taskertas.net.

DISKUSI

Berdasarkan temuan empiris yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat dikatakan bahwa sebuah bisnis yang mengadopsi teknologi digital pun tetap memerlukan bisnis yang berbeda dari entitas lainnya. Hal ini perlu dilakukan untuk menunjang dan mendukung jalannya aktivitas bisnis dalam menghasilkan sebuah produk, baik barang maupun jasa. Sebagaimana diungkapkan oleh Moore (1993), soal definisi ekosistem bisnis yang merupakan komunitas ekonomi dari organisasi dan individu yang berinteraksi secara longgar yang menghasilkan barang dan jasa yang berharga. Hal ini terjadi pada Taskertas.net yang sejak berdiri yaitu tahun 2010 telah mengadopsi teknologi digital untuk memasarkan produknya melalui website yang terhubung dengan konsumen dan para partner secara digital yaitu melalui telpon, aplikasi pesan, dan email.

Pada fase di tahun-tahun awal berdiri ini, selain menyiapkan sumber daya internal baik manusia maupun sumber daya fisik yang meliputi computer, Gudang penyimpanan, dan kendaraan untuk menunjang kelancaran mobilitas pekerjaan serta membuat saluran atau channel untuk memasarkan produknya yaitu dengan membuat website dan membuat akun di marketplace, Taskertas.net juga mencari partner untuk bekerjasama. Dalam mencari partner bisnis hingga akhirnya bekerja sama dengan para partner tentu melalui proses, dimulai dari pencarian dengan mendatangi secara langsung untuk mengajak bekerjasama sampai mengkomunikasikan pekerjaan yang harus diselesaikan. Namun seiring waktu berjalan, pada akhir tahun 2010 koordinasi dan komunikasi mulai beralih melalui platform email dan BBM, baru kemudian pada awal 2011 hingga sekarang koordinasi dan komunikasi lebih banyak dilakukan secara online melalui email, BBM, dan telpon.

Clarysse dkk, (2014) menyatakan bahwa terdapat dua karakteristik utama ekosistem bisnis, yang pertama adalah jaringan longgar dari peserta yang saling berhubungan. Hal ini ditemukan pula pada ketiga partner bisnis Taskertas.net., dimana ketiga partnernya bergerak di bisnis yang berbeda yaitu penyedia bahan baku kertas, percetakan, dan jasa pengiriman/ekspedisi. Meski ketiga perusahaan dengan karakteristik dan bisnis yang berbeda tersebut berjalan pada industrinya masing-masing. Pada tahap ini, Taskertas.net mampu mengkolaborasikan perusahaan penyedia bahan baku kertas atau pemasok, perusahaan percetakan, dan ekspedisi untuk bekerja sama atau berjejaring dengan pola hubungan yang longgar. Pola kolaborasi ini dilakukan guna menghasilkan sebuah produk bernilai ekonomi yaitu tas kertas. Kerja sama yang cukup kolaboratif tersebut dapat terjalin dengan sangat baik karena dari internal Taskertas.net khususnya *owner* menerapkan pola hubungan atau jaringan yang longgar dengan gaya komunikasi santai namun tetap profesional, dimana dalam setiap pekerjaan yang

harus diselesaikan dikomunikasikan secara sederhana dan fleksibel, sehingga mudah dipahami dan dieksekusi sampai selesai.

Taskertas.net mampu mengintegrasikan sumber daya internal dan eksternal yaitu perusahaan bahan baku atau pemasok, perusahaan percetakan, dan perusahaan ekspedisi dengan membangun hubungan kerja sama kolaboratif yang longgar sehingga dapat menciptakan nilai bagi perusahaan agar mampu menghadapi pesaingnya. Bentuk kolaborasi yang dibangun oleh Taskertas.net untuk menghasilkan produk, memungkinkan hasil produksi yang dipasarkan atau dijualnya memiliki potensi menjadi sebuah bisnis besar. Bahkan, potensi perkembangan dari kolaborasi bisnis tersebut dapat menjadi sebuah industri, seperti industri kemasan berbasis kertas. Apalagi, jika berkaca pada pertumbuhan Taskertas.net yang bisa memperoleh pesanan tas kertas dari berbagai kalangan, baik skala kecil maupun skala besar.

Melihat pola aktivitas bisnis Taskertas.net yang bekerjasama dengan para partnernya dapat dikatakan bahwa jenis ekosistem bisnis yang terbentuk adalah ekosistem solusi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Pidun, dkk (2019) bahwa pada jenis ini, produsen dalam membuat atau memberikan produk atau layanan dengan mengkoordinasikan berbagai kontributor yaitu para partner yang diantaranya terdapat perusahaan pemasok bahan baku kertas, perusahaan percetakan dan ekspedisi. Akan tetapi, seiring berjalannya waktu terdapat perbedaan antara yang terjadi pada Taskertas.net dengan teori yang diungkap Pidun. Di mana pada aktivitas bisnis Taskertas.net tidak terdapat komplementer atau pelengkap yang dalam hal ini Pidun menyebutnya seperti pengecer dan agen penjualan lainnya, karena sejak tahun 2013 akhir Taskertas.net hanya memasarkan produknya melalui satu channel website miliknya yaitu <http://taskertas.net> tanpa menggunakan agen atau platform penjualan lain seperti menjual melalui marketplace.

Sejak Taskertas.net hanya menggunakan satu saluran pemasaran yaitu melalui website, perusahaan mulai mengembangkan dan meningkatkan performa dengan menerapkan SEO dan teknik backlink serta melakukan upgrade theme pada halaman websitenya, hal tersebut mulai dilakukan pada tahun 2014. Mulai saat itu pengembangan mulai dilakukan secara konsisten dengan berbagai pembaharuan terutama ketika platform Whatsapp mulai banyak digunakan untuk berkomunikasi di tahun 2017, pada saat inilah mulai terjadi transisi media komunikasi dan data base pelanggan yang awalnya lebih banyak menggunakan BBM kemudian hampir semua beralih pada Whatsapp dan tidak lagi menggunakan BBM. Pergeseran media komunikasi ini pun direspon dengan cepat oleh Taskertas.net dengan menambahkan fitur chat pada website yang akan langsung terhubung pada kontak Whatsapp para admin untuk melayani konsumen, sehingga lebih memudahkan konsumen untuk berkomunikasi dengan pihak Taskertas.net karena mereka tidak perlu mengetik ulang atau menyimpan nomor Whatsapp pada ponselnya.

Keutamaan yang membedakan Taskertas.net dengan perusahaan sejenis lainnya adalah kecepatan dan ketepatan waktu sejak pengerjaan sampai produk diterima konsumen. Oleh karena itu, ketika memilih partner bisnis harus menyesuaikan dengan gaya kerja Taskertas.net yang serba cepat dan tepat. Disamping itu, harus juga ditunjang dengan pola komunikasi yang fleksibel melalui berbagai platform digital seperti email, Whatsapp, telpon, dan sebagainya.

Dalam paparan diatas, dapat dilihat aspek kolaborasi merupakan hal yang sangat penting bagi Taskertas.net dalam menjalankan bisnisnya, sebagaimana Basole (2009) mengungkapkan bahwa pentingnya pendekatan kolaboratif di sepanjang jaringan nilai, menciptakan dan menangkap nilai melalui inovasi adalah salah satu tujuan ekosistem bisnis. Oleh karena itu, Taskertas.net perlu bekerja sama dengan partner bisnis pada bidang bisnis berbeda untuk menghasilkan sebuah produk sederhana yang dapat dipasarkan dan dijual kepada konsumen.

Melalui pendekatan kolaboratif dan inovatif, Taskertas.net mampu mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis yang berada disekitarnya dan memanfaatkan secara optimal. Sehingga pendekatan tersebut memberikan manfaat untuk menunjang dan mendukung aktivitas bisnis dengan basis digital yaitu, memasarkan dan menjual produknya melalui website. Sehingga transformasi

digital yang dilakukan oleh Taskertas.net sejak awal berdiri hingga saat ini berjalan sesuai dengan harapan perusahaan dalam menjalankan bisnis serta dapat mampu dan terus berkembang dengan perkembangan dunia digital yang begitu cepat. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ekosistem bisnis memiliki peran penting dalam mendukung proses transformasi digital di Taskertas.net.

Kemampuan Taskertas.net untuk mengelola hubungan antar organisasi dalam ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya sejalan pula dengan kemampuan transformasi digital yang dilakukan. Di mana Transformasi dilakukan secara bertahap, hal ini sejalan dengan pendapat Kane (2019), bahwa dalam menerapkan proses transformasi digital perusahaan bergerak menuju jalur evolusi empat tahap yaitu:

Pertama, eksplorasi digital teknologi yang menyebabkan perubahan minimal dalam organisasi. Tahap ini terjadi pada awal-awal Taskertas.net berdiri tahun 2010, dimana pada tahap awal ini dimulai dari pembelian domain website yang tampilannya masih sederhana, menggunakan template gratis, menulis artikel-artikel sederhana tentang tas kertas pada blog-blog gratis yang kemudian ditautkan pada website Taskertas.net. Sementara itu, komunikasi dengan konsumen masih melalui sambungan telpon dan SMS sedangkan dengan para mitra bisnis masih sering bertemu secara langsung.

Adapun untuk sistem pembayaran, sejak awal berdiri sampai sekarang baik dari konsumen kepada Taskertas.net maupun dari Taskertas.net kepada para partner bisnis dilakukan melalui transfer Bank, biasanya melalui *m-banking* dengan ketentuan yang diberlakukan oleh masing-masing pihak. Taskertas.net sendiri memberlakukan aturan pembayaran pada konsumen dengan minimal DP (Down Payment) 50% dari nilai total yang harus dibayarkan dan pelunasan dilakukan pada saat pesanan tas kertas siap kirim. Sementara itu, untuk pembayaran kepada para partner mulai dari perusahaan kertas, percetakan, ekspedisi, dan sebagainya dibayarkan setiap akhir bulan atau segera setelah pekerjaan selesai dilakukan. Begitu pula sistem pembayaran untuk karyawan inti dilakukan melalui transfer Bank setiap menjelang akhir pekan, sedangkan untuk pengrajin atau pelipat tas kertas dibayarkan setiap bulan secara tunai karena banyak pengrajin yang tidak memiliki akun Bank.

Kedua, pengembangan inisiatif digital ditandai dengan peningkatan perhatian terhadap teknologi digital. Bahkan saat perusahaan tetap berfokus pada model bisnis, operasional dan strategisnya yang ditetapkan sejak awal. Pada tahap ini Taskertas.net mulai melirik jasa iklan dan marketplace di kisaran tahun 2011 sampai awal tahun 2013, perusahaan memasang iklan terkait tas kertas di beberapa platform penyedia jasa iklan dan membuat akun di beberapa marketplace baik skala nasional maupun internasional, seperti membuat akun OLX dan Alibaba di beberapa negara. Kemudian masih ditahun 2013, Taskertas.net mulai melakukan manuver dengan menerapkan metode SEO yang serius serta kuat dan teknik backlink lebih massif, sehingga webistanya berada di halaman pertama google. Usaha ini pun mulai membuahkan hasil, di mana website Taskertas.net secara konsisten berada di halaman pertama google dengan urutan teratas, hal tersebut berdampak pada kenaikan order tas kertas yang mulai banyak berdatangan dan stabil.

Ketiga, kematangan transformasi digital sebagai tahap adopsi teknologi digital yang disengaja dalam semua tindakan dan tujuan organisasi. Pada tahap ketiga ini, Taskertas.net semakin rajin meningkatkan sistem SEO serta teknik backlink dan tahun 2017 melakukan theme upgrade pada tampilan websitenya yang sampai saat ini masih digunakan. Masih ditahun yang sama, penambahan fitur chat pada website pun ditambahkan yaitu berupa pilihan kontak beberapa admin yang akan langsung terhubung ke nomor Whatsapp, hal ini sejalan dengan transisi komunikasi dari BBM yang beralih ke Whatsapp. Melalui penambahan fitur chat tersebut, konsumen tidak perlu repot mengetik ulang dan menyimpan nomor Whatsapp pada smartphonenya, sehingga lebih memudahkan konsumen untuk berkomunikasi. Selain itu, komunikasi dengan para mitrapun kini sepenuhnya dilakukan secara online atau virtual melalui email dan Whatsapp, tidak lagi perlu datang secara langsung untuk menjelaskan hal-hal yang dibutuhkan dan harus dikerjakan oleh para mitra. Pada tahap ini terlihat proses transformasi digital yang progresif dan cukup berdampak positif terutama pada pola komunikasi dan penerapan tindakan keorganisasian yang lebih memudahkan berbagai pihak terkait.

Terakhir yaitu tahap ke empat adalah menjadi organisasi digital sebagai perilaku terakhir aspirasional dari digitalisasi penuh yang melibatkan perusahaan, lingkungan dan ekosistem. Tahap ini

mungkin tidak akan terjadi secepat sekarang jika pada awal tahun 2020 kondisi dunia masih normal yaitu tidak ada pandemic Covid-19, akan tetapi saat pandemi Covid-19 melanda tentu memaksa Taskertas.net untuk tetap bergerak maju dan melakukan inovasi agar bisa bertahan karena tidak dapat dipungkiri bahwa pandemic Covid-19 ini berdampak pula pada lesunya aktivitas bisnis Taskertas.net yang notabene para pelanggannya adalah butik-butik, klinik kecantikan, restaurant, acara-acara besar seperti seminar, peluncuran produk, serah terima jabatan, dan lain-lain mengaloi kesulitan bahkan menutup usahanya sehingga order tas kertas pun terhenti.

Peristiwa tersebut kemudian menjadi titik baru bagi perusahaan untuk melakukan pembaharuan yang begitu besar. Pada tahun 2020 ini, Taskertas.net mulai membuat kanal Youtube dan mengadopsi teknologi digital lain terkait pembuatan aplikasi dan game yang tersambung pada adSense untuk memperoleh tambahan pendapatan, hingga sekarang hal tersebut masih dilakukan dengan menguji coba berbagai metode pengembangan digital. Ujicoba ini dilakukan untuk mendukung transformasi digital pada Taskertas.net juga, sehingga upaya ini dapat mendukung usaha untuk mengembalikan stabilitas penjualan, bahkan dapat meningkatkan penjualan lebih tinggi dengan masuknya pesanan dari berbagai kalangan di berbagai wilayah yang semakin luas melalui sebuah aplikasi. Selain itu, hal ini dapat menjadi potensi bisnis baru bagi Taskertas.net di masa depan.

Senada dengan Garzoni (2019), ia menyatakan bahwa dalam melakukan transformasi digital terdapat tahapan-tahap untuk sampai pada transformasi digital yang diinginkan perusahaan agar terus sesuai dengan perkembangan dan perubahan zaman. Dengan demikian, perusahaan dapat terus menjalankan bisnis dan mencapai tujuannya.

Kemampuan Taskertas.net dalam mengelola hubungan interorganisasi ekosistem bisnis yang ada disekitarnya serta melakukan proses transformasi digital dalam menjalankan bisnis, berdampak pada efisisensi operasional (Cenamor, dkk: 2019) dalam hal ini Taskertas.net banyak memanfaatkan teknologi khususnya pada saat berkordinasi terkait pekerjaan melalui email dan Whatsapp atau telpon. Perusahaan berfokus pada penerapan teknologi digital lintas batas (Li, L., dkk: 2018), adopsi digital yang dilakukan Taskertas.net melalui website sebagai basis utama untuk mengerjakan aktivitas bisnis, dimana website tersebut dapat diakses 24 jam oleh siapa pun dan dimana pun tanpa batas. Hal ini pun mengubah cara organisasi menciptakan nilai dan cara organisasi dan konsumen berinteraksi dan bertukar nilai (Yadav & Pavlou, 2014).

Bisa dilihat, keberadaan teknologi digital dapat meningkatkan komunikasi dengan pelanggan (yang ada dan potensial) yang memungkinkan pemahaman secara lebih baik tentang persyaratan dan memfasilitasi penawaran khusus dan produk baru yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan tertentu (Barnes, dkk: 2012). Taskertas.net mampu memfasilitasi keinginan dan kebutuhan konsumen yang berbeda-beda, dimana hal ini mencerminkan bahwa Taskertas.net mampu mengisi ceruk pasar yang belum banyak bahkan belum ada perusahaan yang mengisinya. Hal ini pun menjadi salah satu ciri khas serta keunggulan tambahan Taskertas.net, jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis. Apalagi dengan perkembangan teknologi digital yang dilakukan Taskertas.net dari fase awal hingga masa pandemi saat ini, membuat Taskertas.net hanya perlu memaksimalkan model bisnis, operasional serta strateginya. Posisi Taskertas.net yang sudah melewati beberapa fase transformasi digital, hanya perlu menyesuaikan, mengadopsi serta mematangkan keorganisasian dalam menjalankan strategi bisnisnya pada masa pandemi Covid-19 yang memberikan banyak perubahan termasuk pada tatanan kehidupan yang memberikan corong baru hidup yang semakin berdampingan memanfaatkan teknologi digital.

Proses transformasi digital pada Taskertas.net dapat berjalan dengan baik tidak terlepas dari peran serta kemampuan para partner yang dapat mengikuti dan menyesuaikan adopsi digital Taskertas.net dalam menjalankan aktivitas bisnis. Selain itu, sumber daya manusia yang ada dalam internal Taskertas.net pun memiliki pengaruh besar terhadap jalannya transformasi digital. Terlebih, peran owner yang memahami perkembangan digital sehingga lebih memudahkan proses adopsi digital perusahaan.

Tidak hanya itu, pola hubungan kekeluargaan yang diterapkan serta kemampuan komunikasi

karyawan yang komunikatif dengan para partner bisnis melalui platform digital pun sangat membantu dalam mendukung dan memperlancar jalannya aktivitas bisnis. Baik dari internal Taskertas.net yaitu owner dan karyawan maupun para partner yang berada pada ekosistem bisnis mampu berkolaborasi dengan baik untuk menciptakan sebuah produk yaitu tas kertas yang dijual oleh Taskertas.net, sehingga kolaborasi tersebut dapat menciptakan nilai ekonomi yang bermanfaat bagi berbagai pihak yang terlibat dalam aktivitas bisnis Taskertas.net, khususnya manfaat di bidang ekonomi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Taskertas.net mampu mengelola hubungan antar organisasi ekosistem bisnis yang ada di sekitarnya dan memanfaatkannya secara optimal dengan melibatkan teknologi digital untuk bekerjasama dalam membuat produk sekaligus menciptakan nilai ekonomi bagi berbagai pihak terkait.

KESIMPULAN

Taskertas.net mampu mengelola hubungan kerja sama secara kolaboratif dengan para partner yaitu perusahaan pemasok kertas, percetakan, dan ekspedisi yang dijalin secara fleksibel atau saling berhubungan dalam jaringan yang longgar. Ketiga perusahaan dengan karakteristik bisnis berbeda tersebut berjalan pada industrinya masing-masing dikolaborasikan oleh Taskertas.net untuk bersinergi dalam menciptakan sebuah produk bernilai ekonomi yaitu tas kertas yang dipasarkan secara online melalui website <http://taskertas.net>. Dengan demikian, ekosistem bisnis yang terbentuk adalah ekosistem bisnis solusi, di mana ekosistem bisnis yang berada pada lingkungan bisnis perusahaan mampu menunjang dan mendukung proses transformasidigital yang dilakukan oleh Taskertas.net sejak awal berdiri sampai sekarang. Dalam perjalanannya membangun bisnis, Taskertas.net melalui tiga fase yaitu fase Identifikasi key resources, Kolaborasi sumber daya organisasi dengan partner di ekosistem bisnis, dan Scale up digital transformation yang juga sejalan dengan proses transformasi digital yang dilakukan secara incremental atau bertahap.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Penulis hanya fokus pada satu UKM yang dijadikan sebagai studi kasus tunggal. Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menawarkan gambaran UKM secara ilmiah dalam menjalankan bisnisnya, sehingga dapat dijadikan acuan untuk melakukan evaluasi dan menentukan strategi bisnis yang lebih efektif dan efisien di masa mendatang, sehingga perusahaan tetap bertahan dan berkembang maju sesuai harapan.

Pada penelitian selanjutnya, peneliti dapat menggunakan studi kasus dengan kasus yang lebih banyak mengingat banyaknya UKM yang menjalankan bisnis secara online di era sekarang ini dan memanfaatkan entitas bisnis untuk mendukung bisnis yang dijalankan, sehingga hasil penelitian dapat menjadi acuan banyak UKM dalam menjalankan bisnisnya agar lebih berkembang.

REFERENSI

- Adner, R., Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strateg. Manag. J.* 31 (3), 306–333
- Ansari, S., Munir, K., & Gregg, T. (2012). Impact at the “Bottom of the Pyramid”: The role of social capital in capability development and community empowerment. *Journal of Management Studies*, 49(4), 813-842
- Barnes, D., Clear, F., Dyerson, R., Harindranath, G., Harris, L., & Rae, A. (2012). Web 2.0 and micro-businesses: An exploratory investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(4), 687–711
- Basole, R.C. (2009). Visualization of interfirm relations in a converging mobile ecosystem. *J. Inf. Technol.* 24 (2), 144–159
- Bouee, C., Schaible, S. (2015). *Die Digitale Transformation der Industrie. Studie: RolandBerger and BDI*
- Bounfour, A. (2016). *Digital Futures, Digital Transformation from Lean Production to Acceluction*. New York: Springer International Publishing
- Cenamor, J., Parida, V., & Wincent, J. (2019). How entrepreneurial SMEs compete through digital

- platforms: The roles of digital platform capability, network capability and ambidexterity. *Journal of Business Research*, 100, 196–206
- Clarysse, B., Wright, M., Bruneel, J., Mahajan, A. (2014). Creating value in ecosystems: crossing the chasm between knowledge and business ecosystems. *Res. Policy* 43 (7),1164–1176
- Deloitte Access Economics. (2015). *UKM Pemicu Kemajuan Indonesia*. Deloitte Access Economics Pty Ltd
- Eisenhardt, K.M. & Volmar, E. (2020). Case Study Research: A State-of-the-Art Perspective. *Oxford Research Encyclopedia, Business and Management*
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., Welch, M. (2013). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*
- Garzoni, Antonello., Ivano, De Turi., Giustina, Secundo., Pasquale, Del Vecchio. (2019). Fostering digital transformation of SMEs: a four levels approach. DOI 10.1108/MD07-2019-093
- Kane, G.C., Philips, A.N., Copulsky, J.R. and Andrus, G.R. (2019). *The Technology Fallacy*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, Boston
- Li, L., Su, F., Zhang, W. and Mao, J.Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: a capability perspective. *Information Systems Journal*, Vol. 28 No. 6, pp. 1129-1157
- Li, Yan-Ru. (2009). The technological roadmap of Cisco's business ecosystem. *Technovation* 29 (5), 379-386
- Lu, Y. (2017). Industry 4.0: a survey on technologies, applications and open research issues. *Journal of Industrial Information Integration*, Vol. 6, pp. 1-10
- Matzler, K., Eichen, S.F., Anschober, M., Kohler, T. (2018). The crusade of digital disruption. *Journal of Business Strategy*. Vol 39 No. 6, pp 13-20
- Moeuf, A., Lamouri, S., Pellerin, R., Eburdy, R. and Tamayo, S. (2017). Industry 4.0 and the SME: a technology-focused review of the empirical literature. 7th International Conference on Industrial Engineering and Systems Management IESM, Saarbrücken, Germany, 11-13 October 2017
- Moore, J.F. (1993). Predators and prey: a new ecology of competition. *Harv. Bus. Rev.* 71 (3), 75–86
- Pidun, Ulrich., Martin, Reeves. and Maximilian, Schussler. (2019). Do You Need a Business Ecosystem?. BCG Henderson Institute.
<https://www.bcg.com/publications/2019/do-you-need-business-ecosystem>
- PwC. (2015). *Digitale Transformation im Controlling*. Frankfurt: PricewaterhouseCoopers
- Reeves, M., Fæste, L., Whitaker, K. and Hassan, F. (2018). The truth about corporatetransformation. *MIT Sloan Management Review*, January 31, 2018
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Wade, M. (2015). *Digital Business Transformation: A Conceptual Framework*. GlobalCenter for Digital Business Transformation
- Yadav, M. S., & Pavlou, P. A. (2014). Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. *Journal of Marketing*, 78(1), 20–40
- Yin, R.K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. California: SAGEPublication, Inc
- Yin, R.K. (2016). *Qualitative Research from Start to Finish* (Ed. Ke-2). New York: TheGuilford Press