

PERAN KEPEMIMPINAN DALAM MENGELOLA RESISTENSI TERHADAP TRANSFORMASI DIGITAL: STUDI KASUS PADA PELAKU UMKM DI PROVINSI BANTEN

Angrian Permana, Rani Puspa, dan Asep Munir Hidayat
Universitas Bina Bangsa Banten

mr.angrianpermana@gmail.com, bu.ranipuspa@gmail.com, asepmunir7@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap transformasi digital di kalangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Provinsi Banten. Transformasi digital dikonseptualisasikan bukan hanya sebagai adopsi teknologi tetapi sebagai perubahan organisasi strategis yang mencakup model bisnis, proses operasional, dan budaya organisasi. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus, penelitian ini melibatkan delapan UMKM yang telah menerapkan digitalisasi melalui marketplace, platform media sosial, dan sistem pembayaran digital. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, dan dianalisis menggunakan model interaktif Miles dan Huberman. Temuan menunjukkan bahwa resistensi terhadap transformasi digital bersifat multidimensional, termasuk kecemasan teknologi, kekhawatiran atas perubahan pola kerja, dan skeptisisme mengenai efektivitas digitalisasi. Studi ini menyoroti bahwa kepemimpinan pemilik UMKM memainkan peran mediasi yang penting dalam mengurangi resistensi melalui komunikasi visi digital yang jelas, demonstrasi peran model teknologi, penyediaan pelatihan dan pendampingan, serta pemberdayaan karyawan. Secara konseptual, temuan ini memperkuat argumen bahwa keberhasilan transformasi digital di UMKM tidak hanya bergantung pada kesiapan teknologi, tetapi juga pada integrasi kesiapan psikologis, kemampuan organisasi, dan kualitas kepemimpinan transformasional sebagai penentu utama dalam mengelola perubahan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Resistensi Terhadap Perubahan, Transformasi Digital, UMKM, Studi Kasus

Abstract

This study aims to analyze the role of leadership in managing resistance to digital transformation among Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Banten Province. Digital transformation is conceptualized not merely as technological adoption but as a strategic organizational change encompassing business models, operational processes, and organizational culture. Using a qualitative approach with a case study method, this research involved eight MSMEs that had implemented digitalization through marketplaces, social media platforms, and digital payment systems. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation, and analyzed using the interactive model of Miles and Huberman. The findings reveal that resistance to digital

transformation is multidimensional, including technological anxiety, concerns over changes in work patterns, and skepticism regarding the effectiveness of digitalization. The study highlights that MSME owners' leadership plays a critical mediating role in reducing resistance through communicating a clear digital vision, demonstrating technological role modeling, providing training and mentoring, and empowering employees. Conceptually, the findings reinforce the argument that the success of digital transformation in MSMEs depends not only on technological readiness but also on the integration of psychological preparedness, organizational capabilities, and transformational leadership quality as key determinants in managing change

Keywords: *Leadership, Resistance to Change, Digital Transformation, MSMEs, Case Study*

Pendahuluan

Transformasi digital dipahami sebagai proses strategis yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek operasional organisasi guna menciptakan nilai tambah, meningkatkan efisiensi, serta membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam literatur akademik internasional, transformasi digital tidak hanya dimaknai sebagai adopsi teknologi, tetapi sebagai perubahan fundamental yang menyentuh model bisnis, struktur organisasi, proses operasional, budaya kerja, serta pola interaksi dengan pelanggan dan pemangku kepentingan (Vial, 2019). Perspektif ini menegaskan bahwa transformasi digital merupakan fenomena multidimensional yang melibatkan dimensi teknologi, organisasi, dan manusia secara simultan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, David L. Rogers dalam *The Digital Transformation Playbook* menekankan bahwa inti transformasi digital terletak pada rekonstruksi model bisnis dalam merespons perubahan perilaku pelanggan, dinamika kompetisi, pemanfaatan data sebagai aset strategis, serta inovasi proposisi nilai (Rogers, 2016). Transformasi digital bukan sekadar implementasi perangkat lunak atau migrasi ke platform daring, melainkan perubahan paradigma manajerial yang menuntut organisasi untuk berpikir secara ekosistemik dan berbasis data. Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) juga menegaskan bahwa organisasi yang berhasil dalam transformasi digital adalah organisasi yang mampu mengintegrasikan kapabilitas digital dengan kepemimpinan transformasional sehingga menghasilkan kombinasi antara *digital intensity* dan *transformation management intensity*.

Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), transformasi digital umumnya diwujudkan melalui pemanfaatan marketplace, media sosial, sistem pembayaran digital, serta aplikasi manajemen keuangan dan inventori. Digitalisasi memungkinkan UMKM memperluas jangkauan pasar tanpa batas geografis, meningkatkan visibilitas produk, serta mengoptimalkan proses operasional secara lebih efisien dan terukur. Studi OECD (2021) menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital pada UMKM berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan akses pasar global,

meskipun tingkat adopsinya cenderung lebih lambat dibandingkan perusahaan besar akibat keterbatasan sumber daya.

Dalam konteks Indonesia, laporan Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (2023) menunjukkan bahwa digitalisasi UMKM menjadi agenda strategis nasional dalam rangka meningkatkan daya saing dan inklusi ekonomi. Namun demikian, tingkat literasi digital dan kesiapan teknologi masih menjadi tantangan utama, terutama pada UMKM di daerah. Penelitian nasional oleh Nuryakin dan Ardyan (2018) menemukan bahwa kemampuan inovasi dan orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, termasuk dalam pemanfaatan teknologi digital. Hal ini menunjukkan bahwa faktor internal organisasi, khususnya kepemimpinan dan kapasitas sumber daya manusia, memiliki peran sentral dalam menentukan keberhasilan transformasi.

Di Provinsi Banten, UMKM memiliki kontribusi signifikan terhadap perekonomian daerah, baik dalam penyerapan tenaga kerja maupun pembentukan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Meskipun demikian, proses digitalisasi pada UMKM di tingkat daerah masih menghadapi berbagai tantangan struktural dan kultural. Banyak pelaku usaha yang masih mengandalkan metode konvensional dalam pemasaran, seperti penjualan langsung dan promosi dari mulut ke mulut, serta pencatatan keuangan manual yang belum terdigitalisasi secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara potensi teknologi digital dan tingkat adopsinya di lapangan, yang seringkali dipengaruhi oleh keterbatasan literasi digital, akses pelatihan, dan dukungan ekosistem.

Salah satu hambatan utama dalam transformasi digital adalah resistensi terhadap perubahan. Resistensi tidak selalu berbentuk penolakan aktif, tetapi dapat muncul sebagai keraguan, ketidakpastian, kecemasan, atau kekhawatiran terhadap risiko perubahan, seperti ketakutan terhadap kegagalan teknologi, biaya investasi, maupun ketidakmampuan mengoperasikan sistem baru. Dalam perspektif teori perubahan organisasi yang dikemukakan oleh Kurt Lewin (1951), proses perubahan melibatkan interaksi antara *driving forces* dan *restraining forces*. Model tiga tahap Lewin—*unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*—menjelaskan bahwa tahap awal perubahan menuntut upaya sistematis untuk mengurangi kekuatan penahan melalui komunikasi yang efektif, edukasi, dan pembentukan kesadaran akan urgensi perubahan.

Lebih lanjut, John P. Kotter (1996) menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi sangat ditentukan oleh efektivitas kepemimpinan. Kotter menekankan pentingnya menciptakan *sense of urgency*, membangun koalisi perubahan, mengembangkan visi strategis, serta mengomunikasikan visi tersebut secara konsisten. Dalam konteks UMKM yang struktur organisasinya sederhana dan terpusat pada pemilik, peran kepemimpinan menjadi semakin krusial. Pemilik usaha tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan strategis, tetapi juga sebagai agen perubahan yang membentuk persepsi, sikap, dan perilaku anggota usaha terhadap digitalisasi.

Pendekatan kepemimpinan transformasional sebagaimana dikemukakan oleh Bass (1985) juga relevan dalam konteks ini. Kepemimpinan transformasional menekankan pada inspirasi visi, stimulasi intelektual, perhatian individual, dan keteladanan. Gaya kepemimpinan ini terbukti efektif dalam mengurangi resistensi perubahan karena mampu membangun komitmen internal dan rasa memiliki terhadap proses transformasi.

Urgensi penelitian mengenai transformasi digital pada UMKM semakin relevan mengingat sebagian besar kajian terdahulu lebih berfokus pada perusahaan besar atau korporasi multinasional. Padahal, karakteristik UMKM berbeda secara signifikan, baik dari sisi struktur organisasi, kapasitas sumber daya, maupun pola pengambilan keputusan yang cenderung tersentralisasi pada pemilik usaha. Keterbatasan penelitian empiris di tingkat daerah, khususnya di Provinsi Banten, menunjukkan adanya celah akademik (*research gap*) yang perlu diisi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap transformasi digital pada UMKM di Provinsi Banten, dengan harapan memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan literatur perubahan organisasi pada konteks UMKM, sekaligus kontribusi praktis bagi perumusan kebijakan dan strategi pendampingan digitalisasi di tingkat daerah.

Tinjauan Pustaka

A. Transformasi Digital dalam Konteks UMKM

Transformasi digital merupakan proses strategis yang melibatkan integrasi teknologi digital ke dalam seluruh aspek organisasi guna menghasilkan perubahan fundamental dalam model bisnis, proses operasional, serta pola penciptaan nilai. Vial (2019) mendefinisikan transformasi digital sebagai perubahan organisasi yang dimediasi oleh teknologi digital dan berdampak pada peningkatan kinerja melalui restrukturisasi proses dan kapabilitas dinamis. Definisi ini menekankan bahwa transformasi digital bersifat multidimensional karena mencakup aspek teknologi, organisasi, dan manusia secara simultan.

Westerman, Bonnet, dan McAfee (2014) menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada kombinasi antara *digital intensity* dan *transformation management intensity*. Organisasi yang hanya berinvestasi pada teknologi tanpa memperkuat kepemimpinan dan manajemen perubahan cenderung mengalami kegagalan implementasi. Sejalan dengan itu, Rogers (2016) menekankan bahwa transformasi digital berakar pada perubahan lima domain utama: pelanggan, kompetisi, data, inovasi, dan nilai. Dalam konteks ini, organisasi dituntut untuk membangun orientasi berbasis data serta kemampuan inovasi berkelanjutan.

Secara global, OECD (2021) melaporkan bahwa transformasi digital menjadi pendorong utama produktivitas UMKM, namun terdapat kesenjangan digital (*digital divide*) antara usaha kecil dan perusahaan besar akibat keterbatasan sumber daya dan

kapabilitas manajerial. Laporan tersebut juga menekankan pentingnya kebijakan publik yang mendukung pelatihan digital dan akses pembiayaan teknologi.

Dalam konteks Indonesia, digitalisasi UMKM menjadi bagian dari agenda transformasi ekonomi nasional. Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia (2023) mencatat bahwa peningkatan jumlah UMKM yang terhubung ke ekosistem digital terus bertumbuh, namun masih menghadapi tantangan berupa literasi digital yang rendah dan keterbatasan integrasi sistem manajemen. Studi Rahayu dan Day (2017) menunjukkan bahwa faktor organisasi, tekanan kompetitif, dan kesiapan teknologi berpengaruh signifikan terhadap adopsi e-commerce oleh UMKM di Indonesia. Sementara itu, penelitian Tambunan (2019) menegaskan bahwa kapasitas manajerial pemilik usaha menjadi determinan utama dalam mendorong inovasi berbasis teknologi.

Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM bersifat inkremental dan kontekstual. Implementasi teknologi seperti marketplace, media sosial, dan sistem pembayaran digital menjadi pintu masuk awal menuju transformasi yang lebih komprehensif. Namun, keberlanjutan proses ini sangat ditentukan oleh kesiapan internal dan orientasi strategis pemilik usaha.

B. Resistensi terhadap Perubahan Organisasi

Resistensi terhadap perubahan merupakan fenomena yang inheren dalam setiap proses transformasi organisasi. Lewin (1951) melalui model *unfreeze–change–refreeze* menjelaskan bahwa perubahan menuntut pelepasan pola lama yang telah terinstitusionalisasi. Pada tahap *unfreezing*, individu sering mengalami ketidakpastian dan kecemasan akibat terganggunya stabilitas psikologis dan struktural.

Pendekatan kontemporer dari Oreg (2006) menjelaskan bahwa resistensi terhadap perubahan dipengaruhi oleh karakteristik disposisional individu serta persepsi terhadap risiko dan kontrol. Resistensi dapat muncul dalam bentuk kognitif (keraguan rasional terhadap manfaat perubahan), afektif (kecemasan atau ketakutan), dan perilaku (penolakan aktif atau pasif).

Dalam konteks transformasi digital, studi internasional oleh Kane et al. (2015) menunjukkan bahwa hambatan utama dalam digitalisasi organisasi bukanlah teknologi itu sendiri, melainkan budaya organisasi dan resistensi terhadap perubahan. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan digital lebih bersifat sosial dibandingkan teknologis.

Di Indonesia, penelitian oleh Susanti et al. (2020) menemukan bahwa resistensi terhadap digitalisasi UMKM sering dipicu oleh rendahnya literasi digital dan persepsi kompleksitas teknologi. Penelitian lain oleh Pratono (2018) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan kepercayaan terhadap teknologi memengaruhi tingkat adopsi inovasi digital pada UMKM. Faktor budaya lokal dan kebiasaan kerja tradisional turut memperkuat resistensi, khususnya pada usaha keluarga yang telah beroperasi secara konvensional selama bertahun-tahun.

Oleh karena itu, resistensi terhadap transformasi digital perlu dipahami sebagai fenomena multidimensional yang mencerminkan dinamika psikologis, struktural, dan

kultural. Resistensi bukan sekadar penolakan, melainkan respons adaptif terhadap ketidakpastian yang memerlukan pengelolaan strategis.

C. Kepemimpinan dalam Perspektif Manajemen Perubahan

Kepemimpinan memiliki peran sentral dalam mengarahkan dan mengelola perubahan organisasi. Kotter (1996) menekankan bahwa perubahan yang berhasil memerlukan penciptaan urgensi, pengembangan visi yang jelas, serta komunikasi yang konsisten dan partisipatif. Tanpa kepemimpinan yang efektif, resistensi cenderung meningkat dan menghambat implementasi.

Bass (1985) melalui teori kepemimpinan transformasional mengidentifikasi empat dimensi utama: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Studi meta-analisis oleh Judge dan Piccolo (2004) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif yang signifikan dengan efektivitas organisasi dan kesiapan perubahan.

Dalam konteks UMKM Indonesia, penelitian oleh Ardiansyah dan Purba (2015) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan kesiapan perubahan pada usaha kecil. Selain itu, studi oleh Wahyuni dan Sara (2020) menemukan bahwa kepemimpinan inovatif pada UMKM berkontribusi terhadap peningkatan adopsi teknologi digital dan daya saing usaha.

Karakteristik UMKM yang terpusat pada pemilik menjadikan kepemimpinan sebagai determinan utama arah strategis dan budaya organisasi. Pemilik usaha yang memiliki visi digital dan orientasi pembelajaran cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dibandingkan dengan pemimpin yang mempertahankan pendekatan tradisional.

D. Sintesis Teoretis: Kepemimpinan sebagai Mekanisme Reduksi Resistensi Digital

Integrasi teori transformasi digital (Vial, 2019; Rogers, 2016), resistensi perubahan (Lewin, 1951; Oreg, 2006), dan kepemimpinan transformasional (Bass, 1985; Kotter, 1996) menunjukkan hubungan kausal yang dinamis antara ketiga konstruk tersebut. Transformasi digital sebagai perubahan strategis secara inheren memunculkan resistensi karena mengganggu stabilitas organisasi.

Namun demikian, literatur internasional (Kane et al., 2015; OECD, 2021) dan nasional (Pratono, 2018; Rahayu & Day, 2017) menunjukkan bahwa kepemimpinan berfungsi sebagai faktor penentu dalam mengelola dinamika tersebut. Kepemimpinan yang visioner dan partisipatif mampu mengubah resistensi menjadi proses pembelajaran organisasi.

Secara konseptual, hubungan tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut:

Transformasi Digital → Resistensi (kognitif, afektif, perilaku)



Intervensi Kepemimpinan Transformasional



Reduksi Resistensi → Peningkatan Digital Readiness

Model ini menempatkan kepemimpinan sebagai variabel mediasi yang menentukan kualitas adaptasi organisasi terhadap perubahan digital. Dalam konteks UMKM di Provinsi Banten, di mana struktur organisasi relatif sederhana dan terpusat pada pemilik, kepemimpinan menjadi faktor strategis dalam membangun kesiapan digital secara berkelanjutan.

Dengan demikian, sintesis teoretis ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital UMKM tidak hanya bergantung pada ketersediaan teknologi, tetapi pada integrasi antara kapabilitas teknologi, kesiapan psikologis, dan kualitas kepemimpinan. Pendekatan holistik yang menggabungkan perspektif internasional dan lokal menjadi landasan konseptual yang kuat dalam memahami dinamika transformasi digital pada UMKM di tingkat daerah.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena resistensi terhadap transformasi digital serta peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi tersebut pada konteks UMKM. Pendekatan ini memungkinkan peneliti menggali makna, pengalaman, serta dinamika sosial yang terjadi selama proses digitalisasi usaha. Metode studi kasus digunakan karena penelitian berfokus pada fenomena kontemporer dalam konteks nyata, yaitu UMKM yang sedang atau telah melakukan transformasi digital di Provinsi Banten. Studi kasus memberikan kesempatan untuk mengeksplorasi fenomena secara holistik dan kontekstual, sehingga interaksi antara kepemimpinan, resistensi, dan perubahan digital dapat dipahami secara komprehensif.

Penelitian ini dilaksanakan di Provinsi Banten dengan mempertimbangkan dinamika pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) serta perkembangan ekosistem digital yang semakin berkembang di wilayah tersebut. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi konteks regional, di mana UMKM di Provinsi Banten menghadapi tuntutan adaptasi terhadap transformasi digital seiring dengan meningkatnya penetrasi teknologi informasi, penggunaan *marketplace*, media sosial, serta sistem pembayaran digital dalam aktivitas ekonomi lokal.

Subjek penelitian terdiri atas delapan UMKM yang sedang atau telah melaksanakan digitalisasi usaha. Digitalisasi yang dimaksud mencakup pemanfaatan platform *marketplace* untuk distribusi dan pemasaran produk, penggunaan media sosial sebagai sarana promosi dan komunikasi dengan pelanggan, serta penerapan sistem pembayaran digital dalam proses transaksi. Pemilihan jumlah subjek tersebut mempertimbangkan prinsip kedalaman data dalam penelitian kualitatif, sehingga memungkinkan eksplorasi komprehensif terhadap dinamika kepemimpinan dan resistensi dalam proses transformasi digital.

Informan penelitian meliputi dua kategori utama. Pertama, pemilik usaha yang berperan sebagai pemimpin utama dalam proses transformasi digital. Dalam struktur

UMKM yang cenderung sederhana dan terpusat, pemilik usaha memiliki kewenangan strategis dalam pengambilan keputusan, perumusan visi, serta pengelolaan perubahan organisasi. Kedua, karyawan atau anggota tim usaha yang terlibat secara langsung dalam implementasi teknologi digital, baik dalam aspek operasional, pemasaran, maupun administrasi keuangan. Keterlibatan kedua kelompok informan ini memungkinkan diperolehnya perspektif yang komprehensif mengenai dinamika resistensi dan strategi kepemimpinan dalam proses digitalisasi.

Pemilihan informan dilakukan melalui teknik *purposive sampling*, dengan kriteria bahwa UMKM yang menjadi subjek penelitian telah menjalankan proses digitalisasi sekurang-kurangnya dalam satu tahun terakhir. Selain itu, UMKM tersebut harus memiliki pengalaman nyata dalam menghadapi perubahan sistem kerja akibat adopsi teknologi digital. Kriteria ini ditetapkan untuk memastikan bahwa informan memiliki pengalaman empiris yang memadai terkait dinamika transformasi digital, termasuk bentuk-bentuk resistensi yang muncul serta strategi kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola perubahan tersebut. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan temuan yang relevan, kontekstual, dan mendalam mengenai peran kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap transformasi digital pada UMKM di Provinsi Banten.

Pengumpulan data dilakukan melalui beberapa teknik untuk memperoleh data yang komprehensif dan mendalam. Pertama, wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur. Wawancara ini bertujuan menggali persepsi, pengalaman, serta strategi kepemimpinan dalam mengelola resistensi terhadap transformasi digital. Pertanyaan mencakup bentuk resistensi yang muncul, respons pemimpin, strategi komunikasi perubahan, serta dampak digitalisasi terhadap operasional usaha. Kedua, observasi aktivitas usaha dilakukan untuk melihat secara langsung praktik penggunaan teknologi digital dalam kegiatan operasional, pola interaksi antara pemilik dan karyawan, serta perubahan sistem kerja setelah digitalisasi diterapkan. Ketiga, dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang meliputi akun marketplace, media sosial usaha, sistem pencatatan digital, serta dokumen internal yang berkaitan dengan proses transformasi digital. Dokumentasi ini berfungsi memperkuat temuan hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang terdiri atas tiga tahapan utama. Tahap pertama adalah reduksi data. Pada tahap ini, data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi ditranskripsi, dikodekan, serta dikategorikan berdasarkan tema-tema penelitian seperti bentuk resistensi, strategi kepemimpinan, dan faktor pendukung maupun penghambat digitalisasi. Tahap kedua adalah penyajian data (*data display*). Data yang telah direduksi disusun dalam bentuk matriks tematik dan narasi deskriptif untuk mempermudah peneliti dalam melihat pola, hubungan antar kategori, serta kecenderungan temuan. Tahap ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ditarik secara bertahap dan terus diverifikasi selama proses penelitian berlangsung guna memastikan konsistensi dan akurasi

interpretasi data. Proses analisis dilakukan secara siklikal dan berlangsung sejak awal pengumpulan data hingga penelitian selesai.

Hasil dan Pembahasan

1. Bentuk Resistensi Digital pada UMKM

Hasil wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan UMKM di Provinsi Banten menunjukkan bahwa transformasi digital tidak sepenuhnya berlangsung tanpa hambatan. Resistensi terhadap digitalisasi muncul dalam bentuk kognitif, afektif, dan perilaku. Berdasarkan analisis tematik, terdapat tiga bentuk resistensi utama.

a. Kecemasan Teknologi (*Technological Anxiety*)

Bentuk resistensi pertama adalah kecemasan terhadap penggunaan teknologi digital. Beberapa karyawan mengungkapkan rasa takut melakukan kesalahan saat menggunakan aplikasi marketplace, sistem pembayaran digital, maupun pencatatan keuangan berbasis aplikasi. Kecemasan ini terutama dialami oleh karyawan dengan tingkat literasi digital yang relatif rendah.

Kecemasan teknologi tidak hanya berkaitan dengan kesulitan teknis, tetapi juga kekhawatiran terhadap konsekuensi kesalahan, seperti kehilangan data, kesalahan transaksi, atau potensi kerugian finansial. Kondisi ini menyebabkan sebagian karyawan lebih memilih mempertahankan metode manual yang dianggap lebih aman dan familiar. Fenomena ini menunjukkan bahwa resistensi tidak selalu berbentuk penolakan eksplisit, melainkan dapat berupa ketidakpercayaan diri dalam menghadapi perubahan digital.

b. Perubahan Pola Kerja

Resistensi kedua muncul dalam bentuk kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja. Digitalisasi mengubah sistem operasional usaha, seperti pencatatan transaksi yang sebelumnya dilakukan secara manual menjadi berbasis aplikasi, serta pemasaran yang beralih dari interaksi tatap muka ke platform daring. Perubahan ini menimbulkan tidaknyamanan karena karyawan harus mempelajari keterampilan baru dan menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang lebih terstruktur dan terdokumentasi secara digital. Beberapa informan menyatakan bahwa digitalisasi meningkatkan tuntutan responsivitas, terutama dalam merespons pelanggan melalui media sosial dan marketplace. Hal tersebut memunculkan persepsi bahwa transformasi digital menambah beban kerja, sehingga memicu resistensi afektif dan perilaku.

c. Ketidakpercayaan terhadap Efektivitas Digitalisasi

Bentuk resistensi ketiga adalah ketidakpercayaan terhadap efektivitas digitalisasi. Sebagian pelaku UMKM beranggapan bahwa metode tradisional, seperti penjualan langsung dan promosi dari mulut ke mulut, telah terbukti efektif dan relatif minim risiko. Pandangan ini didasarkan pada pengalaman usaha sebelumnya yang berjalan stabil tanpa dukungan teknologi digital. Oleh karena itu, digitalisasi dipersepsikan sebagai eksperimen yang belum tentu menghasilkan manfaat signifikan. Sikap skeptis tersebut merefleksikan resistensi kognitif berupa keraguan terhadap nilai tambah perubahan. Ketiga bentuk resistensi ini menunjukkan bahwa transformasi digital pada UMKM bukan

semata persoalan adopsi teknologi, melainkan juga berkaitan dengan kesiapan psikologis, persepsi manfaat, dan budaya kerja yang telah terbentuk sebelumnya.

2. Peran Kepemimpinan dalam Mengelola Resistensi

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan pemilik UMKM memiliki peran sentral dalam mengurangi resistensi terhadap transformasi digital. Terdapat empat bentuk peran kepemimpinan yang dominan.

a. Komunikasi Visi Digital

Pemilik UMKM secara aktif mengkomunikasikan tujuan dan manfaat digitalisasi kepada karyawan, termasuk potensi peningkatan penjualan, perluasan pasar, dan efisiensi operasional. Komunikasi dilakukan secara berulang dan konsisten untuk membangun pemahaman bersama mengenai urgensi perubahan. Strategi ini berkontribusi dalam menurunkan resistensi kognitif dengan memberikan rasionalitas yang jelas terhadap transformasi digital.

b. Keteladanan dalam Penggunaan Teknologi

Keteladanan menjadi strategi penting dalam membangun kepercayaan terhadap perubahan. Pemilik usaha secara langsung menggunakan marketplace, media sosial, dan sistem pembayaran digital dalam aktivitas operasional. Praktik nyata ini memberikan contoh konkret bahwa teknologi dapat diterapkan secara efektif dan tidak sesulit yang dibayangkan. Dalam struktur UMKM yang sederhana, perilaku pemilik memiliki pengaruh signifikan terhadap sikap dan persepsi karyawan.

c. Pelatihan dan Pendampingan

Upaya pengurangan resistensi dilakukan melalui pelatihan dan pendampingan. Pemilik usaha mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan digital yang diselenggarakan oleh pemerintah daerah maupun komunitas UMKM. Selain itu, pendampingan informal dilakukan secara langsung di tempat kerja. Pendekatan ini meningkatkan kompetensi teknis sekaligus membangun rasa percaya diri dalam penggunaan teknologi.

d. Pemberdayaan Karyawan

Strategi pemberdayaan diterapkan dengan memberikan kepercayaan kepada karyawan, khususnya yang memiliki kompetensi digital lebih baik, untuk mengelola akun media sosial atau marketplace usaha. Pemberdayaan ini meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki terhadap proses transformasi. Karyawan merasa dilibatkan dalam inovasi usaha, sehingga resistensi berkurang secara bertahap.

Sintesis Temuan

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi digital pada UMKM di Provinsi Banten bersifat multidimensional dan tidak dapat diatasi hanya melalui penyediaan infrastruktur teknologi. Kepemimpinan yang komunikatif, adaptif, dan partisipatif terbukti menjadi faktor kunci dalam mengelola resistensi tersebut.

Keberhasilan transformasi digital sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam membangun visi yang jelas, memberikan keteladanan, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia, serta memberdayakan anggota usaha secara berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi digital pada UMKM bukan hanya proses teknologi, melainkan

juga proses sosial dan kepemimpinan yang menentukan tingkat adaptasi organisasi terhadap perubahan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital pada UMKM di Provinsi Banten merupakan proses perubahan yang kompleks dan tidak terlepas dari dinamika resistensi organisasi. Resistensi yang muncul bersifat multidimensional, meliputi aspek kognitif, afektif, dan perilaku. Secara empiris, penelitian ini mengidentifikasi tiga bentuk resistensi utama, yaitu kecemasan teknologi (*technological anxiety*), kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja, serta ketidakpercayaan terhadap efektivitas digitalisasi.

Kecemasan teknologi terutama dipicu oleh rendahnya literasi digital dan kekhawatiran terhadap risiko kesalahan teknis maupun kerugian finansial. Resistensi dalam bentuk perubahan pola kerja muncul akibat pergeseran sistem operasional dari manual ke digital yang menuntut keterampilan baru serta peningkatan responsivitas kerja. Sementara itu, ketidakpercayaan terhadap efektivitas digitalisasi mencerminkan resistensi kognitif yang berakar pada pengalaman sebelumnya, di mana metode konvensional dianggap telah cukup memadai dan relatif aman. Temuan ini menegaskan bahwa transformasi digital pada UMKM bukan sekadar persoalan adopsi teknologi, melainkan berkaitan erat dengan kesiapan psikologis, persepsi manfaat, serta budaya kerja yang telah terbentuk.

Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan pemilik UMKM berperan sentral dalam mengelola dan mereduksi resistensi tersebut. Terdapat empat strategi kepemimpinan yang terbukti dominan, yaitu komunikasi visi digital, keteladanan dalam penggunaan teknologi, pelatihan dan pendampingan, serta pemberdayaan karyawan. Komunikasi visi yang jelas dan konsisten mampu menurunkan resistensi kognitif dengan memberikan rasionalitas dan urgensi perubahan. Keteladanan pemilik dalam praktik digital meningkatkan kepercayaan dan mengurangi kecemasan teknologi. Pelatihan serta pendampingan berkontribusi pada peningkatan kompetensi dan rasa percaya diri karyawan. Adapun pemberdayaan menciptakan partisipasi aktif dan rasa memiliki terhadap proses transformasi.

Secara konseptual, temuan ini menegaskan bahwa resistensi bukanlah hambatan absolut dalam transformasi digital, melainkan fenomena yang dapat dikelola melalui pendekatan kepemimpinan yang tepat. Kepemimpinan yang komunikatif, adaptif, dan partisipatif terbukti menjadi mekanisme kunci dalam menjembatani proses perubahan teknologi dengan kesiapan organisasi. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital pada UMKM sangat bergantung pada kapasitas pemimpin dalam membangun visi strategis, menumbuhkan kepercayaan, mengembangkan kompetensi sumber daya manusia, serta menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif.

Implikasinya, upaya percepatan digitalisasi UMKM di tingkat daerah tidak cukup hanya melalui penyediaan infrastruktur dan platform teknologi, tetapi juga memerlukan

penguatan kapasitas kepemimpinan pelaku usaha. Transformasi digital pada UMKM pada akhirnya merupakan proses sosial-organisasional yang menuntut integrasi antara aspek teknologi, manusia, dan kepemimpinan sebagai satu kesatuan yang saling memengaruhi dalam menentukan tingkat adaptasi dan keberlanjutan perubahan.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi yang dapat diajukan baik pada tataran praktis, kebijakan, maupun pengembangan penelitian selanjutnya.

Saran Praktis bagi Pelaku UMKM

Pertama, pemilik UMKM disarankan untuk mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang lebih komunikatif, partisipatif, dan adaptif dalam proses transformasi digital. Komunikasi visi digital yang dilakukan secara konsisten dan persuasif perlu menjadi agenda strategis dalam setiap tahapan perubahan. Pemimpin hendaknya tidak hanya menyampaikan instruksi teknis, tetapi juga membangun pemahaman kolektif mengenai urgensi dan manfaat digitalisasi bagi keberlanjutan usaha.

Kedua, pelaksanaan pelatihan dan pendampingan digital perlu dilakukan secara berkelanjutan dan terstruktur. Transformasi digital bukanlah peristiwa sesaat, melainkan proses pembelajaran organisasi yang memerlukan peningkatan kompetensi secara terus-menerus. Oleh karena itu, pemilik UMKM perlu mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk penguatan literasi digital karyawan guna mengurangi kecemasan teknologi dan meningkatkan kepercayaan diri dalam penggunaan sistem digital.

Ketiga, strategi pemberdayaan karyawan perlu diperluas melalui pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan terkait inovasi digital. Partisipasi karyawan dalam pengelolaan media sosial, marketplace, maupun pengembangan konten digital dapat meningkatkan rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap proses transformasi, sehingga resistensi dapat diminimalkan secara bertahap.

Saran Kebijakan bagi Pemerintah Daerah dan Pemangku Kepentingan

Pertama, pemerintah daerah di Provinsi Banten perlu memperkuat ekosistem pendampingan digitalisasi UMKM melalui program pelatihan berbasis kebutuhan (*needs-based training*). Program pelatihan sebaiknya tidak hanya berfokus pada aspek teknis penggunaan aplikasi, tetapi juga pada manajemen perubahan dan kepemimpinan digital bagi pemilik usaha.

Kedua, diperlukan kolaborasi yang lebih intensif antara pemerintah daerah, perguruan tinggi, komunitas UMKM, serta platform digital untuk menyediakan skema mentoring jangka menengah dan panjang. Pendekatan pendampingan yang berkelanjutan lebih efektif dalam membangun kesiapan digital dibandingkan pelatihan satu kali yang bersifat temporer.

Ketiga, kebijakan digitalisasi UMKM hendaknya mempertimbangkan dimensi psikologis dan budaya organisasi, bukan semata-mata aspek infrastruktur teknologi. Penyediaan akses teknologi perlu diiringi dengan strategi peningkatan literasi dan

perubahan mindset pelaku usaha agar transformasi digital dapat berlangsung secara berkelanjutan.

Saran Teoretis dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumentasi bahwa kepemimpinan berperan sebagai mekanisme mediasi antara transformasi digital dan resistensi organisasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model konseptual ini secara kuantitatif melalui pendekatan *structural equation modeling* (SEM) guna mengukur pengaruh mediasi kepemimpinan secara empiris pada populasi UMKM yang lebih luas.

Selain itu, penelitian mendatang dapat memperluas cakupan wilayah studi ke provinsi lain untuk memperoleh perbandingan kontekstual mengenai dinamika resistensi dan gaya kepemimpinan dalam transformasi digital. Studi komparatif antarwilayah atau antar sektor usaha berpotensi memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan digitalisasi UMKM.

Penelitian lanjutan juga dapat mengkaji peran variabel lain, seperti budaya organisasi, orientasi kewirausahaan, atau dukungan ekosistem digital, sebagai faktor moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan dan resistensi terhadap transformasi digital.

Secara keseluruhan, saran yang diajukan menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital pada UMKM tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknologi, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan, dukungan kebijakan, serta proses pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Pendekatan yang integratif dan kontekstual menjadi kunci dalam membangun kesiapan digital UMKM di tingkat daerah.

Bibliografi

- Ardiansyah, A., & Purba, D. E. (2015). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi dan kesiapan untuk berubah pada UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 17(2), 123–135.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (2023). *Perkembangan data usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan usaha besar tahun 2023*. Kemenkop UKM RI.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.

- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Nuryakin, N., & Ardyan, E. (2018). SMEs' marketing performance: The mediating role of competitive advantage. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20 (2), 122–138. <https://doi.org/10.1108/JRME-03-2016-0005>
- OECD. (2021). *The digital transformation of SMEs*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Pratono, A. H. (2018). From social network to firm performance: The mediating effect of trust, selling capability and pricing capability. *Management Research Review*, 41(6), 680–700. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0080>
- Rahayu, R., & Day, J. (2017). E-commerce adoption by SMEs in developing countries: Evidence from Indonesia. *Eurasian Business Review*, 7(1), 25–41. <https://doi.org/10.1007/s40821-016-0044-6>
- Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.
- Tambunan, T. T. H. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9, Article 18. <https://doi.org/10.1186/s40497-018-0140-4>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wahyuni, N. M., & Sara, I. M. (2020). The effect of entrepreneurial orientation and innovation on competitive advantage and SMEs performance. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 3(4), 1–12.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.