

Developing SMEs Resilience Through the Role of Digitalization and Human Resource Practices With Competitiveness As Mediating Variable: A Case Study in Kampung Singkong Salatiga

Membangun Resiliensi UMKM Melalui Peran Digitalisasi dan Praktek Sumber Daya Manusia Dengan Kemampuan Bersaing Sebagai Pemediiasi: Studi Kasus di Kampung Singkong Salatiga

Yanuar Surya Putra¹, Ambar Istiyani², Uswatun Khasanah³

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi AMA Salatiga

Email: yanuar_suryaputra@stieama.ac.id¹, ambar@stieama.ac.id²

Abstract

This research is an experiment to develop a model of SMEs resilience through the role of digitization and the practice of human resources with competitiveness as a mediator. Therefore the respondents used in this study were SMEs who are members of Kampung Singkong community in Salatiga. Data was collected from 42 members of Kampung Singkong using a questionnaire. The analytical tool used is path analysis, and the results of this study reveal that digitization and HR practices have a significant and positive relationship toward SMEs resilience. More over the ability to compete or competitiveness as a mediating construct, fully mediates the relationship between digitalization and human resource practices on the resilience of SMEs in Kampung Singkong. Finally, this research offers empirical evidence on how to develop the resilience of SMEs in Salatiga, where digitalization and human resource practices are important variables to be able to build resilience of Kampung Singkong in dealing with dynamic changes in the business environment.

Keywords: SMEs Resilience, Digitalization, Human Resources Practices, Competitiveness

Abstrak

Penelitian ini merupakan eksperimen untuk mengembangkan model ketahanan UMKM melalui peran digitalisasi dan praktek sumber daya manusia dengan kemampuan bersaing sebagai pemediiasi. Oleh karena itu responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM yang tergabung dalam paguyuban kampung singkong yang berada di Salatiga. Data dikumpulkan dari 42 anggota UMKM Kampung Singkong menggunakan kuesioner. Alat analisis yang digunakan adalah path analysis, dan hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa digitalisasi dan praktek SDM memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap resiliensi UMKM. Kedua, kemampuan bersaing sebagai konstruk mediasi, sepenuhnya memediiasi hubungan antara digitalisasi dan praktek sumber daya manusia terhadap ketahanan UMKM Kampung Singkong. Akhirnya penelitian ini menawarkan bukti empiris tentang bagaimana mengembangkan ketahanan UMKM di Salatiga, dimana digitalisasi dan praktek sumber daya manusia merupakan variabel penting untuk dapat membangun ketahanan atau resiliensi UMKM Kampung Singkong dalam menghadapi perubahan dunia usaha yang dinamis, selama UMKM Kampung Singkong tersebut tidak melupakan kemampuan bersaing sebagai variabel mediasinya

Kata Kunci: Resiliensi UMKM, digitalisasi, praktek SDM, kemampuan bersaing

PENDAHULUAN

Perubahan era digital saat ini terjadi dengan sangat cepat dan menimbulkan kondisi yang terus berubah secara dinamis, sehingga mengatasi meningkatnya ketidakpastian dalam organisasi menjadi hal yang penting dan mendesak bagi sebuah organisasi dan kemampuan organisasi mengembangkan resiliensi atau ketahanan juga sangat diperlukan (Teixeira & Werther, 2013). Dengan adanya kondisi tersebut, banyak mendorong beberapa penelitian terdahulu yang berfokus pada resiliensi organisasi, hal tersebut menjadi menarik karena semua organisasi butuh untuk bertahan dan pulih setelah menghadapi kesulitan dan tantangan (Alliger et al., 2015)

Organisasi membutuhkan ketahanan mereka untuk berfungsi di lingkungan yang sulit yang beresonansi dengan krisis dan kegagalan organisasi, tidak hanya pada saat mengalami krisis saja tetapi juga dalam aktivitas sehari-hari. Pendekatan modern memandang resiliensi organisasi sebagai proses yang harus dilakukan secara berkesinambungan (King et al., 2016). Menurut Gu (2018) resiliensi adalah kondisi yang dapat dibangun dan ditingkatkan, karena melihat kondisi lingkungan saat ini yang rentan dengan bencana alam, pandemi, resesi ekonomi, kegagalan sistem, dan *human error* maka mengelola kecemasan dalam organisasi menjadi masalah utama bagi manajer, dan upaya – upaya untuk mengatasi permasalahan – permasalahan tersebut menjadi signifikan bagi resiliensi organisasi. Lebih lanjut menurut Oeij et al. (2017) & Williams et al. (2017) meningkatnya kesulitan di lingkungan yang dinamis saat ini, membutuhkan stabilitas dan upaya adaptasi bagi organisasi supaya dapat memiliki ketahanan atau resiliensi yang baik. Meskipun istilah resiliensi organisasi sering digunakan dalam banyak

disiplin dan dibahas dalam banyak cara, penelitian tentang ketahanan atau resiliensi organisasi masih terpecah-pecah dan belum ada konsensus tentang istilah atau konsep ketahanan organisasi. Masih banyak area penelitian yang belum tereksplorasi, salah satunya adalah UMKM. Fakta menunjukkan bahwa UMKM sering kali tidak siap menghadapi krisis dan dapat mengalami dampak buruk ketika terjadi, namun menurut Roxas et al (2014) penelitian yang membahas tentang ketahanan atau resiliensi pada usaha kecil dan menengah jarang dilakukan, penelitian empiris dan teoritis tentang ketahanan organisasi secara historis masih banyak yang berfokus pada perusahaan yang lebih besar. Thaha (2020) mengungkapkan pada kondisi sekarang ini UMKM adalah salah satu organisasi yang kesulitan bertahan di tengah dan pasca pandemi, sehingga memahami resiliensi organisasi bagi UMKM, terutama dalam ketidakpastian saat ini adalah penting. Bagi UMKM kesadaran akan ketahanan organisasi perlu ditingkatkan sehingga ketika dihadapkan dengan bencana seperti covid-19 ataupun kondisi lainnya, UMKM dapat memiliki ketahanan organisasi sehingga dapat bertahan dan menang dalam menghadapi kondisi krisis.

Berbagai aspek dapat mempengaruhi terbentuknya resiliensi UMKM, derajat digitalisasi adalah salah satu faktor pendahulu dalam resiliensi UMKM. Menurut Mazzarol (2015) adopsi teknologi digital yang strategis dapat menghasilkan peningkatan daya saing, produktivitas, ketahanan dan kinerja, serta adopsi keterampilan baru dan peluang digital. Hal tersebut nampak pada perkembangan teknologi digital saat ini dimana *platform digital* menjadi salah satu instrument utama dalam menjalankan bisnis, sehingga untuk meningkatkan daya saing dan kemudian membangun resiliensi organisasi, UMKM harus mengadopsi teknologi digital. Selain digitalisasi, menurut Sung et al. (2020) peningkatan praktek sumber daya manusia merupakan salah satu aspek yang menentukan daya saing dan kelangsungan hidup UMKM dalam jangka panjang. Franklin (2021) menggarisbawahi diperlukannya kepedulian terhadap sumber daya manusia yang berkualitas, terdidik, dan inovatif untuk daya saing pasar UMKM dan kelangsungan hidup jangka panjang. Menurut Hernita et al. (2021) praktek sumber daya manusia berperan utama dalam meningkatkan ketahanan dan kinerja organisasi khususnya UMKM. Lebih lanjut Hu & Kee (2021) menjelaskan bahwa resiliensi tidak terbatas pada perusahaan besar, mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam rencana perusahaan jauh lebih sulit bagi usaha kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas sumber daya manusia akan memberikan dampak yang cukup besar terhadap kemampuan UMKM untuk menjaga keberlanjutannya.

Penelitian ini akan dilakukan di paguyuban UMKM yang disebut “Kampung Singkong” Salatiga. Kampung singkong merupakan komunitas UMKM pengolah singkong yang sudah ada sejak tahun 2009, dan diresmikan pada Oktober 2021. Kampung Singkong terletak di Desa Ledok, Kecamatan Argomulyo, Salatiga. Dinamakan Kampung Singkong karena rata-rata warganya bekerja dan memiliki usaha mengolah singkong menjadi berbagai produk turunan. Produk dari UMKM ini bahkan sudah merambah ke beberapa daerah di luar Salatiga. Selain mengolah aneka olahan singkong, Kampung Singkong juga menyediakan wisata edukasi desa singkong, dimana wisata edukasi ini mengajarkan wisatawan untuk belajar bagaimana mengolah singkong, mulai dari masa tanam hingga proses produksi dan pengemasan. Dapat disimpulkan bahwa permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun dan meningkatkan resiliensi UMKM melalui digitalisasi dan praktik sumber daya manusia dengan daya saing sebagai variabel mediasi. Tujuan dan urgensi penelitian ini adalah memberikan kontribusi bagi perkembangan UMKM agar memiliki ketahanan organisasi yang kuat dan dapat beradaptasi dengan perubahan dinamis yang terjadi. Penelitian ini akan memberikan kontribusi bagi Kampung Singkong untuk membangun ketahanan organisasinya, sehingga Kampung Singkong akan mampu bertahan dalam perubahan lingkungan yang sangat dinamis ini.

TINJAUAN PUSTAKA

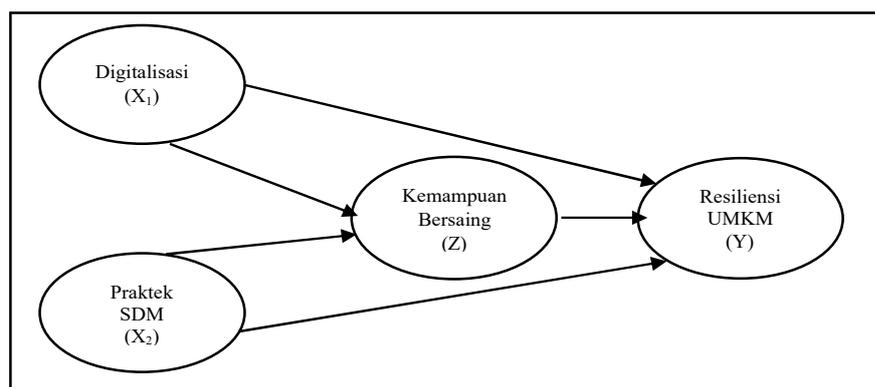
Adopsi teknologi digital yang strategis dapat menghasilkan peningkatan daya saing, produktivitas, ketahanan dan kinerja, serta adopsi keterampilan baru dan peluang digital (Mazzarol, 2015). Menurut Jain et al. (2019) jika dibandingkan dengan pesaing mereka yang lebih besar, sifat-sifat tersebut dapat membantu UMKM memperoleh keunggulan kompetitif dan ketahanan. Beberapa literatur UMKM menjelaskan bahwa terjadi peningkatan penggunaan teknologi digital oleh UMKM untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di negara maju dan juga beberapa negara berkembang. Namun perlu diingat bahwa peningkatan penggunaan teknologi digital saja tidak akan dapat mengatasi hambatan sosial-politik dan hukum yang dihadapi UMKM dalam hal kinerja dan ketahanan organisasi, UMKM juga diharapkan dapat meningkatkan daya saingnya terlebih dahulu untuk dapat membangun ketahanan organisasi yang lebih kuat. Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan melakukan inovasi-inovasi yang memanfaatkan teknologi, misalnya dengan penggunaan *e-commerce* dan atau *marketplace* dapat meningkatkan daya saing UMKM karena teknologi tersebut lebih aman dan mudah diakses dimanapun dan kapanpun. Memperkuat jejaring, dukungan dan kepercayaan dalam organisasi dapat memberikan kontribusi pada ketahanan organisasi (Gu, 2018). Ketika ada kepercayaan, anggota tim tidak takut untuk berbagi informasi juga tentang insiden atau terjadinya *human error*. Ketika terdapat kepercayaan dan ikatan yang kuat, hubungan menjadi lebih nyaman sehingga antar rekan kerja dapat mengungkapkan kerentanan mereka. Pola pertukaran informasi dan keterbukaan antara orang-orang dalam organisasi mengurangi ambiguitas dan ketidakpastian, karena mereka membahas beragam solusi untuk masalah organisasi dan merencanakan berbagai kemungkinan tanggapan yang mempertimbangkan sebagian besar aspek yang relevan. Ini juga mungkin bagaimana mereka akan bertindak dalam situasi krisis, yang akan berkontribusi pada ketahanan organisasi.

Kinerja dan keberlanjutan UMKM sangat dipengaruhi oleh kesiapan sumber daya manusia untuk mengadaptasi teknologi informasi (Nugroho et al., 2017). Sumber daya manusia menurut Khan et al. (2020) adalah prediktor penting dari ketahanan organisasi. Pernyataan tersebut mendukung hasil penelitian Ahmad et al. (2018) yang mengidentifikasi manajemen sumber daya manusia sebagai faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap ketahanan organisasi. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi dengan struktur sumber daya manusia yang kuat dapat membantu meningkatkan daya saing mereka dalam kegiatan organisasi. Beberapa hasil penelitian menyoroti pentingnya praktik sumber daya manusia sebagai faktor penting dalam menghasilkan ketahanan organisasi. Arti dari praktik sumber daya manusia (SDM) dalam situasi krisis adalah perubahan dan adaptasi struktur, prosedur, dan proses yang membawa organisasi untuk melanjutkan aktivitas dan fungsinya (Chan et al., 2017). Hasil penelitian lain menunjukkan bahwa fleksibilitas adalah salah satu strategi organisasi untuk mengatasi perubahan yang efektif (Peretz & Rosenblatt, 2011) karena memungkinkan anggotanya untuk mengambil inisiatif untuk menyesuaikan situasi, bahkan jika mereka tidak selalu selaras dengan aturan organisasi (Nahum-Shani & Somech, 2011). Demikian pula Wu et al. (2013) menemukan bahwa organisasi dengan struktur yang fleksibel berhasil mengatasi perubahan atau krisis; mereka tidak runtuh, melainkan berfungsi, pulih, dan bahkan tumbuh.

Kemampuan untuk menemukan hal yang baru dan bersaing dari UMKM juga penting untuk keberlanjutan jangka panjang, terutama di masa pandemi covid-19. Menurut laporan OECD keberlanjutan UMKM hanya 10,22 – 15 persen dari semua UMKM yang ada sebelum pandemi. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dan kreativitas UMKM sangat penting dalam usahanya (Rajapathirana & Hui, 2018). Daya bersaing menjadi salah satu isu penting yang dihadapi oleh UMKM, perkembangan teknologi yang sangat pesat dan pergeseran ke era digital menjadi salah satu penghambat daya saing UMKM, karena masih banyak UMKM yang bersifat konvensional dan enggan untuk mengadaptasi teknologi. Ketidakmampuan UMKM untuk bersaing akan menghambat kemampuan UMKM untuk memiliki ketahanan terhadap berbagai permasalahan, seperti permasalahan: ekonomi, sosial, teknis, dan budaya (Hu & Kee, 2021). Beberapa literatur juga menggaris bawahi berbagai tantangan yang dihadapi UMKM dalam hal daya saing dan kelangsungan hidup jangka panjang, dari sudut pandang sumber daya manusia. Keengganan UMKM untuk beradaptasi terhadap kemajuan teknologi bukan serta merta karena UMKM tersebut tidak mau, tetapi dapat juga disebabkan karena kurangnya sumber daya manusia yang ada atau kurangnya pemahaman dan penerapan akan praktek – praktek sumber daya manusia (Asare et al., 2015). Permasalahan sumber daya manusia ini juga dapat menghambat kemampuan bersaing dari sebuah UMKM, yang kemudian juga akan berpengaruh terhadap resiliensi UMKM. Jadi dapat disimpulkan bahwa permasalahan sumber daya manusia juga merupakan isu yang penting, dikarenakan sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang juga akan menunjang keberlangsungan sebuah UMKM selain isu tentang teknik produksi dan pemasaran yang kurang inovatif (Acheampong & Hinson, 2019). Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa daya saing merupakan variabel yang dapat memediasi resiliensi atau ketahanan UMKM, khususnya dari variabel eksogen digitalisasi dan praktek sumber daya manusia.

HIPOTESIS

Dari uraian teori tersebut, maka model penelitian atau kerangka konseptual dari penelitian ini nampak pada gambar berikut;



Gambar 1. Model Penelitian

Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah digitalisasi (X_1) dan praktek sumber daya manusia (X_2), sedangkan daya bersaing (Z) atau *competitiveness* menjadi variabel yang memediasi pengaruh digitalisasi dan praktek sumber daya manusia terhadap variabel endogennya yaitu resiliensi Usaha Mikro Kecil Menengah (Y), Berdasarkan landasan teori dan model penelitian yang telah dipaparkan, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H₁: Digitalisasi memiliki pengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Salatiga.
- H₂: Praktek sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap ketahanan UMKM Kampung Singkong Salatiga.
- H₃: Digitalisasi berpengaruh positif terhadap kemampuan bersaing UMKM Kampung Singkong Salatiga.
- H₄: Praktek sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kemampuan bersaing UMKM Kampung Singkong Salatiga.
- H₅: Kemampuan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Salatiga.
- H₆: Kemampuan bersaing memediasi pengaruh digitalisasi dan praktek sumber daya manusia terhadap ketahanan UMKM Kampung Singkong Salatiga.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan paguyuban UMKM “Kampung Singkong” yang berlokasi di Kelurahan Ledok, Kecamatan Argomulyo. Sejak tahun 2009, Kampung singkong menjadi komunitas UMKM pengolah singkong. Paguyuban UMKM Kampung Singkong ini baru diresmikan pada bulan Oktober 2021, selain menghasilkan aneka olahan singkong, Kampung Singkong juga menawarkan wisata edukasi dan argowisata, dimana pengunjung dapat belajar cara mengolah singkong dari tahap penanaman hingga tahap produksi dan pengemasan. Jumlah anggota UMKM dalam paguyuban ini adalah 32 UMKM yang menghasilkan produk olahan singkong dan 10 UMKM yang menjual produk non singkong, seperti baju, aksesoris dan produk makanan lain. Responden penelitian ini adalah semua UMKM anggota paguyuban Kampung Singkong sejumlah 42 UMKM. Secara umum, pengukuran ketahanan atau resiliensi dapat dibagi menjadi tiga kelompok: pengukuran berbasis sistem, pengukuran berbasis strategi, dan pengukuran berbasis jaringan. Ketika Anda memikirkan sebuah organisasi sebagai suatu sistem, ketahanannya sering diukur dengan prioritas pada karakteristik yang harus dimiliki oleh model ketahanan. Saad et al. (2021) menyatakan indikator untuk mengukur ketahanan UMKM dalam organisasi melalui empat dimensi: *redundancy*, *robustness*, *resourcefulness*, dan *rapidity*.

Menurut Winarsih et al. (2021) digitalisasi bersifat multidimensi dengan empat dimensi, terdiri dari: tingkat teknologi yang digunakan, inovasi bahan baku, intensitas peningkatan produk, dan perluasan saluran pemasaran, serta hubungan dan jaringan sosial di antara individu dalam komunitas organisasi dan orang-orang dari luar organisasi. Dua komponennya adalah (1) jaringan – *sosial network* dalam tim organisasi yang terlihat dari kuantitas, kepadatan, dan relasi (Siciliano et al., 2017) dan (2) kepercayaan – kualitas hubungan sosial dan relasi antar anggota jaringan. Kepercayaan dalam tim mencakup kebajikan, keandalan, kompetensi, kejujuran, dan keterbukaan (Gray et al., 2016). Dengan demikian digitalisasi tidak hanya diukur dari adopsi teknologi saja, melainkan dari relasi atau hubungan jejaring sosial dari anggota organisasi baik secara internal maupun relasi dengan individu diluar organisasi. Penerapan praktek sumber daya manusia dalam upaya membangun ketahanan akan dapat lebih mempersiapkan manajer atau pimpinan organisasi untuk menghadapi tekanan dan hambatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Arti dari praktik sumber daya manusia dalam situasi krisis adalah perubahan dan adaptasi struktur, prosedur, dan proses yang memungkinkan organisasi untuk melanjutkan alur dan fungsinya. Dengan demikian, ada 3 dimensi untuk mengukur praktik sumber daya manusia dalam krisis; kepemimpinan, kompetensi karyawan, dan koordinasi (Chan et al., 2017).

Singh (2015) mengidentifikasi pentingnya UMKM untuk membangun strategi guna meningkatkan daya saing mereka di pasar global. Hasil penelitian Poufinas et al. (2018) menunjukkan bahwa UMKM belum sepenuhnya memberikan perhatian yang cukup untuk menetapkan strategi yang efektif untuk bersaing, hal tersebut disebabkan oleh sumber daya dan kemampuan inventif yang lemah. Lebih lanjut Poufinas et al. (2018) menjelaskan dimensi yang digunakan sebagai ukuran daya saing UMKM, yang terdiri dari tiga faktor utama; yaitu, bahan lokal, jaringan bisnis, kompetensi TI dan periklanan. Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. *Path analysis* atau analisis jalur adalah teknik untuk menganalisis pola hubungan antara dua variabel dan lebih untuk menentukan pengaruh langsung atau tidak langsung dari sejumlah variabel independen terhadap variabel dependen menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

HASIL PENELITIAN

Validitas konstruk digunakan untuk menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari pengukuran variabel sesuai dengan teori yang dipakai untuk mendefinisikan sebuah variabel. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Validitas konvergen dapat terlihat dari nilai *loading factor* > 0,7 atau dari *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,5 (Dibbern et al., 2016). Hasil uji validitas konvergen dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. Validity and Reliability Test

Variabel	Cronbach Alpha	Rho_A	Composite Reliability	AVE
Digitalisasi	0.776	0.862	0.912	0.586
Praktek SDM	0.787	0.870	0.911	0.672

Kemampuan bersaing	0.876	0.889	0.925	0.712
Resiliensi UMKM	0.834	0.881	0.887	0.572

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel diatas dapat dijelaskan bahwa nilai AVE dari setiap variable penelitian > 0,5 hal tersebut menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki validitas konvergen yang baik, demikian pula dengan reliabilitasnya, semua variabel memiliki nilai *cronbach alpha* diatas 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel valid dan reliabel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogennya, dan kemudian menguji pengaruh mediasinya. Pengujian hipotesis untuk pengaruh langsung dapat dilihat pada nilai *T statistic* yang idealnya memiliki tingkat signifikan < 0,05. Hasil dari pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Hasil Pengaruh Langsung

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T Statistic	P Values
Digitalisasi → Resiliensi UMKM	0.221	0.222	0.098	2.251	0.025
Praktek SDM → Resiliensi UMKM	0.362	0.368	0.065	5.613	0.000
Daya saing → Resiliensi UMKM	0.276	0.272	0.056	4.960	0.000
Digitalisasi → Daya saing	0.197	0.198	0.097	2.025	0.043
Praktek SDM → Daya saing	0.373	0.369	0.066	5.653	0.000

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai T statistik semua hipotesis > dari nilai T tabel sebesar 1,67 untuk uji satu arah dan nilai p – value < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa:

1. Digitalisasi berpengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Salatiga, dengan kata lain jika digitalisasi organisasi meningkat maka resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga juga akan meningkat.
2. Praktek SDM berpengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga, dengan kata lain jika praktek SDM meningkat maka resiliensi UMKM Kampung Singkong di Kota Salatiga juga akan meningkat.
3. Daya saing berpengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga, sehingga jika daya saing meningkat maka resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga juga akan meningkat.
4. Digitalisasi berpengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga, sehingga jika daya saing meningkat maka resiliensi organisasi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga juga meningkat
5. Praktek SDM berpengaruh positif terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga, sehingga jika praktek SDM meningkat maka resiliensi organisasi UMKM Kampung Singkong Kota Salatiga juga meningkat.

Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa H₁ sampai H₅ terbukti atau dapat diterima. Kemudian untuk hasil pengujian pengaruh tidak langsung atau mediasi dari variabel daya saing, ditampilkan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Daya Saing

Variabel	Original* sample*	Sample* mean*	Standard* deviation*	T* Statistic	P* Values*
Digitalisasi → Daya saing	0.321	0.368	0.102	2.735	0.021
Digitalisasi → Resiliensi UMKM					
Praktek SDM → Daya saing	0.364	0.374	0.097	6.132	0.000
Praktek SDM → Resiliensi UMKM					

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel 4. Pengaruh Tidak Langsung Variabel Daya Saing

Variabel	Original sample	Sample mean	Standard deviation	T Statistic	P Values
Digitalisasi → Daya saing	0.321	0.368	0.102	2.735	0.021
Digitalisasi → Resiliensi UMKM					

Praktek SDM → Daya saing	0.364	0.374	0.097	6.132	0.000
Praktek SDM → Resiliensi UMKM					

Sumber: Data primer yang diolah, 2022

Tabel tersebut menunjukkan bahwa pengaruh langsung digitalisasi terhadap resiliensi UMKM adalah pengaruh yang signifikan, dan pengaruh digitalisasi terhadap resiliensi UMKM melalui daya saing sebagai pemediasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa daya saing adalah variabel pemediasi penuh, karena nilai *T Statistic*nya lebih besar daripada nilai pengaruh langsungnya. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa pengaruh langsung praktek SDM terhadap resiliensi UMKM adalah pengaruh yang signifikan, dan pengaruh praktek SDM terhadap resiliensi UMKM melalui daya saing sebagai pemediasi juga menunjukkan pengaruh yang signifikan, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis enam (H_6) yang menyatakan bahwa daya saing memediasi pengaruh digitalisasi dan praktek sumber daya manusia terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Salatiga dapat diterima.

PEMBAHASAN

Dengan demikian, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa digitalisasi dapat meningkatkan resiliensi UMKM khususnya di Kampung Singkong Salatiga, bahwa teknologi digital membantu UKM menjadi lebih tangguh dan bertahan, hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (Akpan et al., 2022; Khalil et al., 2022). Memang, teknologi digital untuk UMKM dapat meningkatkan kinerja, mengurangi risiko, dan memastikan kelangsungan hidup UMKM. Dengan memanfaatkan teknologi digital UMKM akan dapat menghasilkan pendapatan dan meningkatkan keuangan mereka dengan menerapkan transformasi digital dalam fungsi penjualan, selain itu, hasil menunjukkan bahwa menerapkan teknologi digital dapat meningkatkan efisiensi UMKM. Sehingga dapat disimpulkan bahwa digitalisasi UMKM telah meningkatkan kapasitas mereka untuk menyesuaikan diri dengan krisis yang signifikan dan untuk bertahan hidup, oleh karena itu, UMKM harus mendorong penggunaan teknologi digital khususnya adalah teknologi digital untuk memperluas pemasaran dan meningkatkan penjualan, salah satunya adalah dengan memanfaatkan pemasaran digital melalui media sosial dan memanfaatkan *marketplace* untuk penjualan secara *online*.

Selain penguasaan teknologi digital, pelaku wirausaha juga perlu mengenali nilai dalam mengembangkan kapasitas sumber daya manusianya dalam tim; sumber daya manusia yang dimiliki juga harus fasih dengan teknologi digital, dan perlu adanya penerapan strategi atau praktek – praktek SDM untuk meningkatkan resiliensi UMKM, hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa praktek sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap resiliensi UMKM Kampung Singkong Salatiga, hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari Carvalho et al., (2016); Lengnick-Hall et al., (2011) bahwa praktek sumber daya manusia merupakan faktor krusial dalam membangun ketahanan organisasi. Praktek sumber daya manusia yang dapat diterapkan meliputi penerapan gaya kepemimpinan yang lebih sesuai, peningkatan kompetensi karyawan, dalam hal ini pemilik atau pengelola UMKM harus berusaha untuk melatih staf mereka untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terus berubah dan hal ini dapat dilakukan secara bertahap sesuai keuangan mereka. Praktek sumber daya manusia yang berikutnya adalah koordinasi, hal ini menjadi penting karena biasanya UMKM dikelola dengan konteks kekeluargaan sehingga kurangnya koordinasi antara pemilik dengan karyawan sangat sering terjadi. Oleh karena itu, UMKM yang pada umumnya memiliki karyawan yang relatif lebih sedikit daripada perusahaan, akan lebih baik jika lebih mengandalkan praktek sumber daya manusia untuk mengembangkan kumpulan pengetahuan yang unik dan inovatif yang memberi mereka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Daya saing perusahaan menjadi pemediasi penuh dari digitalisasi dan praktek sumber daya manusia terhadap resiliensi UMKM. Daya saing bagi sebuah entitas bisnis apapun bentuknya memang sangat penting, karena daya saing merupakan bagian dari lingkungan bisnis. Lingkungan bisnis secara luas mencakup kondisi sosial ekonomi, budaya, dan politik (Wedawatta & Ingirige, 2016). Lingkungan bisnis dapat menguntungkan bagi ketahanan perusahaan atau tidak menguntungkan, juga mengganggu (Adnan et al., 2016). Misalnya, makroekonomi yang kondusif dan regulasi yang kondusif membuka peluang bagi pertumbuhan perusahaan (Ates & Bititci, 2011). Lingkungan bisnis yang tidak menguntungkan dan tidak bersahabat dipenuhi dengan gangguan yang kompleks dan sedang berlangsung termasuk rintangan terkait infrastruktur, kekosongan kelembagaan, sistem peraturan yang membatasi, akses terbatas ke pasar, dan teknologi yang menghambat pertumbuhan bisnis (Tengeh, 2016).

PENUTUP

Simpulan

UMKM adalah salah satu entitas pendorong paling penting dari kemajuan sosial ekonomi di suatu negara atau wilayah karena UMKM dapat memastikan penciptaan dan pengembangan pekerjaan baru yang permanen. Namun, dilain sisi UMKM juga organisasi yang paling rentan terkena dampak krisis atau perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Untuk mengurangi dan mengatasi dampak negatif dari kondisi krisis yang saat ini paling terasa adalah pasca pandemi covid – 19, UMKM yang dalam hal ini adalah paguyuban Kampung Singkong Salatiga perlu melakukan upaya untuk meningkatkan daya saingnya melalui pemanfaatan teknologi digital dan penerapan praktek

sumber daya manusia yang tepat. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa teknologi digital secara positif mempengaruhi kemampuan UMKM untuk meningkatkan resiliensi organisasi, demikian juga dengan penerapan praktek SDM yang juga memiliki pengaruh signifikan dalam meningkatkan resiliensi UMKM. Resiliensi ini menjadi salah satu faktor yang penting bagi keberlangsungan UMKM, karena usaha kecil dan menengah memainkan peran penting dalam perekonomian banyak negara, meskipun menghadapi gangguan yang berkembang dan kompleks dari lingkungan bisnis. Pengetahuan mereka ketahanan menjadi masalah utama untuk meningkatkan kontribusi yang diupayakan dari organisasi – organisasi ini untuk ekonomi negara. Ketahanan atau resiliensi adalah suatu kemampuan yang bisnis harus dimiliki organisasi untuk menghadapi tantangan yang semakin kompleks.

Saran

Menurut Tengoh (2016) lingkungan bisnis negara berkembang, yang ditandai dengan gangguan yang lebih bermusuh dan berlangsung, membuat UMKM lebih rentan terhadap kegagalan dibandingkan di negara maju. Oleh karena itu diperlukan daya saing yang kuat bagi setiap UMKM, yang dapat ditingkatkan melalui pemanfaatan bahan baku lokal yang unik sebagai keunggulan atau keunikan dalam meningkatkan daya saing, memperluas jaringan bisnis, serta peningkatan kompetensi TI dan periklanan, sehingga ketika daya saing UMKM tinggi, UMKM tersebut juga akan memiliki ketahanan organisasi yang baik dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan lingkungan bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- Acheampong, G., & Hinson, R. E. (2019). Benefitting from alter resources: network diffusion and SME survival. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1462620>
- Adnan, A. H. M., Jaafar, R. E., Nasir, Z. A., & Mohtar, N. M. (2016). “Just sisters doing business between us”: Gender, social entrepreneurship and entrepreneurial resilience in rural Malaysia. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.073992>
- Ahmad, M. I., Malik, M., Ul Hassan, M., & Iqbal, Z. (2018). Exploring the role of technological developments and open innovation in the survival of SMEs: an empirical study of Pakistan. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*. <https://doi.org/10.1504/ijbfmi.2018.10009311>
- Akpan, I. J., Udoh, E. A. P., & Adebisi, B. (2022). Small business awareness and adoption of state-of-the-art technologies in emerging and developing markets, and lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 34(2), 123–140. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1820185>
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., & Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 39(3), 1–9. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.003>
- Asare, R., Akuffo, M., Quaye, W., & Atta-Antwi, K. (2015). Characteristics of micro, small and medium enterprises in Ghana: Gender and implications for economic growth. *African Journal of Science, Technology, Innovation and Development*. <https://doi.org/10.1080/20421338.2014.979651>
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: A key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Carvalho, A. O. de, Ribeiro, I., Cirani, C. B. S., & Cintra, R. F. (2016). Organizational resilience: a comparative study between innovative and non-innovative companies based on the financial performance analysis. *International Journal of Innovation*. <https://doi.org/10.5585/iji.v4i1.73>
- Chan, A. T. L., Ngai, E. W. T., & Moon, K. K. L. (2017). The effects of strategic and manufacturing flexibilities and supply chain agility on firm performance in the fashion industry. *European Journal of Operational Research*. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.11.006>
- Dibbern, J., Chin, W. W., & Kude, T. (2016). The sourcing of software services: Knowledge specificity and the level of trust. *Data Base for Advances in Information Systems*. <https://doi.org/10.1145/2963175.2963178>
- Franklin A, A. (2021). Evaluating Innovations in Small and Medium Scale Enterprises in Bayelsa State. *Journal of Economics, Finance And Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v4-i7-03>
- Gray, J., Kruse, S., & Tarter, C. J. (2016). Enabling school structures, collegial trust and academic emphasis: Antecedents of professional learning communities. *Educational Management Administration and Leadership*. <https://doi.org/10.1177/1741143215574505>
- Gu, Q. (2018). (Re)conceptualising teacher resilience: A social-ecological approach to understanding teachers’ professional worlds. In *Resilience in Education: Concepts, Contexts and Connections*. https://doi.org/10.1007/978-3-319-76690-4_2
- Hernita, H., Surya, B., Perwira, I., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic business sustainability and strengthening human resource capacity based on increasing the productivity of small and medium enterprises (SMES) in Makassar city, Indonesia. *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su13063177>
- Hu, M. K., & Kee, D. M. H. (2021). Fostering sustainability: reinventing SME strategy in the new normal. *Foresight*. <https://doi.org/10.1108/FS-03-2021-0080>
- Jain, M., Sharma, G. D., & Mahendru, M. (2019). Can i sustain my happiness? A review, critique and research

- agenda for economics of happiness. In *Sustainability (Switzerland)*. <https://doi.org/10.3390/su11226375>
- Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 100. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>
- Khan, Z., Hussain, M., Shahbaz, M., Yang, S., & Jiao, Z. (2020). Natural resource abundance, technological innovation, and human capital nexus with financial development: A case study of China. *Resources Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101585>
- King, D. D., Newman, A., & Luthans, F. (2016). Not if, but when we need resilience in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.2063>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
- Mazzarol, T. (2015). SMEs engagement with e-commerce, e-business and e-marketing. *Small Enterprise Research*. <https://doi.org/10.1080/13215906.2015.1018400>
- Nahum-Shani, I., & Somech, A. (2011). Leadership, OCB and individual differences: Idiocentrism and allocentrism as moderators of the relationship between transformational and transactional leadership and OCB. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.010>
- Nugroho, M. A., Susilo, A. Z., Fajar, M. A., & Rahmawati, D. (2017). Exploratory Study of SMEs Technology Adoption Readiness Factors. *Procedia Computer Science*. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.12.162>
- Oeij, P., Dhondt, S., Gaspersz, J., & Vuuren, T. van. (2017). Innovation Resilience Behavior and Critical Incidents. *Project Management Journal*.
- Peretz, H., & Rosenblatt, Z. (2011). The role of societal cultural practices in organizational investment in training: A comparative study in 21 countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. <https://doi.org/10.1177/0022022111406786>
- Poufinas, T., Galanos, G., & Papadimitriou, P. (2018). The Competitiveness of Small and Medium Enterprises in Adverse Economic Environments. *Theoretical Economics Letters*. <https://doi.org/10.4236/tel.2018.813175>
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Roxas, B., Battisti, M., & Deakins, D. (2014). Learning, innovation and firm performance: Knowledge management in small firms. *Knowledge Management Research and Practice*. <https://doi.org/10.1057/kmnp.2012.66>
- saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business and Management*. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Siciliano, M. D., Moolenaar, N. M., Daly, A. J., & Liou, Y. H. (2017). A Cognitive Perspective on Policy Implementation: Reform Beliefs, Sensemaking, and Social Networks. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.12797>
- Singh, A. (2015). *Job involvement , organizational commitment , professional commitment , and A study of generational diversity*. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007>
- Sung, C.-Y., Kim, K.-C., & In, S. (2020). Small and medium-sized enterprises policy in Korea from the 1960s to the 2000s and beyond. In *Understanding the Development of Small Business Policy*. <https://doi.org/10.4324/9781351020343-5>
- Teixeira, E. de O., & Werther, W. B. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.01.009>
- Tengeh, R. K. (2016). Entrepreneurial resilience: The case of Somali grocery shop owners in a South African Township. *Problems and Perspectives in Management*. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(4-1\).2016.09](https://doi.org/10.21511/ppm.14(4-1).2016.09)
- Thaha, A. F. (2020). Dampak Covid-19 Terhadap UMKM Di Indonesia [The Impact of Covid-19 on MSMEs in Indonesia]. *Brand*.
- Wedawatta, G., & Ingirige, B. (2016). A conceptual framework for understanding resilience of construction SMEs to extreme weather events. *Built Environment Project and Asset Management*. <https://doi.org/10.1108/BEPAM-06-2015-0023>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>
- Winarsih, Indriastuti, M., & Fuad, K. (2021). Impact of covid-19 on digital transformation and sustainability in small and medium enterprises (smes): a conceptual framework. *Advances in Intelligent Systems and Computing*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-50454-0_48
- Wu, J. H., Hoy, W. K., & Tarter, C. J. (2013). Enabling school structure, collective responsibility, and a culture of academic optimism: Toward a robust model of school performance in Taiwan. *Journal of Educational Administration*. <https://doi.org/10.1108/09578231311304698>