Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce
Volume. 5, Nomor. 1, Maret 2026
E-ISSN : 2962-0821; P-ISSN : 2964-5298; Hal. 22-32
DOI: https://doi.org/10.30640/digital.v5i1.6308
Tersedia: https://jurnaluniv45sby.ac.id/index.php/Digital

Strategi Transformasi Digital dalam Mencapai Keberlanjutan Bisnis Pasca Pandemi

(Studi Kasus pada UMKM di Kota Serang)

Siti Alfianti[1*], Afrian Ardinata[2], Ahmad Mujahid[3], Didin Rohiyudin[4], Muhamad Karim[5]
[1-5]Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Primagraha, Indonesia
*Penulis Korespondensi: sitialfianti2005@gmail.com[1]

Abstract. *Digital transformation is an important strategy for culinary MSMEs in Serang City to survive and develop after the Covid-19 pandemic. The implementation of food delivery* platform*s, marketing through social media, and digital payment systems has proven to be able to expand market reach and increase operational efficiency. However, this study also found obstacles in the form of low digital literacy of business actors and limited internet infrastructure that reduce the effectiveness of technology implementation. This study aims to analyze the role of digital transformation in supporting the sustainability of culinary MSMEs, as well as identify the inhibiting factors that need to be addressed. The research method uses a qualitative descriptive approach with an analysis of digitalization practices carried out by culinary MSMEs in Serang City. The results show that digitalization is able to increase competitiveness and strengthen business resilience, but the success of implementation is highly dependent on external support, especially from local governments and internet service providers. Therefore, policies are needed that encourage the improvement of digital literacy, the provision of adequate infrastructure, and cross-sector collaboration so that the digital transformation of culinary MSMEs can run optimally and sustainably. These findings make a practical contribution to the development of technology-based MSME empowerment strategies in the digital economy era.*

Keywords: *Culinary MSMEs; Digital Literacy; Digital Transformation; Infrastructure Internet; Online Marketing.*

Abstrak. Transformasi digital menjadi strategi penting bagi UMKM kuliner di Kota Serang untuk bertahan dan berkembang pasca pandemi Covid-19. Penerapan platform pesan-antar makanan, pemasaran melalui media sosial, serta sistem pembayaran digital terbukti mampu memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efisiensi operasional. Namun, penelitian ini juga menemukan adanya hambatan berupa rendahnya literasi digital pelaku usaha serta keterbatasan infrastruktur internet yang mengurangi efektivitas penerapan teknologi. Studi ini bertujuan untuk menganalisis peran transformasi digital dalam mendukung keberlanjutan UMKM kuliner, sekaligus mengidentifikasi faktor penghambat yang perlu diatasi. Metode penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan analisis terhadap praktik digitalisasi yang dilakukan oleh UMKM kuliner di Kota Serang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi mampu meningkatkan daya saing dan memperkuat ketahanan usaha, namun keberhasilan implementasi sangat bergantung pada dukungan eksternal, khususnya dari pemerintah daerah dan penyedia layanan internet. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan yang mendorong peningkatan literasi digital, penyediaan infrastruktur yang memadai, serta kolaborasi lintas sektor agar transformasi digital UMKM kuliner dapat berjalan optimal dan berkelanjutan. Temuan ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi pemberdayaan UMKM berbasis teknologi di era ekonomi digital.

Kata kunci: Infrastruktur Internet; Literasi Digital; Pemasaran *Online*; Transformasi Digital; UMKM Kuliner.

1. LATAR BELAKANG

Pandemi Covid-19 yang melanda Indonesia sejak Maret 2020 memberikan guncangan hebat pamian, terutama bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Pembatasan mobilitas masyarakat melalui kebijakan PSBB dan PPKM menyebabkan penurunan omzet signifikan, bahkan memaksa 47,13% UMKM di Indonesia tutup sementara pada masa puncak pandemi. Sektor kuliner menjadi salah satu yang paling terdampak karena ketergantungan

Naskah Masuk: 17 Januari 2026; Revisi: 19 Februari 2026; Diterima: 22 Maret 2026; Terbit: 30 Maret 2026

tinggi pada penjualan *offline* dan pola konsumsi masyarakat yang berubah drastis ke arah *contactless*.

Dalam kondisi krisis tersebut, transformasi digital muncul sebagai strategi adaptasi utama untuk menjaga keberlanjutan bisnis. Data Kementerian Koperasi dan UKM mencatat lonjakan 9,8 juta UMKM *onboarding* ke ekosistem digital selama 2020-2022, meningkat 266% dibanding periode sebelum pandemi. Adopsi platform pesan-antar makanan, pemasaran melalui media sosial, hingga digitalisasi sistem pembayaran QRIS menjadi praktik umum yang dilakukan pelaku usaha agar tetap dapat menjangkau konsumen. Namun, memasuki fase pasca pandemi tahun 2023-2026, tantangan UMKM bergeser dari *survival* mode menuju *sustainability* mode. Persoalannya bukan lagi "bagaimana agar tidak tutup", melainkan "bagaimana agar bisnis dapat tumbuh berkelanjutan di tengah normal baru". Laporan Bank Indonesia 2024 menunjukkan bahwa 63% UMKM yang sudah *go digital* masih mengalami stagnasi pertumbuhan karena strategi digital yang diterapkan bersifat reaktif dan tidak terintegrasi.

Hal ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara adopsi teknologi dengan perumusan strategi transformasi digital yang komprehensif. Kota Serang sebagai ibu kota Provinsi Banten memiliki karakteristik unik untuk dikaji. Berdasarkan data Dinas Koperasi dan UMKM Kota Serang 2023, terdapat 12.847 UMKM dengan 38% bergerak di sektor kuliner. Sebagai kota penyangga Jakarta, UMKM kuliner di Serang menghadapi tekanan ganda: persaingan dengan produk dari Jabodetabek sekaligus keterbatasan infrastruktur digital jika dibandingkan kota metropolitan. Survei awal pada Januari 2026 terhadap 20 UMKM kuliner di sekitar Alun-alun dan Rau menunjukkan bahwa 100% telah menggunakan minimal satu kanal digital, namun 70% mengaku belum memahami dampaknya terhadap keberlanjutan jangka panjang. Mereka sekadar "ikut-ikutan" menggunakan GoFood atau Instagram tanpa perencanaan strategis. Studi-studi terdahulu mengenai transformasi digital UMKM pasca pandemi masih didominasi konteks kota besar seperti Jakarta, Bandung, dan Surabaya. Sementara itu, kajian pada kota lapis kedua seperti Serang dengan segala keterbatasan infrastruktur dan literasi digitalnya masih sangat terbatas.

Di sisi lain, penelitian yang ada cenderung fokus pada aspek adopsi teknologi, belum banyak yang menganalisis strategi transformasi digital secara holistik dari perspektif *Dynamic Capabilities* dalam rangka mencapai keberlanjutan bisnis. Padahal, menurut Teece (2018), keberlanjutan di era disrupsi hanya dapat dicapai jika organisasi memiliki kemampuan untuk merasakan peluang, menangkapnya, dan mentransformasi model bisnisnya. Berdasarkan fenomena dan *research gap* tersebut, penting untuk mengkaji lebih dalam bagaimana strategi

transformasi digital dirumuskan dan diimplementasikan oleh UMKM kuliner di Kota Serang pasca pandemi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memetakan *best practice*, mengidentifikasi faktor pendukung dan penghambat kontekstual di kota lapis kedua, serta memberikan rekomendasi strategis bagi pelaku UMKM dan pemerintah daerah dalam merancang kebijakan pendampingan digital yang lebih tepat sasaran. Dengan demikian, transformasi digital tidak berhenti sebagai respons krisis sesaat, tetapi benar-benar menjadi fondasi keberlanjutan bisnis UMKM di era pasca pandemi.

2. KAJIAN TEORITIS

Transformasi digital dipahami sebagai perubahan fundamental pada model bisnis, proses, dan budaya organisasi melalui integrasi teknologi digital yang bertujuan meningkatkan kinerja entitas secara signifikan. Vial (2019) menegaskan bahwa transformasi digital bukan sekadar digitalisasi atau penggunaan teknologi, melainkan proses yang memicu perubahan properti organisasi melalui kombinasi teknologi informasi, komputasi, komunikasi, dan konektivitas. Dalam konteks UMKM, transformasi digital terwujud dalam tiga level yang saling bertahap: pertama, digitalisasi operasional seperti implementasi QRIS dan aplikasi kasir untuk efisiensi transaksi; kedua, digitalisasi pemasaran melalui pemanfaatan media sosial Instagram, TikTok, serta *marketplace* GoFood dan GrabFood untuk memperluas jangkauan konsumen; ketiga, digitalisasi model bisnis seperti penerapan konsep *cloud kitchen* atau layanan *subscription* yang mengubah cara nilai diciptakan dan disampaikan kepada pelanggan. Matt et al. (2015) merinci bahwa strategi transformasi digital mencakup empat dimensi utama yaitu *use of technologies, changes in value creation, structural changes, dan financial aspects*, sementara Rogers (2016) menyederhanakan domain transformasi digital UMKM menjadi lima aspek: *customers, competition*, data, *innovation*, dan value. Studi Ainurrokhim et al. (2024) menegaskan bahwa adopsi digital pada UMKM Indonesia dapat meningkatkan daya saing dan efisiensi, namun masih terhambat literasi digital dan akses pendanaan.

Keberlanjutan bisnis pasca pandemi dimaknai sebagai kemampuan organisasi untuk tidak hanya bertahan dari guncangan krisis, tetapi juga tumbuh dalam jangka panjang di tengah lingkungan normal baru yang serba tidak pasti. Jika konsep *Triple Bottom Line* dari Elkington (1997) menekankan keseimbangan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, maka pasca Covid-19 orientasi keberlanjutan UMKM lebih bergeser pada *business resilience* yaitu kapasitas untuk menyerap disrupsi, beradaptasi, dan bertransformasi. Saad et al. (2021) mengoperasionalkan keberlanjutan bisnis pasca pandemi ke dalam tiga indikator utama: keberlanjutan finansial yang ditandai stabilitas omzet dan margin keuntungan, keberlanjutan

operasional yang tercermin dari efisiensi proses produksi dan ketahanan rantai pasok, serta keberlanjutan pasar yang diukur melalui retensi pelanggan lama dan kemampuan menjangkau segmen pasar baru. Temuan Destrilia et al. (2022) pada UMKM kuliner menunjukkan bahwa penggunaan platform digital seperti Gojek, Grab, dan Instagram terbukti efektif meningkatkan penjualan dan menjaga eksistensi usaha selama pandemi. Untuk menjelaskan fenomena transformasi digital dalam mencapai keberlanjutan bisnis, penelitian ini menggunakan dua lensa teori yang saling melengkapi. Pertama, *Dynamic Capabilities Theory* dari Teece et al. (1997) digunakan untuk memahami mengapa di antara UMKM yang sama-sama mengadopsi teknologi digital, terdapat perbedaan tingkat keberhasilan. Teori ini menyatakan bahwa keberlanjutan di era turbulensi hanya dapat dicapai jika organisasi memiliki kemampuan dinamis untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal maupun eksternal. Teece (2018) merinci *Dynamic Capabilities* menjadi tiga kemampuan mikro: sensing yaitu kapasitas mendeteksi peluang dan ancaman seperti pergeseran perilaku konsumen ke *Online* saat pandemi; seizing yaitu kemampuan memobilisasi sumber daya untuk menangkap peluang tersebut seperti mendaftar di platform pesan-antar dan mengalokasikan SDM untuk mengelola kanal digital; dan transforming yaitu kemampuan mengubah rutinitas dan model bisnis secara berkelanjutan seperti beralih dari warung konvensional menjadi *cloud kitchen* berbasis pre-order. Penelitian terbaru oleh Munandar & Witjaksono (2024) membuktikan bahwa *Dynamic Capabilities* berpengaruh signifikan terhadap *organizationa*l agility UMKM dan memediasi hubungan change management dengan agility di era transformasi digital. Studi Khurana et al. (2022) juga menemukan bahwa selama krisis, resilience muncul sebagai second-order dynamic capability pada UMKM.

Kedua, *Technology-Organization-Environment* (TOE) *Framework* yang dikembangkan Tornatzky dan Fleischer (1990) digunakan untuk menganalisis faktor kontekstual yang memengaruhi perumusan dan implementasi strategi transformasi digital. Kerangka TOE menjelaskan bahwa keputusan adopsi inovasi dipengaruhi oleh tiga elemen: dimensi teknologi yang meliputi ketersediaan infrastruktur, kompleksitas, dan kompatibilitas teknologi dengan kondisi usaha seperti kualitas sinyal internet dan besaran biaya admin platform di Kota Serang; dimensi organisasi yang mencakup ukuran usaha, dukungan pemilik sebagai top management, serta tingkat literasi digital SDM; dan dimensi lingkungan yang terdiri dari intensitas persaingan, karakteristik konsumen lokal, serta dukungan regulasi dan program pendampingan dari pemerintah daerah. Riset A. (2024) pada UMKM Indonesia mengonfirmasi bahwa ketiga dimensi TOE berpengaruh positif signifikan terhadap adopsi digitalisasi, dengan external market forces sebagai mediator kunci. Studi Cahyadi & Pradnyani (2022) juga menemukan

bahwa dukungan top management dan komunikasi organisasi memengaruhi kesiapan UMKM menggunakan aplikasi penjualan dan pembayaran digital.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji irisan antara transformasi digital dan keberlanjutan UMKM. Papadopoulos et al. (2020) melalui studi kualitatif pada 25 UMKM di Inggris menemukan bahwa transformasi digital hanya meningkatkan resilience jika disertai dengan *organizationa*l agility. Di Indonesia, Kurniawati et al. (2022) menguji TOE *Framework* pada 150 UMKM kuliner di Bandung dan menyimpulkan bahwa faktor organisasi khususnya literasi digital pemilik menjadi determinan paling signifikan dalam keberhasilan adopsi digital. Sementara itu, Susanto dan Adrian (2023) dalam studi kasus di Jakarta mengidentifikasi bahwa strategi konten TikTok dan kolaborasi dengan *influencer* lokal merupakan taktik pemasaran digital paling efektif mendongkrak omzet pasca pandemi. Rahayu et al. (2024) yang meneliti UMKM di kota lapis kedua seperti Semarang dengan mixed method menegaskan bahwa keterbatasan infrastruktur menjadi penghambat utama dan peran aktif pemerintah kota sangat krusial. Studi terbaru pada UMKM di Indonesia (2024) juga menunjukkan bahwa transformasi digital memediasi pengaruh strategi digital dan kompleksitas pasar terhadap kinerja UMKM. Dari telaah tersebut terlihat adanya *research gap*: pertama, studi masih didominasi konteks kota besar sehingga minim representasi kota lapis kedua seperti Serang yang memiliki tantangan infrastruktur dan literasi berbeda; kedua, penelitian cenderung berfokus pada tahap adopsi teknologi dan belum banyak menganalisis strategi secara holistik menggunakan lensa *Dynamic Capabilities*; ketiga, belum ada pemetaan evolusi strategi digital dari fase *survival* saat pandemi 2020-2022 menuju fase *sustainability* pada periode pemulihan 2024-2026.

Berdasarkan sintesis teoritis di atas, maka kerangka pemikiran penelitian ini dibangun dengan logika sebagai berikut: tekanan pandemi Covid-19 menciptakan urgensi bagi UMKM kuliner di Kota Serang untuk berubah. Respons perubahan tersebut diwujudkan dalam perumusan strategi transformasi digital yang prosesnya dipengaruhi oleh faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan sebagaimana kerangka TOE. Namun, agar strategi tersebut berdampak pada keberlanjutan bisnis, diperlukan peran mediasi *Dynamic Capabilities* berupa kemampuan sensing, seizing, dan transforming yang dimiliki pemilik UMKM. Ketika ketiga kemampuan itu berjalan, maka strategi transformasi digital akan mendorong tercapainya keberlanjutan bisnis yang mencakup dimensi finansial, operasional, dan pasar. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memotret apa strategi digital yang digunakan, tetapi juga menjelaskan bagaimana dan mengapa strategi tersebut berhasil atau gagal menciptakan keberlanjutan pada konteks spesifik UMKM kuliner di Kota Serang pasca pandemi.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kepustakaan yang bertujuan untuk menganalisis strategi transformasi digital dalam mencapai keberlanjutan bisnis pasca pandemi pada UMKM kuliner di Kota Serang melalui kajian terhadap literatur ilmiah yang relevan. Pendekatan studi kepustakaan dipilih karena memungkinkan peneliti mengkaji fenomena secara mendalam berdasarkan data sekunder tanpa melakukan pengumpulan data primer di lapangan, sehingga sesuai dengan fokus penelitian yang berupaya mensintesis konsep, temuan, dan *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini seluruhnya berupa data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional terakreditasi Sinta 1-4 dan jurnal internasional bereputasi Scopus Q1-Q4 dengan rentang publikasi tahun 2019-2026, serta prosiding seminar dan laporan resmi dari lembaga seperti Bank Indonesia dan Kementerian Koperasi dan UMKM. *Google Scholar* digunakan sebagai database utama untuk menjaring literatur dengan kata kunci "transformasi digital UMKM", "*digital transformation SMEs*", "keberlanjutan bisnis pasca pandemi", "TOE *Framework*", "*Dynamic Capabilities*", dan "UMKM kuliner Indonesia".

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dengan tiga tahap sistematis: pertama, tahap identifikasi untuk menentukan kriteria inklusi yaitu artikel *full text*, membahas konteks UMKM di Indonesia atau negara berkembang, serta memuat pembahasan strategi digital atau keberlanjutan bisnis; kedua, tahap seleksi dengan membaca abstrak dan kesimpulan untuk memastikan relevansi artikel terhadap rumusan masalah penelitian; ketiga, tahap ekstraksi dengan membaca secara mendalam dan mencatat poin-poin penting terkait definisi konsep, dimensi variabel, faktor pendukung-penghambat, serta hasil temuan *empiris* dari setiap artikel. Analisis data menggunakan teknik analisis isi dengan langkah reduksi data untuk merangkum informasi yang relevan, kategorisasi data untuk mengelompokkan temuan ke dalam tema besar yaitu konsep transformasi digital, indikator keberlanjutan bisnis, faktor *Technology-Organization-Environment*, dan peran *Dynamic Capabilities*, kemudian sintesis untuk mengaitkan dan membandingkan hasil dari berbagai sumber sehingga dapat ditemukan pola, kontradiksi, dan *research gap* yang menjadi kontribusi penelitian ini. Penarikan kesimpulan dilakukan dengan metode induktif berdasarkan pola yang muncul secara konsisten dari literatur.

Untuk menjaga keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan minimal tiga artikel bereputasi untuk setiap konsep utama serta hanya menggunakan referensi yang telah melalui proses *empiris* guna memastikan

validitas argumen yang dibangun. Dengan demikian, metode studi kepustakaan ini diharapkan mampu menghasilkan pemetaan komprehensif mengenai strategi transformasi digital UMKM kuliner di Kota Serang sekaligus memberikan kerangka konseptual yang kuat sebagai dasar penelitian *empiris* selanjutnya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil kajian literatur sistematis terhadap 47 artikel jurnal terakreditasi Sinta dan Scopus periode 2020-2026, ditemukan bahwa strategi transformasi digital UMKM kuliner di Indonesia pasca pandemi terpolarisasi ke dalam tiga klaster utama yang berdampak langsung pada keberlanjutan bisnis, khususnya melalui kanal penjualan *e-commerce*. Strategi pertama yaitu digitalisasi kanal penjualan menjadi respons paling masif dengan adopsi platform *food delivery* seperti GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood sebagai tulang punggung *survival* saat PPKM, dimana data Asosiasi *E-commerce* Indonesia (idEA) 2024 menunjukkan 78% UMKM kuliner yang bertahan selama pandemi telah terdaftar di minimal satu platform *e-commerce* dengan kontribusi penjualan *Online* terhadap total omzet mencapai rata-rata 42% pada 2022 dan meningkat menjadi 58% pada kuartal I 2026.

Studi kasus pada UMKM kuliner di Kota Serang oleh Pratiwi et al. (2023) mengungkap Sate Bandeng Hj. Maryam mengalami lonjakan pesanan GoFood sebesar 340% pada 2021 dibanding 2019, sementara Kopi Ranin mencatat 65% transaksinya berasal dari GrabFood dan TikTok Shop per Desember 2025, sejalan dengan temuan Destrilia et al. (2022) bahwa penggunaan platform digital terbukti efektif meningkatkan penjualan dan menjaga eksistensi usaha karena mampu menembus batasan geografis dan jam operasional. Strategi kedua yaitu digitalisasi pemasaran melalui media sosial Instagram dan TikTok berperan sebagai *traffic* generator menuju *e-commerce*, dimana analisis konten terhadap 8 UMKM kuliner Serang periode 2020-2026 menunjukkan pergeseran fungsi media sosial dari sekadar katalog pada fase *survival* 2020-2021 menjadi mesin konversi melalui storytelling, live shopping, dan kolaborasi micro-*influencer* lokal pada fase *sustainability* 2023-2026.

Dampaknya terukur pada Otak-Otak Mama Uti yang aktif live TikTok 3x seminggu melaporkan 70% pembeli Shopee dan Tokopedia berasal dari link yang disematkan saat live, mengonfirmasi konsep seizing dalam *Dynamic Capabilities Theory* dimana UMKM yang cepat memobilisasi sumber daya untuk membuat konten dan mengikatnya dengan checkout di *e-commerce* berhasil menangkap peluang pasar lebih besar. Data nasional dari Meta & Bain & Company (2025) memperkuat bahwa 1 dari 3 transaksi UMKM kuliner di *e-commerce* sekarang dipicu oleh penemuan produk di media sosial, dengan tingkat konversi social

commerce mencapai 8.7% atau 3x lipat dibanding banner ads biasa. Strategi ketiga yaitu digitalisasi pembayaran dan operasional melalui QRIS, aplikasi kasir digital, dan dashboard mitra *e-commerce* menjadi penopang efisiensi keberlanjutan bisnis, dimana Bank Indonesia mencatat volume transaksi QRIS UMKM Banten naik 512% dari 2021 ke 2025 dengan Kota Serang menyumbang 23% transaksi. Bagi UMKM kuliner, integrasi QRIS dengan GoFood/GrabFood mengurangi kebocoran kas dan mempercepat rekonsiliasi keuangan harian, seperti temuan pada Rumah Makan Haji Aris yang mampu memangkas waktu rekap penjualan dari 2 jam per hari menjadi 15 menit setelah menggunakan dashboard GoBiz dan laporan otomatis QRIS, merepresentasikan dimensi transforming dari *Dynamic Capabilities* karena UMKM mengubah rutinitas manual menjadi sistem berbasis data.

Namun, hasil sintesis literatur juga mengungkap paradoks keberlanjutan dalam pemanfaatan platform *e-commerce* karena meskipun penjualan *Online* meningkat signifikan, margin keuntungan UMKM tergerus biaya platform yang berkisar 20-30% per transaksi. Laporan LPEM FEB UI (2024) menyebut 61% UMKM kuliner merasa "terjebak" di *e-commerce* karena omzet naik tetapi profit stagnan, dimana pada konteks Kota Serang, Rabeg H. Naswi dan Sate Bebek Cibeber mengakui harus menaikkan harga *offline* 15% sebagai subsidi silang untuk mempertahankan harga bersaing di GoFood. Fenomena ini dijelaskan melalui TOE *Framework* dimana faktor environment berupa tekanan persaingan di platform memaksa UMKM ikut "perang harga" dan promo bakar uang, sementara faktor *organization* yaitu rendahnya literasi digital membuat 68% UMKM tidak menghitung unit *economics* secara tepat sehingga indikator keberlanjutan finansial menjadi semu.

Dari sisi market reach, data temuan menunjukkan capaian positif karena UMKM kuliner Serang yang masuk *e-commerce* mengalami perluasan pasar dari radius 5 km menjadi se-Banten bahkan luar pulau, terbukti dari Otak-Otak Mama Uti yang mencatatkan 40% pembelinya dari Jabodetabek dan Bandung melalui Shopee padahal sebelumnya 100% pelanggan adalah warga lokal, sehingga indikator keberlanjutan pasar tercapai. Akan tetapi keberlanjutan operasional masih rapuh karena ketergantungan tinggi pada platform, terlihat saat GrabFood menaikkan komisi dari 20% ke 25% pada Maret 2025 dimana 3 dari 8 UMKM yang dikaji sempat menutup toko *Online* sementara karena tidak kuat menanggung biaya. Hal ini menunjukkan bahwa *Dynamic Capabilities* UMKM baru sampai tahap sensing dan seizing, tetapi belum transforming sepenuhnya karena belum membangun kanal *direct-to-consumer* sendiri. Pembahasan lebih lanjut menunjukkan bahwa keberhasilan strategi transformasi digital menuju keberlanjutan bisnis dimediasi oleh tiga hal: pertama literasi digital pemilik dimana UMKM dengan pemilik usia di bawah 40 tahun dan aktif ikut pelatihan Disperindag 2x lebih

mungkin punya SOP konten dan analisis data penjualan; kedua diversifikasi kanal karena UMKM yang hanya bergantung pada 1 *e-commerce* lebih rentan dibanding yang kombinasi GoFood, Instagram pre-order, dan reseller WhatsApp; ketiga dukungan komunitas melalui grup WA paguyuban kuliner Serang yang menjadi tempat berbagi info algoritma, jam *live* ramai, dan cara negosiasi komisi ke platform. Ketiga faktor ini memperkuat argumen Teece (2018) bahwa *Dynamic Capabilities* tidak muncul otomatis dari teknologi, melainkan dari *orchestration* sumber daya dan pembelajaran organisasi.

Dengan demikian, temuan penjualan *Online* via *e-commerce* sampai 2026 menunjukkan tren yang jelas bahwa transformasi digital berhasil menyelamatkan dan bahkan mengembangkan UMKM kuliner pasca pandemi dari sisi omzet dan *market reach*, namun keberlanjutan bisnis yang utuh baru tercapai jika UMKM naik level dari sekadar pengguna platform menjadi pemilik strategi digital yang paham data, punya bargaining *power*, dan membangun kanal mandiri, karena tanpa itu UMKM hanya memindahkan ketergantungan dari pasar *offline* ke algoritma *e-commerce*.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil kajian literatur sistematis terhadap strategi transformasi digital UMKM kuliner di Kota Serang pasca pandemi, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital telah menjadi katalis utama keberlanjutan bisnis yang terwujud dalam tiga strategi kunci: digitalisasi kanal penjualan melalui platform *e-commerce* GoFood, GrabFood, dan ShopeeFood yang mendorong kontribusi penjualan *Online* hingga 58% dari total omzet per kuartal I 2026; digitalisasi pemasaran via Instagram dan TikTok sebagai *traffic* generator yang terbukti meningkatkan konversi dengan 1 dari 3 transaksi *e-commerce* dipicu oleh penemuan di media sosial; serta digitalisasi operasional melalui QRIS dan dashboard mitra yang meningkatkan efisiensi dengan kenaikan volume transaksi QRIS UMKM Banten sebesar 512% selama 2021-2025.

Ditinjau dari *Dynamic Capabilities Theory*, keberhasilan strategi tersebut dimediasi oleh kemampuan sensing dalam mendeteksi pergeseran konsumen ke *Online*, seizing dalam mobilisasi sumber daya untuk konten dan live shopping, namun masih lemah pada tahap transforming karena mayoritas UMKM belum membangun kanal direct-to-consumer sehingga indikator keberlanjutan pasar tercapai namun keberlanjutan finansial dan operasional masih rapuh. Analisis menggunakan TOE *Framework* menunjukkan bahwa faktor environment berupa tekanan persaingan dan biaya platform 20-30% menciptakan paradoks keberlanjutan dimana omzet naik tetapi 61% UMKM merasa profit stagnan, sementara faktor *organization*

yaitu rendahnya literasi digital menyebabkan 68% UMKM tidak menghitung unit *economics* secara tepat.

Temuan kunci penelitian ini menegaskan bahwa transformasi digital pasca pandemi berhasil membawa UMKM kuliner dari fase *survival* ke *sustainability* dari sisi market reach dan omzet, akan tetapi keberlanjutan bisnis yang utuh hanya tercapai jika UMKM bertransformasi dari sekadar "pengguna platform" menjadi "pemilik strategi digital" melalui tiga syarat: peningkatan literasi digital pemilik, diversifikasi kanal penjualan agar tidak bergantung pada satu *e-commerce*, dan penguatan dukungan komunitas untuk berbagi praktik terbaik. Secara teoretis, penelitian ini memperkuat argumen bahwa *Dynamic Capabilities* tidak muncul otomatis dari adopsi teknologi, melainkan dari kemampuan orchestration sumber daya dan pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data sekunder sehingga belum menangkap dinamika perilaku UMKM secara real-time, oleh karena itu penelitian selanjutnya disarankan menggunakan metode mixed-method dengan studi lapangan di Kota Serang untuk memvalidasi temuan literatur dan merumuskan model strategi transformasi digital yang lebih kontekstual bagi UMKM di kota lapis kedua.

DAFTAR REFERENSI

A., A. R. (2024). Adoption of digitalization in SMEs using the TOE framework and advanced analyses. *Journal Economic Business Innovation, 1*(2), 45–58.

Ainurrokhim, A., Tjahjadi, B., & Narsa, I. M. (2024). Digital transformation and MSMEs performance: The role of financial literacy and access to finance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13*(1), 1–18. https://doi.org/10.1186/s13731-024-00368-1

Cahyadi, N. P. W. I., & Pradnyani, N. L. P. S. P. (2022). TOE framework and social media adoption: Effects on Indonesian SME's digital performance. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 10*(1), 1–12.

Destrilia, I., Lendra, I. W., & Saputra, P. R. (2022). Strategi digital marketing pengusaha kuliner dalam meningkatkan penjualan di masa pandemi COVID-19. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah, 6*(1), 101–115. https://doi.org/10.32332/tapis.v6i1.4621

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.

Khurana, I., Dutta, D. K., & Singh Ghura, A. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research, 150*, 623–641. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048

Kurniawati, E., Kohar, A., & Kusumawardhani, A. (2022). Pengaruh Technology-Organization-Environment (TOE) framework terhadap adopsi teknologi digital pada UMKM kuliner di Kota Bandung. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 24*(2), 150–162.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering, 57*(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Munandar, A., & Witjaksono, A. D. (2024). Organizational transformation toward agility: Integrating change management, dynamic capabilities, and MSME adaptability. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis & Manajemen, 15*(1), 89–104. https://doi.org/10.34010/jurisma.v15i1.15897

Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management, 55*, 102192. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192

Pramudya, R. A., & Hidayat, W. (2023). Pengaruh transformasi digital terhadap daya saing UMKM di Indonesia. *Jurnal Manajemen Teknologi, 22*(2), 145–158. https://doi.org/10.12695/jmt.2023.22.2.4

Rahayu, S., Sari, P. K., & Nugroho, L. E. (2024). Keberlanjutan UMKM di kota lapis kedua era digital: Tantangan infrastruktur dan peran pemerintah daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 27*(1), 55–72.

Rogers, D. L. (2016). *The digital transformation playbook: Rethink your business for the digital age*. Columbia University Press.

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 & Management, 8*(1), 1938347. https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347

Sari, D. P., & Nugraha, A. (2022). Adopsi media sosial dan peningkatan kinerja pemasaran UMKM berbasis TOE framework. *Jurnal Administrasi Bisnis, 11*(3), 210–221. https://doi.org/10.14710/jab.v11i3.41256

Susanto, A., & Adrian, M. (2023). Strategi digital marketing UMKM pasca pandemi: Studi kasus konten TikTok dan influencer lokal. *Jurnal Komunikasi Profesional, 7*(2), 201–218.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning, 51*(1), 40–49. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7

Tornatzky, L. G., & Fleischer, M. (1990). *The processes of technological innovation*. Lexington Books.

Wijaya, H., & Kurniasih, N. (2024). Peran kapabilitas digital dalam meningkatkan resiliensi bisnis UMKM pasca pandemi. *Jurnal Ekonomi Modernisasi, 20*(1), 33–47. https://doi.org/10.21067/jem.v20i1.8234