

Peran Kepemimpinan Pemilik UMKM dalam Mengadopsi Sistem Kerja Modern Berbasis Digital (Studi pada UMKM Sektor Kerajinan Tangan di Provinsi Jawa Barat)

Dewi Yuliati Indah¹, Widiya Avianti^{2*}, Imas Komariyah³, Dedeng Abdul Gani Amrulloh⁴

¹Manajemen, Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

^{2*}Manajemen, Universitas Winaya Mukti, Bandung, Indonesia

³Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda, Subang, Indonesia

⁴Manajemen, Universitas Islam Dr. Khez Muttaqien, Purwakarta, Indonesia

Email: ¹dewiyuliatiindah@unpas.ac.id ; ^{2*}wdythea@gmail.com ; komariyahimas26@gmail.com ; ⁴dedeng.amrullah@gmail.com

Abstrak— Transformasi digital mendorong perubahan sistem kerja pada berbagai sektor usaha, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Namun, adopsi sistem kerja modern berbasis digital pada UMKM tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi, tetapi juga oleh peran kepemimpinan pemilik usaha. Penelitian ini bertujuan menganalisis peran kepemimpinan pemilik UMKM dalam mengadopsi sistem kerja modern berbasis digital pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap pemilik dan karyawan UMKM yang dipilih secara purposive, kemudian dianalisis secara interaktif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilik UMKM berperan sebagai pengambil keputusan utama, teladan dalam penggunaan sistem kerja digital, serta pengelola resistensi karyawan terhadap perubahan. Adopsi sistem kerja digital dilakukan secara bertahap dan berdampak pada perubahan pola komunikasi, pembagian tugas, serta pengawasan kerja yang lebih terstruktur dan efisien, meskipun pemanfaatan teknologi masih bersifat sederhana. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan digitalisasi sistem kerja UMKM sangat dipengaruhi oleh kualitas kepemimpinan pemilik usaha. Secara praktis, temuan ini memberikan implikasi kebijakan bagi pengembangan UMKM di Jawa Barat, khususnya dalam perancangan program transformasi digital yang menekankan penguatan kapasitas kepemimpinan pemilik UMKM, pendampingan adopsi teknologi, dan integrasi sistem kerja digital yang kontekstual dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Kepemimpinan, UMKM, Kerja Modern, Digital, Kerajinan Tangan

Abstract— Digital transformation is driving changes in work systems across various business sectors, including Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). However, the adoption of modern digital-based work systems in MSMEs is not only determined by the availability of technology, but also by the leadership role of business owners. This study aims to analyze the role of MSME owner leadership in adopting modern digital-based work systems in the handicraft sector of MSMEs in West Java Province. This study uses a qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation of MSME owners and employees selected purposively, then analyzed interactively. The results show that MSME owners play a role as key decision makers, role models in the use of digital work systems, and managers of employee resistance to change. The adoption of digital work systems is carried out gradually and has an impact on changes in communication patterns, task distribution, and more structured and efficient work supervision, even though the use of technology is still simple. This study confirms that the success of SME work system digitalization is greatly influenced by the quality of business owner leadership. Practically, these findings have policy implications for SME development in West Java, particularly in the design of digital transformation programs that emphasize strengthening leadership capacity.

Keywords: Leadership, MSMEs, Modern Work, Digital, Handicrafts

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat merupakan bagian penting dari ekosistem ekonomi lokal yang menyerap tenaga kerja dan mempertahankan nilai budaya lokal [1]. Di tengah perkembangan teknologi digital, banyak pelaku UMKM kerajinan tangan masih beroperasi secara tradisional, dengan pola kerja yang bersifat manual dan informal. Namun, kemajuan digital termasuk penggunaan aplikasi komunikasi, sistem pencatatan digital, pemasaran *online*, dan platform *e-commerce* telah mendorong perubahan sistem kerja modern dalam UMKM tersebut [2] [3].

Transformasi ini tidak hanya melibatkan penggunaan alat digital, tetapi juga mempengaruhi cara kerja, peran pemimpin, dan hubungan antara pemilik dan karyawan. Dalam konteks ini, kepemimpinan pemilik UMKM menjadi faktor sentral dalam menentukan sejauh mana digitalisasi sistem kerja dapat diadopsi secara efektif dalam praktik sehari-hari [4].

Meski banyak UMKM telah mulai memanfaatkan alat digital untuk pemasaran atau komunikasi, masih terdapat kesenjangan signifikan dalam adopsi sistem kerja digital di tingkat operasional dan manajerial, khususnya

dalam UMKM kerajinan yang cenderung lebih tradisional [5]. Hal ini membuka urgensi penelitian tentang peran pemilik UMKM dalam proses perubahan tersebut.

Secara global, UMKM merupakan tulang punggung perekonomian banyak negara, tetapi tantangan digitalisasi tetap signifikan. Penelitian seputar *digital leadership* menunjukkan bahwa pemimpin yang efektif berperan penting dalam mendorong transformasi digital UMKM [6], terutama dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, resistensi perubahan, dan kekurangan keterampilan digital [7]. Lebih lanjut, studi menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berkontribusi pada inovasi digital dan kinerja UMKM secara keseluruhan. Kepemimpinan digital terbukti berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi digital dan kinerja usaha [8] [9]. Selain itu, penelitian lain menyoroti bahwa transformasi digital UMKM berkaitan dengan perilaku pemimpin, ketersediaan infrastruktur teknologi, dan kesiapan internal organisasi [10]. Digitalisasi dianggap sebagai strategi penting untuk mempertahankan daya saing UMKM, terutama dalam era pasca-pandemi COVID-19 [4], [11]. Kepemimpinan digital merujuk pada kemampuan pemimpin untuk menggunakan teknologi digital sebagai alat strategis dalam organisasi, sekaligus mendorong perubahan budaya kerja yang adaptif terhadap teknologi [12] [13].

Dalam konteks UMKM, *digital leadership* menjadi variabel penting karena pemimpin UMKM sering kali menjadi pengambil keputusan kunci dalam adopsi teknologi digital [7]. Teori ini menegaskan bahwa kepemimpinan efektif tidak hanya berkaitan dengan visi teknologi, tetapi juga kemampuan mengelola resistensi, pelatihan sumber daya manusia, dan penyesuaian proses kerja agar sesuai dengan ekosistem digital. Teori transformasional dan adaptif *leadership* menyatakan bahwa pemimpin yang sukses mendorong perubahan melalui inspirasi, dukungan, dan pengembangan kapasitas staf. Kepemimpinan adaptif dalam era digital terbukti membantu menurunkan resistensi terhadap perubahan digital dan meningkatkan pembelajaran organisasi [14].

Landasan normatif penelitian ini dapat dirujuk dari beberapa sumber kebijakan dan literatur yang menekankan pentingnya digitalisasi UMKM, antara lain:

1. Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 2 Tahun 2018 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020–2024, yang mencantumkan penguatan ekonomi digital dan pemberdayaan UMKM sebagai strategi nasional.
2. Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, menekankan pemberdayaan kapasitas UMKM termasuk dalam hal teknologi dan inovasi.

Transformasi Digital Ekonomi Indonesia secara nasional yang mendorong UMKM agar masuk ke dalam platform digital untuk meningkatkan daya saing dan akses pasar. Transformasi digital mencakup integrasi digital dalam seluruh aktivitas organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas operasional, inovasi, dan daya saing [15]. Teori digital transformation menjelaskan bahwa penggunaan alat digital secara optimal hanya mungkin terjadi bila organisasi memiliki kesiapan internal, dukungan pemimpin, dan strategi yang jelas. Hal ini relevan untuk UMKM kerajinan tangan yang sering kali menghadapi kendala sumber daya digital. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya relevan secara akademik, tetapi juga sejalan dengan kebijakan pembangunan ekonomi nasional. Kebaruan penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan pemilik UMKM kerajinan tangan dalam praktik nyata digitalisasi sistem kerja, bukan sekadar adopsi teknologi untuk pemasaran digital.

Digital leadership bukan sekadar gaya kepemimpinan baru [16], tetapi juga mekanisme strategis untuk memahami bagaimana pemimpin dapat:

- a. Mengidentifikasi kebutuhan perubahan digital
- b. Mengkomunikasikan tujuan digital kepada tim
- c. Meningkatkan kapabilitas digital karyawan
- d. Mengelola resistensi perubahan melalui pelatihan dan dukungan

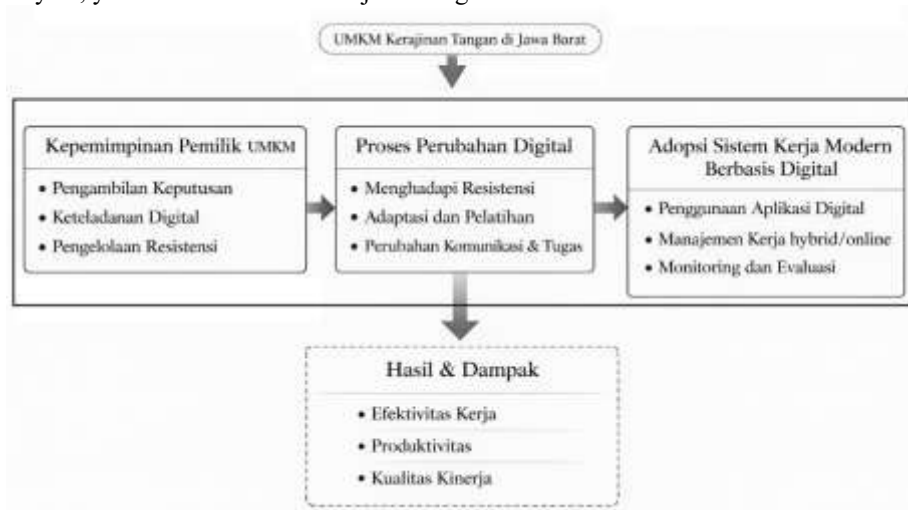
Konsep tersebut berkaitan dengan teori perubahan organisasi dan teori transformasi digital, yang menekankan bahwa integrasi digital bukan sekadar implementasi alat teknologi, tetapi perubahan struktural dan budaya kerja. Digitalisasi UMKM merupakan fenomena penting dalam era modern, namun adopsinya tidak otomatis berjalan. Kepemimpinan pemilik UMKM memegang peranan strategis dalam memandu proses tersebut, terutama dalam sektor kerajinan tangan yang cenderung tradisional. Penelitian ini memiliki landasan teoritis kuat dan didukung oleh literatur empiris terbaru yang menunjukkan bahwa *digital leadership* mendorong transformasi digital UMKM meskipun menghadapi tantangan sumber daya dan resistensi.

2. METODOLOGI PENELITIAN

2.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran kepemimpinan pemilik UMKM dalam mengadopsi sistem kerja modern berbasis digital, termasuk proses, dinamika, dan konteks sosial yang

melatarbelakanginya [17]. Metode studi kasus digunakan karena penelitian difokuskan pada fenomena spesifik dalam konteks nyata, yaitu UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

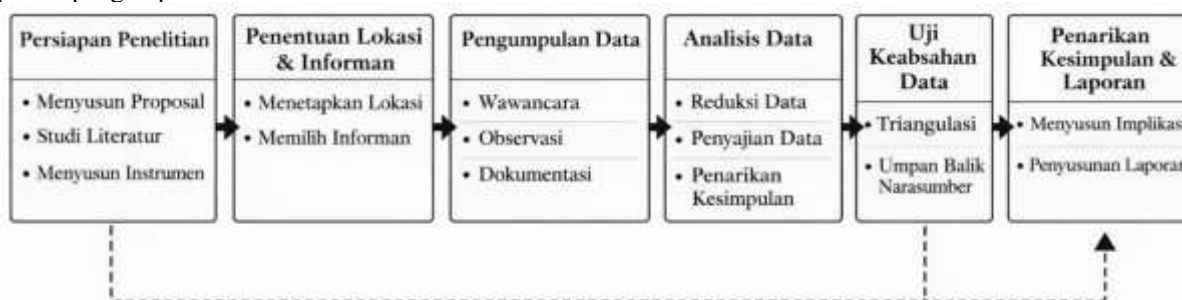
Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, transformasi digital pada UMKM merupakan proses perubahan organisasi yang bersifat bertahap dan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan pemilik usaha, terutama dalam konteks UMKM yang memiliki struktur sederhana dan keputusan yang terpusat pada pemilik [18], [19]. Kepemimpinan digital pemilik UMKM berperan penting dalam pengambilan keputusan, pemberian teladan penggunaan teknologi, serta pengelolaan resistensi karyawan terhadap perubahan sistem kerja [20], [21]. Proses perubahan digital melibatkan adaptasi sumber daya manusia, pelatihan, serta penataan ulang pola komunikasi dan pembagian tugas kerja, yang diperlukan untuk meminimalkan resistensi dan memastikan keberlanjutan perubahan [22], [23], [24]. Keberhasilan proses tersebut menentukan tingkat adopsi sistem kerja modern berbasis digital, termasuk penggunaan aplikasi digital, penerapan kerja hybrid atau online, serta monitoring dan evaluasi kinerja berbasis teknologi [25], [26]. Adopsi sistem kerja digital yang dikelola secara kontekstual selanjutnya berdampak pada peningkatan efektivitas kerja, produktivitas, dan kualitas kinerja UMKM, meskipun dampak tersebut sangat bergantung pada keselarasan antara teknologi, praktik kerja, dan kapasitas sumber daya manusia [27], [28], [29].

2.2 Lokasi dan Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat. Objek penelitian adalah kepemimpinan pemilik UMKM dalam proses adopsi sistem kerja modern berbasis digital. Pemilihan lokasi didasarkan pada beberapa pertimbangan :

1. Provinsi Jawa Barat memiliki jumlah UMKM kerajinan tangan yang besar dan beragam.
2. UMKM kerajinan tangan umumnya masih memiliki sistem kerja tradisional sehingga menarik untuk dikaji dalam konteks digitalisasi.
3. Adanya dorongan pemerintah daerah dan nasional terhadap digitalisasi UMKM.

Penelitian kualitatif bersifat fleksibel dan iteratif, sehingga analisis data dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data.



Gambar 2. Tahapan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan melalui beberapa tahapan yang disusun secara sistematis agar proses penelitian berjalan terarah dan sesuai dengan tujuan penelitian.

Tahap pertama adalah tahap persiapan penelitian. Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi fenomena digitalisasi sistem kerja pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat. Selanjutnya, peneliti merumuskan masalah dan tujuan penelitian, melakukan studi literatur terkait kepemimpinan UMKM, kepemimpinan digital, dan transformasi digital, serta menyusun proposal penelitian. Pada tahap ini juga disusun kerangka teori, kerangka konseptual, dan proposisi penelitian, serta menyiapkan instrumen penelitian berupa pedoman wawancara dan observasi.

Tahap kedua adalah penentuan lokasi dan informan penelitian. Peneliti menetapkan lokasi penelitian pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat. Informan dipilih menggunakan teknik purposive sampling, dengan kriteria pemilik UMKM yang terlibat langsung dalam pengelolaan usaha dan telah mengadopsi sistem kerja berbasis digital. Selain itu, karyawan dipilih sebagai informan pendukung untuk memperoleh perspektif yang lebih komprehensif.

Tahap ketiga adalah pengumpulan data. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pemilik UMKM dan karyawan, observasi langsung terhadap penerapan sistem kerja berbasis digital, serta pengumpulan dokumentasi pendukung. Proses pengumpulan data dilakukan hingga mencapai kecukupan data.

Tahap keempat adalah analisis data. Analisis dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data yang diperoleh dianalisis dengan mengaitkan temuan lapangan dengan kerangka teori dan proposisi penelitian.

Tahap kelima adalah uji keabsahan data. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member check kepada informan. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan penyusunan laporan penelitian, yang memuat temuan, implikasi teoretis dan praktis, serta rekomendasi penelitian.

2.3 Teknik Analisis dan Uji Keabsahan Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan, mengikuti tahapan : reduksi data, yaitu memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi; penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi, matriks, atau tabel tematik agar mudah dipahami; penarikan kesimpulan dan verifikasi, yaitu merumuskan makna, pola, dan temuan penelitian berdasarkan data yang telah dianalisis. Analisis dilakukan dengan mengaitkan temuan lapangan dengan proposisi penelitian dan kerangka teori yang telah disusun.

Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan beberapa teknik, yaitu:

- a. Triangulasi sumber, dengan membandingkan data dari pemilik dan karyawan.
 - b. Triangulasi teknik, dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.
 - c. Umpan Balik Narasumber, yaitu meminta informan mengonfirmasi kembali ringkasan hasil wawancara.
- Langkah-langkah ini dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan terhadap hasil penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat yang bergerak pada kerajinan berbasis keterampilan manual, seperti kayu, kain, dan produk dekoratif. UMKM yang diteliti umumnya berskala mikro dan kecil dengan 3–15 karyawan, dikelola langsung oleh pemilik usaha, serta sebelumnya menerapkan sistem kerja yang informal dan belum terstruktur, sebelum mulai memanfaatkan teknologi digital sederhana untuk mendukung aktivitas kerja seiring meningkatnya tuntutan pasar dan kompleksitas usaha.

Hasil Penelitian

3.1 Pemilik UMKM sebagai Pengambil Keputusan Digital

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan untuk mengadopsi sistem kerja berbasis digital sepenuhnya berada di tangan pemilik UMKM. Pemilik menentukan jenis teknologi yang digunakan, seperti aplikasi komunikasi, pencatatan keuangan digital, dan media digital untuk koordinasi kerja. Keputusan tersebut umumnya didorong oleh kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi kesalahan pencatatan manual. Pemilik UMKM menyadari bahwa penggunaan teknologi digital membantu mempercepat arus informasi dan memudahkan pengawasan pekerjaan, meskipun pada tahap awal masih dilakukan secara sederhana.

3.2 Pemilik UMKM sebagai Teladan dalam Penggunaan Teknologi Digital

Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemilik UMKM tidak hanya memerintahkan penggunaan teknologi digital, tetapi juga terlibat langsung dalam penggunaannya. Pemilik menjadi contoh bagi karyawan dalam menggunakan aplikasi digital untuk komunikasi, pembagian tugas, dan pelaporan kerja. Keteladanan ini berpengaruh terhadap tingkat penerimaan karyawan terhadap sistem kerja digital. Karyawan cenderung lebih mudah menyesuaikan diri ketika melihat pemilik aktif dan konsisten menggunakan teknologi tersebut dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Subtema ketiga, yaitu mengelola resistensi karyawan, merupakan subtema dengan jumlah referensi tertinggi, yaitu 36 referensi (35,3%). Hal ini menunjukkan bahwa resistensi karyawan menjadi tantangan paling signifikan dalam proses digitalisasi. Resistensi muncul dalam bentuk kesulitan adaptasi, ketidaknyamanan terhadap teknologi, dan kekhawatiran terhadap perubahan pola kerja. Pemilik UMKM mengelola kondisi ini melalui pendekatan persuasif, pendampingan langsung, dan proses pembelajaran bertahap.

Subtema keempat adalah perubahan sistem kerja dan komunikasi, dengan 34 referensi. Temuan ini menunjukkan bahwa adopsi digital berdampak pada perubahan cara kerja internal, khususnya dalam komunikasi, pembagian tugas, dan pengawasan kerja. Sistem kerja menjadi lebih terstruktur, meskipun tetap mempertahankan fleksibilitas khas UMKM.

Hasil *word cloud* NVivo memperkuat temuan tersebut, di mana kata-kata dominan seperti pemilik UMKM, digital, karyawan, menggunakan, komunikasi, dan resistensi muncul dengan ukuran paling besar. Hal ini menegaskan bahwa kepemimpinan pemilik dan interaksi dengan karyawan menjadi pusat dalam proses adopsi sistem kerja digital. Secara keseluruhan, visualisasi NVivo menunjukkan bahwa adopsi sistem kerja modern berbasis digital pada UMKM kerajinan tangan sangat ditentukan oleh peran aktif kepemimpinan pemilik UMKM, baik dalam pengambilan keputusan, keteladanan penggunaan teknologi, maupun pengelolaan resistensi dan perubahan sistem kerja.

Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dengan pemilik dan karyawan UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat, serta analisis data menggunakan perangkat lunak NVivo, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan pemilik UMKM memegang peran sentral dalam proses adopsi sistem kerja modern berbasis digital. Temuan ini tidak hanya menunjukkan praktik empiris di lapangan, tetapi juga memperkuat teori kepemimpinan digital dan teori perubahan organisasi.

1. Pemilik UMKM sebagai Pengambil Keputusan Digital

Hasil wawancara menunjukkan bahwa keputusan untuk mengadopsi teknologi digital sepenuhnya berada di tangan pemilik UMKM. Pemilik berperan sebagai aktor utama yang menentukan jenis aplikasi, waktu penerapan, serta tingkat pemanfaatan teknologi dalam sistem kerja sehari-hari. Hal ini sejalan dengan karakteristik UMKM, di mana struktur organisasi cenderung sederhana dan terpusat pada pemilik.

Seorang informan pemilik UMKM (P1) menyatakan:

“Awalnya semua dicatat manual. Saya yang memutuskan mulai pakai WhatsApp sama catatan digital, karena kalau nunggu rapat atau nanya satu-satu ke karyawan lama dan sering lupa.” (P1)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa keputusan digital didorong oleh kebutuhan praktis untuk meningkatkan efisiensi kerja. Pemilik UMKM tidak menunggu dorongan eksternal, melainkan bertindak berdasarkan pengalaman langsung dalam mengelola usaha.

Temuan ini mendukung teori digital leadership, yang menyatakan bahwa pemimpin berperan sebagai pengarah strategis dalam pemanfaatan teknologi digital, khususnya pada organisasi kecil dengan keterbatasan sumber daya. Dalam konteks UMKM, kepemimpinan digital tidak diwujudkan melalui kebijakan formal, tetapi melalui keputusan praktis yang berdampak langsung pada sistem kerja [7], [30]. Dengan demikian, peran pemilik UMKM sebagai pengambil keputusan digital menjadi fondasi utama dalam proses adopsi sistem kerja modern berbasis digital.

2. Keteladanan Digital Pemilik UMKM

Selain sebagai pengambil keputusan, pemilik UMKM juga berperan sebagai teladan dalam penggunaan teknologi digital. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemilik tidak hanya memberikan instruksi kepada karyawan, tetapi juga menggunakan teknologi digital secara aktif dalam aktivitas kerja sehari-hari.

Seorang pemilik UMKM (P2) mengungkapkan:

“Kalau saya sendiri nggak pakai, karyawan juga malas. Jadi saya ikut kirim laporan di grup, ikut pakai aplikasi, biar mereka lihat ini memang dipakai.” (P2)

Pernyataan ini menegaskan bahwa keteladanan pemimpin menjadi faktor penting dalam membangun penerimaan karyawan terhadap sistem kerja digital. Karyawan cenderung lebih mudah menyesuaikan diri ketika melihat pemilik secara konsisten menggunakan teknologi yang sama.

Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional, khususnya pada aspek role modeling, di mana pemimpin menjadi contoh perilaku yang diharapkan dari anggota organisasi. Dalam kepemimpinan digital, keteladanan pemimpin berfungsi sebagai mekanisme informal untuk mendorong perubahan perilaku karyawan [31]. Dengan demikian, keteladanan digital pemilik UMKM berperan sebagai jembatan antara keputusan strategis dan implementasi praktis sistem kerja berbasis digital.

3. Peran Pemilik UMKM dalam Mengelola Resistensi Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa resistensi karyawan merupakan tantangan paling dominan dalam proses adopsi sistem kerja digital. Resistensi muncul terutama dari karyawan yang telah lama bekerja dan terbiasa dengan sistem kerja manual. Bentuk resistensi antara lain kesulitan menggunakan aplikasi digital, kekhawatiran terhadap peningkatan beban kerja, dan ketidaknyamanan terhadap perubahan kebiasaan kerja.

Seorang karyawan (K1) menyampaikan:

“Awalnya bingung, takut salah pakai. Dulu tinggal nanya langsung, sekarang harus lihat di HP. Tapi lama-lama dibantu sama ibu pemilik, jadi bisa.” (K1)

Kutipan tersebut menunjukkan bahwa resistensi bukan semata-mata penolakan, melainkan bentuk ketidakpastian dan keterbatasan literasi digital. Pemilik UMKM menyadari kondisi tersebut dan memilih pendekatan persuasif dibandingkan pendekatan otoritatif.

Seorang pemilik UMKM (P1) menambahkan:

“Kalau dipaksa malah tambah susah. Jadi pelan-pelan, saya dampingi, saya jelasin satu-satu.” (P1)

Temuan ini memperkuat teori perubahan organisasi, yang menekankan bahwa resistensi merupakan bagian alami dari proses perubahan. Pemimpin berperan sebagai *change agent* yang bertugas mengelola resistensi melalui komunikasi, dukungan, dan pembelajaran bertahap [31]. Dalam konteks UMKM kerajinan tangan yang memiliki budaya kerja kekeluargaan, pendekatan informal justru menjadi strategi kepemimpinan yang efektif dalam mengelola resistensi karyawan terhadap digitalisasi.

4. Perubahan Sistem Kerja dan Pola Komunikasi

Adopsi sistem kerja modern berbasis digital membawa perubahan signifikan pada sistem kerja internal UMKM. Hasil wawancara dan observasi menunjukkan bahwa teknologi digital mulai digunakan untuk komunikasi kerja, pembagian tugas, dan pelaporan sederhana. Meskipun belum terintegrasi secara kompleks, perubahan ini meningkatkan keteraturan kerja dan mempercepat arus informasi.

Seorang pemilik UMKM (P2) menjelaskan:

“Sekarang kalau ada pesanan, saya langsung kirim di grup. Semua tahu tugasnya masing-masing, nggak perlu nanya satu-satu.” (P2)

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa sistem kerja digital berkontribusi pada kejelasan tugas dan efisiensi komunikasi. Namun, pemilik tetap mempertahankan fleksibilitas kerja sesuai karakter UMKM kerajinan tangan.

Temuan ini selaras dengan teori transformasi digital, yang memandang digitalisasi sebagai proses perubahan bertahap pada sistem kerja dan pola interaksi organisasi. Transformasi digital tidak selalu berarti penggunaan teknologi canggih, tetapi dapat dimulai dari pemanfaatan alat digital sederhana yang relevan dengan kebutuhan organisasi [15]. Dengan demikian, perubahan sistem kerja digital pada UMKM kerajinan tangan merupakan bentuk adaptasi kontekstual terhadap tuntutan modernisasi, bukan transformasi radikal yang menghilangkan karakter tradisional UMKM.

Sintesis Temuan dengan Kerangka Teori

Selain perubahan pada pola komunikasi dan pembagian tugas, hasil penelitian juga menunjukkan adanya perubahan dalam cara pemilik UMKM melakukan pengawasan kerja. Pengawasan yang sebelumnya dilakukan secara langsung dan berbasis kehadiran fisik mulai bergeser menjadi pengawasan berbasis hasil kerja dan laporan digital sederhana. Pemilik UMKM memanfaatkan pesan singkat, foto hasil pekerjaan, dan laporan melalui aplikasi digital sebagai dasar evaluasi pekerjaan karyawan. Perubahan ini memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam mengatur cara kerja, namun tetap dalam batas pengawasan pemilik. Temuan ini menunjukkan bahwa adopsi sistem kerja digital tidak menghilangkan kontrol pemilik UMKM, tetapi justru mengubah bentuk pengawasan menjadi lebih fleksibel dan efisien sesuai dengan karakteristik UMKM kerajinan tangan. Temuan tersebut mengkonfirmasi teori kepemimpinan digital yang menempatkan pemimpin sebagai aktor kunci dalam transformasi digital organisasi kecil.



Gambar 4 Sintesis Penelitian berbasis literatur

Selain itu, hasil penelitian juga memperkuat teori perubahan organisasi yang menekankan pentingnya pendekatan adaptif dan kontekstual dalam mengelola perubahan. Penelitian ini menegaskan bahwa digitalisasi sistem kerja UMKM bukan sekadar persoalan teknologi, tetapi merupakan proses kepemimpinan yang melibatkan keputusan, keteladanan, dan pengelolaan manusia secara berkelanjutan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adopsi sistem kerja modern berbasis digital pada UMKM kerajinan tangan sangat ditentukan oleh peran kepemimpinan pemilik UMKM. Pemilik bertindak sebagai pengambil keputusan, teladan digital, pengelola resistensi, dan pengarah perubahan sistem kerja.

4. KESIMPULAN

Penelitian yang menganalisis adopsi sistem kerja modern berbasis digital pada UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan pemilik UMKM dalam mengelola perubahan di tengah keterbatasan sumber daya dan budaya kerja tradisional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilik UMKM berperan sebagai pengambil keputusan utama, teladan dalam penggunaan teknologi digital, serta pengelola resistensi karyawan selama proses perubahan berlangsung. Adopsi sistem kerja digital dilakukan secara bertahap dan berdampak pada perubahan pola komunikasi, pembagian tugas, dan pengawasan kerja, meskipun pemanfaatan teknologi masih bersifat sederhana. Keberhasilan digitalisasi sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas, pendekatan personal, dan konsistensi kepemimpinan pemilik dalam menyesuaikan gaya memimpin dengan karakteristik karyawan dan jenis usaha. Dengan demikian, digitalisasi sistem kerja UMKM merupakan proses kepemimpinan dan pengelolaan perubahan yang terintegrasi dengan konteks sosial dan budaya usaha.

UCAPAN TERIMAKASIH

Terima kasih kepada Dinas Koperasi dan Usaha Kecil Provinsi Jawa Barat serta instansi terkait lainnya yang telah memberikan izin dan dukungan selama pelaksanaan penelitian ini. Dukungan tersebut sangat membantu kelancaran proses pengumpulan data di lapangan. Penghargaan kami sampaikan kepada para pemilik dan karyawan UMKM sektor kerajinan tangan di Provinsi Jawa Barat yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan informasi secara terbuka sebagai responden penelitian. Partisipasi dan kerja sama yang diberikan menjadi kontribusi penting dalam memperoleh data dan pemahaman yang mendalam mengenai kepemimpinan dan adopsi sistem kerja digital di UMKM.

REFERENCES

- [1] M. Mulyaningrum and D. Y. Indah, "Karateristik Wirausaha Pendatang terhadap Perilaku Kewirausahaan Masyarakat Lokal di Desa Sukanagalih," *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, vol. 12, no. 2, pp. 64–69, 2019, doi: 10.23969/jrbm.v12i2.2030.
- [2] T. H. Sulistyanto, R. S. Mistina, D. A. G. Amrulloh, I. S. Nusannas, D. Adam, and H. Budiyanto, "Empowering SMEs: Overcoming Challenges and Seizing Opportunities in Sustainability," *Proceeding of International Conference on Sustainable Development Business (ICSDB)*, vol. 1, pp. 13–20, 2024.
- [3] T. Triyanto *et al.*, "Augmented Reality Smart Batik (AR-SaBa) Application for Helping Batik Marketing," *Multidisciplinary Science Journal*, vol. 7, no. 12, pp. 1–16, 2025, doi: 10.31893/multiscience.2025613.
- [4] M. R. A. Pradana, E. Parella, and N. P. Putra, "Dampak Transformasi Digital pada Kinerja UMKM di Indonesia," *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, vol. 8, no. 1, pp. 25–29, 2024.
- [5] W. Avianti, "Membangun Kreativitas Melalui Program Craft For Happiness Pada Ibu Rumah Tangga Desa Sindangsari Kabupaten Purwakarta," *Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Nusantara (JPPNu)*, vol. 5, no. 2, pp. 251–256, 2023.
- [6] Y. W. Suwandi, E. Yulianto, and I. Komariah, "Improving MSME Performance Through Entrepreneurial Spirit and Business Motivation," *International Journal of Accounting & Finance in Asia Pasific (IJAFAP)*, vol. 7, no. 3, pp. 376–394, 2024.
- [7] M. Y. P. Lahumuddin, "Digital Leadership in the Context of Small and Medium Enterprises (SMEs): Challenges and Opportunities," 2025. doi: 10.2139/ssrn.5094908.
- [8] D. Junita and K. Damanik, "Pengaruh Kepemimpinan Digital terhadap Kinerja UMKM: Peran Mediasi Kapabilitas Inovasi Digital," *Jurnal Daya Saing*, vol. 11, no. 3, pp. 614–622, 2025, doi: 10.35446/dayasaing.v11i3.2450.
- [9] S. Sindhu and S. Poornimadarshini, "Women, Technology, and Transformation: Building Inclusive Innovation Ecosystems for Sustainable Development," *Journal of Women, Innovation, and Technological Empowerment*, vol. 1, no. 3, pp. 8–14, 2025.
- [10] H. Deswarti, "Building Digital Transformation: The Role of Digital Leadership and Digital Innovation in the Performance of Employees at The Ministry of Religious Affairs of Central Sulawesi," *Proceeding of International Conference on Islamic and Interdisciplinary Studies*, vol. 4, pp. 19–27, 2025.

-
- [11] I. Nurhaliza, "Systematic Literature Review: Strategi Pengembangan Umkm Berbasis Teknologi Digital Untuk Keberhasilan Jangka Panjang," *Otonomi*, vol. 25, no. 2, pp. 239–246, 2025.
- [12] P. M. B. Nguyen, X. V. Vo, G. N. T. Truong, and G. L. N. Truong, "Digital Leadership: a Systematic Literature Review and Research Direction," *The Service Industries Journal*, pp. 1–45, 2025, doi: 10.1080/02642069.2025.2512779.
- [13] E. T. Alawiah and T. Martinus, "Digital Leadership and Digital Transformation: Systematic Literature Review," *IJOSMAS: International Journal of Social and Management Studies*, vol. 5, no. 3, pp. 27–34, 2024.
- [14] I. A. Napu, Darman, and I. A. Noe, "Adaptive Leadership in Human Resource Management for MSMe Digitalization," *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis (JIMB)*, vol. 13, no. 2, pp. 135–144, 2025.
- [15] K. Shahzad, F. Imran, and A. Butt, "Digital Transformation and Changes in Organizational Structure," *Research-Technology Management*, vol. 68, no. 3, pp. 25–40, 2025, doi: 10.1080/08956308.2025.2465706.
- [16] C. Sinaga, D. C. Purba, S. P. Lisari, N. F. Kamila, and W. Pangestoeti, "Digital Leadership Sebagai Proses Pengambilan Keputusan Bukan Sekadar Penguasaan Teknologi," *PIONERA: Journal of Multi Research and Devotion*, vol. 2, no. 2, pp. 175–185, 2025.
- [17] D. T. Amijaya, R. S. Ahmadi, and W. Avianti, *Metode Penelitian bagi Mahasiswa dan Umum*. Tangerang: CV Media Sains Indonesia, 2026.
- [18] O. A. El Sawy, P. Kræmmergaard, H. Amsinck, and A. Vinther, "How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership," in *Strategic Information Management*, 5th ed., Routledge: MIS Quarterly Executive, 2020, pp. 174–201.
- [19] A. Newman, C. Neesham, G. Manville, and H. H. M. Tse, "Examining the Influence of Servant and Entrepreneurial Leadership on the Work Outcomes of Employees in Social Enterprises," *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 29, no. 20, pp. 2905–2926, 2018, doi: 10.1080/09585192.2017.1359792.
- [20] G. C. Kane, D. Palmer, A. N. Philips, D. Kiron, and N. Buckley, "Accelerating Digital Innovation Inside and Out: Agile Teams, Ecosystems, and Ethics," *MIT Sloan Manag. Rev.*, vol. 60, no. 2, pp. 1–8, 2019.
- [21] A. Bagheri and C. Harrison, "Entrepreneurial Leadership Measurement: a Multi-Dimensional Construct," *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 27, no. 4, pp. 659–679, 2020, doi: 10.1108/JSBED-01-2019-0027.
- [22] G. Vial, "Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda," in *Managing Digital Transformation*, 1st ed., Routledge, 2021, pp. 118–144.
- [23] A. E. Rafferty, N. L. Jimmieson, and A. A. Armenakis, "Change Readiness: A Multilevel Review," *J. Manage.*, vol. 39, no. 1, pp. 110–135, 2013, doi: 10.1177/0149206312457417.
- [24] P. C. Verhoef *et al.*, "Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Eesearch Agenda," *J. Bus. Res.*, vol. 122, pp. 889–901, 2021, doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.
- [25] V. Venkatesh, J. Y. L. Thong, and X. Xu, "Unified Theory of Acceptance and Use of Technology: A Synthesis and the Road Ahead," *J. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 17, no. 5, pp. 328–376, 2016.
- [26] A. Richter, "Locked-Down Digital Work," *Int. J. Inf. Manage.*, vol. 55, p. 102157, 2020, doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102157.
- [27] J. Baptista, M.-K. Stein, S. Klein, M. B. Watson-Manheim, and J. Lee, "Digital Work and Organisational Transformation: Emergent Digital/Human Work Configurations in Modern Organisations," *The Journal of Strategic Information Systems*, vol. 29, no. 2, p. 101618, 2020, doi: 10.1016/j.jsis.2020.101618.
- [28] R. Ceipek, J. Hautz, A. De Massis, K. Matzler, and L. Ardito, "Digital Transformation Through Exploratory and Exploitative Internet of Things Innovations: The Impact of Family Management and Technological Diversification*," *Journal of Product Innovation Management*, vol. 38, no. 1, pp. 142–165, 2021, doi: 10.1111/jpim.12551.
- [29] OECD, *The Digital Transformation of SMEs*. Paris: OECD Publishing, 2021. doi: 10.1787/bdb9256a-en.
- [30] G. Yukl, *Leadership in Organizations*. India: Pearson Education, 2006.
- [31] B. Burnes, "The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change," *J. Appl. Behav. Sci.*, vol. 56, no. 1, pp. 32–59, 2020, doi: 10.1177/0021886319892685.
-