

ARTIKEL

Strategi Transformasi Digital

Inovasi Program Tuka Tuku Purbalingga

Digital Transformation Strategy

Tuka Tuku Purbalingga Program Innovation

Nur Laela Dian Latifah¹, Muh. Adzam², Dwi Putri Vidiastuti³^{1,3}Magister Kepemimpinan dan Inovasi Kebijakan, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta, Indonesia²Program Studi Akuntansi, STIE YKP Yogyakarta, Indonesia✉ mhmmdadzam@stieykp.ac.id

OPEN ACCESS

Sitasi: Latifah, N. L. D., Adzam, Muh., & Vidiastuti, D. P. (2024). Strategi Transformasi Digital: Inovasi Program Tuka Tuku Purbalingga. *Matra Pembaruan: Jurnal Inovasi Kebijakan*, 8(1), 17–30. <https://doi.org/10.21787/mp.8.1.2024.17-30>

Dikirim: 30 Maret 2024

Diterima: 14 Juni 2024

Diterbitkan: 20 Juni 2024

© Penulis



Artikel ini dilisensikan di bawah lisensi
Creative Commons Atribusi-NonKomersial-
BerbagiSerupa 4.0 Internasional

Abstrak: Pergeseran ke arah digitalisasi telah menjadi faktor utama dalam kemajuan berbagai sektor kehidupan pada zaman modern ini. Salah satu sektor yang terkena dampaknya adalah pemerintahan daerah, dengan Program Tuka Tuku Purbalingga menjadi contoh nyata penerapan inovasi digital untuk meningkatkan pelayanan publik dan memperkuat ekonomi lokal. Dalam menghadapi rendahnya minat Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) terhadap program ini, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi yang perlu dilakukan untuk memperkenalkan Tuka Tuku sebagai *platform* penjualan produk secara digital bagi UMKM di Purbalingga. Melalui pendekatan kualitatif eksploratif, di mana penelitian kualitatif digunakan untuk menyelidiki fenomena yang ada di lapangan, metode *purposive sampling* digunakan untuk menentukan informan dalam penelitian ini. Analisis yang digunakan adalah Analisis Interaktif yang melibatkan pengumpulan data, reduksi, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari tiga strategi transformasi digital yang diidentifikasi menurut teori Westerman, yaitu pengalaman pelanggan, proses operasional, dan model bisnis, belum semuanya diimplementasikan sepenuhnya dalam Program Tuka Tuku Purbalingga. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa proses transformasi digital di kalangan UMKM di Purbalingga masih berada pada tahap awal. Meskipun ada langkah-langkah positif yang telah diambil, masih ada sejumlah tantangan yang harus dihadapi. Transformasi digital bukan hanya tentang pemanfaatan teknologi semata, tetapi juga melibatkan perubahan dalam pola pikir, model bisnis, dan peningkatan keterampilan yang diperlukan.

Kata Kunci: Transformasi Digital; Inovasi; Program Tuka Tuku Purbalingga; Pelayanan Publik; Ekonomi Lokal.

Abstract: *The shift towards digitalization has become a crucial factor in advancing various sectors of life in this modern era. One sector significantly affected is local governance, with the Tuka Tuku Purbalingga Program serving as a tangible example of digital innovation implementation to enhance public services and bolster the local economy. Faced with the low interest of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in this program, this research aims to identify strategies needed to introduce Tuka Tuku as a digital platform for selling products to MSMEs in Purbalingga. Through an exploratory qualitative approach, where qualitative research is employed to investigate phenomena in the field, purposive sampling method is used to select informants for this study. The analysis employed is Interactive Analysis involving data collection, reduction, presentation, and conclusion drawing. The research findings indicate that out of the three digital transformation strategies identified according to Westerman's*

theory-customer experience, operational processes, and business model - not all have been fully implemented in the Tuka Tuku Purbalingga Program. Overall, this research concludes that the digital transformation process among MSMEs in Purbalingga is still in its early stages. Despite some positive steps taken, there are still several challenges to be addressed. Digital transformation is not merely about technology utilization but also involves changes in mindset, business models, and the enhancement of required skills.

Keywords: Digital Transformation; Innovation; Tuka Tuku Purbalingga Program; Public Services; Local Economy.

1. Pendahuluan

Proses penggunaan teknologi untuk menciptakan hal-hal baru atau memodifikasi proses interaksi bisnis, budaya, dan layanan untuk memenuhi perubahan dan kebutuhan disebut transformasi digital. Sebuah evolusi radikal transformasi digital melibatkan sumber daya yang didominasi pemanfaatan teknologi digital, proses pada suatu kegiatan yang biasanya dilaksanakan dalam bentuk fisik mulai berkurang untuk beralih pada media digital sehingga proses dapat berjalan lebih efektif dan efisien. Transformasi digital merupakan perubahan pola kerja di berbagai sektor kehidupan dengan menggunakan teknologi digital yang memberikan dampak implikasi sosial, ekonomi dan politik kultural yang sangat besar. Perubahan ini tidak dapat ditolak, dicegah ataupun dilarang (Hadiono & Santi, 2020).

Di Indonesia, perkembangan digitalisasi sudah berjalan meskipun masih perlu banyak pembenahan, terutama dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang siap teknologi digital (Asari dkk., 2023). Transisi dari teknologi manual ke digital dalam pelayanan publik memerlukan perbaikan, terutama di kota-kota kecil yang kurang akses teknologi dibandingkan kota besar. Perkembangan digital menuntut seluruh masyarakat untuk beradaptasi dan mengubah kebiasaan manual menjadi digital. Meskipun perkembangan digital nasional belum optimal, era digitalisasi telah memberikan banyak manfaat, menciptakan pekerjaan baru yang lebih efisien dan akurat, meski beberapa pekerjaan lama hilang. Indonesia memiliki dampak besar dalam era ekonomi digital, terbukti dengan banyaknya perusahaan *startup* di bidang digital, menjadikannya negara terdepan di Asia Tenggara dalam perkembangan perusahaan digital, yang akan berdampak besar pada sektor ekonomi jika dibarengi dengan peningkatan adaptasi masyarakat terhadap era digital (Hadiono & Santi, 2020). Beberapa daerah yang bisa dijadikan rujukan dalam mengelola *e-commerce* daerah penopang UMKM adalah Bela Beli Kulon Progo, UMKM Tegal Go Digital, serta SiBakul Jogja. lebih jauh, SiBakul Jogja telah meraih Top 45 Inovasi Publik untuk pemberdayaan UMKM dari Kementerian PAN-RB, menjadi sebuah contoh yang baik bagi setiap daerah untuk peningkatan kapasitas UMKM.

Sejak diberlakukannya Undang-Undang Nomor 24 Tahun 2004, pemerintah daerah diberikan wewenang untuk membuat peraturan daerah dan mengurus rumah tangganya sendiri, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya alam dan ekonomi lokal. Tujuan dari aturan tersebut adalah untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi di daerah, misalnya melalui upaya wirausaha atau pengembangan sektor bisnis yang dapat menciptakan lapangan kerja baru untuk mengurangi tingkat pengangguran. Selain pada tingkat pemerintahan pusat, pemerintah di tingkat provinsi, kabupaten/kota, bahkan hingga desa diharapkan mampu melakukan inovasi dalam pengelolaan daerahnya.

Pada tahun 2016, Kabupaten Purbalingga memiliki 127.123 UMKM, yang menjadi potensi penting untuk diberdayakan oleh pemerintah setempat. Namun, sensus

ekonomi 2017 menunjukkan penurunan signifikan menjadi 86.677 UMKM di 18 kecamatan, dengan Kecamatan Purbalingga memiliki 9.002 UMKM, diikuti Kecamatan Mrebet dengan 7.253, dan Kecamatan Bukateja dengan 6.812 UMKM. Pada tahun 2018, jumlah UMKM meningkat menjadi 87.901, pada tahun 2019 berjumlah 88.402, sedangkan pada tahun 2021 dan 2023 kembali meningkat menjadi 97.537 dan 98.967 (Rachman, 2019).

Penurunan jumlah UMKM pada tahun 2017 memiliki latar belakang masalah yang kompleks. Banyaknya UMKM di Kabupaten Purbalingga tanpa perluasan pemasaran produk mengakibatkan persaingan antar UMKM. Selain itu, infrastruktur yang tidak merata dan manajemen yang belum memadai membuat banyak UMKM gulung tikar karena produk mereka tidak laku, menyebabkan kehabisan modal. Kondisi ini mendorong pemerintah Kabupaten Purbalingga untuk memberikan dukungan dan kebijakan yang mempermudah perizinan, promosi, serta fasilitas pemasaran. Mereka juga mengajak seluruh OPD dan masyarakat untuk menggunakan produk UMKM Purbalingga melalui Perda Nomor 11 Tahun 2018 tentang Bela Beli Purbalingga (Mardanugraha & Akhmad, 2022).

Pemberdayaan UMKM di Kabupaten Purbalingga terus berlanjut dengan memanfaatkan teknologi digital sesuai kebutuhan dan kapasitas UMKM. Belajar dari kegagalan inovasi seperti aplikasi i-Jus Melon di Semarang, yang gagal karena *mismanagement*, ketidakjelasan kerjasama, penggunaan istilah yang membingungkan, dan kurangnya transparansi anggaran, Purbalingga berupaya untuk lebih berhati-hati dalam pengembangan inovasi digital agar tidak mengulangi kesalahan serupa (Hanintya, 2020).

Selain di Kota Semarang, UMKM di Sidoarjo juga mengalami masalah serupa, yakni kegagalan dalam mengimplementasikan toko *online*. Lemahnya manajemen organisasi, hambatan teknologi, dan kurangnya dukungan dari agen inovasi dalam implementasi diidentifikasi sebagai penyebab ketidakberlanjutannya toko *online* tersebut. Faktor organisasional meliputi keterbatasan sumber daya dan kurangnya komitmen anggota. Sedangkan faktor teknologi mencakup karakteristik inovasi, seperti keuntungan relatif, kompleksitas, kompatibilitas, serta kesiapan teknologi (Sanaji & Iriani, 2017).

Program Bela Beli Purbalingga diubah menjadi Tuka Tuku Purbalingga melalui Peraturan Bupati Nomor 71 Tahun 2019 dengan tujuan meningkatkan pemasaran produk UMKM melalui kolaborasi antara pemerintah, swasta, dan masyarakat. Berbeda dengan program serupa di daerah lain yang menggunakan aplikasi, Tuka Tuku Purbalingga mengadopsi pendekatan daring dan luring, mengingat tantangan *branding* aplikasi yang mungkin kurang diminati oleh masyarakat.

Tuka Tuku Purbalingga memanfaatkan *marketplace* yang memang sudah dikenal masyarakat antara lain, Shopee, Tokopedia, BukaLapak, Gojek dan juga Grab sebagai media pemasaran. Hal ini bukan saja memudahkan pengenalan kepada masyarakat, cakupan yang lebih luas dan efisiensi anggaran menjadi nilai positif dari penggunaan *marketplace* yang sudah ada tanpa membuat aplikasi baru (Wulandari dkk., 2020).

Tuka Tuku Purbalingga diakui sebagai pilot proyek percontohan pertama oleh Kementerian Desa, dan meraih penghargaan Tim Percepatan Akses Keuangan Daerah 2020. Program ini telah direplikasi oleh Kabupaten Brebes dan Jombang setelah sukses di Purbalingga. Dalam pemasaran *offline*, Tuka Tuku Purbalingga memiliki gerai di Usman Janatin Park, 34 Indomaret, dan 71 Alfamart di Kabupaten Purbalingga, dengan melibatkan 72 UMKM. Sementara itu, dalam pemasaran *online*, 58 produk telah lulus kurasi di Shopee dan 57 di Tokopedia. Tuka Tuku Purbalingga menerapkan pendekatan realistis untuk meningkatkan kualitas produk yang sesuai

dengan kebutuhan pasar lokal, dengan perencanaan yang berkelanjutan sejak 2019 hingga 2022. Meski telah mencatat omset sebesar Rp 90,9 juta pada Desember 2019, tantangan masih ada terutama dalam kurasi *online* dan persebaran UMKM yang lebih banyak di kota, menjadi dasar penelitian tentang efektivitas transformasi digital sebagai strategi inovatif program Tuka Tuku Purbalingga untuk mengatasi masalah pemasaran UMKM di Purbalingga.

2. Metode

Metode penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Sebagai bagian dari metode kualitatif, pendekatan kualitatif melibatkan pembangunan realitas sosial dan pengertian budaya, fokus pada proses interaktif, peristiwa-peristiwa yang terjadi, intensitas, tidak memihak, teori dan data yang terpadu, situasional atau kontekstual, dan keterlibatan peneliti (Creswell, 2014). Desain penelitian ini adalah eksploratif kualitatif yaitu melakukan penelitian, dan menganalisis secara komprehensif. Kasus yang diteliti seperti insiden, data, fenomena, kejadian melibatkan kelompok atau individu. Pemilihan informan dalam penelitian ini, diperoleh dengan melakukan kegiatan wawancara yang dilakukan terhadap 13 informan, di antaranya yaitu Kepala Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga, Manajemen Tuka Tuku, Pendamping UMKM, 5 pelaku UMKM Tuka Tuku Purbalingga dan 5 pelaku UMKM Purbalingga Non Tuka Tuku (Creswell, 2014).

Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, kemudian informan yang terpilih menjadi sampel dilakukan wawancara secara mendalam sesuai bidang masing-masing.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Strategi Transformasi Digital Pemasaran Produk melalui Inovasi Program Tuka Tuku Purbalingga

Strategi transformasi digital membahas *platform* digital sebagai dasar yang kuat untuk inisiatif digital, yang terdiri dari proses yang didukung teknologi, data, analitik, penyampaian solusi, dan kemampuan hubungan yang dapat diperluas sesuai kebutuhan. Dengan demikian, teknologi informasi merupakan komponen fundamental dari kemampuan digital organisasi. Hidayat dkk. (2022) menjelaskan bahwa transformasi digital menjadi salah satu peluang yang diidentifikasi sebagai alat untuk mempromosikan produk dan layanan. Transformasi digital tercermin dalam peluncuran program Digital Palembang untuk pelaku bisnis *startup*. Selanjutnya, Evangeulista dkk. (2023) menjelaskan *Digirati* merupakan penggabungan aktivitas digital dengan kepemimpinan yang kuat untuk mengubah teknologi menjadi transformasi.

Dalam merumuskan strategi transformasi digital untuk program Tuka Tuku, penulis merumuskan strategi transformasi digital untuk program Tuka Tuku dengan mempertimbangkan teori transformasi digital Westerman. Strategi tersebut mencakup perubahan model bisnis melalui integrasi teknologi digital dalam operasi, penciptaan produk dan layanan baru seperti pengembangan aplikasi *mobile*, serta penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan kualitas produk dan strategi pemasaran berdasarkan analisis data pelanggan.

Mediasosial adalah aktivitas di mana individu berinteraksi dengan cara menciptakan, menyebarkan, menukar, dan mengubah ide atau konsep dalam bentuk komunikasi visual atau melalui jaringan (Nugraha dkk., 2023). Media sosial berperan penting dalam transformasi digital. Program Tuka Tuku dapat memanfaatkan Facebook, Instagram, dan Twitter untuk promosi UMKM, interaksi dengan pelanggan, dan mendapatkan

feedback langsung, sehingga meningkatkan hubungan dan loyalitas pelanggan. Selain itu, Tuka Tuku perlu mengembangkan aplikasi *mobile* untuk mendukung operasional dan pemasaran UMKM, memberikan kenyamanan dan fleksibilitas bagi pelanggan dalam mengakses informasi produk, melakukan transaksi, dan berinteraksi dari mana saja dan kapan saja.

Teknologi *AI* dan *Machine Learning* membantu Tuka Tuku menganalisis data dan melakukan pemasaran efektif, menyesuaikan strategi dengan tren pasar dan kebutuhan pelanggan. Melalui pelatihan literasi digital bagi UMKM, Tuka Tuku membantu mereka beradaptasi dengan perubahan digital. Strategi ini memperkuat Tuka Tuku sebagai model bagi program serupa di daerah lain, mendukung pertumbuhan UMKM di era digital, menambah nilai bagi pelanggan, dan memperkuat ekonomi lokal dengan pemanfaatan data dan teknologi Big Data.

Selain hal tersebut, Tuka Tuku juga harus mengutamakan aspek keamanan digital. Keamanan digital, atau yang dikenal juga sebagai *cyber security*, adalah upaya untuk melindungi sumber daya telematik (Ardiyanti, 2014). Lebih spesifik lagi, keamanan digital bertujuan untuk menjaga kerahasiaan informasi agar terhindar dari potensi tindakan kriminal atau serangan di ranah cyber (Respati, 2014). Dengan meningkatnya transaksi *online*, risiko keamanan data juga meningkat. Oleh karena itu, Tuka Tuku perlu mengimplementasikan langkah-langkah pengamanan untuk melindungi data pelanggan. Keberhasilan transformasi digital tidak hanya bergantung pada teknologi, tetapi juga pada budaya organisasi dan kesiapan individu. Tuka Tuku perlu membangun budaya digital yang kuat dan meningkatkan literasi digital di kalangan pelaku UMKM melalui pelatihan. Proses transformasi digital ini tidak mudah dan memerlukan waktu, namun dengan komitmen dan strategi yang tepat, Tuka Tuku dapat mendukung pemasaran produk UMKM di Purbalingga secara digital.

Dalam rangka menyiapkan UMKM di Purbalingga untuk era digital, Tuka Tuku harus memiliki visi yang jelas tentang apa yang ingin dicapai melalui transformasi digital. Visi ini harus diterjemahkan ke dalam tujuan yang spesifik, terukur, dan realistis. Dengan memiliki tujuan yang jelas, Tuka Tuku dan UMKM di Purbalingga dapat bekerja secara terarah untuk mencapai tujuan tersebut. Adapun tantangan dalam menerapkan strategi transformasi digital ini adalah perubahan *mindset* atau pola pikir dari para pelaku UMKM. Kebanyakan pelaku UMKM mungkin masih nyaman dengan cara lama dalam menjalankan bisnis mereka dan belum siap untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan dinamis dalam era digital. Oleh karena itu, Tuka Tuku harus memiliki strategi untuk mengubah pola pikir ini dan menciptakan pemahaman bahwa transformasi digital bukanlah pilihan, tetapi keharusan di era sekarang ini.

Sumber daya manusia (SDM) juga menjadi salah satu faktor krusial dalam proses transformasi digital ini. SDM yang berkualitas dan mampu beradaptasi dengan teknologi digital akan menjadi kunci sukses dalam proses transformasi digital (Ritonga dkk., 2023). Oleh karena itu, Tuka Tuku harus memiliki program untuk meningkatkan kualitas SDM, baik melalui pelatihan, *workshop*, maupun pembelajaran mandiri. Selain itu, Tuka Tuku juga harus bisa menangani masalah yang mungkin timbul akibat transformasi digital ini, seperti masalah keamanan data dan privasi. Dalam dunia digital, data menjadi aset yang sangat berharga, tetapi juga bisa menjadi ancaman jika tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu, Tuka Tuku harus mampu mengimplementasikan sistem keamanan yang kuat untuk melindungi data dan privasi pelanggan. Tentu saja, semua strategi dan upaya ini memerlukan investasi, baik waktu, tenaga, maupun dana. Oleh karena itu, dukungan dari pemerintah daerah, baik dalam bentuk regulasi, kebijakan, atau bantuan dana, sangat dibutuhkan dalam proses transformasi digital ini.

Tuka Tuku berupaya membantu UMKM di Purbalingga berkembang di era digital dan memperkuat ekonomi lokal melalui strategi transformasi digital. Meski menghadapi tantangan besar, potensi dan manfaatnya signifikan. Adaptasi teknologi, pemahaman pasar, dan kebutuhan pelanggan adalah kunci. Tuka Tuku harus menyediakan dukungan, pelatihan, sumber daya, dan lingkungan inovatif bagi UMKM. Kolaborasi dengan berbagai pihak penting untuk mendukung transformasi ini. Investasi dalam infrastruktur digital seperti internet, *e-commerce*, dan aplikasi *mobile* sangat diperlukan. Strategi ini meliputi perubahan model bisnis, produk baru, pengembangan SDM, dan infrastruktur, dengan komitmen yang tepat, Tuka Tuku dapat membantu UMKM Purbalingga bersaing di pasar global.

3.2. Proses Operasional

3.2.1. Proses Digitalisasi

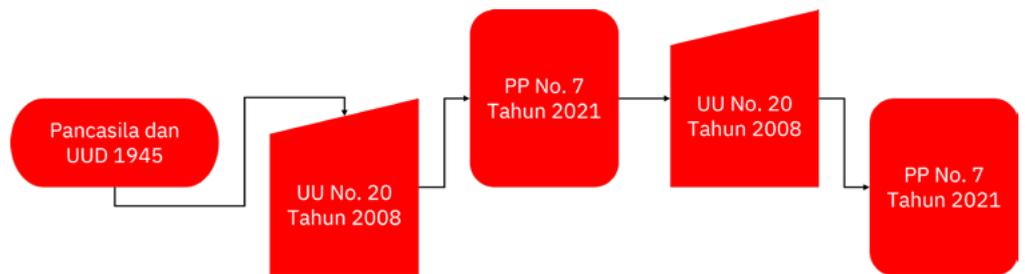
Analisis Kebijakan Publik adalah upaya untuk menghasilkan pemahaman tentang proses pembuatan kebijakan dengan menyelidiki hubungan sebab-akibat serta evaluasi kinerja kebijakan dan program publik. Ketika pengetahuan tentang kebijakan terkait dengan pemahaman tentang proses pembuatannya, para anggota eksekutif, legislatif, dan yudikatif, bersama dengan warga negara yang turut serta dalam pengambilan keputusan publik, dapat menggunakan hasil analisis kebijakan untuk merancang kebijakan baru dan meningkatkan kinerjanya (Dunn, 2003).

Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah menjadi dasar bagi pemberdayaan UMKM, yang dilakukan secara bersama-sama oleh pemerintah, pemerintah daerah, dunia usaha, dan masyarakat untuk meningkatkan daya saing UMKM melalui penyediaan fasilitas, bimbingan, dan pendampingan. Dukungan dari kemitraan tersebut sangat penting untuk menciptakan struktur ekonomi yang seimbang, meningkatkan peran UMKM dalam pembangunan daerah, penciptaan lapangan kerja, dan pertumbuhan ekonomi. Selain itu, Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 7 tahun 2021 juga membahas kemudahan, perlindungan, dan pemberdayaan koperasi serta usaha mikro, kecil, dan menengah, dengan fokus pada peningkatan kemampuan riset, pengembangan usaha, inovasi, dan transformasi digital.

Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia telah berupaya menjalankan berbagai program yang mendukung Transformasi digital untuk UMKM. Capaian pada tahun 2022 sebanyak 20,76 juta UMKM di Indonesia sudah *onboarding digital* dan ditargetkan 30 juta UMKM pada 2024. Pembentukan Project Management Officer (PMO) transformasi digital bertugas untuk melaksanakan penyusunan *roadmap*, rencana integrasi digitalisasi internal dan eksternal, *dashboard* integrasi dengan SIDT, pengembangan UMKM berbasis digitalisasi teknologi web 3.0.

Keberhasilan suatu kebijakan merupakan hasil dari *collaborative governance*, di mana kebijakan pemerintah daerah harus selaras dengan kebijakan pemerintah pusat, Undang-Undang Dasar 1945, dan Pancasila. Kesenambungan ini menghasilkan kebijakan yang efektif. Selain Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah terkait UMKM, Provinsi Jawa Tengah memiliki Peraturan Daerah No. 13 Tahun 2013 yang mendukung pemberdayaan UMKM. Pemberdayaan ini bertujuan untuk menumbuhkan kemandirian, kebersamaan, dan kewirausahaan UMKM, dengan kebijakan publik yang transparan, akuntabel, dan berkeadilan. Pemberdayaan juga mencakup pengembangan usaha berbasis potensi daerah dan berorientasi pasar, peningkatan daya saing UMKM, serta penyelenggaraan perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian secara terpadu (Prasetyo, 2024).

Ruang lingkup pemberdayaan UMKM menurut PERDA No 13 Tahun 2013 Provinsi Jawa Tengah mencakup pengembangan SDM, pembiayaan dan penjaminan, produksi dan produktivitas, kemitraan dan jejaring usaha, perizinan dan standarisasi, serta pemasaran. Kebijakan ini memerlukan dukungan pemerintah daerah untuk berhasil. Kabupaten Purbalingga di Jawa Tengah menciptakan inovasi Tuka Tuku Purbalingga, diluncurkan berdasarkan Peraturan Bupati Purbalingga Nomor 71 Tahun 2019 (Gambar 1), sebagai langkah lanjutan dari Peraturan Daerah Nomor 11 Tahun 2018 tentang Bela Beli Produk Purbalingga. Gerakan ini bertujuan menggalakkan apresiasi produk lokal, menciptakan lapangan kerja, dan mendorong pertumbuhan wirausaha baru, dengan fasilitasi keseimbangan pasokan dan permintaan, perbaikan sistem pasar, dan penyederhanaan perizinan UMKM.



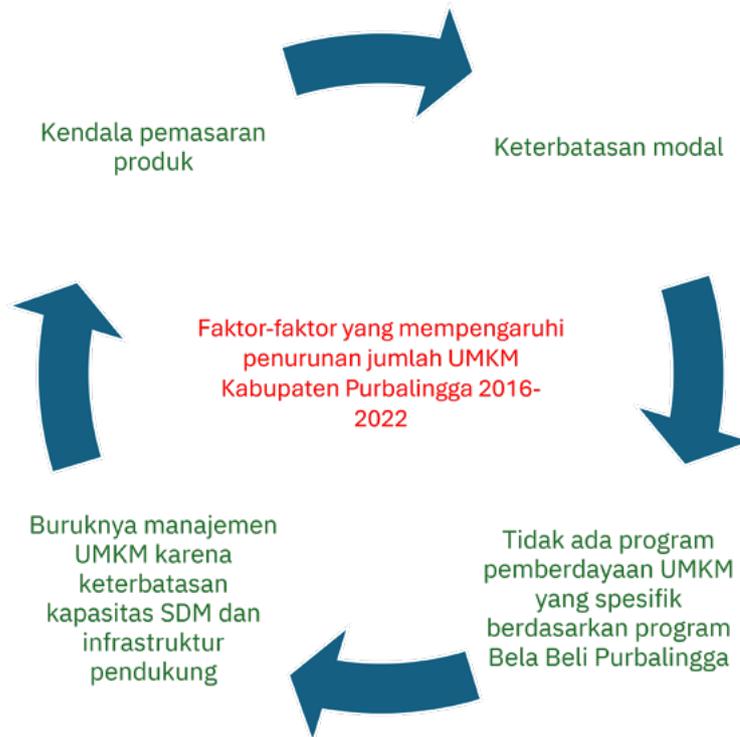
Gambar 1. Dasar Kebijakan Pemberdayaan UMKM Kabupaten Purbalingga



Gambar 2. Pertumbuhan Jumlah UMKM Kabupaten Purbalingga 2016-2018

Bela Beli Purbalingga merupakan sebuah gerakan *nglarisi*, dalam bahasa Jawa yang dapat diartikan membeli atau menghabiskan produk-produk UMKM Purbalingga yang digaungkan oleh pemerintah daerah kepada seluruh OPD dan masyarakat lokal Kabupaten Purbalingga. Bela Beli Purbalingga mulai dicoba sejak 2016 dan disambut baik oleh masyarakat Purbalingga sehingga sampai pada PERDA Nomor 11 Tahun 2018. Satu tahun adanya Bela Beli Purbalingga justru membuat jumlah UMKM menurun (Gambar 2). Menurunnya jumlah UMKM di Kabupaten Purbalingga dikarenakan banyak faktor, di antaranya dapat dilihat pada Gambar 3.

Kegagalan pemberdayaan UMKM terkait dengan Bela Beli Purbalingga terutama disebabkan oleh kurangnya program yang konkret dan terstruktur. Sejak diluncurkan pada tahun 2016, program tersebut belum didukung oleh peraturan yang jelas, hanya mengandalkan himbuan melalui media sosial dan OPD, yang tidak berdampak signifikan pada pendapatan UMKM dan malah menyebabkan penurunan jumlah



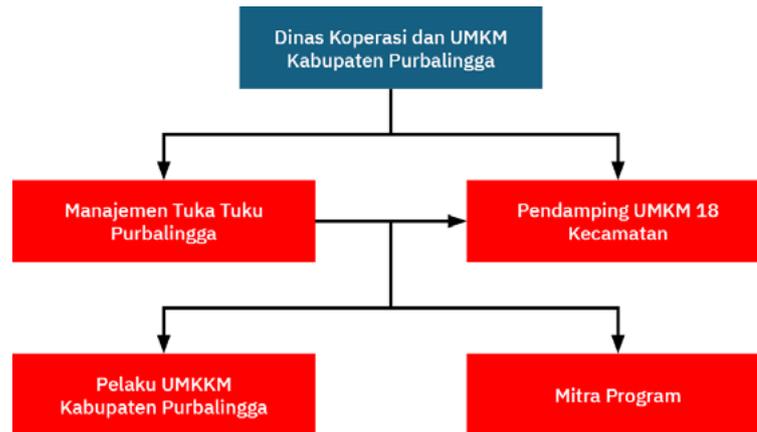
Gambar 3. Faktor Penurunan Jumlah UMKM Kabupaten Purbalingga 2016-2018

UMKM secara drastis. Masalah ini tercermin dari kendala modal, pemasaran produk yang kurang efektif, manajemen UMKM yang buruk, kualitas SDM dan infrastruktur yang kurang memadai, serta kurangnya dukungan pemerintah melalui kebijakan yang bersifat nyata untuk menyejahterakan UMKM di Kabupaten Purbalingga. Oleh karena itu, Tuka Tuku Purbalingga muncul sebagai solusi yang lebih terarah untuk mengatasi tantangan tersebut.

3.2.2. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Bela Beli Purbalingga menjadi ide awal adanya inovasi Tuka Tuku Purbalingga, dapat disimpulkan bahwa masalah UMKM di Kabupaten Purbalingga bermula pada pemasaran produk, melalui Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga dengan adanya Peraturan Bupati Nomor 71 Tahun 2019, Tuka Tuku dijadikan sebagai program inovasi unggulan Kabupaten Purbalingga. Program revitalisasi ini dapat dikatakan kebijakan model inkremental. Antara keduanya sama-sama bertujuan untuk memasarkan produk UMKM Purbalingga. OPD tetap dihimbau untuk menggunakan produk lokal milik UMKM Purbalingga. Keunggulan Tuka Tuku dengan menghadirkan kolaborasi pemasaran produk *offline* dan pemasaran produk *online*.

Program Tuka Tuku memberikan kewenangan untuk mengembangkan dan memberikan arahan kepada pelaku UMKM dalam pengembangan produk. Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga, yang bertanggung jawab atas program ini, memiliki manajemen khusus dan dibantu oleh 18 pendamping UMKM yang tersebar di seluruh kecamatan. Struktur terbaru Tuka Tuku Purbalingga, yang dilihat dari [Gambar 4](#), menunjukkan perubahan pada tahun 2021 dan pelaksanaannya diserahkan kepada Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga bersama manajemen di bawah Kepala Bidang UKM. Pendamping UMKM bertugas untuk mengenalkan program kepada pelaku UMKM, memberikan sosialisasi, serta mendampingi dan mengarahkan mereka dalam meningkatkan kualitas produk.



Gambar 4. Struktur Program Tuka Tuku Purbalingga

3.2.3. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bukan hanya proses *top-down* di mana manajer memberi tahu bawahan mereka apa yang mereka pikirkan tentang mereka, menetapkan tujuan, dan melembagakan rencana peningkatan kinerja (Rumawas, 2021). Kebijakan dan kepemimpinan merupakan dua hal yang saling berkaitan. Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan (Egie P dkk., 2019). Pemimpin dan kepemimpinan adalah seperti dua sisi dari koin yang tak terpisahkan, meskipun dapat dianalisis secara terpisah. Namun, keduanya harus dipandang sebagai satu kesatuan. Seorang pemimpin harus memiliki bakat alami kepemimpinan, dan sifat-sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin tidak dapat diperoleh dengan cepat atau secara instan, melainkan merupakan hasil dari sebuah proses yang terbentuk seiring waktu hingga akhirnya muncul sebagai bagian dari karakteristik individu tersebut. Adapun macam-macam gaya kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh Hasibuan (2017) adalah: a) Kepemimpinan otoriter terjadi ketika seorang pemimpin memiliki kekuasaan mutlak yang besar, di mana sebagian besar wewenang tetap berada di tangan pemimpin atau sistem yang dianut bersifat sentralistik, b) Kepemimpinan partisipatif terjadi ketika seorang pemimpin mengadopsi pendekatan persuasif, membangun kerja sama yang harmonis, mendorong loyalitas, dan melibatkan partisipasi dari bawahan. Pemimpin harus mampu memotivasi bawahan agar merasa memiliki peran dalam perusahaan, c) Kepemimpinan delegatif terjadi ketika seorang pemimpin memberikan sepenuhnya wewenang kepada bawahan. Ini memungkinkan bawahan untuk membuat keputusan dan kebijakan secara bebas atau mandiri dalam menjalankan tugas mereka (Agustin, 2020).

Kebijakan yang didukung oleh kepemimpinan responsif, seperti yang diterapkan dalam program Tuka Tuku Purbalingga oleh Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purbalingga, mengambil model kepemimpinan delegatif yang memungkinkan pengambilan keputusan yang responsif terhadap kondisi lapangan. Pemerintah Kabupaten Purbalingga juga mendorong inovasi di setiap OPD, diluncurkan 176 inovasi pada tahun 2022, termasuk Tuka Tuku yang tetap bertahan sejak 2019 hingga 2023. Ini menciptakan iklim inovasi yang mendorong seluruh pemangku kebijakan untuk berlomba-lomba dalam menghasilkan solusi yang memudahkan akses masyarakat terhadap pelayanan publik, mengarah pada kesejahteraan masyarakat Kabupaten Purbalingga.

Kolaborasi multiaktor, dipimpin oleh pemerintah bertujuan untuk membangun keselarasan di antara para pemangku kepentingan tentang serangkaian kebijakan

formal yang dirancang dan diterapkan untuk menghasilkan nilai publik. penerapan tata kelola kolaboratif membutuhkan interaksi yang kompleks antara sejumlah besar aktor yang saling bergantung. Tuntutan adanya inovasi seharusnya dapat menghadirkan *collaborative governance* yang baik dalam menghasilkan nilai publik. Salah satu pendekatan untuk keberhasilan implementasi tata kelola kolaboratif adalah efisiensi, baik anggaran maupun sumber daya yang terlibat dan digunakan (Bianchi dkk., 2021).

Pentingnya kolaborasi untuk efisiensi hingga manfaat yang lebih luas bagi nilai publik sebaiknya menjadi pertimbangan para aktor kebijakan, setiap OPD sudah memiliki tugas pokok dan fungsinya masing-masing untuk kemudian menjadi satu kesatuan dalam menjalankan pemerintahan, dalam hal ini pemerintah Kabupaten Purbalingga. Iklim inovasi yang diharapkan menjadi prestasi yang berguna menciptakan nilai publik ternyata juga memberikan dampak lain seperti ego sektoral di mana semua OPD ingin menghadirkan inovasi tanpa memperhitungkan kolaborasi.

3.3. Model Bisnis

3.3.1. Modifikasi Bisnis Digital

Peningkatan kualitas produk setelah UMKM bergabung dengan Tuka Tuku Purbalingga menjadi keharusan bagi semua UMKM yang bergabung karena untuk bisa memasarkan produknya melalui Tuka Tuku Purbalingga ada 4 kriteria yang wajib dilalui agar bisa lolos kurasi yang pertama yaitu merupakan produk Purbalingga, kadaluwarsa minimal 4 bulan, Kemasan sudah bagus, Perizinan minimal PIRT. Berikut jumlah pendapatan Tuka Tuku Purbalingga dari 2019 sampai 2022 (Tabel 1).

Tabel 1. Omzet Tuka Tuku Purbalingga 2019-2022

Tahun	Transaksi	Omzet Tuka Tuku
2019	871	Rp129.000.000
2020	337	Rp77.405.000
2021	323	Rp90.009.000
2022	522	Rp100.012.000

Sumber: Manajemen Tuka Tuku Purbalingga, 2023

Program Tuka Tuku Purbalingga, diluncurkan pada tahun 2019, mengalami pertumbuhan yang signifikan meskipun menghadapi tantangan akibat pandemi pada tahun 2020. Pada tahun tersebut, terjadi penurunan pendapatan karena menurunnya daya beli masyarakat dan akses terbatas, tetapi pada tahun 2022, program kembali mengalami peningkatan pendapatan menjadi Rp100.012.000 dengan 522 transaksi. Pendapatan ini berasal dari penjualan *online* dan *offline*, dengan 240 transaksi *online* dan 282 transaksi *offline*. Evaluasi terhadap mekanisme dan strategi pemasaran *online* diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan jangkauan pasar yang lebih luas.

3.3.2. Transformasi Bisnis Digital

Marketplace seharusnya mempermudah proses promosi dan pemasaran produk dengan efektif dan efisien melalui media digital. Penggunaan media digital telah dirasakan memberikan manfaat dalam menjangkau pasar secara luas, mengurangi biaya pemasaran, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Melalui program Tuka Tuku, pelaku UMKM diharapkan dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan mereka hingga 30%-70% dari penjualan *offline* karena pemasaran *online* yang lebih terjangkau dan akses informasi yang lebih mudah bagi konsumen.

Pada tahun 2023, Tuka Tuku Purbalingga memberikan layanan foto produk gratis untuk pelaku UMKM dengan persyaratan sederhana. *Workshop* konten promosi dan foto produk gratis diharapkan dapat membantu mengatasi masalah promosi. Dengan efisiensi operasional melalui *e-commerce*, pelaku UMKM dapat memanfaatkan fasilitas

pengelolaan pemasaran yang baik melalui Tuka Tuku Purbalingga. Namun, tantangan masih ada dalam pengelolaan data transaksi penjualan karena keterbatasan jumlah SDM dan pergantian manajemen pada akhir tahun 2022.

3.3.3. Globalisasi Digital

Penelitian menunjukkan banyak pemilik dan pekerja UMKM di Purbalingga memiliki keterampilan digital terbatas. Dari 10 UMKM yang diwawancarai, 70% hanya menggunakan media sosial untuk pemasaran dan komunikasi, sementara 30% menggunakan *e-commerce*, dengan hanya 10% yang merasa nyaman dan efisien. Ini menunjukkan kurangnya pemahaman dan pemanfaatan teknologi digital.

Keterbatasan ini menghambat transformasi digital yang memerlukan keterampilan lebih dalam. Oleh karena itu, penting memberikan pelatihan dan pendampingan sesuai kebutuhan UMKM. Transformasi digital melibatkan teknologi serta aspek manusia dan organisasi. Pengenalan budaya digital juga perlu diperkuat untuk memperluas jaringan pasar UMKM. Dengan pemasaran *online*, UMKM dapat meningkatkan kesejahteraan dan kontribusi pada PAD Kabupaten Purbalingga.

3.3.4. Pengalaman Pelanggan

Pengalaman pelanggan merupakan poin pertama untuk mencapai transformasi digital dengan 3 elemen yang pertama yaitu mengubah pengalaman pelanggan, perubahan *top-line* dan yang ketiga titik sentuh pelanggan. Strategi pertama dapat dilakukan dengan menentukan target pasar. Pada konteks Tuka Tuku Purbalingga, penentuan target pasar dinilai harus terfasilitasi sebagai fokus dari program ini untuk mengarahkan pelaku UMKM dalam menentukan target pasar yang nantinya akan berdampak pada keberhasilan UMKM dalam memasarkan produknya.

3.3.5. Rekomendasi Pengembangan Tuka Tuku Purbalingga

Berdasarkan analisis peneliti, Tuka Tuku Purbalingga yang sudah berjalan memasuki tahun ke lima pada 2023 merupakan inovasi yang tepat untuk di hadirkan di Kabupaten Purbalingga serta dapat dirancang berkelanjutan, namun untuk mewujudkan transformasi digital, sesuai dengan teori [Westerman dkk. \(2014\)](#). Ada beberapa tahapan strategi yang harus dilaksanakan agar dapat berjalan dengan efektif, efisien, tepat sasaran serta berkelanjutan.

- a. Tuka Tuku Purbalingga akan sukses dengan sosialisasi efektif melalui kerja sama instansi terkait, menciptakan iklim inovasi tanpa kepentingan individu. Pemberdayaan melibatkan semua pemangku kepentingan.
- b. Transformasi digital bagi pelaku UMKM memerlukan budaya digital yang diterapkan secara konsisten.
- c. Kepemimpinan delegatif dan manajemen SDM yang baik akan memastikan efisiensi dalam pemberdayaan UMKM untuk transformasi digital.
- d. Kerangka indikator sistematis diperlukan untuk meningkatkan kualitas produk UMKM dan penjualan.
- e. Perencanaan program berkelanjutan dan kerangka hukum yang jelas akan menentukan keberhasilan program.
- f. Keberhasilan transformasi digital terukur dari partisipasi seluruh UMKM dalam meningkatkan penjualan melalui digitalisasi.
- g. Peningkatan kualitas produk terjadi melalui perencanaan bisnis, target pasar, dan kurasi Tuka Tuku Purbalingga.

- h. Pelayanan berkualitas dan akses transaksi yang mudah menarik minat konsumen untuk kembali berbelanja.
- i. Pemasaran melalui media sosial dan peningkatan kapasitas dengan manajemen media sosial yang efektif.
- j. *E-commerce* menjadi fokus pemasaran karena memiliki jangkauan yang luas.
- k. Keterkaitan *online* dan *offline* penting, dengan lokasi gerai strategis dan mitra ritel yang tepat.
- l. Standar pembukuan penjualan diperlukan untuk *monitoring*, evaluasi, dan inovasi berkelanjutan yang mendukung pertumbuhan UMKM dan PAD.
- m. Dana CSR dari industri atau sumber lainnya dapat dijadikan sebagai rekomendasi untuk mendukung program-program yang direncanakan dalam pengembangan Tuka Tuku Purbalingga.

Transformasi digital telah menjadi kunci bagi bisnis yang ingin bersaing di era modern ini. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh George Westerman, yang menyatakan bahwa transformasi digital merupakan pengintegrasian teknologi digital ke dalam semua aspek bisnis yang mengubah cara operasional dan memberikan nilai kepada pelanggan. Hasil penelitian ini berfokus pada penerapan strategi transformasi digital dalam program Tuka Tuku untuk mendukung pemasaran produk UMKM di Purbalingga.

Pertama, mayoritas UMKM di Purbalingga telah menyadari pentingnya teknologi dalam pengembangan bisnis mereka, terutama melalui media sosial. Namun, pemanfaatan teknologi ini belum optimal, dengan banyak UMKM yang belum memahami atau memanfaatkan platform *e-commerce* dan aplikasi *mobile* untuk pemasaran produk dan memperluas jangkauan pelanggan. Oleh karena itu, masih ada peluang yang perlu dieksplorasi lebih lanjut dalam hal ini.

Kedua, beberapa UMKM telah beralih ke model bisnis digital dengan menjual produk secara *online* dan memberikan layanan pelanggan *online*. Namun, perubahan ini tidak merata, dengan beberapa UMKM masih menggunakan model bisnis tradisional atau mencampurkan model bisnis tradisional dan digital. Oleh karena itu, perlu untuk lebih memperluas dan mendalami penerapan model bisnis digital ini.

Ketiga, penelitian menemukan bahwa pemilik dan pekerja UMKM di Purbalingga umumnya memiliki keterampilan digital yang terbatas. Meskipun mereka menguasai penggunaan media sosial untuk pemasaran, keterampilan mereka dalam menggunakan platform *e-commerce*, aplikasi *mobile*, dan alat digital lainnya masih terbatas. Ini merupakan tantangan yang harus diatasi karena keterampilan digital sangat penting dalam transformasi digital.

Keempat, penelitian menemukan bahwa sebagian besar UMKM di Purbalingga belum dapat memanfaatkan data secara optimal. Meskipun mereka dapat mengumpulkan data pelanggan, kemampuan mereka dalam menganalisis data tersebut untuk membuat keputusan bisnis dan strategi pemasaran yang lebih efektif masih terbatas. Ini adalah area penting yang perlu diperhatikan dalam upaya transformasi digital.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi digital UMKM di Purbalingga masih dalam tahap awal dan membutuhkan peningkatan serta pengembangan lebih lanjut. Oleh karena itu, disarankan untuk menyelenggarakan pelatihan dan pendampingan yang fokus pada penggunaan teknologi digital, pengembangan model bisnis digital, peningkatan keterampilan digital, dan pemahaman tentang penggunaan data. Semua ini diharapkan dapat membantu UMKM di Purbalingga untuk

bertransformasi secara digital dan meningkatkan efektivitas dalam menjalankan bisnis mereka.

4. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi transformasi digital dalam program Tuka Tuku untuk mendukung pemasaran produk UMKM di Purbalingga, berdasarkan teori transformasi digital George Westerman. Hasilnya menunjukkan bahwa UMKM telah menggunakan media sosial untuk promosi dan komunikasi, namun belum optimal dalam memanfaatkan platform *e-commerce* dan aplikasi *mobile*. Beberapa UMKM telah mengadopsi model bisnis digital, tetapi belum merata. Keterbatasan keterampilan digital juga ditemukan, sementara pemanfaatan data masih terbatas. Transformasi digital UMKM Purbalingga masih pada tahap awal, namun komitmen, strategi, dan dukungan yang tepat dapat membantu mereka tumbuh di era digital ini.

Referensi

- Agustin, D. S. (2020). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan UMKM dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *IDEI: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 1(1), 8–18. <https://doi.org/10.38076/ideijeb.v1i1.4>
- Ardiyanti, H. (2014). Cyber-Security dan Tantangan Pengembangannya di Indonesia. *Jurnal Politika Dinamika: Masalah Politik Dalam Negeri dan Hubungan Internasional*, 5(1), 95–110. <https://doi.org/10.22212/JP.V5I1.336>
- Asari, A., Romindo, Rijal, S., Abdurohim, Hendriati, Y., Faidal, Afifah, Z., Kartiko, A., Sunarno, N., Mujanah, S., Damanik, H. M., Sukamdani, N. B., & Baedowi, M. (2023). *Manajemen SDM di Era Transformasi Digital*. CV. Istana Agency.
- Bianchi, C., Nasi, G., & Rivenbark, W. C. (2021). Implementing Collaborative Governance: Models, Experiences, and Challenges. *Public Management Review*, 23(11), 1581–1589. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1878777>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Dunn, W. N. (2003). *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Gadjah Mada University Press.
- Egie P, D., HR, S., & Nurhayati, N. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Sekretariat DPRD Kabupaten Indramayu. *Jurnal Investasi*, 5(2), 72–79. <https://doi.org/10.31943/investasi.v5i2.30>
- Evangelista, G., Agustin, A., Putra, G. P. E., Pramesti, D. T., & Madiistriyatno, H. (2023). Strategi UMKM dalam Menghadapi Digitalisasi. *Oikos-Nomos: Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, 16(1), 33–42. <https://doi.org/10.37479/JKEB.V16I1.20799>
- Hadiono, K., & Santi, R. C. N. (2020). Menyongsong Transformasi Digital. *Proceeding SENDI_U*. <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/sendu/article/view/7964>
- Hanintya, A. P. (2020). Kegagalan Inovasi Daerah di Kota Semarang (Studi Kasus : Inovasi Aplikasi i-Jus Melon Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang). *Journal of Politic and Government Studies*, 9(2), 61–70. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/27066>
- Hasibuan, M. S. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Hidayat, B. A., Wijaya, P., Yulianriani, Y., Rima, B. S., Afriza, S. R., Putra, L., Dwinanda, J. P., & Yani, T. (2022). Digital Service: Local Government Policies in Handling Covid-19. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(1), 3014–3019. <https://doi.org/10.33258/BIRCI.V5I1.3943>
- Mardanugraha, E., & Akhmad, J. (2022). Ketahanan UMKM di Indonesia menghadapi Resesi Ekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 30(2), 101–114. <https://doi.org/10.14203/JEP.30.2.2022.101-114>
- Nugraha, Y., Rahayu, D., & Febriana, D. H. (2023). Pemanfaatan Transformasi Digital dan Media Sosial Sebagai Sarana Komunikasi kepada Masyarakat Desa Cibodas Kecamatan Cikajang. *Sejahtera: Jurnal Inspirasi Mengabdikan untuk Negeri*, 2(3), 59–69. <https://doi.org/10.58192/SEJAHTERA.V2I3.1068>
- Prasetyo, A. A. (2024). Evaluasi Kebijakan “Tuka-Tuku Purbalingga” Sebagai Media Pemasaran UMKM di Kabupaten Purbalingga. *Journal of Politic and Government Studies*, 13(2), 359–370. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/43376>
- Rachman, R. (2019, November 21). *Diam-Diam, Produk UMKM Purbalingga Sudah Go-Internasional*. Suara Banyumas. <https://suarabanyumas.com/diam-diam-produk-umkm-purbalingga-sudah-go-internasional/>
-

- Respati, W. (2014). Transformasi Media Massa Menuju Era Masyarakat Informasi di Indonesia. *Humaniora*, 5(1), 39–51. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2979>
- Ritonga, A. E., Sinaga, K., & Saragi, S. (2023). Pengaruh Transformasi Digital Terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Disdukcapil) Kota Pematangsiantar. *Jurnal Publik Reform*, 10(1), 35–49. <https://doi.org/10.46576/jpr.v10i1.3453>
- Rumawas, W. (2021). *Manajemen Kinerja*. Unsrat Press.
- Sanaji, & Iriani, S. S. (2017). Kegagalan Implementasi Toko Online: Studi Kasus pada Koperasi UKM di Sidoarjo. *Prosiding Senari 2017*.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014, Januari 7). *The Nine Elements of Digital Transformation*. MIT Sloan. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/>
- Wulandari, O. A. D., Ujiani, U., & Putri, N. R. (2020). Analisis Pemanfaatan Marketplace dalam Meningkatkan Pendapatan bagi Penjualan Produk UMKM di Purbalingga. *Jurnal Ekonomi Manajemen*, 6(2), 96–101. <https://doi.org/10.37058/jem.v6i2.1978>