

STRATEGI BERTAHAN UMKM OLEH-OLEH DALAM MENGHADAPI DISRUPSI DIGITAL PASAR: STUDI KASUS MULTI-SITUS DI KOTA MADIUN

Silvi Pramesti Dewi¹, Fajrin Purnomo², Lasenta Adriyana³, Crismantoro Budisaputro⁴

^{1,2,3,4}Universitas Bhakti Hasta Mulia Madiun, Indonesia

Email: silvipramestidewi@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan merumuskan strategi bertahan hidup Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) oleh-oleh tradisional dalam menghadapi gempuran digitalisasi pasar di kota sekunder. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs (multi-site case study) pada tiga UMKM kuliner legendaris di Kota Madiun dengan karakteristik daya tahan produk yang berbeda, yaitu Brem Mirasa, Sambel Pecel Yu Gembrot, dan Bluder Cokro. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, serta analisis dokumen, kemudian dianalisis menggunakan teknik within-case dan cross-case analysis. Hasil penelitian mengidentifikasi tiga tipologi strategi bertahan berjenjang: (1) Traditional Survival yang bersifat defensif dan berfokus pada kekuatan gerai fisik, (2) Network-Based Survival yang responsif melalui optimalisasi media sosial dan jaringan kurir lokal, serta (3) Digital-Driven Survival yang ofensif melalui integrasi omnichannel total dan efisiensi rantai pasok digital. Keberhasilan transformasi digital ditentukan oleh interaksi antara pola pikir kepemimpinan transformasional, literasi digital staf, dan kesiapan modal internal. Penelitian ini menyimpulkan bahwa teknologi digital mampu mendongkrak daya saing dan kinerja bisnis secara berkelanjutan hanya jika diintegrasikan secara utuh ke dalam arsitektur operasional perusahaan.

Kata Kunci: Strategi Bertahan, UMKM Oleh-Oleh, Digitalisasi Pasar, Studi Kasus Multi-Situs, Daya Saing.

Abstract

This study aims to analyze and formulate the survival strategies of traditional souvenir Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) facing the pressures of market digitalization in secondary cities. A qualitative approach with a multi-site case study design was conducted across three legendary culinary MSMEs in Madiun City featuring distinct product durability characteristics: Brem Mirasa, Sambel Pecel Yu Gembrot, and Bluder Cokro. Primary data were gathered through in-depth interviews, field observations, and documentation, and processed using within-case and cross-case analysis techniques. The findings reveal three-tiered survival strategy typologies: (1) Traditional Survival, characterized by a defensive focus on physical stores; (2) Network-Based Survival, representing a responsive adaptation via social media marketing and local delivery partnerships; and (3) Digital-Driven Survival, characterized by an offensive strategy with full omnichannel integration and digital supply chain efficiency.

Successful digital transformation is driven by the interaction of transformational leadership mindsets, staff digital literacy, and internal resource readiness. This study concludes that digital platforms enhance competitive advantage and business performance sustainably only when fully embedded into the firm's core operational architecture.

Keywords: *Survival Strategy, Souvenir MSMEs, Market Digitalization, Multi-Site Case Study, Competitiveness.*

A. PENDAHULUAN

Digitalisasi pasar telah mengubah pola transaksi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dari *offline* menuju platform digital secara masif, menciptakan tekanan kompetitif yang besar akibat masuknya *marketplace*, *social commerce*, dan *digital branding* (Marolt et al., 2025; Přivara, 2025; Simorangkir et al., 2025). Fenomena ini memicu pergeseran perilaku konsumen ke arah digital, terutama pada sektor wisata dan kuliner, termasuk industri oleh-oleh (Novia et al., 2023; Rita et al., 2024). Di tingkat lokal, Kota Madiun yang dikenal sebagai pusat kuliner dan oleh-oleh khas Jawa Timur menghadapi tantangan transisi digital yang cukup signifikan.

Berdasarkan data Dinas Tenaga Kerja, Koperasi Usaha Kecil dan Menengah Kota Madiun, terdapat lebih dari 24.000 unit UMKM yang terdaftar, di mana sektor kuliner dan oleh-oleh menyumbang porsi terbesar terhadap pertumbuhan ekonomi daerah. Namun, tingkat adopsi platform digital yang terintegrasi penuh (*e-commerce* dan *omnichannel*) di kalangan UMKM kuliner tradisional diperkirakan masih di bawah 35%, sementara mayoritas pelaku usaha lainnya masih terjebak pada penggunaan media sosial secara pasif dan insidental. Pasca-pandemi dan tumbuhnya tol Trans-Jawa, pola kunjungan fisik (*foot traffic*) ke gerai-gerai oleh-oleh konvensional tercatat mengalami fluktuasi, di mana wisatawan kini lebih cenderung melakukan pemesanan awal (*pre-order*) secara daring atau membeli produk oleh-oleh melalui platform *marketplace* nasional daripada mendatangi toko fisik secara langsung.

Namun, permasalahan mendasar yang dihadapi saat ini adalah banyaknya UMKM melakukan digitalisasi secara parsial, tidak terencana, dan sekadar merespons tekanan pasar alih-alih menjadikannya keputusan strategis yang berkelanjutan (Gea & Lestari, 2026; Suhartono et al., 2026). Pada konteks lokal di Kota Madiun, UMKM oleh-oleh yang menjadi tulang punggung ekonomi wisata daerah masih mengandalkan pola tradisional, namun kini terdorong secara agresif untuk masuk ke ekosistem digital demi mempertahankan daya saing mereka (Akbar & Amir, 2024; Dafitri et al., 2025; Mohanty & Mohanty, 2025; Novia et al., 2023).

Kajian terkini (*state of the art*) dalam literatur manajemen bisnis menunjukkan bahwa mayoritas riset terdahulu masih berfokus pada tingkat adopsi digital atau kinerja keuangan secara makro, namun belum mengeksplorasi strategi bertahan (*survival strategy*) secara eksplisit (Juita et al., 2026; Přivara, 2025; Rita et al., 2024). Berdasarkan penelusuran pustaka tersebut, ditemukan empat kesenjangan penelitian (*research gap*) utama. Pertama, adopsi digital yang dilakukan UMKM saat ini cenderung masih bersifat teknis-parsial pada aspek pemasaran saja serta terhambat oleh keterbatasan literatur dan sumber daya (Gea & Lestari, 2026; Novia et al., 2023; Simorangkir et al., 2025; Susanti & Frastika, 2025; Sutardi et al., 2026). Kedua, belum ada integrasi yang kuat antara strategi digital, kondisi lokal, dan karakteristik spesifik

usaha, khususnya pada konteks kota sekunder atau menengah seperti Kota Madiun (Gea & Lestari, 2026; Marolt et al., 2025). Ketiga, secara metodologis, riset terdahulu masih minim menggunakan pendekatan *multi-site comparative qualitative* untuk menguji klaster oleh-oleh secara spesifik (Akbar & Amir, 2024; Simorangkir et al., 2025; Suhartono et al., 2026). Keempat, terjadi kekosongan kerangka strategi bertahan yang terstruktur bagi UMKM kuliner lokal dalam mengonversi kehadiran digital menjadi kinerja bisnis yang berkelanjutan (Dafitri et al., 2025; Rita et al., 2024; Simorangkir et al., 2025).

Urgensi penelitian ini didasari oleh risiko penurunan daya saing ekonomi lokal apabila UMKM oleh-oleh tradisional gagal melakukan adaptasi digital secara efektif. Mengingat UMKM merupakan fondasi utama perekonomian daerah, ketidakmampuan merespons gempuran pasar digital secara strategis dapat mengancam keberlanjutan sektor industri berbasis kearifan lokal (Gea & Lestari, 2026; Mohanty & Mohanty, 2025). Oleh karena itu, penyusunan kerangka strategi bertahan yang kontekstual menjadi sangat mendesak agar intervensi digital tidak lagi bersifat reaktif melainkan berorientasi jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis strategi bertahan hidup UMKM oleh-oleh tradisional dalam menghadapi tekanan digitalisasi pasar di Kota Madiun melalui pendekatan *multi-site case study*. Untuk mencapai tujuan tersebut secara terukur, penelitian ini merumuskan empat pertanyaan mendasar: (1) bagaimana bentuk strategi bertahan UMKM oleh-oleh dalam menghadapi digitalisasi pasar; (2) apa saja faktor yang memengaruhi keberhasilan strategi tersebut; (3) bagaimana perbedaan strategi antar-UMKM melalui analisis *multi-site*; dan (4) bagaimana peran digitalisasi dalam membentuk daya saing UMKM. Secara operasional, penelitian ini membandingkan tiga unit usaha ikonik yang memiliki karakteristik produk berbeda di Kota Madiun, yaitu Brem Mirasa, Sambel Pecel Yu Gembrot, dan Bluder Cokro (Marolt et al., 2025; Simorangkir et al., 2025). Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, yang kemudian disintesis untuk memetakan variasi tindakan adaptif pelaku usaha berdasarkan tingkat daya tahan produk dan dinamika pasar digital mereka (Akbar & Amir, 2024; Přivara, 2025; Simorangkir et al., 2025).

Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada pergeseran fokus teoretis, dari yang semula hanya melihat adopsi digital (*digital adoption*) menjadi perumusan strategi bertahan (*survival strategy*) yang mengintegrasikan aspek digital, strategi bisnis, dan konteks lokal secara utuh (Dafitri et al., 2025). Melalui kajian mendalam pada tiga situs dengan karakteristik produk berbeda, penelitian ini menghasilkan model strategi bertahan hibrida yang kontekstual dan aplikatif. Secara praktis, luaran dari studi ini diharapkan dapat memberikan panduan taktis bagi pelaku usaha lokal di kota sekunder, serta menjadi tolok ukur kebijakan bagi pemerintah daerah dalam merancang program pemberdayaan literasi digital yang berbasis karakteristik klaster produk.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam meneliti strategi bertahan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di era digital, penelitian ini dibangun di atas landasan teori berlapis yang mencakup *Grand Theory*, *Middle Theory*, dan *Applied Theory*. Pada tingkat *Grand Theory*, *Resource-*

Based View (RBV) menjelaskan bahwa kelangsungan hidup usaha sangat bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya internal yang unik dan sulit ditiru agar mampu bersaing (Marolt et al., 2025; Přivara, 2025). Hal ini diperkuat oleh *Dynamic Capability Theory* yang menekankan pentingnya kelincahan serta kemampuan adaptif pelaku usaha dalam merespons perubahan pasar digital yang bergejolak (Marolt et al., 2025; Zalukhu et al., 2025). Integrasi kedua teori utama tersebut didukung oleh *Middle Theory*, yaitu teori transformasi digital yang memetakan proses migrasi sistem bisnis ke ranah *online* (Simorangkir et al., 2025; Suhartono et al., 2026), teori resiliensi UMKM dalam menghadapi krisis (Gea & Lestari, 2026; Mohanty & Mohanty, 2025), serta kerangka kerja *Technology-Organization-Environment* (TOE) yang mengukur kesiapan teknologi, internal organisasi, dan tekanan lingkungan pasar (Juita et al., 2026). Pada tingkat praktis (*Applied Theory*), fokus kajian diarahkan pada manajemen strategi digital (Dafitri et al., 2025; Susanti & Frastika, 2025), penerapan pemasaran dan *branding* digital (Novia et al., 2023; Rita et al., 2024), serta peran kepemimpinan dalam mendorong inovasi (Sutardi et al., 2026).

Sintesis terhadap sepuluh penelitian inti terdahulu, baik skala nasional maupun internasional, memberikan gambaran empiris mengenai dinamika adopsi digital pada sektor UMKM. Studi kualitatif di Indonesia menunjukkan bahwa adopsi teknologi oleh pelaku usaha lokal kerap dilakukan secara parsial, terburu-buru, dan sekadar untuk bertahan hidup tanpa peta jalan (*roadmap*) yang jelas (Akbar & Amir, 2024; Simorangkir et al., 2025; Suhartono et al., 2026). Di sektor kuliner dan pariwisata daerah, riset terdahulu membuktikan bahwa tantangan utama UMKM adalah mempertahankan keaslian merek lokal di tengah gempuran *marketplace* nasional, sehingga memerlukan kolaborasi jaringan dan pembenahan tata kelola keuangan digital (Novia et al., 2023; Rita et al., 2024). Sementara itu, literatur internasional mempertegas bahwa keberhasilan transformasi digital pada usaha mikro sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan terhadap platform digital serta ketahanan organisasi dalam menghadapi gejolak eksternal (Juita et al., 2026; Marolt et al., 2025; Přivara, 2025). Temuan-temuan ini menegaskan bahwa adopsi teknologi harus diimbangi dengan strategi bisnis yang matang agar mampu menghasilkan kinerja keuangan yang berkelanjutan (Gea & Lestari, 2026; Rita et al., 2024; Simorangkir et al., 2025).

Meskipun literatur terdahulu telah memberikan kontribusi signifikan, masih terdapat celah penelitian (*research gap*) mendasar. Sebagian besar studi memperlakukan UMKM secara homogen atau hanya berfokus pada tunggal unit usaha, sehingga belum menyentuh karakteristik spesifik industri oleh-oleh tradisional di kota sekunder seperti Kota Madiun (Akbar & Amir, 2024; Dafitri et al., 2025; Rita et al., 2024; Sherlyta et al., 2025). Perbedaan sifat fisik dan daya tahan produk seperti Brem, Sambel Pecel, dan Bluder secara teoretis memerlukan pendekatan digitalisasi dan segmentasi pasar yang berbeda (Dafitri et al., 2025; Marolt et al., 2025). Selain itu, riset yang memanfaatkan studi perbandingan multi-situs secara kualitatif untuk memetakan strategi bertahan hidup masih sangat terbatas (Akbar & Amir, 2024; Simorangkir et al., 2025; Suhartono et al., 2026). Penggabungan teori adaptasi, konteks lokal, dan karakteristik produk menjadi fondasi mendasar dalam merumuskan model strategi bertahan hibrida yang terstruktur dan aplikatif (Dafitri et al., 2025; Gea & Lestari, 2026; Marolt et al., 2025; Simorangkir et al., 2025).

C. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multi-situs (multi-site case study) untuk mengeksplorasi fenomena strategi bertahan hidup UMKM secara mendalam, kontekstual, dan alami (Bartlett & Vavrus, 2017; Gustafsson, 2017). Tiga objek usaha kuliner oleh-oleh legendaris di Kota Madiun yang dipilih sebagai situs penelitian meliputi Brem Mirasa, Sambel Pecel Yu Gembrot, dan Bluder Cokro. Pendekatan perbandingan lintas situs ini diterapkan agar diperoleh pemahaman teoretis yang lebih luas serta membandingkan pola adopsi digital antar-kasus yang tidak monolitik (Gustafsson, 2017). Pengumpulan data di lapangan berpedoman pada dimensi utama yang mencakup strategi bertahan, digitalisasi pasar, daya saing, serta faktor internal dan eksternal usaha (Dafitri et al., 2025; Garzoni et al., 2020; Gea & Lestari, 2026; Juita et al., 2026; Rita et al., 2024; Suhartono et al., 2026). Unit analisis dalam riset ini adalah entitas bisnis secara utuh, sedangkan sub-unit analisisnya berfokus pada tindakan pengambil keputusan, tata kelola proses bisnis, serta integrasi teknologi digital (Suhartono et al., 2026; Sutardi et al., 2026).

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Penentuan informan kunci (key informants) dilakukan menggunakan teknik purposive sampling berdasarkan kriteria keterlibatan langsung dalam operasional bisnis dan pengambilan kebijakan hibrida (Simorangkir et al., 2025). Untuk memastikan kedalaman data serta pemetaan rantai pasok yang utuh pada setiap situs, perwakilan informan ditetapkan dari tiga lini internal utama: pengambil kebijakan strategis, tim produksi, dan garda depan penjualan (fisik maupun digital). Pada klaster Brem Mirasa dan Sambel Pecel Yu Gembrot, posisi strategis diwakili langsung oleh pemilik usaha (*owner/successor*), sedangkan pada Bluder Cokro diwakili oleh Lead Business Development. Rincian karakteristik informan dan kriteria seleksinya dirangkum dalam Tabel 1 berikut:

Tabel 1 Rincian Informan Kunci dan Kriteria Seleksi

Klaster Situs	Kode Informan	Posisi/Peran	Kriteria Seleksi & Kompetensi
Brem Mirasa	Inf-BM-01	<i>Owner</i>	Penentu kebijakan pemasaran hibrida dan distribusi.
	Inf-BM-02	<i>Production Team (Kitchen)</i>	Mengelola kapasitas produksi kue kering Brem.
	Inf-BM-03	<i>Sales / Frontliner</i>	Menjaga transaksi toko fisik dan pasar digital.
Sambel Pecel Yu Gembrot	Inf-YG-01	<i>Owner / Successor</i>	Pengambil keputusan ekspansi kuliner tradisional.
	Inf-YG-02	<i>Production Team (Kitchen)</i>	Menjaga konsistensi rasa sambel pecel lokal.
	Inf-YG-03	<i>Sales / Frontliner</i>	Melayani konsumen langsung dan kurir daring.
Bluder Cokro	Inf-BC-01	<i>Business Development</i>	Perumus strategi digitalisasi dan kemitraan <i>omnichannel</i> .
	Inf-BC-02	<i>Production Team (Factory)</i>	Mengatur standardisasi volume roti basah skala besar.
	Inf-BC-03	<i>Sales/Admin Marketplace</i>	Mengeksekusi pesanan <i>e-commerce</i> harian.

Sumber: Penulis (2026)

Data primer dikumpulkan secara langsung oleh peneliti melalui wawancara mendalam berbasis pertanyaan semi-terstruktur, observasi partisipatif pasif pada aktivitas operasional toko dan produksi, serta dokumentasi lapangan (Rashid et al., 2019; Saleh, 2023; Yin, 2018). Prosedur pengumpulan data lapangan ini dilaksanakan secara intensif dalam rentang waktu empat bulan, yaitu mulai dari Februari 2026 hingga Mei 2026. Selama periode tersebut, peneliti melakukan kunjungan berkala untuk wawancara tatap muka, observasi aktivitas operasional di gerai fisik dan dapur produksi, serta pemantauan harian terhadap aktivitas transaksi digital pada akun marketplace masing-masing situs. Pedoman wawancara diturunkan secara ketat dari indikator konseptual yang mencakup aspek perubahan pemasaran, tingkat inovasi kemasan, kombinasi strategi *offline-online*, keterpaduan sistem bisnis, serta respons terhadap tren persaingan pasar digital (Dafitri et al., 2025; Gea & Lestari, 2026; Juita et al., 2026). Data sekunder diperoleh melalui penelusuran artikel ilmiah, dokumen internal perusahaan, serta analisis konten jejak digital pada akun niaga ketiga situs.

Validitas dan keandalan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik pengumpulan data, konfirmasi draf temuan kepada para informan (*member check*), serta penyusunan rekam jejak riset (*audit trail*) yang rapi dari tahap awal pengumpulan data hingga penarikan simpulan akhir (Noble & Heale, 2019).

Analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan mengacu pada model Miles & Huberman, (1994) yang diintegrasikan dengan prosedur operasional analisis multi-situs (Cruzes et al., 2020). Tahap awal dimulai dengan reduksi data, di mana seluruh rekaman wawancara dan catatan lapangan dipilah serta dikodekan ke dalam klaster tema hambatan teknologi, kapasitas sumber daya internal, tipe kepemimpinan, dan daya saing produk berdasarkan proposisi teoretis. Secara operasional, proses pengodean data (*data coding*) dilakukan melalui tiga tahapan struktur hirarki (*coding tree*): (1) *Open Coding*, yaitu mengekstrak transkrip wawancara mentah dan catatan observasi menjadi kode-kode awal (*initial codes*) seperti kendala operasional, pemanfaatan media sosial, dan pilar keaslian rasa; (2) *Axial Coding*, yaitu mengelompokkan kode-kode awal tersebut ke dalam kategori tema yang lebih abstrak, mencakup kapasitas sumber daya, gaya kepemimpinan pemilik, literasi digital staf, dan adopsi saluran hibrida; serta (3) *Selective Coding*, yaitu menyintesis seluruh kategori ke dalam pilar konstruk utama strategi bertahan (*Traditional, Network-Based, dan Digital-Driven Survival*). Seluruh hasil pengodean ini kemudian dipetakan ke dalam matriks tematik (*thematic matrix*) horizontal untuk mempermudah visualisasi dan perbandingan data antarsitus. Selanjutnya analisis multi-situs diproses melalui dua tahapan operasional:

- a. Analisis Dalam-Kasus (*Within-Case Analysis*): Peneliti memetakan karakteristik strategi bertahan internal dari masing-masing situs secara mandiri menggunakan tiga komponen analisis interaktif: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Rijali, 2018).
- b. Analisis Lintas-Kasus (*Cross-Case Analysis*): Setelah pola individual terbentuk, analisis dilakukan dengan menyandingkan ketiga matriks situs ke dalam tabel komparasi horizontal (Bartlett & Vavrus, 2017). Langkah komparatif ini bertujuan untuk mendeteksi perbedaan kontras tindakan adaptif yang dipicu oleh variasi daya tahan produk (misalnya roti basah berdaya tahan pendek versus brem kering berdaya tahan panjang), menemukan kesamaan pola

umum (*core pattern*) resiliensi digital di kota sekunder, serta merumuskan model konseptual akhir strategi bertahan hidup UMKM yang aplikatif.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Temuan lapangan mengenai strategi bertahan hidup mengungkap adanya variasi pendekatan yang sangat kontekstual di antara ketiga objek studi berdasarkan dimensi adaptasi strategi, inovasi, dan *hybrid strategy*. Brem Mirasa menerapkan adaptasi strategi defensif dengan mempertahankan saluran pemasaran serta distribusi konvensional lewat agen fisik, meminimalkan inovasi kemasan guna menjaga nilai otentik kotak kertas klasik, dan menempatkan teknologi digital hanya sebagai pelengkap sekunder (Priyono et al., 2020). Hal ini ditegaskan oleh pemilik Brem Mirasa: "*Bagi kami, keaslian rasa dan kemasan kotak kertas klasik itu identitas utama Brem Mirasa. Pelanggan tua yang datang ke toko fisik justru mencari kekhasan tradisional itu. Akun marketplace tetap kami buat, tapi sifatnya pasif hanya melayani jika ada pesanan masuk, karena tulang punggung penjualan kami masih bergantung pada jaringan agen fisik dan pembeli langsung yang datang ke gerai.*" (Inf-BM-01, Owner Brem Mirasa).

Sebaliknya, Sambel Pecel Yu Gembrot mengeksekusi adaptasi strategi responsif melalui optimalisasi promosi di media sosial, melakukan inovasi kemasan hibrida berupa varian botol plastik dan saset praktis, serta memadukan saluran luring (offline) dengan layanan pesan-antar instan daring (online). Kondisi ini tercermin dari pernyataan pengelola generasi penerus: "*Sambel pecel itu kendalanya pada daya tahan minyak kacang. Agar bisa dikirim ke luar kota tanpa cepat tengik, kami buat inovasi kemasan botol dan saset vakum yang lebih praktis. Pemasaran kami gencarkan lewat Instagram dan TikTok, lalu pengiriman harian didukung oleh kemitraan kurir instan dan jaringan reseller regional.*" (Inf-YG-01, Successor Sambel Pecel Yu Gembrot).

Sementara itu, Bluder Cokro menunjukkan karakteristik strategi yang sangat ofensif melalui integrasi rantai pasok berbasis e-commerce, masif melakukan inovasi varian rasa modern serta kemasan premium bertema, hingga mewujudkan integrasi omnichannel total antara gerai fisik dan ekosistem digital nasional (Li et al., 2020). Perwakilan manajemen menegaskan pendekatan ofensif ini: "*Roti basah Bluder memiliki masa kedaluwarsa yang pendek, hanya sekitar 5-6 hari. Oleh karena itu, strategi digital kami harus sangat agresif dan terintegrasi penuh. Sistem e-commerce kami terhubung langsung dengan dasbor inventaris pabrik. Begitu ada pesanan masuk di Shopee atau Tokopedia, stok otomatis terpotong dan tim ekspedisi langsung melakukan penjemputan di hari yang sama agar produk diterima konsumen nasional dalam kondisi tetap segar.*" (Inf-BC-01, Lead Business Development Bluder Cokro).

Sederet temuan empiris di atas menegaskan bahwa strategi bertahan hidup pelaku usaha bersifat kontekstual dan tidak seragam, yang secara teoretis mendukung tipologi strategi adaptasi dari Dafitri et al., (2025). Sinkronisasi data lintas situs ini membuktikan bahwa mayoritas aktor bisnis kuliner legendaris di kota sekunder cenderung menerapkan *hybrid strategy* yang secara aktif mengombinasikan kekuatan kanal konvensional dan pemanfaatan teknologi digital (Akbar & Amir, 2024). Kendati demikian, hasil analisis ini sekaligus mengonfirmasi pemikiran Simorangkir et al., (2025) mengenai adopsi digital parsial, di mana teknologi tidak selalu langsung menjadi pilar strategi utama bagi seluruh tingkatan pelaku usaha, melainkan tingkat penggunaan teknologi tersebut sangat diarahkan oleh kesiapan

internal dan kebutuhan operasional masing-masing entitas bisnis (David & David, 2020; Kraus et al., 2022; Simorangkir et al., 2025; Wheelen & Hunger, 2018).

Investigasi terhadap faktor internal dan eksternal yang memengaruhi strategi bertahan berhasil memetakan aspek sumber daya, kepemimpinan, literasi digital, tekanan pasar, perilaku konsumen, dan lingkungan bisnis. Pada dimensi internal, Brem Mirasa dicirikan oleh keterbatasan modal mandiri, staf operasional yang minim keahlian IT, serta pola pikir kepemimpinan pemilik yang cenderung defensif-konservatif terhadap disrupsi. Pada klaster Sambel Pecel Yu Gembrot, faktor internal didukung oleh modal yang berkembang, kepemimpinan penerus generasi baru yang bervisi modern, serta literasi digital staf yang cakap mengelola media sosial. Sementara itu, Bluder Cokro didukung oleh kekuatan modal skala industri, divisi pemasaran digital profesional, kepemimpinan transformasional dengan *mindset* terbuka, serta literasi data analitik tim yang sangat tinggi. Pada dimensi eksternal, ketiga situs secara simultan menghadapi tekanan persaingan harga di *marketplace*, pergeseran perilaku konsumen yang menuntut transaksi serba cepat, serta akselerasi tren digitalisasi di lingkungan bisnis makro.

Berbagai faktor penentu tersebut membuktikan bahwa kapabilitas adaptasi pelaku usaha sangat bergantung pada kesiapan aset internal mereka sendiri dalam menyerap stimulus eksternal, sejalan dengan premis (Suhartono et al., 2026). Dalam konteks ini, peran kepemimpinan pemilik usaha bertindak sebagai motor penggerak utama; visi dan komitmen seorang menjadi penentu mutlak arah strategis organisasi dalam mengadopsi teknologi baru (Northouse, 2021; Pelletier & Cloutier, 2019; Robbins & Judge, 2019; Sutardi et al., 2026). Lebih lanjut, penguasaan literasi digital di tingkat staf garda depan menjadi faktor kunci penentu keberhasilan eksekusi taktik operasional di pasar daring (Saura et al., 2021; Simorangkir et al., 2025). Pada dimensi lingkungan eksternal, tekanan pasar niaga elektronik dan pergeseran perilaku konsumen ke arah digital bertindak sebagai daya dorong transformatif yang memaksa manajemen merestrukturisasi model bisnis konvensional agar terhindar dari risiko stagnasi usaha (Juita et al., 2026; Přívara, 2025).

Melalui analisis lintas kasus (*multi-site analysis*), ditemukan pola perbedaan strategi yang sangat kontras di antara ketiga situs berdasarkan 13 dimensi konseptual yang diuji. Brem Mirasa secara konsisten berada pada klaster *traditional survival*, Sambel Pecel Yu Gembrot menempati klaster *network-based survival*, sedangkan Bluder Cokro memimpin di klaster *digital-driven survival*. Pola perbedaan ini terlihat nyata pada kedalaman adopsi teknologi, pendekatan penetrasi pasar, serta tingkat agresivitas inovasi produk. Brem Mirasa memilih jalan simplisitas platform dengan mempertahankan model hubungan keagenan lama, Sambel Pecel Yu Gembrot mengedepankan kekuatan hubungan kemitraan manusia dan *storytelling* komunitas, sedangkan Bluder Cokro mengeksplorasi keunggulan teknologi otomasi berbasis data digital berskala nasional. Karakteristik perbandingan indikator lintas kasus dari ketiga objek studi ini diringkas secara komparatif pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2 Cross-Case Comparative Analysis of Survival Strategies and Digitalization

No	Konsep & Dimensi	Indikator	Brem Mirasa	Sambel Pecel Yu Gembrot	Bluder Cokro
1	Strategi Bertahan	Adaptasi Strategi	Pemasaran luring; distribusi via agen fisik.	Pemasaran via media sosial & komunitas.	Rantai pasok terintegrasi <i>e-commerce</i> .
		Inovasi	Mempertahankan kemasan kotak kertas klasik.	Inovasi wadah ke bentuk botol & saset.	Masif berinovasi pada varian rasa & visual.
		<i>Hybrid Strategy</i>	Digital sebagai pelengkap sekunder.	Warung luring dipadu kurir instan daring.	Integrasi <i>omnichannel</i> total di semua lini.
2	Digitalisasi Pasar	Adopsi Teknologi	Akun <i>marketplace</i> ada namun pasif.	Adaptasi akun media sosial (IG/TikTok) aktif.	Eksplorasi toko resmi <i>e-commerce</i> massal.
		Intensitas Penggunaan	Rendah; hanya saat pesanan masuk.	Tinggi; aktif memperbarui konten harian.	Sangat tinggi; dasbor aktif 24 jam.
		Integrasi Digital	Sistem terpisah; dominan manual.	Keterpaduan parsial dengan kurir lokal.	Sistem utama menyatu dengan inventaris.
3	Daya Saing	Keunggulan Produk	Keunggulan pada cita rasa tradisional/asli.	Rasa sambel legendaris resep pusaka.	Diferensiasi rasa modern & tekstur lembut.
		Jangkauan Pasar	Pasar cenderung stagnan di tingkat regional.	Pasar meluas melalui jaringan <i>reseller</i> .	Pasar menembus skala nasional.
		Kinerja Usaha	Penjualan stabil; pelanggan usia tua.	Penjualan disokong loyalitas komunitas.	Volume penjualan melonjak via mitra daring.
4	Faktor Internal	Sumber Daya	Modal terbatas; staf minim keahlian IT.	Modal berkembang; ada staf khusus konten.	Modal industri kuat; ada divisi IT khusus.
		Kepemimpinan	Pemilik cenderung defensif & berhati-hati.	Penerus bervisi modern & ekspansif.	<i>Mindset</i> transformasional & berani risiko.
		Literasi Digital	Garda depan menguasai kemampuan dasar.	Staf lancar mengelola komunikasi digital.	Tim memiliki literasi data analitik tinggi.
5	Faktor Eksternal	Tekanan Pasar	Tertekan produk modern sejenis.	Bersaing ketat dengan merek industri baru.	Bersaing harga ketat di <i>e-commerce</i> .
		Perilaku Konsumen	Konsumen kunjungan langsung ke gerai.	Konsumen menghendaki layanan pesan instan.	Konsumen menyukai transaksi serba cepat.

ARTIKEL

		Lingkungan Bisnis	Ketinggalan sistem dari tren pasar digital.	Responsif menangkap tren kuliner viral.	Pelopor lokal pemanfaatan momentum tren.
--	--	----------------------	---	--	--

Sumber: Data diolah, 2026

Adanya variasi empiris yang kontras pada ruang geografis yang sama sebagaimana terekam pada Tabel 4.2 memvalidasi teori heterogenitas organisasi kualitatif, yang menyatakan bahwa perbedaan karakteristik internal menciptakan jalur adaptasi yang berbeda pula (Marolt et al., 2025). Temuan lintas situs ini meruntuhkan asumsi monolitik dan mendukung argumentasi (Dafitri et al., 2025) bahwa tidak ada satu jenis strategi tunggal yang bersifat universal (*no one-size-fits-all strategy*) untuk mengintervensi penurunan kinerja bisnis di tengah tekanan digital. Eksplorasi multi-situs ini berhasil menyajikan bukti riil mengenai bagaimana mekanisme adaptasi yang bersifat kontekstual (*contextual adaptation*) bekerja, di mana keunikan budaya merek, kapasitas sumber daya, dan sifat fisik produk kuliner secara kolektif melahirkan model resiliensi yang plural (Akbar & Amir, 2024).

Analisis pada peran digitalisasi dalam mendongkrak daya saing UMKM menunjukkan kontribusi positif yang signifikan pada dimensi keunggulan produk, jangkauan pasar, dan kinerja usaha. Pemanfaatan platform digital terbukti mampu memperluas jangkauan pasar geografis secara instan melampaui batas wilayah asal dan mendongkrak visibilitas produk kuliner lokal di kancah nasional. Namun, hasil evaluasi lintas kasus memperlihatkan adanya kesenjangan kinerja usaha yang lebar; tidak semua UMKM mampu memetik keuntungan finansial yang setara dari ekosistem digital, dan pelaku usaha mikro seperti Brem Mirasa masih sangat bergantung pada arus perputaran pelanggan di toko fisik konvensional. Penetrasi pasar digital terpantau hanya berjalan efektif dan memberikan kontribusi nyata terhadap keunggulan diferensiasi produk pada entitas usaha seperti Bluder Cokro dan Sambel Pecel Yu Gembrot yang telah memiliki tingkat kesiapan digital (*digital readiness*) internal yang matang (Zhang et al., 2022).

Fakta empiris tersebut menegaskan bahwa digitalisasi pasar mampu meningkatkan keunggulan kompetitif produk dan mengoptimalkan kinerja usaha secara substansial hanya jika platform teknologi tersebut diintegrasikan secara utuh ke dalam arsitektur strategi operasional perusahaan, bukan sekadar ditempel sebagai alat komunikasi visual semata (Eller et al., 2020; Rita et al., 2024). Pasar digital dewasa ini telah bertransformasi menjadi ruang kompetisi yang sangat dinamis, menawarkan peluang ekspansi tanpa batas, namun secara bersamaan membawa ancaman disrupsi yang fatal akibat persaingan harga yang ketat (Eller et al., 2020; Juita et al., 2026; Porter, 2017). Oleh sebab itu, adopsi teknologi digital yang dilakukan secara reaktif tanpa dibarengi oleh formulasi manajemen strategi digital yang matang justru akan memicu inefisiensi biaya operasional tanpa menghasilkan dampak balik bagi pertumbuhan volume penjualan jangka panjang perusahaan (Susanti & Frastika, 2025).

Secara teoretis, hasil penelitian ini memperhalus sekaligus memperluas kerangka kerja *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities Theory* dalam konteks transformasi digital klaster usaha lokal di kota sekunder. Teori RBV klasik menyatakan bahwa kepemilikan aset berwujud yang unik merupakan sumber utama keunggulan kompetitif perusahaan (Barney & Hesterly, 2019). Namun, hasil studi

multi-situs ini merefinisi proposisi tersebut dengan membuktikan bahwa di era digital (Turban et al., 2018), aset fisik tradisional tidak lagi cukup tanpa adanya kemampuan dinamis (*dynamic capabilities*) untuk mengonfigurasi ulang aset digital non-berwujud secara konstan, seperti pengelolaan data analitik konsumen dan reputasi digital merek (Scuotto et al., 2021; Turban et al., 2018). Keberlangsungan bisnis pada industri oleh-oleh khas Madiun terbukti bukan sekadar fungsi dari orisinalitas rasa produk legendaris, melainkan produk dari ketangkasan organisasi (*organizational agility*) dalam menyatukan model bisnis hibrida yang sinergis.

Sebagai konklusi dari seluruh pembahasan lintas kasus, jalinan temuan dari keempat rumusan masalah ini berhasil melahirkan sebuah model konseptual baru mengenai arsitektur resiliensi kuliner lokal. Strategi bertahan hidup tidak dapat dipisahkan dari interaksi dinamis antara kesiapan faktor internal (kapasitas modal, literasi digital staf, dan pola pikir kepemimpinan) serta tekanan lingkungan eksternal (Nambisan et al., 2019). Interaksi inilah yang kemudian memicu lahirnya tipologi strategi adaptasi yang plural mulai dari yang berbasis tradisional, jaringan komunitas, hingga berbasis digital murni. Daya saing akhir perusahaan tidak ditentukan oleh seberapa canggih platform digital yang digunakan, melainkan oleh ketangkasan manajemen dalam menyelaraskan seluruh variabel internal tersebut guna merespons dinamika perubahan pasar secara presisi, logis, dan berkelanjutan.

E. KESIMPULAN

Strategi adaptasi UMKM tidak bersifat seragam (*one-size-fits-all*), melainkan terbagi ke dalam tiga bentuk berjenjang berdasarkan karakteristik produk dan kapasitas internal, yaitu: (a) *Traditional Survival*, yang berfokus pada saluran penjualan fisik dan menempatkan platform digital sebatas media informasi pasif; (b) *Network-Based Survival*, yang mengombinasikan pemasaran media sosial, inovasi kemasan praktis, dan kemitraan kurir lokal; serta (c) *Digital-Driven Survival*, yang mengadopsi pendekatan ofensif melalui integrasi *omnichannel* penuh dan efisiensi rantai pasok modern.

Kapasitas UMKM dalam merespons dinamika pasar dipengaruhi oleh interaksi dua pilar utama. Secara internal, pola pikir (*mindset*) kepemimpinan transformasional pemilik usaha bertindak sebagai pendorong utama, didukung kesiapan modal dan literasi digital staf. Secara eksternal, percepatan adopsi didorong oleh perubahan perilaku konsumen yang menuntut transaksi serba cepat, intensitas persaingan harga di *e-commerce*, serta dinamika lingkungan bisnis lokal.

Pemanfaatan platform digital terbukti memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan kesadaran merek (*brand awareness*). Namun, keberlanjutan dampak finansial jangka panjang hanya dapat dicapai oleh UMKM yang mampu mengintegrasikan teknologi digital secara utuh ke dalam arsitektur operasional bisnis, bukan sekadar menjadikannya alat komunikasi visual semata.

REFERENCES

- Akbar, T., & Amir, H. (2024). Exploring strategic adaptation in MSMEs during the digital transformation era in Indonesia. *Journal of Business Administration and Entrepreneurship Innovation*, 1(2), 26-29.

- <https://doi.org/10.32722/baei.v1i02.7325>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson.
- Bartlett, L., & Vavrus, F. (2017). Comparative case studies: An innovative approach. *Nordic journal of comparative and international education (NJCIE)*, 1(1), 5–17. <http://doi.org/10.7577/njie.1929>
- Cruzes, D. S., Dybå, T., Runeson, P., & Höst, M. (2020). Case studies synthesis: A thematic, cross-case, and narrative synthesis worked example. *Empirical Software Engineering*, 25, 1–25. <https://doi.org/10.1007/s10664-014-9326-8>
- Daely, E. S. C., Ibrena, K. N., Nasution, N. F., & Pahlevi, H. (2025). Analysis of the role of BPJS Ketenagakerjaan in improving the welfare of workers in Indonesia. *Management and Business (MEBIS)*, 1(1), 1-14.
- Dafitri, R., Daryani, D., & Sutisna, E. (2025). Bertahan dan Berkembang di Era Digital: Tipologi Strategi Adaptasi UMKM Kuliner Lokal Bandung. *Green Digital Business*, 1(2).
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. Pearson.
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). The impact of digitalisation on SME performance in the hospitality and tourism industry. *International Small Business Journal*, 38(8), 761–781. <https://doi.org/10.1177/0266242620901438>
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G., & Del Vecchio, P. (2020). Foster digital transformation in SMEs: a machine learning approach in business model innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 21(5), 933–953. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2019-0148>
- Gea, M., & Lestari, S. (2026). Digital Transformation for Crisis Resilience in MSMEs: Evidence from Banten Indonesia. *Indonesian Journal of Management and Economic Research*, 3(1), 49-59. <https://doi.org/10.70508/pwmvr433>
- Gustafsson, J. (2017). *Single case studies vs. multiple case studies: A comparative study*. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/87855074/FULLTEXT01-libre.pdf>
- Juita, R., Inan, D. I., & Santoso, B. (2026). Digital market adoption by underserved MSMEs in developing countries: Mediation and moderation by self-efficacy and trust. *International Journal of Information Management Data Insights*, 6(1), 100384. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2025.100384>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J. M., Veiga, P. M., Kailer, N., & Weinmann, C. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status. *International Journal of Information Management*, 63, 102420. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102420>
- Marolt, M., Lenart, G., Kljajić Borštnar, M., & Pucihar, A. (2024). Exploring digital transformation journey among micro, small-, and medium-sized enterprises. *Systems*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.3390/systems13010001>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Sage Publications.
- Mohanty, A., & Mohanty, P. P. (2025). Social Sciences & Humanities Open Strategies for enhancements of MSME resilience and sustainability in the post-COVID-19 era. *Social Sciences & Humanities Open*, 11(July 2024), 101223. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101223>

- Nambisan, S., Wright, M., & Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(10), 103820. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.103820>
- Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. *Evidence Based Nursing*, 22(3), 67-68.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.
- Pelletier, C., & Cloutier, L. M. (2019). Conceptualising digital transformation in SMEs: an ecosystemic perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(5), 855-876. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2019-0066>
- Porter, M. E. (2017). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Přivara, A. (2025). *From Survival to Growth: Digital Strategies for Micro and Small Enterprises*. 1-11. <https://doi.org/10.1002/jsc.2666>
- Priyono, A., Moin, A., & Kurnianda, V. A. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 104. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Rashid, Y., Rashid, A., & Warraich, M. A. (2019). *Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers*. 18, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406919862424>
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif dengan Pendekatan Miles \& Huberman. *Jurnal Tadib*, 23(1), 78-92. <https://doi.org/10.24239/tadib.v23i1.2345>
- Rita, M. R., Kinasih, P., & Nastiti, Y. (2024). The influence of financial bootstrapping and digital transformation on financial performance : evidence from MSMEs in the culinary sector in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2363415>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Saleh, S. (2023). *Mengenal Penelitian Kualitatif*. AGMA.
- Saura, J. R., Ribeiro-Soriano, D., & Palacios-Marqués, D. (2021). From indicators to strategies: Digital marketing performance measurement in SMEs. *Journal of Business Research*, 136, 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.005>
- Scuotto, V., Santoro, G., Bresciani, S., & Del Giudice, M. (2021). Uncovering the impact of digital technologies on SMEs' business model innovation: An in-depth case study. *Technological Forecasting and Social Change*, 172, 120982. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120982>
- Simorangkir, N., Nuryanti, Y., Iskandar, J., & Pebrina, T. E. (2025). Digital transformation in small and medium enterprises: A qualitative study of adoption challenges and strategies'. *Journal of Information Systems and Management*, 4(6), 7-15. <https://doi.org/10.4444/jisma.v4i6.1233>
- Sukriyah, S., Suhartono, B., Putra, F., Silitonga, N., & Chidir, G. (2026). Digital transformation in MSME financial management: Qualitative evidence from Banten, Indonesia. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 5(1), 1-14. <https://doi.org/10.4444/jisma.v5i1.1238>
- Susanti, Y., & Frastika, N. A. (2025). Implementasi Manajemen Strategi Digital Dalam Transformasi Bisnis: Studi Pada Umkm Indonesia. *JEDBUS (Journal of Economic and Digital Business)*, 2(1), 24-32.

- Sutardi, D., Johan, M., Asbari, M., & Wiyono, N. (2026). Leading Digital Transformation in MSMEs: A Qualitative Study of Leadership and Innovation in Banten, Indonesia. *International Journal of Social and Management Studies*, 7(1), 30–40. <https://doi.org/10.5555/ijosmas.v7i1.574>
- Turban, E., Outland, J., & King, D. (2018). *Electronic Commerce 2018: A Managerial and Social Networks Perspective*. Springer.
- Wardhani, W. N. R., Purnomo, P., Pratiwi, R., & Nasution, S. (2023). Digitalization, branding, and network collaboration strategy among SMTES: Preliminary qualitative analysis. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 5(2), 167-184. <https://doi.org/10.21580/jdmhi.2023.5.2.18905>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability*. Pearson.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zalukhu, Y., Zebua, A., Zebua, J., Telaumbanua, M. L., Gulo, N. K., Telaumbanua, F., ... & Hidayat, R. (2025). Sosialisasi BPJS Ketenagakerjaan terhadap Masyarakat Khususnya Pedagang di Pasar Beringin (Ex Terminal) Kota Gunungsitoli. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bhinneka*, 3(4), 1061-1066.
- Zhang, M., Guo, L., Hu, M., & Liu, W. (2022). Omnichannel integration capability and firm performance: the moderating role of environmental uncertainty. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 149–180. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2022-0182>