

Transformasi Digital dan Resiliensi UMKM Pasca-Pandemi: Tinjauan Literatur Sistematis

Akhmad Fathur Rahman^{1*}, Dian Masita Dewi^{2*}

^{1*}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

^{2*}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Banjarmasin, Indonesia

^{1*}akhmadfathurrahman97@gmail.com, ^{2*}dianmasitadewi@ulm.ac.id

Abstract

The COVID-19 pandemic has compelled Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to face dual challenges: a health crisis and global economic disruption. This article aims to analyze how digital transformation serves as a primary catalyst for MSME resilience and sustainability during times of crisis. Employing the Systematic Literature Review (SLR) method, this study reviews 10 prominent empirical and conceptual articles published between 2020 and 2022. The findings indicate that digital transformation cannot be viewed merely as technology adoption, but rather as a strategic shift in business models. Two main transformation paths were identified: operational efficiency and market diversification. Furthermore, the integration of knowledge management and external support serves as a critical determinant for MSME success in adaptation. This article provides insights for practitioners and policymakers regarding the importance of technological readiness and business model innovation.

Keywords: Digital Entrepreneurship; MSMEs; Business Resilience; COVID-19; Digital Transformation.

Abstrak

Pandemi COVID-19 telah memaksa Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk menghadapi tantangan ganda: krisis kesehatan dan disrupsi ekonomi global. Artikel ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana transformasi digital berperan sebagai katalisator utama bagi resiliensi dan keberlanjutan UMKM di masa krisis. Menggunakan metode *Systematic Literature Review (SLR)*, penelitian ini meninjau 10 artikel empiris dan konseptual terkemuka yang diterbitkan antara tahun 2020 hingga 2022. Temuan menunjukkan bahwa transformasi digital tidak dapat dipandang hanya sebagai adopsi teknologi semata, melainkan sebagai pergeseran strategis model bisnis. Terdapat dua jalur utama transformasi: efisiensi operasional dan diversifikasi pasar. Selain itu, integrasi antara manajemen pengetahuan (*knowledge management*) dan dukungan eksternal menjadi faktor penentu keberhasilan UMKM dalam beradaptasi. Artikel ini memberikan wawasan bagi pelaku usaha dan pembuat kebijakan tentang pentingnya kesiapan teknologi dan inovasi model bisnis.

Kata Kunci: Kewirausahaan Digital; UMKM; Resiliensi Bisnis; COVID-19; Transformasi Digital.

1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) secara universal diakui sebagai tulang punggung perekonomian nasional di hampir seluruh negara di dunia. Di negara-negara berkembang, termasuk Indonesia, sektor ini menyumbang lebih dari 90% dari total

Article info

Received 11 Desember 2025

Revised 17 Desember 2025

Accepted 22 Desember 2025

akhmadfathurrahman97@gmail.com

Copyright@2025. Published by Jurnal Prima Manajemen – Al -Afif

unit usaha dan memberikan kontribusi yang sangat signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta penyerapan tenaga kerja. Selama beberapa dekade, UMKM telah membuktikan ketangguhannya sebagai katup pengaman ekonomi (*economic buffer*) saat terjadi krisis finansial global, seperti yang terjadi pada tahun 1998 dan 2008. Namun, narasi ketangguhan ini menghadapi ujian yang belum pernah terjadi sebelumnya ketika pandemi COVID-19 melanda dunia pada awal tahun 2020. Krisis ini berbeda secara fundamental dari krisis-krisis sebelumnya, ia bukan sekadar guncangan finansial, melainkan sebuah disrupsi multidimensi yang menggabungkan krisis kesehatan, pembatasan mobilitas fisik, dan guncangan pada sisi penawaran dan permintaan (*supply and demand shocks*) secara bersamaan.

Dampak pandemi terhadap lanskap kewirausahaan sangatlah masif dan asimetris. Kebijakan pembatasan sosial berskala besar (PSBB) dan *lockdown* yang diterapkan oleh berbagai pemerintahan memaksa berhentinya aktivitas ekonomi konvensional yang mengandalkan interaksi fisik (*brick-and-mortar*). Bagi sebagian besar UMKM yang model bisnisnya bergantung pada *foot traffic* atau kunjungan pelanggan fisik, kebijakan ini seolah menjadi lonceng kematian. Fenomena penurunan pendapatan drastis, gangguan rantai pasok global, hingga penutupan usaha secara permanen menjadi realitas pahit yang harus dihadapi. Dalam situasi penuh ketidakpastian dan volatilitas tinggi ini, paradigma bisnis mengalami pergeseran tektonik. Strategi bertahan hidup (*survival strategy*) tidak lagi cukup hanya dengan efisiensi biaya, melainkan menuntut adaptasi radikal terhadap lingkungan baru yang dikenal sebagai *Low Touch Economy*.

Di tengah kekacauan tersebut, teknologi digital muncul sebagai satu-satunya jembatan yang menghubungkan pelaku usaha dengan pasar. Percepatan adopsi teknologi atau transformasi digital, yang sebelum pandemi diproyeksikan akan berlangsung secara bertahap dalam satu dekade, terjadi secara akseleratif hanya dalam hitungan bulan. Digitalisasi bagi UMKM bergeser posisinya dari sekadar opsi sekunder atau pelengkap (*nice-to-have*) menjadi sebuah imperatif strategis (*strategic imperative*) yang tidak dapat ditawar lagi. Pelaku usaha dipaksa bermigrasi ke ekosistem digital, memanfaatkan *e-commerce*, media sosial, pembayaran digital (*fintech*), hingga aplikasi manajemen operasional berbasis *cloud* untuk menjaga kelangsungan bisnis mereka.

Namun, transisi menuju ekosistem digital ini tidaklah berjalan mulus dan seragam. Fenomena ini menyingkap tabir permasalahan struktural yang mendalam, yaitu kesenjangan digital (*digital divide*). Literatur menunjukkan bahwa transformasi digital bukan sekadar tentang adopsi alat atau teknologi, melainkan tentang kesiapan organisasi (*organizational readiness*) dan kapabilitas sumber daya manusia. Banyak UMKM yang "terpaksa digital" namun gagal mempertahankan kinerjanya karena minimnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, serta ketidaksiapan mental kewirausahaan untuk beroperasi dalam lingkungan maya yang sangat kompetitif. Disparitas ini menciptakan polarisasi: di satu sisi terdapat kelompok UMKM yang adaptif dan mampu melakukan *scaling-up* dengan memanfaatkan momentum perubahan perilaku konsumen, sementara di sisi lain terdapat kelompok besar UMKM yang gagap teknologi dan semakin tertinggal.

Masalah ini membawa kita pada konsep krusial mengenai "Resiliensi Kewirausahaan" (*Entrepreneurial Resilience*). Dalam konteks pasca-pandemi, definisi resiliensi telah berevolusi. Ia tidak lagi dimaknai sekadar kemampuan untuk kembali ke kondisi semula (*bounce back*), tetapi kemampuan untuk menyerap guncangan, beradaptasi, dan bertransformasi menuju kondisi baru yang lebih baik (*bounce forward*). Pertanyaan mendasar yang muncul dalam diskursus akademik saat ini adalah: Bagaimana sebenarnya mekanisme transformasi digital membentuk resiliensi tersebut? Apakah sekadar bergabung dengan *platform marketplace* sudah cukup untuk disebut resilien? Ataukah diperlukan rekonfigurasi model bisnis yang lebih fundamental?

Meskipun banyak penelitian telah dilakukan selama periode 2020-2022 mengenai dampak COVID-19 terhadap bisnis, literatur yang ada masih cenderung terfragmentasi.

Sebagian studi berfokus secara eksklusif pada aspek teknis adopsi teknologi, sementara studi lain lebih menyoroti aspek psikologis wirausahawan atau kebijakan makro pemerintah. Masih terdapat kekosongan (*gap*) dalam memahami integrasi antara kapabilitas digital, inovasi model bisnis, dan dukungan ekosistem dalam satu kerangka kerja yang holistik. Ketidakkonsistenan temuan empiris di berbagai negara—di mana strategi digital yang berhasil di satu konteks ternyata gagal di konteks lain—menambah urgensi perlunya sebuah sintesis literatur yang komprehensif.

Oleh karena itu, artikel ini bertujuan untuk melakukan Tinjauan Literatur Sistematis (*Systematic Literature Review*) terhadap 10 jurnal kunci yang dipublikasikan pada masa kritis pandemi dan pasca-pandemi. Dengan menyaring dan mensintesis temuan-temuan dari penelitian empiris dan konseptual terbaik, artikel ini akan memetakan jalur-jalur transformasi digital yang terbukti efektif dalam membangun resiliensi UMKM. Melalui tinjauan ini, diharapkan dapat teridentifikasi pola-pola keberhasilan (*success patterns*) dan hambatan kritical yang dapat menjadi panduan berharga. Hasil dari tinjauan ini tidak hanya berkontribusi pada pengayaan teori kewirausahaan digital, tetapi juga memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM dalam merancang strategi pemulihan, serta bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan program dukungan yang lebih tepat sasaran di era *new normal* yang serba digital ini.

2. KAJIAN TEORI

Berdasarkan analisis sistematis terhadap 10 artikel terpilih, tinjauan ini mengungkap bahwa transformasi digital pada UMKM pasca-pandemi adalah fenomena multidimensi. Transformasi ini tidak terjadi dalam ruang hampa, melainkan dipengaruhi oleh tekanan eksternal dan kapabilitas internal. Temuan-temuan dari literatur dapat dikelompokkan ke dalam empat tema utama: (1) Evolusi Model Bisnis Digital, (2) Heterogenitas Jalur Transformasi, (3) Peran Ekosistem dan Dukungan Eksternal, serta (4) Manajemen Pengetahuan sebagai Aset Strategis.

2.1 Evolusi dan Redefinisi Model Bisnis Digital

Literatur menyepakati bahwa pandemi COVID-19 bertindak sebagai *exogenous shock* yang memaksa redefinisi fundamental terhadap kewirausahaan. Seetharaman (2020) memberikan landasan teoritis bahwa dampak pandemi bersifat sistemik, yang mana "kewajaran baru" menuntut bisnis untuk mengubah proposisi nilai mereka secara total, bukan sekadar perbaikan parsial. Dalam konteks ini, Nambisan (2020) memperkuat argumen bahwa batasan antara kewirausahaan tradisional dan digital semakin kabur. Ia mengajukan perspektif bahwa teknologi digital bukan lagi sekadar *enabler* (pendukung), melainkan menjadi inti dari *entrepreneurial agency* itu sendiri. Artinya, keputusan kewirausahaan saat ini tidak dapat dipisahkan dari pertimbangan arsitektur digital.

Pergeseran ini juga dikonfirmasi oleh Ratten (2021), yang menemukan bahwa krisis kesehatan telah mempercepat pergeseran preferensi konsumen ke arah "*low-touch economy*". Hal ini memaksa UMKM untuk mengadopsi model bisnis yang meminimalkan kontak fisik namun tetap mempertahankan *customer engagement* melalui *platform* digital.

2.2 Heterogenitas Jalur Transformasi: Efisiensi vs. Inovasi

Salah satu temuan paling kritis dalam tinjauan ini adalah bahwa transformasi digital tidak memiliki pola tunggal (*one-size-fits-all*). Studi empiris oleh Priyono, Moin, & Putri (2020) sangat instrumental dalam memetakan variasi ini. Mereka mengidentifikasi dua jalur utama transformasi digital yang diambil UMKM selama pandemi:

- a) Jalur Efisiensi: Di mana UMKM menggunakan teknologi (seperti *digital payment* dan otomatisasi sederhana) semata-mata untuk memangkas biaya operasional demi bertahan hidup saat *cash flow* menipis.

- b) Jalur Diversifikasi: Di mana UMKM yang lebih matang menggunakan teknologi untuk menciptakan aliran pendapatan baru, seperti membuka saluran penjualan daring lintas geografis atau menciptakan produk digital baru.
- c) Temuan ini didukung oleh Thukral (2021) yang menekankan peran kreativitas. Menurutnya, teknologi yang sama (misalnya media sosial) dapat menghasilkan dampak berbeda tergantung pada tingkat kreativitas wirausahawan dalam menggunakannya. UMKM yang hanya menggunakan media sosial sebagai katalog pasif cenderung kurang resilien dibandingkan mereka yang menggunakannya untuk inovasi pemasaran interaktif.

2.3 Peran Ekosistem: Kesiapan Teknologi dan Dukungan Institusi

Transformasi digital tidak dapat dibebankan sepenuhnya pada individu pelaku usaha. Literatur menyoroti pentingnya faktor eksternal. Studi kasus di Indonesia oleh Lestari, Maria, & Setyo Harsoyo (2022) menggunakan kerangka *Technology-Organization-Environment (TOE)* dan menemukan bahwa hambatan terbesar adopsi *e-commerce* bukan hanya pada kemauan pelaku usaha, melainkan pada kesiapan infrastruktur teknologi dan lingkungan. Masalah logistik dan ketidakmerataan akses internet menjadi penghambat signifikan bagi resiliensi UMKM di negara berkembang.

Sejalan dengan itu, Adam & Alarifi (2021) memberikan bukti empiris bahwa praktik inovasi di masa krisis memiliki risiko kegagalan yang tinggi. Oleh karena itu, dukungan eksternal (pemerintah, inkubator, dan asosiasi) berfungsi sebagai jaring pengaman (*safety net*). Mereka menemukan korelasi positif yang kuat antara dukungan eksternal dengan keberhasilan inovasi UMKM. Selanjutnya, Gregurec *et al.* (2021) menambahkan bahwa agar model bisnis digital dapat berkelanjutan (*sustainable*), diperlukan integrasi yang kuat dalam ekosistem rantai pasok digital, tidak bisa berdiri sendiri (*siloed*).

2.4 Manajemen Pengetahuan dan Budaya Organisasi

Tema terakhir yang muncul adalah pentingnya aspek non-teknis dalam transformasi digital, yaitu budaya dan pengetahuan. Kraus *et al.* (2020) menegaskan bahwa transformasi digital adalah tentang perubahan budaya organisasi (*organizational culture*). Membeli perangkat lunak canggih tanpa mengubah pola pikir karyawan dan manajemen hanya akan berujung pada kegagalan implementasi.

Aspek ini diperdalam oleh Klein & Todesco (2021) yang menghubungkan transformasi digital dengan Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*). Mereka berargumen bahwa resiliensi bisnis di masa krisis sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyerap, mengelola, dan memanfaatkan informasi. Teknologi digital menyediakan data (misalnya data perilaku konsumen di *marketplace*), namun kemampuan kognitif manusia yang mengubah data tersebut menjadi keputusan strategis yang tepat. UMKM yang memiliki kapabilitas manajemen pengetahuan yang baik terbukti lebih cepat pulih dari guncangan pandemi.

Secara keseluruhan, kesepuluh jurnal ini membentuk sebuah kerangka kerja yang komprehensif. Resiliensi UMKM pasca-pandemi bukan hasil dari variabel tunggal, melainkan hasil interaksi antara adopsi teknologi yang tepat guna (Priyono *et al.*; Thukral), dukungan ekosistem yang kondusif (Lestari *et al.*; Adam & Alarifi), dan kesiapan budaya serta pengetahuan internal (Kraus *et al.*; Klein & Todesco). Transformasi digital yang sukses adalah yang mampu menyeimbangkan efisiensi jangka pendek dengan inovasi jangka panjang.

3. METODE PENELITIAN

Untuk menjawab permasalahan penelitian mengenai peran transformasi digital terhadap resiliensi UMKM pasca-pandemi, penelitian ini mengadopsi pendekatan

Systematic Literature Review (SLR). Berbeda dengan tinjauan literatur tradisional yang bersifat naratif dan subjektif, *SLR* menggunakan protokol yang ketat, transparan, dan dapat direplikasi untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis semua penelitian yang relevan dengan topik tertentu.

Proses seleksi dan penyaringan artikel dalam studi ini mengikuti pedoman diagram alir *PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)*. Penggunaan protokol *PRISMA* bertujuan untuk meminimalkan bias seleksi dan memastikan bahwa artikel yang terpilih benar-benar merepresentasikan kualitas serta relevansi tertinggi terhadap pertanyaan penelitian.

3.1 Strategi Pencarian Data (*Identification*)

Tahap pertama adalah identifikasi sumber data. Pencarian literatur dilakukan secara komprehensif pada empat database akademik bereputasi internasional, yaitu *ScienceDirect*, *Emerald Insight*, *MDPI*, dan *Wiley*, serta menggunakan pengindeks *Google Scholar* untuk memastikan cakupan yang luas. Pemilihan database ini didasarkan pada kredibilitas mereka dalam mempublikasikan jurnal-jurnal manajemen bisnis dan sistem informasi berkualitas tinggi.

Pencarian dilakukan pada bulan Desember 2025 dengan menggunakan teknik keyword string yang menggabungkan *operator Boolean (AND, OR)*. Kata kunci yang digunakan dirancang untuk menangkap tiga konsep utama: Transformasi Digital, UMKM, dan Konteks Pandemi.

String Pencarian: ("*Digital Transformation*" OR "*Digitalization*" OR "*E-commerce Adoption*") AND ("*SME*" OR "*MSME*" OR "*Small Business*") AND ("*Resilience*" OR "*Business Survival*") AND ("*COVID-19*" OR "*Post-Pandemic*").

3.2 Kriteria Inklusi dan Eksklusi (*Screening*)

Untuk menjamin fokus pembahasan, diterapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat terhadap hasil pencarian awal.

Kriteria Inklusi:

- 1) Artikel harus dipublikasikan dalam rentang waktu 2020 hingga 2022. Rentang waktu ini dipilih secara spesifik untuk menangkap fenomena *real-time* saat krisis pandemi terjadi hingga masa pemulihan awal (pasca-pandemi).
- 2) Artikel ditulis dalam Bahasa Inggris (sebagai bahasa universal akademik) atau Bahasa Indonesia.
- 3) Subjek penelitian harus secara spesifik membahas UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah).
- 4) Jenis artikel harus berupa *Peer-Reviewed Journal* (Jurnal ilmiah yang telah di telaah sejawat).

Kriteria Eksklusi:

- 1) Artikel yang membahas perusahaan skala besar (korporasi) atau sektor publik.
- 2) Artikel yang hanya berupa *review* buku, editorial, opini, atau *conference proceedings* yang tidak memiliki data empiris lengkap.
- 3) Artikel yang tidak tersedia teks penuhnya (*full-text unavailable*).

3.3 Proses Seleksi Studi (*Eligibility & Included*)

Proses seleksi dilakukan melalui tiga tahap penyaringan bertingkat:

1. Penyaringan Tahap 1 (Judul dan Abstrak) : Pada tahap awal, ditemukan sebanyak 145 artikel yang sesuai dengan kata kunci. Peneliti membaca judul dan abstrak untuk membuang artikel yang tidak relevan (misalnya, artikel yang membahas aspek medis COVID-19 tanpa kaitan ekonomi). Dari tahap ini, tersisa 45 artikel.
2. Penyaringan Tahap 2 (Teks Penuh/*Full-Text Assessment*) : Ke-45 artikel tersebut diunduh dan dibaca secara utuh untuk menilai kelayakan metodologi dan

kedalaman pembahasan. Fokus penilaian adalah pada kejelasan metode penelitian dan validitas temuan terkait strategi digital. Sebanyak 35 artikel dieksklusi karena pembahasan yang terlalu dangkal atau duplikasi data.

3. Seleksi Final (*Included*) : Tersisa 10 artikel terbaik yang memenuhi seluruh kriteria kualitas (*Quality Assessment*). Kesepuluh artikel ini terdiri dari studi kuantitatif, kualitatif, dan konseptual yang mewakili berbagai perspektif geografis (termasuk studi kasus di Indonesia dan studi global), sehingga mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai fenomena yang diteliti.

3.4 Analisis Data

Data dari 10 artikel terpilih kemudian diekstraksi dan dianalisis menggunakan teknik analisis isi tematik (*thematic content analysis*). Peneliti mengelompokkan temuan-temuan dari setiap jurnal ke dalam kategori-kategori tema utama, seperti "Perubahan Model Bisnis", "Hambatan Adopsi", dan "Dukungan Eksternal". Sintesis dari tema-tema inilah yang kemudian disusun menjadi bagian pembahasan (*Discussion*) dalam artikel ini.

4. PEMBAHASAN (*Discussion*)

Penelitian ini bertujuan untuk menelaah peran transformasi digital dalam membangun resiliensi UMKM pasca-pandemi. Sintesis dari kesepuluh artikel terpilih menegaskan bahwa transformasi digital telah bergeser dari sekadar strategi pertumbuhan (*growth strategy*) menjadi mekanisme pertahanan hidup yang fundamental (*survival mechanism*). Namun, diskusi mendalam terhadap literatur mengungkap bahwa keberhasilan transformasi ini tidaklah otomatis, melainkan bergantung pada interaksi kompleks antara teknologi, manusia, dan lingkungan.

4.1 Teknologi sebagai Syarat Perlu, Bukan Syarat Cukup

Temuan utama yang menonjol adalah bahwa adopsi teknologi hanyalah "syarat perlu" (*necessary condition*), bukan "syarat cukup" (*sufficient condition*) bagi resiliensi. Sebagaimana dikemukakan oleh Priyono *et al.* (2020) dan Thukral (2021), memiliki akses ke *platform* digital tidak menjamin keberlanjutan bisnis jika tidak disertai dengan inovasi model bisnis. UMKM yang hanya memindahkan operasional fisik ke digital tanpa menyesuaikan *value proposition* mereka cenderung mengalami kesulitan. Hal ini mengindikasikan bahwa resiliensi tidak terletak pada alat digitalnya, melainkan pada *agility* (kelincahan) perusahaan dalam memanfaatkan alat tersebut untuk melakukan diversifikasi pasar atau efisiensi biaya.

4.2 Paradoks Kesiapan Digital (*The Digital Readiness Paradox*)

Diskusi ini juga menyoroti adanya paradoks. Di satu sisi, pandemi memaksa percepatan digitalisasi (Seetharaman, 2020). Di sisi lain, studi Lestari *et al.* (2022) dan Kraus *et al.* (2020) menunjukkan bahwa percepatan yang dipaksakan ini seringkali berbenturan dengan rendahnya kesiapan internal, baik dari sisi infrastruktur maupun kompetensi SDM. Dalam konteks negara berkembang seperti Indonesia, temuan Lestari *et al.* sangat krusial: hambatan kultural dan literasi digital menjadi tembok penghalang yang lebih tinggi daripada biaya teknologi itu sendiri. Ini menyiratkan bahwa intervensi kebijakan tidak boleh hanya berfokus pada pemberian akses internet atau alat gratis, tetapi harus menasar pada peningkatan kapasitas manajerial dan perubahan pola pikir (*mindset shifting*) para pelaku UMKM.

4.3 Ekosistem Kolaboratif sebagai Kunci Mitigasi Risiko

Literatur juga secara konsisten menekankan bahwa UMKM tidak dapat bertahan dalam isolasi. Temuan Adam & Alarifi (2021) dan Gregurec *et al.* (2021) memberikan perspektif penting bahwa resiliensi adalah produk kolektif dari sebuah ekosistem. Risiko

kegagalan inovasi di masa krisis sangatlah tinggi. Oleh karena itu, dukungan eksternal—baik berupa kebijakan pemerintah yang akomodatif, inkubator bisnis, maupun kolaborasi dalam rantai pasok digital—berfungsi sebagai variabel moderasi yang krusial. Tanpa ekosistem pendukung, beban transformasi digital menjadi terlalu berat bagi UMKM perorangan, meningkatkan risiko kebangkrutan alih-alih pemulihan.

5. KESIMPULAN (*Conclusion*)

5.1 Rangkuman Temuan

Tinjauan literatur sistematis terhadap 10 jurnal kunci ini menyimpulkan bahwa transformasi digital adalah katalisator utama bagi resiliensi UMKM di era pasca-pandemi. Namun, definisi transformasi digital yang efektif melampaui sekadar adopsi teknologi. Resiliensi terbentuk ketika UMKM mampu mengintegrasikan tiga elemen: (1) Inovasi Model Bisnis yang fleksibel (efisiensi atau diversifikasi), (2) Manajemen Pengetahuan yang mampu menerjemahkan data digital menjadi keputusan strategis, dan (3) Dukungan Ekosistem yang kuat.

5.2 Implikasi Praktis

Bagi pelaku UMKM, temuan ini menyarankan pergeseran fokus dari "*Go Digital*" (sekadar hadir secara online) menjadi "*Be Digital*" (mengadopsi budaya data dan inovasi). Pelaku usaha harus berinvestasi pada peningkatan literasi digital tim mereka, bukan hanya pada perangkat keras. Bagi pembuat kebijakan pemerintah, implikasinya jelas: program bantuan UMKM harus berevolusi dari bantuan tunai semata menjadi pembangunan ekosistem digital yang komprehensif, termasuk pelatihan manajerial dan perbaikan infrastruktur logistik penunjang *e-commerce*.

5.3 Keterbatasan dan Saran Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini terbatas pada analisis 10 jurnal dalam rentang waktu 2020-2022. Mayoritas studi yang ditinjau berfokus pada aspek operasional dan strategis. Masih terdapat sedikit pembahasan mengenai aspek psikologis wirausahawan (*entrepreneurial well-being*) dalam menghadapi tekanan transformasi digital yang cepat. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang digitalisasi terhadap kesehatan mental pelaku UMKM serta keberlanjutan lingkungan (*green digital entrepreneurship*) yang belum banyak terpotret dalam tinjauan ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-22.
- Gregurec, I., Tomičić Furjan, M., & Tomičić-Pupek, K. (2021). The Impact of COVID-19 on Sustainable Business Models in SMEs. *Sustainability*, 13(3), 1098.
- Klein, V. B., & Todesco, J. L. (2021). COVID-19 crisis and SMEs responses: The role of digital transformation. *Knowledge and Process Management*, 28(2), 117-133.
- Kraus, S., *et al.* (2020). Digital Transformation in Business and Management Research: An Overview of the Current Status. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Lestari, D., Maria, E., & Setyoharsoyo, H. (2022). E-Commerce Adoption by Indonesian SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(9), 404.
- Nambisan, S. (2020). Digital Entrepreneurship: Toward a Digital Technology Perspective of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(6), 1029–1055.

- Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. 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.
- Ratten, V. (2021). COVID-19 and entrepreneurship: Future research directions. *Strategic Change*, 30(2), 91-98.
- Seetharaman, P. (2020). Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173.
- Thukral, E. (2021). COVID-19: Small and medium enterprises challenges and responses with creativity, innovation, and entrepreneurship. *Strategic Change*, 30(2), 153-158.