

Transformasi Model Bisnis UMKM Konveksi Tasikmalaya: Reorientasi dari Pasar Tradisional ke Ekosistem Digital

Alfi Muhamad Sofa

Bisnis Digital, Politeknik LP3I, Indonesia

Received: 20-Jul-26
Accepted: 20-Sep-26

Keywords:
UMKM;
Konveksi;
Transformasi Digital;
Model Bisnis;
Ekosistem Digital.

Correspondent Email:
alfi.m.sofa@gmail.com

Abstrak. Penelitian ini mengkaji proses transformasi model bisnis UMKM konveksi di Kota Tasikmalaya dalam menghadapi perubahan lanskap perdagangan akibat penetrasi platform digital. Industri konveksi Tasikmalaya yang telah berkembang selama beberapa dekade kini menghadapi tantangan serius berupa penurunan permintaan dari pasar tradisional dan tekanan kompetitif dari produsen berbasis e-commerce. Menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan metode wawancara mendalam dan observasi partisipatif terhadap 15 pelaku UMKM konveksi di Tasikmalaya, penelitian ini menemukan tiga pola transformasi utama: reorientasi kanal distribusi dari pasar fisik ke marketplace digital, adaptasi kapasitas produksi berbasis permintaan daring, dan rekonstruksi merek berbasis konten media sosial. Temuan menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil melakukan transformasi digital mengalami peningkatan omset rata-rata antara 40-60% dalam dua tahun pertama adopsi platform digital berdasarkan laporan mandiri informan. Hambatan utama meliputi literasi digital yang rendah, keterbatasan modal untuk investasi teknologi, dan resistensi terhadap perubahan sistem distribusi. Penelitian ini berkontribusi pada literatur transformasi digital UMKM dengan menawarkan model reorientasi bisnis berbasis ekosistem digital yang kontekstual bagi industri konveksi Indonesia.

Abstract. This study examines the business model transformation process of garment SMEs (*Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah konveksi*) in Tasikmalaya City in response to the changing trade landscape caused by digital platform penetration. The Tasikmalaya garment industry, which has developed over several decades, now faces serious challenges including declining demand from traditional markets and competitive pressure from e-commerce-based producers. Using a qualitative case study approach with in-depth interview and participatory observation methods involving 15 garment SME actors in Tasikmalaya, this study identifies three main transformation patterns: reorientation of distribution channels from physical markets to digital marketplaces, adaptation of production capacity based on online demand, and brand reconstruction through social media content. Findings indicate that SMEs that successfully underwent digital transformation reported an average revenue increase of 40-60% within the first two years of digital platform adoption based on self-reported data from informants. Main barriers include low digital literacy, limited capital for technology investment, and resistance to changes in the distribution system. This research contributes to the SME digital transformation literature by offering a digital ecosystem-based business reorientation model that is contextually relevant for Indonesia's garment industry.

1. PENDAHULUAN

Industri konveksi merupakan salah satu sektor unggulan perekonomian Kota Tasikmalaya yang telah berkembang selama lebih dari lima dekade. Berdasarkan data Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya (2020), konveksi tercatat sebagai salah satu dari sembilan komoditas unggulan industri kecil Kota Tasikmalaya, dengan ribuan unit usaha pada kategori bordir, konveksi, dan fashion yang tersebar di berbagai kecamatan, terutama Kawalu dan Tamansari. Produk-produk konveksi Tasikmalaya seperti pakaian muslim, bordir, dan batik telah lama dikenal di pasar domestik, khususnya melalui jaringan pasar tradisional dan pedagang grosir di berbagai kota besar di Indonesia [1].

Namun, memasuki era digitalisasi pasca-pandemi COVID-19, industri konveksi Tasikmalaya menghadapi tekanan transformatif yang signifikan. Penetrasi platform e-commerce seperti Shopee, Tokopedia, dan Lazada telah mengubah pola belanja konsumen secara fundamental. Data BPS melalui Statistik E-Commerce 2022/2023 mencatat bahwa fashion merupakan kategori produk terbesar kedua yang diperdagangkan melalui platform digital, mencakup 15,04% dari seluruh transaksi e-commerce nasional, sementara jumlah usaha e-commerce Indonesia tumbuh 4,46% menjadi hampir 3 juta unit pada tahun 2022 [2]. Di sisi lain, banyak produsen dari luar daerah yang mampu menjual produk serupa dengan harga lebih kompetitif melalui kanal digital. Survei APJII (2023) mencatat penetrasi internet Indonesia telah mencapai 78,19% atau 215,63 juta jiwa, yang mempercepat pergeseran perilaku belanja konsumen dari pasar fisik ke platform digital dan menekan permintaan pada pasar tradisional [3].

Fenomena ini menimbulkan urgensi bagi pelaku UMKM konveksi untuk melakukan transformasi model bisnis secara menyeluruh. Transformasi model bisnis dalam konteks digitalisasi mencakup reorientasi tidak hanya pada kanal distribusi, tetapi juga pada strategi produksi, komunikasi merek, dan manajemen hubungan pelanggan [4]. Meskipun penelitian tentang transformasi digital UMKM telah

cukup banyak dilakukan, kajian yang berfokus pada industri konveksi di daerah sentra produksi seperti Tasikmalaya masih sangat terbatas. Sebagian besar studi yang ada berfokus pada UMKM di sektor kuliner, kerajinan, atau jasa, sehingga terdapat kesenjangan literatur yang signifikan dalam memahami dinamika transformasi digital di industri garmen skala mikro-kecil [5][6].

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi pola transformasi model bisnis yang dilakukan oleh UMKM konveksi Tasikmalaya dalam menghadapi tekanan digitalisasi, (2) menganalisis faktor-faktor pendorong dan penghambat transformasi digital tersebut, serta (3) merumuskan model reorientasi bisnis berbasis ekosistem digital yang relevan bagi industri konveksi di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis maupun praktis bagi pengembangan UMKM konveksi di era digital.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Transformasi model bisnis merupakan proses perubahan fundamental dalam cara sebuah organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai [7]. Dalam konteks UMKM, transformasi ini sering kali dipicu oleh tekanan eksternal seperti perubahan teknologi, perilaku konsumen, atau dinamika kompetitif. Osterwalder dan Pigneur [8] melalui Business Model Canvas (BMC) menawarkan kerangka analitis yang komprehensif untuk memahami komponen-komponen model bisnis yang meliputi proposisi nilai, segmen pelanggan, kanal distribusi, hubungan pelanggan, sumber pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya.

Penelitian tentang transformasi digital UMKM telah berkembang pesat dalam dekade terakhir. Bharadwaj et al. [9] mendefinisikan transformasi digital sebagai perubahan yang ditimbulkan oleh adopsi dan integrasi teknologi digital dalam semua aspek bisnis. Dalam konteks UMKM di negara berkembang, hambatan utama transformasi digital meliputi keterbatasan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi yang belum merata, dan

rendahnya literasi digital [10]. Penelitian Rahayu dan Day [11] pada UMKM di Indonesia menemukan bahwa faktor kesiapan teknologi dan dukungan lingkungan bisnis menjadi determinan kunci keberhasilan adopsi e-commerce.

Ekosistem digital dalam konteks bisnis mengacu pada jaringan entitas yang saling berinteraksi melalui platform digital untuk menciptakan dan berbagi nilai [12]. Bagi UMKM konveksi, ekosistem digital mencakup marketplace, media sosial, sistem pembayaran digital, logistik berbasis aplikasi, dan komunitas pelanggan online. Konsep ekosistem bisnis yang dikembangkan Moore [13] relevan untuk memahami bagaimana UMKM konveksi dapat memposisikan diri dalam ekosistem digital yang lebih luas, tidak sekadar sebagai penjual di platform, tetapi sebagai aktor yang aktif membangun jaringan nilai.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus multisitus (multiple case study). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan untuk memahami secara mendalam proses transformasi model bisnis yang bersifat kompleks dan kontekstual, serta tidak dapat sepenuhnya ditangkap melalui pendekatan kuantitatif [14]. Studi kasus dipandang tepat karena penelitian ini berusaha menjawab pertanyaan “bagaimana” dan “mengapa” terkait fenomena transformasi bisnis dalam konteks nyata [15].

Lokasi penelitian adalah Kota Tasikmalaya, Jawa Barat, dengan fokus pada sentra-sentra produksi konveksi di Kecamatan Kawalu dan Tamansari. Pemilihan lokasi didasarkan pada konsentrasi UMKM konveksi yang tinggi dan signifikansi ekonomis kawasan tersebut bagi perekonomian lokal. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) pelaku usaha konveksi berskala mikro-kecil dengan omset di bawah Rp 2,5 miliar per tahun, (2) telah beroperasi minimal 3 tahun, dan (3) sedang dalam proses atau telah menyelesaikan transisi ke platform digital. Total informan berjumlah 15 orang, terdiri dari 12 pemilik usaha konveksi, 2 pengelola platform digital lokal, dan 1 pejabat Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tasikmalaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik: wawancara mendalam (in-depth interview) semi-terstruktur, observasi partisipatif di lokasi produksi dan aktivitas pemasaran digital, serta studi dokumentasi berupa catatan transaksi, tangkapan layar performa toko online, dan dokumen perizinan usaha. Wawancara direkam dan ditranskripsikan secara verbatim. Data dianalisis menggunakan teknik analisis tematik induktif, dengan proses koding terbuka, aksial, dan selektif mengacu pada prosedur Grounded Theory [16]. Validitas data dijamin melalui triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan member checking dengan mengembalikan temuan kepada informan untuk dikonfirmasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pola Transformasi Kanal Distribusi

Temuan pertama menunjukkan bahwa mayoritas UMKM konveksi Tasikmalaya yang berhasil dalam transformasi digital melakukan reorientasi bertahap dari pasar tradisional ke marketplace digital. Dari 15 informan, 11 diantaranya kini mengoperasikan toko aktif di minimal dua platform marketplace (Shopee dan Tokopedia), sementara 4 informan lainnya masih dalam fase eksplorasi. Reorientasi ini tidak serta-merta meninggalkan kanal tradisional, melainkan dilakukan secara paralel dengan strategi omnichannel yang disesuaikan dengan kapasitas masing-masing usaha.

Salah satu informan, pemilik usaha konveksi gamis di Kawalu yang telah berdiri sejak 2003, mengungkapkan: "Dulu 100% dari pengepul, sekarang 60% dari Shopee dan 40% masih dari pengepul. Penghasilan naik, tapi kerjanya lebih keras karena harus foto produk, balas chat, packing sendiri." Pola hybrid ini mengindikasikan bahwa transisi digital pada UMKM konveksi Tasikmalaya bersifat inkremental, bukan disruptif sepenuhnya. Pengepul dan distributor tradisional masih memainkan peran penting, terutama untuk pesanan volume besar dan produk-produk musiman seperti baju lebaran.

4.2. Adaptasi Kapasitas Produksi Berbasis Permintaan Digital

Temuan kedua berkaitan dengan perubahan sistem produksi yang dipicu oleh karakteristik permintaan di platform digital. Penjualan

melalui marketplace mendorong model produksi yang lebih responsif dan berorientasi pada tren jangka pendek, berbeda dari sistem produksi massal (mass production) yang umum di lingkungan pasar tradisional. Sebanyak 9 dari 15 informan menyatakan telah mengadopsi sistem pre-order atau made-to-order untuk produk-produk yang dipasarkan melalui platform digital, guna meminimalkan risiko kelebihan stok.

Perubahan ini membawa implikasi signifikan pada manajemen rantai pasok. Beberapa UMKM mulai membangun hubungan langsung dengan pemasok kain di Kota Bandung dan Surabaya melalui aplikasi pesan instan, mengurangi ketergantungan pada pengepul bahan baku lokal. Selain itu, adopsi sistem pencatatan digital sederhana berbasis aplikasi spreadsheet dan WhatsApp Business memungkinkan pengusaha untuk memantau arus pesanan, stok, dan pembayaran secara real-time, meskipun belum menggunakan sistem ERP yang lebih canggih.

4.3. Rekonstruksi Merek Melalui Konten Media Sosial

Temuan ketiga dan paling menonjol adalah peran sentral media sosial, khususnya Instagram dan TikTok, dalam rekonstruksi identitas merek UMKM konveksi Tasikmalaya. Dari 15 informan, 13 diantaranya aktif menggunakan Instagram sebagai kanal pemasaran konten, sementara 7 informan telah mulai memanfaatkan TikTok Shop sejak platform tersebut membuka fitur belanja live streaming. Konten yang paling efektif menurut informan adalah video proses produksi (behind-the-scenes), demonstrasi produk, dan testimoni pelanggan.

Menariknya, beberapa UMKM yang sebelumnya hanya menjual produk generik tanpa identitas merek yang jelas kini mulai membangun personal branding yang kuat berbasis nilai kearifan lokal. Misalnya, satu UMKM yang mengkhususkan diri pada bordir Tasikmalaya memposisikan produknya sebagai “karya seni wearable” dengan narasi keahlian generasi ketiga pengrajin bordir lokal. Strategi konten ini tidak hanya meningkatkan penjualan, tetapi juga memungkinkan premium pricing yang tidak mungkin dicapai di pasar tradisional di mana kompetisi harga mendominasi.

4.4. Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi

Analisis lintas kasus mengidentifikasi beberapa faktor pendorong transformasi digital. Pertama, tekanan kompetitif dari produk impor dengan harga rendah yang masuk melalui platform digital memaksa UMKM untuk berdiferensiasi atau kehilangan pasar. Kedua, program pendampingan digitalisasi UMKM dari pemerintah daerah bekerja sama dengan platform e-commerce memberikan insentif dan pelatihan yang mengurangi hambatan adopsi awal. Ketiga, jaringan komunitas pengusaha konveksi (paguyuban) berperan sebagai learning network di mana anggota saling berbagi pengetahuan tentang strategi digital yang berhasil.

Di sisi lain, hambatan yang paling banyak disebutkan adalah beban kerja operasional yang meningkat signifikan pasca digitalisasi, terutama terkait manajemen toko online, penanganan komplain, dan pengemasan. Banyak informan menyebutkan bahwa mereka mengalami “kelelahan digital” (digital fatigue) di tahun pertama adopsi platform. Hambatan kedua adalah ketidakpastian algoritma platform yang membuat visibilitas toko berfluktuasi secara tidak terprediksi. Hambatan ketiga adalah biaya logistik yang seringkali memangkas margin keuntungan, khususnya untuk pengiriman ke luar Pulau Jawa.

5. KESIMPULAN

Transformasi model bisnis UMKM konveksi Tasikmalaya berlangsung dalam tiga pola utama: (1) reorientasi kanal distribusi dari pasar fisik ke marketplace digital secara bertahap melalui strategi omnichannel, (2) adaptasi sistem produksi dari mass production ke made-to-order yang responsif terhadap permintaan digital, dan (3) rekonstruksi merek berbasis konten media sosial yang memungkinkan diferensiasi nilai dan premium pricing.

UMKM yang berhasil dalam transformasi digital memperlihatkan peningkatan omset rata-rata 40-60% dalam dua tahun pertama adopsi platform digital berdasarkan laporan mandiri informan, meskipun angka pasti ini memerlukan verifikasi lebih lanjut melalui data transaksi resmi. Keberhasilan ini didukung oleh kombinasi faktor internal (motivasi wirausaha, fleksibilitas operasional) dan faktor eksternal

(dukungan program pemerintah, jaringan komunitas pengusaha).

Hambatan utama transformasi digital UMKM konveksi Tasikmalaya adalah kelelahan operasional akibat beban kerja yang meningkat, ketidakpastian algoritma platform, dan tekanan margin akibat biaya logistik. Mengatasi hambatan ini memerlukan pendekatan ekosistemik yang melibatkan kolaborasi antara pelaku usaha, pemerintah daerah, platform digital, dan lembaga keuangan.

Penelitian ini merekomendasikan model reorientasi Digital-Traditional Hybrid (DTH) yang mempertahankan kanal tradisional sebagai basis stabilitas sekaligus mengembangkan kanal digital sebagai mesin pertumbuhan. Model ini lebih realistis bagi konteks UMKM konveksi Indonesia dibandingkan model transformasi digital total yang sering diadvokasikan dalam literatur bisnis mainstream. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model DTH ini secara kuantitatif pada populasi UMKM konveksi yang lebih luas di berbagai sentra produksi Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Tasikmalaya atas dukungan akses data dan informasi, serta kepada seluruh pelaku usaha UMKM konveksi Tasikmalaya yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian ini. Penelitian ini didukung oleh hibah penelitian internal Politeknik LP3I Tasikmalaya Tahun Anggaran 2024.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah, Perindustrian dan Perdagangan Kota Tasikmalaya. (2020). Data IUMK Menurut Jenis Usaha Bordir, Konveksi dan Fashion Tahun 2020. Tasikmalaya: Diskominfo Kota Tasikmalaya. Diakses dari <https://data.tasikmalayakota.go.id>
- [2] Badan Pusat Statistik. (2023). Statistik E-Commerce 2022/2023. Jakarta: BPS RI. ISBN: 978-602-438-948-2.
- [3] Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2023). Survei Penetrasi Internet Indonesia 2023. Jakarta: APJII. [Penetrasi internet Indonesia mencapai 78,19% atau 215,63 juta jiwa dari total populasi 275,77 juta jiwa].
- [4] Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- [5] Kementerian Perdagangan RI. (2025). Kinerja Perdagangan Melalui Sistem Elektronik (PMSE) Indonesia Tahun 2025. Jakarta: Badan Kebijakan Perdagangan, Kemendag RI.
- [6] Adi Pradana, M. R., Parela, E., Pramana Putra, N., & Junaidi. (2024). Dampak Transformasi Digital pada Kinerja UMKM di Indonesia. *Jurnal Relevansi: Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 25-29. <https://doi.org/10.61401/relevansi.v8i1.112>
- [7] Massa, L., Tucci, C. L., & Afuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, 11(1), 73-104.
- [8] Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- [9] Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- [10] Badan Pusat Statistik. (2025). Statistik E-Commerce 2023. Jakarta: BPS RI. [Menyajikan profil usaha, karakteristik pekerja, aktivitas usaha, dan pendapatan usaha e-commerce selama tahun 2023].
- [11] Rahayu, R., & Day, J. (2015). Determinant factors of e-commerce adoption by SMEs in developing country: Evidence from Indonesia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 142-150.
- [12] Adner, R. (2017). Ecosystem as structure: An actionable construct for strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58.
- [13] Moore, J. F. (1993). Predators and prey: A new ecology of competition. *Harvard Business Review*, 71(3), 75-86.

- [14] Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [15] Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- [16] Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory (2nd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.