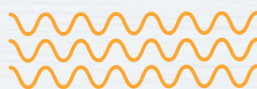
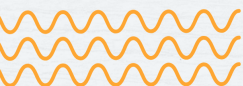


- Awang Dharmawan
- Pujiono
- Rendra Arief Hidayat
- Fitriana Rahmawati



MEMBANGUN KETAHANAN DAN KINERJA BERKELANJUTAN UMKM



MEMBANGUN KETAHANAN DAN KINERJA BERKELANJUTAN UMKM

**Awang Dharmawan
Pujiono
Rendra Arief Hidayat
Fitriana Rahmawati**



GET PRESS INDONESIA

**MEMBANGUN KETAHANAN DAN KINERJA
BERKELANJUTAN UMKM**

Penulis:

Awang Dharmawan
Pujiono
Rendra Arief Hidayat
Fitriana Rahmawati

ISBN: 978-634-255-360-2

Editor: Diana Purnama Sari, ME.

Desain Sampul dan Tata Letak: Yuliatr Novita, M.Hum.

Penerbit: GETPRESS INDONESIA
Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi:

Jl. Palarik RT 01 RW 06, Kelurahan Air Pacah
Kecamatan Koto Tengah, Padang, Sumatera Barat

website: www.getpress.co.id
email: adm.getpress@gmail.com

Cetakan pertama, Februari 2026

Hak cipta dilindungi undang-undang
dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku Membangun Ketahanan dan Kinerja Berkelanjutan UMKM ini dapat disusun dan diselesaikan dengan baik. Buku ini membahas secara komprehensif konsep ketahanan dan kinerja UMKM sebagai dua aspek fundamental dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian. Melalui penguraian konseptual mengenai ketahanan dan kinerja UMKM, serta pemaparan instrumen ketahanan berbasis Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA) yang diperkaya dengan aspek perilaku, kapabilitas eksplorasi, dan pengetahuan (Behavior, Exploring Capability, and Knowledge/BEK), buku ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang sistematis, terstruktur, dan aplikatif bagi pengembangan UMKM yang berdaya tahan dan berkelanjutan.

Selanjutnya, buku ini dilengkapi dengan studi kasus yang mengkaji keterkaitan antara ketahanan organisasi dan kinerja UMKM, termasuk pengaruh dinamika organisasi serta usia perusahaan dalam membangun kinerja berkelanjutan. Pada bagian penutup, disajikan simpulan dan implikasi strategis yang dapat menjadi rujukan bagi akademisi, praktisi, dan pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan serta strategi pengembangan UMKM berbasis ketahanan dan pengetahuan. Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan, oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan di masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat serta kontribusi nyata bagi penguatan UMKM yang tangguh, adaptif, dan berkelanjutan.

PRAKATA

Buku Membangun Ketahanan dan Kinerja Berkelanjutan UMKM disusun sebagai respons atas kebutuhan akan referensi ilmiah yang mampu menjelaskan secara komprehensif hubungan antara ketahanan organisasi dan kinerja UMKM dalam konteks keberlanjutan usaha. Dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks, ketidakpastian ekonomi, serta tuntutan adaptasi teknologi menempatkan UMKM pada kondisi yang menuntut strategi pengelolaan tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja jangka pendek, tetapi juga pada kemampuan bertahan dan berkembang secara berkelanjutan. Melalui pendekatan konseptual dan empiris, buku ini mengintegrasikan indikator ketahanan organisasi berbasis Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA) dengan aspek perilaku, kapabilitas eksplorasi, dan pengetahuan (Behavior, Exploring Capability, and Knowledge/BEK). Penyusunan buku ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi akademisi, mahasiswa, praktisi, serta pemangku kebijakan dalam memahami dan mengimplementasikan strategi pengembangan UMKM yang tangguh, adaptif, dan berdaya saing, sekaligus memberikan kontribusi nyata bagi penguatan UMKM sebagai pilar penting perekonomian nasional.

Padang, Februari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR GAMBAR	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KETAHANAN DAN KINERJA UMKM	7
A. Ketahanan UMKM	7
B. Kinerja UMKM	13
BAB III INSTRUMEN KETAHANAN UMKM CIRA-BEK	31
A. Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA)	31
B. Behavior, Exploring Capability, and Knowledge (BEK) sebagai Indikator Tambahan Ketahanan UMKM	43
BAB IV KETAHANAN ORGANISASI DAN KINERJA BERKELANJUTAN UMKM	52
A. Ketahanan Organisasi sebagai Fondasi Kinerja UMKM.....	52
B. Perilaku, Eksplorasi Kapabilitas, dan Pengetahuan (BEK) dalam Mendorong Kinerja UMKM	53
C. Keterkaitan Ketahanan (CIRA) dan BEK dalam Membangun Kinerja Berkelanjutan	54
D. Usia Perusahaan dan Dinamika Ketahanan serta Kinerja UMKM	55
E. Implikasi Pengembangan UMKM Berbasis Ketahanan dan Pengetahuan.....	56
BAB V PENUTUP	58
DAFTAR PUSTAKA	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pertumbuhan UMKM di Indonesia.....	2
Gambar 2. Jumlah UMKM di Sepuluh Provinsi Terbanyak di Indonesia	3
Gambar 3. Struktur indikator inti untuk kerangka analisis ketahanan.....	32
Gambar 4. Implikasi operasional dari sensitivitas pengukuran ketahanan.....	41
Gambar 5. Pengukuran ketahanan terintegrasi.....	42

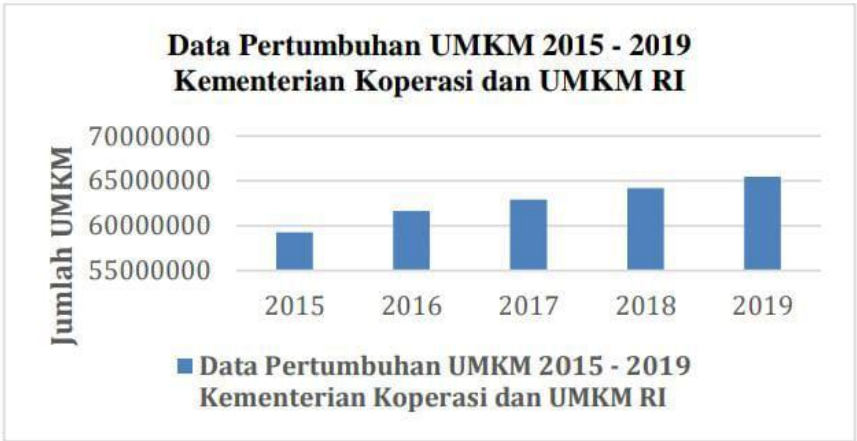
BAB I

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian nasional yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat. UMKM terbukti mampu menjadi penggerak ekonomi rakyat karena karakteristiknya yang relatif fleksibel, mudah dijalankan, dan mampu menjangkau berbagai lapisan masyarakat. Keberadaan UMKM tidak hanya berkontribusi pada peningkatan pendapatan masyarakat, tetapi juga mampu menjadi instrumen penting dalam pengentasan kemiskinan dan pengurangan pengangguran melalui penciptaan lapangan kerja baru (Habibah & Setyaningrum, 2024; Sidi *et al.*, 2023).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, UMKM dikategorikan menjadi usaha mikro, kecil, dan menengah dengan kriteria yang jelas berdasarkan aset dan omzet. Secara nasional, jumlah UMKM mencapai lebih dari 64 juta unit usaha dan menyerap sekitar 97% tenaga kerja nasional serta berkontribusi lebih dari 60% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Tingginya kontribusi tersebut menunjukkan bahwa UMKM bukan hanya sektor pendukung, melainkan sektor utama

yang menopang stabilitas dan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Selain itu, UMKM juga berperan dalam pemerataan pembangunan, pengembangan kewirausahaan, dan peningkatan investasi nasional (Habibah & Setyaningrum, 2024).



Gambar 1. Pertumbuhan UMKM di Indonesia

Sumber: DataIndonesia.id, 2020

UMKM berperan besar dalam mendorong perekonomian Indonesia, yang terlihat dari jumlahnya yang terus meningkat dari tahun ke tahun. Keberadaan UMKM mampu menciptakan banyak peluang kerja karena karakteristiknya yang padat karya, tidak menuntut kualifikasi pendidikan maupun keahlian khusus yang tinggi, membutuhkan modal relatif kecil, serta memanfaatkan teknologi yang sederhana. Daya lentur dan kemampuan beradaptasi UMKM juga terbukti ketika menghadapi berbagai tekanan ekonomi, di mana pelaku usaha mampu memadukan permodalan dan tenaga kerja untuk

mengoptimalkan potensi sumber daya yang ada serta tetap bertahan di tengah perubahan ekonomi global. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa UMKM bukan hanya menjadi penopang utama pertumbuhan ekonomi nasional, tetapi juga berfungsi sebagai penyerap tenaga kerja yang sangat penting, sejalan dengan amanat peraturan perundang-undangan yang menegaskan kemampuan UMKM dalam menyesuaikan diri terhadap gejolak ekonomi (Putri *et al.*, 2024).

Di tingkat daerah, Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu pusat pertumbuhan ekonomi nasional dengan kontribusi UMKM yang sangat signifikan. Hal ini ditunjukkan pada Gambar 2, dimana Provinsi Jawa Timur menduduki urutan kedua dengan jumlah UMKM terbanyak di Indonesia setelah Provinsi Jawa Tengah (Putri *et al.*, 2024).



Gambar 2. Jumlah UMKM di Sepuluh Provinsi Terbanyak di Indonesia

Sumber: Databoks.katadata.co.id 2022

Data yang tersaji menunjukkan bahwa peran UMKM dalam memberikan sumbangan terhadap PDRB Jawa Timur terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Hal ini menegaskan

bahwa UMKM memegang posisi yang sangat vital dalam struktur perekonomian Indonesia. UMKM tidak hanya berkembang secara kuantitas, tetapi juga memberikan pengaruh besar terhadap pergerakan ekonomi nasional, khususnya di tingkat daerah. Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UKM, jumlah UMKM di Indonesia saat ini telah menembus angka 64,2 juta unit dengan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto mencapai 61,07 persen atau setara dengan Rp8.573,89 triliun. Besarnya kontribusi tersebut mencerminkan bahwa UMKM merupakan kekuatan utama dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional secara berkelanjutan (Dewi & Suprpto, 2022).

Namun, di balik peran besarnya tersebut, UMKM juga menghadapi berbagai tantangan serius, terutama sejak terjadinya pandemi Covid-19. Kebijakan pembatasan aktivitas masyarakat menyebabkan terganggunya produksi, distribusi, dan pemasaran produk UMKM. Banyak pelaku usaha mengalami penurunan penjualan, kesulitan modal, dan penurunan jumlah pelanggan. Bahkan, tidak sedikit UMKM yang harus menghentikan usahanya akibat ketidakmampuan bertahan di tengah tekanan krisis. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun UMKM terbukti tangguh, sektor ini tetap rentan terhadap guncangan eksternal (Habibah & Setyaningrum, 2024; Sidi *et al.*, 2023; Susyanti & Pardiman, 2022).

Di tengah kondisi krisis tersebut, hanya UMKM yang memiliki kemampuan beradaptasi, melakukan inovasi, serta

mampu mengelola risiko yang dapat bertahan. Keberlangsungan usaha dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kemampuan menyusun dan memperbarui rencana bisnis, pengelolaan sumber daya manusia, analisis pesaing, keberanian mengambil risiko yang terukur, serta pemanfaatan teknologi dan digitalisasi. Ketahanan usaha juga ditentukan oleh ketahanan dalam produksi, pemasaran, permodalan, inovasi produk, serta pengelolaan sumber daya manusia (Habibah & Setyaningrum, 2024; Sidi *et al.*, 2023; Susyanti & Pardiman, 2022).

Kinerja UMKM menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan suatu usaha. Kinerja usaha dapat diukur melalui pencapaian volume produksi, peningkatan penjualan, efisiensi operasional, kualitas produk, serta kemampuan bersaing di pasar. Evaluasi kinerja yang baik memungkinkan pelaku UMKM untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi dalam menjalankan usahanya. Dengan demikian, UMKM dapat terus melakukan perbaikan dan inovasi demi mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Maulana *et al.*, 2022).

Meskipun kontribusinya sangat besar, kinerja UMKM di berbagai daerah, masih menghadapi berbagai hambatan struktural dan teknis. Rendahnya inovasi, keterbatasan modal, lemahnya manajemen usaha, serta kurang optimalnya digitalisasi menjadi faktor utama yang menghambat peningkatan kinerja UMKM. Oleh karena itu, dibutuhkan dukungan dari berbagai

pihak, baik pemerintah, dunia usaha, akademisi, maupun komunitas masyarakat untuk memperkuat daya saing dan ketahanan UMKM agar mampu bertahan di tengah dinamika perubahan ekonomi (Habibah & Setyaningrum, 2024; Susyanti & Pardiman, 2022).

Oleh karena itu, UMKM memiliki peran yang sangat vital bagi perekonomian nasional dan daerah. Namun, peran besar tersebut harus diimbangi dengan kemampuan UMKM untuk bertahan menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Ketahanan UMKM menjadi fondasi utama dalam menjaga keberlangsungan usaha di tengah krisis dan persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian, ketahanan UMKM yang baik diyakini dapat meningkatkan kinerja UMKM secara berkelanjutan, yang pada akhirnya akan mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan nasional secara lebih kuat dan stabil.

BAB II

KETAHANAN DAN KINERJA UMKM

A. Ketahanan UMKM

1. Konsep

Ketahanan bisnis pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kapasitas pelaku usaha dalam menghadapi berbagai tantangan, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar usaha. Maulana *et al.*, (2022) menjelaskan bahwa ketahanan bagi pelaku usaha kecil dan menengah tercermin dari kemampuan mereka dalam menjaga kestabilan usaha di tengah hambatan internal dan eksternal. Ketahanan tersebut mencakup ketahanan dalam lingkungan usaha, proses pengolahan dan produksi, pengelolaan sumber daya manusia, kemampuan berinovasi dalam desain, pemasaran, dan pengemasan, serta pemanfaatan teknologi. Seluruh aspek tersebut perlu dimiliki agar UMKM mampu bersaing di tengah dinamika dunia usaha yang terus berkembang.

Secara umum, ketahanan bisnis dimaknai sebagai kemampuan organisasi untuk tetap bertahan ketika menghadapi gangguan, mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan, serta cepat pulih setelah mengalami krisis (Rinanda & Anshar, 2025). Pandangan ini diperkuat oleh

Herbane (2012) yang menyatakan bahwa ketahanan tidak hanya berkaitan dengan kesiapan menghadapi gangguan, tetapi juga kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang yang muncul akibat perubahan. Dalam konteks UMKM, ketahanan bisnis sangat berkaitan dengan fleksibilitas operasional, kecerdasan adaptif dalam mengambil keputusan, serta kemampuan membangun jaringan sosial dan ekonomi yang kuat sebagai penopang keberlangsungan usaha (Rinanda & Anshar, 2025).

Ketahanan UMKM dapat dibentuk melalui keterpaduan antara manajemen risiko dengan strategi bisnis jangka panjang. UMKM yang tangguh tidak hanya bersifat reaktif saat menghadapi krisis, tetapi juga secara aktif membangun sistem dan budaya kerja yang mampu mengenali, mengelola, serta mengambil pelajaran dari berbagai risiko yang muncul (Rinanda & Anshar, 2025).

Supardi dan Hadi (2020) dalam Zulaikah (2014) mengemukakan bahwa ketahanan usaha merupakan kemampuan adaptif perusahaan dalam merespons peristiwa yang sedang berlangsung. Ketahanan tersebut menjadi kunci utama dalam menjaga keberlanjutan usaha di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Sejalan dengan itu, Ates & Bititci (2011) menegaskan bahwa perusahaan dituntut untuk memiliki ketangguhan dan terus melakukan aktivitas inovatif melalui proses perubahan dan

perbaikan secara berkelanjutan agar mampu bertahan dan berkembang di pasar.

Ketahanan dapat dibagi menjadi dua dimensi utama (Taneo *et al.*, 2022), yaitu

- a. Planned resilience berkaitan dengan langkah-langkah persiapan yang dilakukan sebelumnya untuk menghadapi kemungkinan terjadinya krisis. Persiapan ini mencakup perencanaan strategi, pengelolaan sumber daya, hingga penentuan prosedur mitigasi risiko yang jelas. Dengan adanya planned resilience, organisasi, termasuk Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), dapat meminimalkan dampak negatif ketika menghadapi gangguan yang tidak terduga.
- b. Adaptive resilience merupakan kemampuan organisasi atau individu untuk merespons secara fleksibel terhadap krisis yang terjadi, termasuk penyesuaian strategi, inovasi dalam operasional, serta pengambilan keputusan cepat yang tepat sesuai kondisi nyata di lapangan. Kedua dimensi ini saling memperkuat, sehingga perencanaan yang matang (planned) akan lebih efektif bila diimbangi kemampuan adaptasi (adaptive), dan sebaliknya, kemampuan adaptasi akan lebih optimal jika didukung persiapan yang terencana. Dalam konteks UMKM, kedua bentuk ketahanan ini sangat penting karena bisnis skala kecil dan menengah sering menghadapi tantangan

seperti perubahan pasar, gangguan pasokan, dan fluktuasi ekonomi. Dengan memiliki planned dan adaptive resilience yang seimbang, UMKM tidak hanya mampu bertahan menghadapi krisis, tetapi juga dapat memanfaatkan peluang yang muncul di tengah ketidakpastian, meningkatkan daya saing, serta menjaga kesinambungan operasional jangka panjang.

2. Prinsip-Prinsip Membangun Ketahanan Usaha

Reeves & Whitaker (2020) menjelaskan bahwa perusahaan dapat membangun ketahanan (resilience) dengan cara menyusun struktur organisasi dan proses pengambilan keputusan yang berlandaskan pada enam prinsip sistem jangka panjang yang terbukti mampu bertahan menghadapi krisis dan ketidakpastian. Keenam prinsip tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Redundansi (Redundancy)

Redundansi merupakan kemampuan perusahaan menyediakan cadangan untuk melindungi sistem dari guncangan yang tak terduga, meskipun hal ini sering mengurangi efisiensi jangka pendek. Redundansi dapat diwujudkan dengan menggandakan elemen penting, seperti memiliki lebih dari satu pabrik untuk memproduksi produk yang sama, atau menggunakan elemen berbeda yang tetap memiliki fungsi yang sama. Dengan adanya cadangan ini, perusahaan tidak langsung

lumpuh ketika salah satu bagian sistem mengalami gangguan.

b. Keragaman (Diversity)

Keragaman respons (diversity of responses) terhadap tekanan atau perubahan baru berperan penting dalam mencegah kegagalan sistem secara menyeluruh, meskipun hal ini sering mengurangi efisiensi yang biasanya diperoleh melalui standarisasi. Dalam konteks bisnis, keragaman tidak hanya berarti merekrut karyawan dari latar belakang yang beragam serta memiliki perbedaan cara berpikir (profil kognitif), tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung munculnya berbagai cara berpikir, berinovasi, dan bertindak. Dengan adanya keragaman tersebut, perusahaan memiliki lebih banyak alternatif solusi dalam menghadapi situasi krisis dan ketidakpastian, sehingga ketahanan organisasi menjadi lebih kuat

c. Modularitas (Modularity)

Modularitas memungkinkan satu bagian sistem mengalami kegagalan tanpa menyebabkan runtuhnya keseluruhan organisasi. Organisasi yang modular terdiri atas unit-unit kecil yang memiliki fungsi jelas dan saling terhubung melalui antarmuka yang terdefinisi. Struktur ini memang mengorbankan efisiensi dari integrasi yang terlalu erat, tetapi membuat organisasi lebih mudah

dipahami, disesuaikan, dan disusun ulang dengan cepat saat terjadi krisis.

d. Adaptabilitas (Adaptability)

Adaptabilitas adalah kemampuan organisasi untuk berkembang melalui proses coba-coba (trial and error). Prinsip ini menekankan pentingnya variasi, baik yang muncul secara alami maupun melalui eksperimen yang direncanakan. Selanjutnya, ide-ide yang terbukti efektif akan diperkuat melalui mekanisme seleksi. Dalam organisasi yang adaptif, proses dan struktur dirancang lebih fleksibel dan berorientasi pada pembelajaran, bukan semata-mata pada stabilitas dan keseragaman.

e. Kehati-hatian (Prudence)

Prudence didasarkan pada prinsip kehati-hatian, yaitu keyakinan bahwa segala sesuatu yang secara masuk akal mungkin terjadi, pada akhirnya dapat benar-benar terjadi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyiapkan rencana kontinjensi dan melakukan uji ketahanan (stress test) terhadap berbagai risiko yang memiliki dampak besar. Upaya ini dapat dilakukan melalui perencanaan skenario, simulasi krisis (war games), pemantauan sinyal peringatan dini, serta analisis kerentanan sistem.

f. Keterlekatan Sistem (Embeddedness)

Embeddedness menunjukkan sejauh mana tujuan dan aktivitas perusahaan selaras dengan sistem yang lebih

besar, seperti rantai pasok, ekosistem bisnis, perekonomian, masyarakat, dan lingkungan alam. Prinsip ini penting untuk keberhasilan jangka panjang karena perusahaan tidak dapat berdiri sendiri. Penetapan tujuan perusahaan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan sosial menjadi cara efektif untuk memastikan perusahaan tidak berseberangan dengan kepentingan masyarakat sehingga tidak menghadapi penolakan, pembatasan, atau sanksi.

B. Kinerja UMKM

1. Konsep Kinerja UMKM

Kinerja UMKM pada dasarnya merupakan cerminan dari hasil kerja yang dicapai oleh individu maupun organisasi dalam menjalankan aktivitas usahanya selama periode tertentu dengan mengacu pada standar atau ukuran yang telah ditetapkan. Wahyudiati & Isroah (2018) mendefinisikan kinerja UMKM sebagai hasil kerja yang dicapai berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta pemanfaatan waktu dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Pandangan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir semata, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan dan proses kerja pelaku UMKM. Sejalan dengan itu, Aribawa (2016) menjelaskan bahwa kinerja UMKM merupakan hasil kerja individu dalam

organisasi yang dikaitkan dengan ukuran nilai atau standar perusahaan tempat individu tersebut bekerja. Kinerja juga dipahami sebagai capaian keberhasilan individu maupun perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara strategis melalui perilaku kerja yang diharapkan (Aribawa, 2016).

Jennings & Beaver (2012) memandang kinerja perusahaan kecil atau UMKM sebagai tolok ukur utama keberhasilan dan perkembangan usaha. Pengukuran kinerja dilakukan melalui indikator seperti besarnya keuntungan yang diperoleh, jumlah investasi, pertumbuhan tenaga kerja, serta perkembangan usaha secara umum. Dengan demikian, kinerja UMKM mencerminkan kemampuan usaha dalam mengelola sumber daya untuk menghasilkan nilai ekonomi yang berkelanjutan. Kinerja juga berkaitan erat dengan pencapaian tujuan strategis organisasi, tingkat kepuasan konsumen, serta kontribusi yang diberikan terhadap perekonomian (Wahyudiati & Isroah, 2018).

Meskipun memiliki peran yang sangat strategis, pengembangan kinerja UMKM bukanlah hal yang mudah. Persaingan antar pelaku usaha yang semakin ketat menuntut UMKM untuk terus meningkatkan kualitas kinerjanya melalui inovasi, kreativitas, serta pengelolaan usaha yang profesional (Wahyudiati & Isroah, 2018).

Dengan kinerja yang baik, UMKM tidak hanya mampu mencapai tujuan usahanya, tetapi juga mampu mempertahankan eksistensinya, meningkatkan daya saing, serta memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perekonomian.

2. Dimensi Kinerja UMKM

Dimensi-dimensi utama kinerja dapat dibagi menjadi beberapa kategori (Taneo *et al.*, 2022), antara lain

a. Dimensi Waktu

Dimensi waktu menekankan pentingnya pengelolaan waktu dalam proses operasional agar seluruh kegiatan dapat berjalan secara tepat dan efisien. Beberapa aspek yang termasuk dalam dimensi ini antara lain lead time atau waktu tunggu, ketepatan pengiriman, waktu proses, throughput time, produktivitas, dan kecepatan pengiriman. Fokus utama dari dimensi waktu adalah memastikan setiap aktivitas selesai dalam periode yang telah ditentukan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan efisiensi internal. Dengan pengelolaan waktu yang baik, organisasi mampu merespons perubahan permintaan pasar dengan lebih cepat serta mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki.

b. Dimensi Kualitas

Kualitas menjadi salah satu indikator kinerja yang paling krusial karena berkaitan dengan kepuasan pelanggan dan daya saing produk. Dimensi ini mencakup berbagai aspek seperti mutu produk, keandalan performa, ketepatan pengiriman, efisiensi penggunaan bahan, dependabilitas, dan inovasi. Kualitas tidak hanya mengukur hasil akhir produk atau layanan, tetapi juga mencerminkan konsistensi proses produksi, kemampuan dalam mengurangi pemborosan, dan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan inovasi yang bernilai. Organisasi yang mampu menjaga kualitas tinggi akan memperoleh reputasi baik, loyalitas pelanggan, dan keuntungan jangka panjang.

c. Dimensi Fleksibilitas

Dimensi fleksibilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, permintaan pasar, dan kebutuhan pelanggan. Aspek-aspek yang termasuk di dalamnya meliputi efektivitas manufaktur, pemanfaatan sumber daya, fleksibilitas volume produksi, peluncuran produk baru, penggunaan sistem komputer, pertumbuhan masa depan, dan inovasi produk. Fleksibilitas memungkinkan organisasi menyesuaikan strategi operasionalnya tanpa mengorbankan kualitas atau efisiensi, sehingga mampu

mempertahankan posisi kompetitif dalam jangka panjang. Fleksibilitas yang tinggi juga membantu organisasi menghadapi ketidakpastian pasar dan meningkatkan kemampuan inovatif dalam pengembangan produk dan layanan.

d. Dimensi Keuangan

Dimensi keuangan berfokus pada kinerja ekonomi dan profitabilitas organisasi. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan meliputi arus kas, pangsa pasar, pengurangan biaya overhead, kinerja inventaris, pengendalian biaya, penjualan, laba, efisiensi, dan pengurangan biaya produk. Dimensi ini penting karena menentukan keberlanjutan operasional organisasi, kemampuan untuk investasi kembali, dan daya saing di pasar. Kinerja keuangan yang sehat mencerminkan pengelolaan sumber daya yang efisien serta kemampuan organisasi dalam menghadapi tantangan ekonomi dan meningkatkan nilai perusahaan.

e. Dimensi Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan menjadi indikator penting yang menilai sejauh mana kebutuhan dan harapan pelanggan terpenuhi. Faktor-faktor yang memengaruhi dimensi ini termasuk pangsa pasar, citra layanan, integrasi dengan pelanggan, daya saing, inovasi, dan keandalan pengiriman. Organisasi yang fokus pada kepuasan

pelanggan mampu membangun hubungan jangka panjang, meningkatkan loyalitas, dan memperoleh referensi positif yang memperluas jaringan pasar. Kepuasan pelanggan juga menjadi tolok ukur penting untuk menilai efektivitas strategi pemasaran dan kualitas layanan yang diberikan.

f. Dimensi Sumber Daya Manusia

Dimensi sumber daya manusia menekankan pentingnya pengelolaan karyawan sebagai aset utama organisasi. Aspek yang termasuk di dalamnya meliputi hubungan antarpegawai, keterlibatan karyawan, kualitas tenaga kerja, keterampilan karyawan, pembelajaran, efisiensi kerja, kualitas hidup kerja, pemanfaatan sumber daya, dan produktivitas. Pengelolaan SDM yang baik berkontribusi pada peningkatan motivasi, keterampilan, dan loyalitas karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dimensi ini juga menekankan bahwa karyawan yang terlibat aktif dan memiliki kompetensi tinggi dapat menjadi pendorong inovasi dan efisiensi operasional.

3. Indikator Kinerja UMKM

Munizu (2010) menyatakan bahwa keberhasilan kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dapat dinilai melalui beberapa ukuran utama yang menggambarkan perkembangan usaha secara menyeluruh.

Indikator-indikator tersebut meliputi pertumbuhan penjualan, peningkatan modal, perkembangan jumlah tenaga kerja, perluasan pasar, serta kenaikan laba usaha. Setiap indikator mencerminkan kondisi dan daya saing UMKM dalam mempertahankan dan mengembangkan usahanya.

a. Peningkatan Penjualan atau Omzet Usaha

Kenaikan penjualan menunjukkan hasil positif dari kegiatan usaha pada periode sebelumnya serta dapat dijadikan dasar dalam memproyeksikan pertumbuhan pada masa mendatang. Tingginya volume penjualan menandakan bahwa produk atau jasa yang ditawarkan diterima dengan baik oleh pasar. Semakin besar penjualan yang diperoleh, maka semakin besar pula pendapatan yang dihasilkan, sehingga kinerja usaha ikut meningkat. Pertumbuhan penjualan dinilai dari persentase perbandingan antara jumlah penjualan periode berjalan dengan periode sebelumnya.

b. Pertumbuhan Modal atau Keuangan Usaha

Perkembangan modal menggambarkan perubahan jumlah dana yang digunakan dalam operasional usaha dari waktu ke waktu. Modal usaha dapat bersumber dari dana pribadi maupun dari pihak luar. Modal memiliki peranan yang sangat penting dalam menunjang kegiatan produksi dan menghasilkan keuntungan. Apabila modal

mengalami peningkatan, maka kemampuan usaha untuk berkembang juga akan semakin besar. Pertumbuhan modal dihitung berdasarkan persentase perubahan total modal yang digunakan pada periode sekarang dibandingkan periode sebelumnya.

c. Perkembangan Jumlah Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan individu yang menjalankan seluruh aktivitas operasional dalam usaha. Seiring bertambah besarnya skala usaha dan meningkatnya aktivitas produksi, kebutuhan terhadap tenaga kerja juga akan meningkat. Bertambahnya jumlah pekerja menunjukkan bahwa usaha tersebut mengalami ekspansi dan perkembangan yang positif. Oleh karena itu, peningkatan tenaga kerja menjadi salah satu indikator bahwa kinerja UMKM berada dalam kondisi yang baik. Pertumbuhan ini diukur dari perubahan persentase jumlah tenaga kerja dari satu periode ke periode berikutnya.

d. Perluasan dan Pertumbuhan Pasar

Pertumbuhan pasar mencerminkan meningkatnya penerimaan konsumen terhadap produk atau jasa yang dihasilkan oleh UMKM. Semakin luas pasar yang dapat dijangkau, maka semakin besar pula potensi pengembalian investasi yang akan diperoleh. Analisis pertumbuhan pasar dapat dilakukan melalui dua

pendekatan, yaitu pendekatan permintaan dan pendekatan penawaran. Pendekatan permintaan dilihat dari jumlah konsumen, kebutuhan konsumen, serta total permintaan dalam satu tahun, sedangkan pendekatan penawaran dinilai dari kemampuan pelaku usaha dalam menyediakan produk atau barang yang dibutuhkan pasar.

e. Peningkatan Laba atau Keuntungan Usaha

Laba merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dengan seluruh biaya yang dikeluarkan selama proses usaha berlangsung. Tujuan utama setiap kegiatan usaha adalah memperoleh keuntungan sebesar-besarnya agar keberlangsungan usaha dapat terjaga. Oleh karena itu, tingkat keuntungan sering dijadikan sebagai ukuran utama dalam menilai keberhasilan kinerja UMKM. Semakin besar pertumbuhan laba yang dicapai, maka semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut. Pertumbuhan laba dihitung berdasarkan persentase perubahan keuntungan pada periode sekarang dibandingkan dengan periode sebelumnya.

Sementara dalam penelitian (Taneo *et al.*, 2022) ketahanan UMKM diukur dengan 6 indikator antara lain:

- a. Telework, yang menggambarkan sejauh mana suatu usaha mampu mengatur pekerjaan atau kegiatan

operasional tanpa pertemuan tatap muka secara langsung. Telework mencerminkan fleksibilitas perusahaan dalam menjaga kelangsungan operasional sambil tetap memperhatikan keselamatan dan kesehatan karyawan.

- b. Pay-cut, yaitu kemampuan perusahaan dalam melakukan pemotongan gaji karyawan sebagai upaya menjaga kondisi keuangan perusahaan agar tetap stabil. Hal ini menunjukkan tingkat adaptabilitas perusahaan dalam menghadapi tekanan ekonomi.
- c. New job, yang mengukur kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan perubahan yang terjadi akibat pandemi, serta menciptakan peluang pekerjaan baru. Indikator ini menekankan pentingnya inovasi dan kreativitas dalam mempertahankan keberlangsungan bisnis serta memberikan kontribusi terhadap tenaga kerja.
- d. Supply chain shortening atau pemendekan rantai pasok menjadi indikator keempat, yang mengukur sejauh mana perusahaan mampu memangkas rantai pasoknya sehingga jarak antara produsen dan konsumen menjadi lebih pendek. Strategi ini membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan responsivitas terhadap kebutuhan pasar.
- e. Production shift, yang menilai kemampuan perusahaan dalam mengubah atau menyesuaikan produksi untuk

memenuhi kebutuhan yang muncul akibat krisis. Kemampuan ini menjadi penting agar perusahaan tetap relevan dan mampu memanfaatkan peluang baru yang muncul selama situasi sulit.

- f. Online platforms, yaitu tingkat pemanfaatan media daring sebagai strategi pemasaran oleh perusahaan. Penggunaan platform online tidak hanya memperluas jangkauan pasar, tetapi juga menjadi sarana adaptasi bisnis agar tetap beroperasi secara efektif di tengah keterbatasan interaksi fisik.

4. Analisis Kinerja UMKM

Beberapa pendekatan dalam menganalisis kinerja UMKM didasarkan pada tiga asumsi utama (Aribawa, 2016):

- a. Kesulitan pengukuran kinerja secara kuantitatif

Kinerja UMKM sulit diukur secara kuantitatif karena keterbatasan sumber daya, baik berupa modal, teknologi, maupun kapasitas SDM. Tidak semua UMKM memiliki sistem pencatatan yang terstruktur dan lengkap, sehingga data kuantitatif seperti omset, laba, atau produktivitas karyawan mungkin tidak tersedia secara akurat. Kondisi ini berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki laporan keuangan teratur dan sistem pengukuran kinerja yang sudah baku.

- b. Indikator kinerja berbasis SDM yang kompleks

Pengukuran kinerja pada umumnya menggunakan

indikator yang berkaitan dengan kualitas dan kemampuan sumber daya manusia (SDM), seperti kompetensi, keterampilan, motivasi, dan produktivitas. Namun, indikator ini cenderung kompleks dan tidak selalu mencerminkan kondisi nyata operasional UMKM secara menyeluruh. Misalnya, meskipun SDM memiliki kemampuan yang baik, keterbatasan modal atau pasar dapat membatasi pencapaian kinerja usaha. Dengan demikian, pengukuran berbasis SDM saja seringkali tidak cukup untuk menilai kinerja keseluruhan UMKM.

c. Keterbatasan adaptasi metode perusahaan besar

Banyak metode pengukuran kinerja yang digunakan di perusahaan besar tidak selalu cocok diterapkan pada UMKM. Perusahaan besar biasanya memiliki struktur manajemen yang jelas, sistem SDM yang terorganisir, dan prosedur pengawasan yang ketat, sehingga pengukuran kinerja dapat dilakukan secara formal dan terstandarisasi. UMKM, sebaliknya, memiliki struktur yang lebih sederhana dan fleksibel, sehingga penggunaan metode yang sama cenderung tidak mencerminkan kondisi sebenarnya dan bisa menimbulkan bias dalam evaluasi.

5. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja UMKM

Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dibagi menjadi

dua kategori utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal berasal dari dalam usaha itu sendiri dan memiliki dampak langsung serta spesifik terhadap kegiatan operasional usaha. Sementara itu, faktor eksternal bersumber dari lingkungan luar usaha, namun tetap memiliki potensi untuk memengaruhi keberlangsungan dan pertumbuhan UMKM (Hati & Irawati, 2017).

1) Faktor Internal

Faktor internal mencakup aspek-aspek yang berada dalam kendali pengelola usaha, seperti sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan operasional (Gunarto *et al.*, 2023).

a. Sumber Daya Manusia (SDM)

Kualitas SDM sangat menentukan kemampuan UMKM dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Pengalaman atau lama berusaha di bidang sejenis merupakan kekuatan utama bagi pengusaha, sedangkan tingkat pendidikan formal cenderung lebih rendah dan bukan penghambat utama. Motivasi tinggi dan mental wirausaha yang kuat menjadi modal utama dalam meningkatkan kinerja UMKM (Munizu, 2010).

b. Keuangan

Modal menjadi faktor penting yang memengaruhi kemampuan usaha untuk berkembang. Umumnya UMKM memulai usaha dengan modal sendiri atau bantuan keluarga. Penggunaan modal internal dinilai lebih efektif dibandingkan akumulasi keuntungan yang digunakan untuk menambah aset, sehingga manajemen keuangan yang baik menjadi penentu pertumbuhan usaha (Munizu, 2010).

c. Teknis Produksi dan Operasional

Ketersediaan bahan baku yang memadai merupakan faktor penting untuk menjaga kontinuitas produksi. Namun, keterbatasan penggunaan teknologi modern dan pengendalian kualitas yang belum optimal dapat membatasi kapasitas produksi dan mutu produk (Munizu, 2010).

d. Pasar dan Pemasaran

Permintaan pasar menjadi indikator kunci keberhasilan usaha, meskipun kapasitas produksi yang terbatas membuat wilayah pemasaran masih lokal. Kegiatan promosi yang minim menjadi kendala dalam memperluas pangsa pasar (Munizu, 2010).

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal mencakup elemen-elemen di luar usaha yang dapat memengaruhi kinerja UMKM, seperti

kebijakan pemerintah, kondisi sosial, budaya, ekonomi, serta dukungan dari lembaga terkait (Gunarto *et al.*, 2023).

a. Kebijakan Pemerintah

Upaya pemerintah, seperti akses permodalan melalui lembaga pembiayaan, sangat mendukung pengembangan UMKM. Namun, penyediaan lokasi usaha dan informasi pasar masih terbatas, sehingga belum sepenuhnya memfasilitasi pertumbuhan usaha (Munizu, 2010).

b. Aspek Sosial, Budaya, dan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi wilayah memberikan stimulus bagi pengembangan UMKM. Akan tetapi, peningkatan pendapatan masyarakat tidak selalu sejalan dengan keberadaan UMKM, sehingga dampak ekonomi terhadap masyarakat lokal masih relatif terbatas (Munizu, 2010).

c. Peran Lembaga Terkait

Pendampingan dan bimbingan dari lembaga terkait, seperti perguruan tinggi, BUMN, dan lembaga pembiayaan, menjadi faktor pendukung penting. Meskipun demikian, bantuan permodalan yang diterima UMKM masih rendah karena prinsip kehati-hatian dalam pemberian bantuan modal (Munizu, 2010)

6. Hubungan antara Ketahanan dan Kinerja UMKM

Ketahanan atau resilience dalam konteks usaha kecil dan menengah (UMKM) menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja bisnis. UMKM yang memiliki ketahanan tinggi cenderung lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, menghadapi tantangan, dan bertahan di tengah berbagai tekanan eksternal. Ketahanan ini mencakup kemampuan untuk menghadapi krisis, mengelola sumber daya dengan bijak, serta membuat keputusan yang tepat dalam situasi yang tidak menentu. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat ketahanan sebuah UMKM, semakin besar kemungkinan usaha tersebut tetap stabil dan produktif meskipun menghadapi kondisi yang sulit.

Selain bertahan, UMKM yang tangguh juga menunjukkan kemampuan untuk meningkatkan performa usaha secara berkelanjutan. Ketahanan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pertahanan, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dan efisiensi operasional. Dalam konteks pandemi COVID-19, misalnya, UMKM yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, kebijakan pemerintah, dan perilaku konsumen tetap mampu menjaga arus pendapatan, memperluas jangkauan layanan, dan bahkan menemukan peluang baru untuk berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa ketahanan

berperan langsung dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja bisnis.

Ketahanan organisasi juga dapat dilihat sebagai alat strategis untuk memanfaatkan perubahan lingkungan demi mencapai keuntungan yang lebih besar. Organisasi yang resilient mampu memanfaatkan fluktuasi pasar, persaingan, dan ketidakpastian ekonomi sebagai peluang, bukan hanya ancaman. Dengan kemampuan ini, UMKM tidak hanya menjaga kelangsungan operasionalnya, tetapi juga mampu memperkuat posisi finansial melalui pengelolaan risiko yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih tepat. Ketahanan yang terintegrasi dengan strategi bisnis jelas memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Selain itu, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki ketahanan dan kelincihan operasional dapat meningkatkan kinerjanya meskipun berada dalam kondisi krisis. Kemampuan untuk merespons perubahan secara cepat dan efektif memungkinkan UMKM tetap kompetitif, meningkatkan efisiensi proses, dan menjaga kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, penerapan prinsip ketahanan dalam pengelolaan bisnis bukan sekadar pilihan, tetapi menjadi kebutuhan strategis. UMKM yang menanamkan budaya ketahanan dalam setiap aspek operasionalnya akan lebih siap menghadapi tantangan, memanfaatkan peluang,

dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (Taneo *et al.*, 2022).

BAB III

INSTRUMEN KETAHANAN UMKM

CIRA-BEK

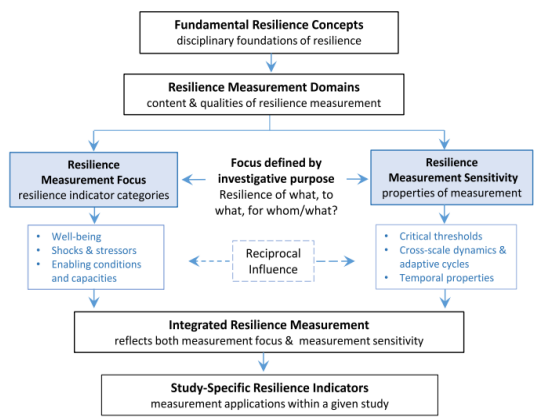
A. Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA)

Kerangka Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA) dikembangkan sebagai upaya untuk menyelaraskan (harmonisasi) pengukuran ketahanan agar lebih dapat dibandingkan antarstudi serta mendukung pemilihan alat ukur yang paling tepat. Kerangka ini menekankan pentingnya indikator sebagai elemen utama dalam pengukuran ketahanan, di mana kualitas indikator harus mencerminkan konsep dasar ketahanan yang telah dirumuskan dalam berbagai kajian teoritis. Dengan adanya kerangka yang jelas dan berbasis konsep, para peneliti, evaluator, serta praktisi diharapkan memiliki pemahaman yang sama dalam memastikan bahwa indikator yang digunakan benar-benar merepresentasikan ketahanan secara konseptual.

CIRA juga dirancang dengan memperhatikan sifat ketahanan yang dinamis, kontekstual, dan terus berkembang seiring perubahan lingkungan, sosial, dan ekonomi. Ketahanan tidak hanya diterapkan pada satu jenis risiko, tetapi mencakup berbagai ancaman seperti bencana alam, krisis ekonomi, gangguan sosial, hingga pandemi. Keragaman konteks penerapan tersebut menimbulkan tantangan dalam

penyelarasan pengukuran, sehingga diperlukan suatu kerangka indikator inti yang mampu menjembatani perbedaan antarwilayah, sektor, dan tujuan studi. Oleh karena itu, CIRA disepakati secara kolektif sebagai alat untuk membantu memastikan konsistensi, keterbandingan, dan validitas pengukuran ketahanan.

Untuk mendukung tujuan pengukuran ketahanan yang selaras dan tetap mampu mengakomodasi variasi antarstudi, kerangka kerja CIRA disusun berdasarkan tiga komponen utama, yaitu (1) konsep ketahanan mendasar, (2) domain pengukuran ketahanan, dan (3) pengukuran ketahanan terintegrasi. Keterkaitan antarkomponen tersebut disusun sebagai suatu urutan pertimbangan dalam melakukan pengukuran ketahanan dan ditunjukkan secara skematis dalam Gambar 5.



Gambar 3. Struktur indikator inti untuk kerangka analisis ketahanan

Sumber: (Constas & Pietrelli, 2022)

1. Foundational Resilience Concepts

Tahap awal dalam menetapkan indikator ketahanan adalah merumuskan konsep dasar yang menjadi fondasi pengukuran ketahanan itu sendiri. Pembahasan mengenai konsep ini penting agar indikator yang dihasilkan tepat sasaran. Pada tahap ini, muncul pertanyaan-pertanyaan mendasar mengenai apa saja yang perlu diukur, seperti kondisi atau performa usaha, adanya gangguan terhadap kelangsungan usaha, tingkat stres yang dialami, serta kemampuan usaha dalam merespons situasi, terutama kondisi yang memiliki dampak negatif. Konsep dasar ketahanan juga menekankan pentingnya mempertimbangkan ambang batas secara cermat, baik dari sisi temporal (hubungan antar-peristiwa), spasial (karakteristik demografi usaha), maupun kritis (kondisi yang masuk akal), dalam upaya usaha melakukan pemulihan terhadap situasi yang terjadi.

2. Resilience measurement domains

a. Resilience Measurement Focus (RMF)

Resilience Measurement Focus (RMF) menekankan pentingnya pengukuran ketahanan sebagai upaya untuk memahami hubungan dinamis yang menjelaskan bagaimana suatu entitas mampu mempertahankan fungsi dasarnya, pulih kembali, atau bahkan berkembang

menjadi lebih baik ketika menghadapi tekanan yang berlangsung terus-menerus maupun peristiwa bencana berskala besar. Fokus utama dari pengukuran resiliensi adalah memperoleh serta menganalisis data yang dapat menggambarkan kemampuan individu, rumah tangga, maupun komunitas dalam mempertahankan, memulihkan, dan meningkatkan kesejahteraan mereka di tengah guncangan dan tekanan yang dihadapi.

Pengukuran resiliensi difokuskan pada lima dimensi utama, yaitu critical outcomes, disturbance events, threatening conditions, disturbance modifiers, dan systemic contexts. Kelima dimensi ini menjadi kerangka dasar dalam menyusun indikator-indikator resiliensi secara sistematis.

1) Dimensi critical outcomes menggambarkan kondisi dan fungsi utama dari suatu entitas, yang dalam konteks pengukuran resiliensi direpresentasikan melalui indikator kesejahteraan. Kesejahteraan tersebut mencakup aspek ketahanan pangan dan gizi, kemiskinan, kesehatan fisik dan mental, keamanan personal, serta rasa kontrol diri atau efikasi diri. Dimensi ini menjadi pusat perhatian dalam pengukuran resiliensi karena seluruh dimensi lainnya dihubungkan dengan kemampuan suatu entitas dalam mempertahankan atau memulihkan tingkat

kesejahteraannya.

- 2) Dimensi disturbance events mengacu pada peristiwa guncangan yang bersifat cepat dan berdampak besar, seperti bencana alam, konflik sosial, atau kehilangan anggota keluarga. Guncangan ini dapat bersifat idiosinkratik, yang hanya memengaruhi satu atau beberapa rumah tangga, maupun kovariat, yang memengaruhi populasi dalam wilayah yang luas. Sementara itu, threatening conditions atau stresor merupakan kondisi yang muncul secara perlahan dan berlangsung terus-menerus, seperti kualitas air yang buruk, degradasi lingkungan, tekanan kesehatan kronis dalam keluarga, struktur rumah tangga yang rentan, serta lemahnya modal sosial. Akumulasi stresor dalam jangka panjang bahkan dapat berdampak lebih merusak dibandingkan guncangan yang terjadi secara tiba-tiba.
- 3) Dimensi disturbance modifiers merepresentasikan kapasitas, strategi, serta praktik yang memungkinkan individu atau komunitas untuk menghadapi, menyesuaikan diri, atau melakukan transformasi ketika terjadi guncangan dan tekanan. Dalam konteks ini, kapasitas resiliensi diklasifikasikan ke dalam tiga jenis, yaitu kapasitas absorptif, adaptif, dan transformatif. Kapasitas absorptif berkaitan dengan

kemampuan bertahan tanpa perubahan besar, kapasitas adaptif mencakup penyesuaian secara bertahap, sedangkan kapasitas transformatif melibatkan perubahan struktural yang signifikan agar respons terhadap guncangan menjadi lebih efektif.

- 4) Dimensi systemic contexts, yaitu kondisi struktural baik yang bersifat alamiah maupun sosial yang dapat memperkuat atau justru menghambat kemampuan suatu entitas dalam merespons guncangan dan stresor. Konteks sistemik ini mencakup sistem pangan, sistem kesehatan, sistem energi, sistem perdagangan, serta berbagai sistem sosial dan ekonomi lainnya yang saling terhubung. Pengukuran resiliensi, pemilihan sistem yang dianalisis harus didasarkan pada teori kausal yang jelas mengenai keterkaitannya dengan kesejahteraan dan kapasitas resiliensi.

b. Resilience Measurement Sensitivity (RMS)

Resilience Measurement Sensitivity (RMS) menekankan pada sifat-sifat data dan inferensi yang diperoleh melalui indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur ketahanan. Berbeda dengan Resilience Measurement Focus yang menekankan pada kategori indikator dari dimensi ketahanan.

Tabel 1. Resilience Measurement Focus

Fokus Pengukuran Ketahanan: Dari Dimensi ke Indikator		
Dimensi Ketahanan	Ketahanan-Kategori Indikator untuk Perkembangan	Studi Ketahanan Ilustrasi-Spesifik Indikator
Critical Outcomes Status dan/atau fungsi suatu entitas yang mencerminkan kualitas dan kelangsungan hidupnya secara keseluruhan	Well-being Ciri-ciri fundamental suatu rumah tangga atau komunitas yang digunakan untuk menentukan Kesejahterannya	• Keamanan pangan & gizi • Kesehatan fisik dan mental • Tempat tinggal fisik yang aman dan stabil • Keamanan pribadi • Agensi dan efikasi diri
Disturbance Events Peristiwa yang diucapkan yang mengancam status seseorang atau hasil dan/atau fungsi yang lebih penting dan menarik	Shocks Peristiwa yang memiliki dampak negatif langsung dan signifikan terhadap kesejahteraan rumah tangga dan masyarakat	• Peristiwa cuaca atau geologis yang besar • Hama/penyakit tanaman dan ternak • Konflik politik yang nyata • Kenaikan harga pangan yang drastic • Peristiwa kebijakan yang signifikan • Kematian anggota keluarga

Fokus Pengukuran Ketahanan: Dari Dimensi ke Indikator		
Threatening Conditions Kondisi yang sedang berlangsung yang mengancam status satu atau lebih hasil kritis dan/atau fungsi yang diminati	Stressors Tekanan kronis dan/atau kejadian berkala dengan tingkat rendah hingga sedang yang meningkatkan kerentanan dan mempengaruhi kesejahteraan rumah tangga dan komunitas	• Ketidakamanan pangan yang berkepanjangan, kemiskinan yang meluas • Kesehatan yang buruk dan sanitasi yang buruk • Kurangnya akses terhadap air bersih • Melemahnya kohesi sosial • Kerusuhan/konflik sosial yang kronis
Disturbance Modifiers Faktor-faktor yang secara positif mempengaruhi kemampuan suatu entitas untuk merespon gangguan	Enabling conditions & Capacities Sumber daya, perlindungan, adaptasi, dan strategi transformatif yang tersedia bagi rumah tangga dan masyarakat untuk meminimalkan dampak guncangan dan stresor	• Aset sebagai penyangga • Modal manusia dan modal sosial • Strategi penghidupan yang peka terhadap risiko • Sumber pendapatan yang terdiversifikasi risiko • Jaring pengaman sosial

Sumber: (Constas & Pietrelli, 2022)

RMS lebih memusatkan perhatian pada bagaimana kualitas data dan analisis dapat menangkap kompleksitas fenomena ketahanan. Dalam konteks ini, ketahanan tidak hanya dipandang sebagai objek yang dapat diukur, tetapi juga sebagai pendekatan untuk memahami sistem (resilience thinking). RMS menyoroti tiga sifat utama yang harus diperhatikan dalam pengukuran ketahanan, yaitu: ambang kritis (critical thresholds), dinamika lintas-skala (cross-scale dynamics), dan sifat temporal (temporal properties).

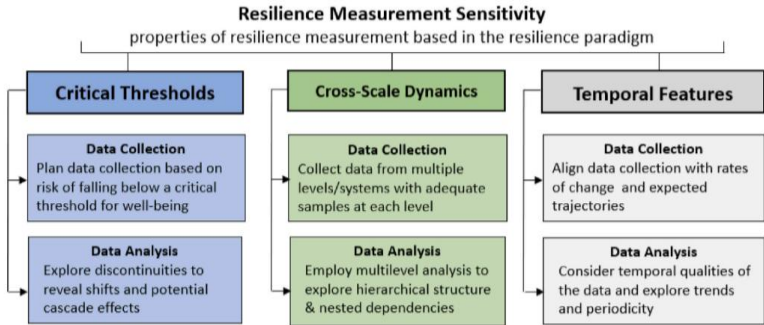
Sensitivitas terhadap ambang kritis mengarahkan perhatian pada fenomena seperti regime shifts, tipping points, dan cascade effects yang dapat mempercepat perubahan secara signifikan ketika titik kritis terlewati. Contohnya, pemanasan laut akibat penyusutan lapisan es kutub dapat menyebabkan perubahan ekosistem yang cepat dan sulit dibalik. Hal ini menekankan pentingnya pengukuran yang tidak mengasumsikan linearitas dalam analisis, melainkan mengantisipasi pola non-linear.

Dinamika lintas-skala merupakan aspek penting dalam RMS karena sistem sering menunjukkan adaptasi dan interaksi pada berbagai tingkatan. Konsep panarchy menjelaskan bahwa fase adaptasi dan siklus adaptif dapat terjadi pada berbagai level, misalnya rumah tangga, komunitas, dan distrik. Oleh karena itu,

pengukuran ketahanan harus memperhatikan keterkaitan antar-level dan data dikumpulkan secara nested untuk memahami efek gangguan dan stresor secara menyeluruh.

Sensitivitas terhadap sifat temporal berkaitan dengan perbedaan kecepatan perubahan antar unit sistem. Variabel kecil cenderung berubah lebih cepat dibandingkan unit yang lebih besar seperti institusi atau pemerintahan. Hal ini penting dalam merencanakan periode pengumpulan data yang sesuai agar dapat menilai kapasitas absorptif, adaptif, dan transformasional secara akurat.

Ketiga sifat RMS ini dapat dihubungkan langsung dengan perencanaan pengumpulan dan analisis data. Sebagai ilustrasi, Gambar 6 menampilkan bagaimana RMS dapat dioperasionalkan untuk meningkatkan presisi dan kegunaan indikator, serta menyoroti perhatian pada sistem yang relevan, seperti sistem pangan, ekonomi, dan sosial, serta implikasinya terhadap keadilan dan inklusivitas (Constas & Pietrelli, 2022).

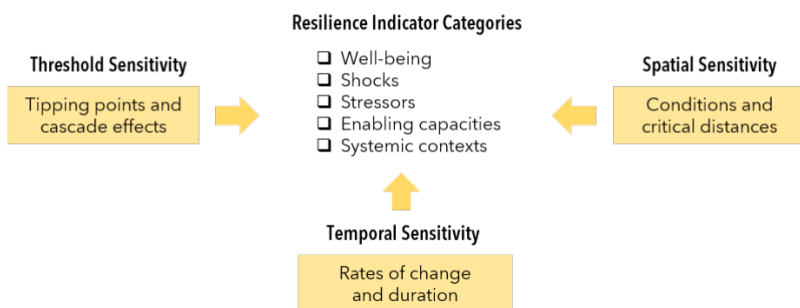


Gambar 4. Implikasi operasional dari sensitivitas pengukuran ketahanan
Sumber: (Constas & Pietrelli, 2022)

3. Integration of Resilience Measurement

Integration of Resilience Measurement menekankan pentingnya penyatuan antara *Resilience Measurement Focus* (RMF) yang menentukan apa saja aspek ketahanan yang diukur, dengan *Resilience Measurement Sensitivity* (RMS) yang berkaitan dengan sifat atau karakteristik dari pengukuran itu sendiri. Kedua komponen ini memiliki peran yang sama penting dan tidak dapat berdiri sendiri, karena pengukuran ketahanan yang utuh hanya dapat dicapai apabila fokus pengukuran dan sensitivitas pengukuran diintegrasikan secara simultan dalam satu kerangka kerja. Pendekatan pengukuran yang paling komprehensif idealnya mampu mencakup seluruh *Resilience Indicator Categories* (RICs), yaitu kesejahteraan, guncangan, stresor, kondisi dan kapasitas pendukung, serta konteks sistemik, sekaligus menunjukkan kepekaan

terhadap sifat-sifat pengukuran seperti ambang batas, ruang, dan waktu. Model pengukuran ini digambarkan dalam Gambar 7. Pengukuran Ketahanan yang Terintegrasi (Integrated Resilience Measurement), yang menunjukkan bagaimana kelima kategori indikator ketahanan dalam domain RMF dikonseptualisasikan secara selaras dengan domain RMS untuk menghasilkan pengukuran ketahanan yang lebih menyeluruh dan sensitif terhadap dinamika perubahan.



Gambar 5. Pengukuran ketahanan terintegrasi
Sumber: (Constas *et al.*, 2020)

4. Actual Resilience Indicators

Sebagai landasan dasar dalam pengukuran ketahanan yang efektif, disarankan bahwa setiap metode pengukuran ketahanan mencakup indikator yang terkait dengan lima RIC: kesejahteraan (well-being), guncangan (shocks), faktor pemicu stres (stressors), kondisi dan kapasitas pendukung (enabling conditions and capacities), serta konteks sistemik

(systemic contexts). Kendala dalam sumber daya manusia kadang-kadang dapat menghambat tercapainya hal ini. Selain itu, beberapa metode pengukuran mungkin tidak sepenuhnya mampu menangkap empat karakteristik sensitivitas pengukuran, yakni sensitivitas terhadap ambang batas, sensitivitas spasial, dan sensitivitas temporal. Model pengukuran ketahanan terpadu mencerminkan tujuan untuk memiliki indikator yang menyeluruh di seluruh dimensi pengukuran ketahanan sekaligus memperhatikan sensitivitas pengukuran. Namun, kerangka ini bukan sekadar tujuan ideal semata. Usaha mengembangkan model pengukuran ketahanan terpadu juga memungkinkan evaluasi terhadap sejauh mana suatu metode pengukuran telah mencakup seluruh aspek yang diperlukan. Konsep pengukuran, bersama dengan RIC dan contoh indikator, menyediakan pedoman umum yang dapat digunakan sebagai acuan dalam praktik pengukuran ketahanan.

B. Behavior, Exploring Capability, and Knowledge (BEK) sebagai Indikator Tambahan Ketahanan UMKM

Behavior, Exploring Capability, and Knowledge (BEK) merupakan seperangkat indikator tambahan yang dikembangkan untuk memperkuat indikator inti dalam menganalisis ketahanan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Ketahanan UMKM

tidak hanya ditentukan oleh faktor finansial dan operasional semata, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh perilaku kepemimpinan, kemampuan eksplorasi perusahaan, serta stok pengetahuan yang dimiliki pelaku usaha. Ketiga dimensi ini membentuk fondasi adaptif yang memungkinkan UMKM bertahan, menyesuaikan diri, dan bahkan tumbuh dalam situasi ketidakpastian lingkungan usaha.

BEK mencerminkan kapasitas internal perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis yang dinamis melalui perilaku kepemimpinan yang lincah (*behavior*), kemampuan eksplorasi berbasis inovasi dan teknologi (*exploring capability*), serta pemanfaatan pengetahuan sebagai modal intelektual utama (*knowledge*) (Aldianto *et al.*, 2021). Ketiga aspek ini bekerja secara simultan dalam membangun ketahanan jangka pendek maupun keberlanjutan jangka panjang UMKM.

1. Behavior (Agile Leadership)

Behavior dalam kerangka BEK direpresentasikan oleh konsep agile leadership. Agile leadership dipahami sebagai pola pikir, sikap, dan kemampuan pemimpin untuk bertindak cepat, adaptif, serta fleksibel dalam menghadapi perubahan dan ketidakpastian lingkungan bisnis. Agile bukan sekadar metode kerja, melainkan sebuah *mind-set* yang menekankan kolaborasi, keterbukaan terhadap perubahan, serta kemampuan belajar secara berkelanjutan dalam proses pembangunan produk maupun pengembangan organisasi.

Agile leadership menggambarkan kemampuan seorang pemimpin untuk berpikir di luar kebiasaan konvensional agar organisasi dapat selaras dengan dinamika lingkungan internal dan eksternal. Pemimpin yang agile mampu merespons peristiwa tak terduga, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar, serta mengambil keputusan yang fleksibel dalam situasi yang tidak pasti. Oleh karena itu, kepemimpinan agile menjadi sangat penting dalam konteks UMKM yang sering menghadapi keterbatasan sumber daya dan tekanan eksternal yang tinggi.

Pengembangan kepemimpinan agile diperlukan di seluruh level organisasi, baik pada tingkat manajerial maupun eksekutif puncak. Tujuan utama dari agile leadership adalah menciptakan organisasi yang efektif dalam berkolaborasi, mampu beradaptasi dengan perubahan, serta tangguh dalam membangun dan mengembangkan produk maupun layanan. Agile leadership didasarkan pada seperangkat nilai dan prinsip yang disepakati bersama untuk menciptakan kinerja organisasi yang lebih efektif, efisien, dan berkelanjutan.

Joiner dan Josephs mengidentifikasi lima tingkat kompetensi kepemimpinan agile, yaitu: (1) expert, (2) achiever, (3) catalyst, (4) co-creator, dan (5) synergist. Kelima level ini menunjukkan tahapan perkembangan pemimpin dalam mengintegrasikan nilai-nilai agile ke dalam praktik organisasi. Namun, internalisasi nilai-nilai tersebut dalam

budaya perusahaan tidak mudah karena bersifat abstrak dan memerlukan proses pembelajaran yang berkelanjutan.

Agile leadership memiliki empat kompetensi utama, yaitu context-setting agility, stakeholder agility, creative agility, dan self-leadership agility. Context-setting agility berkaitan dengan kemampuan pemimpin memahami perubahan lingkungan. Stakeholder agility mencerminkan kemampuan membangun hubungan yang adaptif dengan para pemangku kepentingan. Creative agility menekankan kecakapan dalam menciptakan solusi inovatif, sementara self-leadership agility berkaitan dengan kemampuan refleksi dan pengelolaan diri dalam menghadapi tekanan. Keempat kompetensi ini sangat menentukan tingkat ketahanan UMKM dalam menghadapi krisis dan perubahan pasar.

2. Exploring Capability

Exploring capability dalam BEK mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang baru melalui inovasi, pemanfaatan teknologi, dan penguatan kapabilitas dinamis. Exploring capability ini mencakup tiga komponen utama, yaitu dynamic capability, technology capability, dan innovation ambidexterity. Ketiga aspek ini berperan sebagai penggerak utama pembaruan strategi, produk, serta proses bisnis dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif.

a. Dynamic Capability

Konsep dynamic capability berakar dari Resource Based View (RBV), yang memandang bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan sumber daya yang dimiliki, tetapi juga harus mampu secara terus-menerus mengubah, memperbarui, dan mengonfigurasi ulang sumber daya tersebut agar tetap relevan dalam lingkungan yang berubah. Helfat dan Peteraf mendefinisikan dynamic capability sebagai kapasitas organisasi untuk secara sengaja menciptakan, memperluas, atau memodifikasi basis sumber dayanya guna mencapai nilai ekonomi yang lebih tinggi dibandingkan pesaing.

Dynamic capability juga dipahami sebagai kompetensi tingkat tinggi yang menentukan kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, membangun, dan merekonfigurasi sumber daya internal maupun eksternal untuk menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Kemampuan ini tidak hanya berfungsi untuk mempertahankan kinerja, tetapi juga mentransformasi sumber daya menjadi peningkatan performa yang berkelanjutan.

Dynamic capability terdiri dari tiga kapasitas utama, yaitu sensing, seizing, dan transforming. Sensing merujuk pada kemampuan perusahaan untuk mengenali dan menilai peluang serta ancaman, termasuk mengidentifikasi

perkembangan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Seizing merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya guna menangkap peluang yang telah diidentifikasi, yang mencakup proses perancangan strategi, pemilihan alternatif terbaik, serta implementasi keputusan. Sementara itu, transforming berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola perubahan melalui rekonfigurasi sumber daya inti dan pelengkap, termasuk pembaruan rutinitas organisasi, restrukturisasi unit kerja, serta pengembangan sistem tata kelola dan pengetahuan.

b. Technology Capability

Technology capability merujuk pada kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan dan mengembangkan teknologi untuk mendukung strategi dan proses bisnis. Kemampuan ini mencakup penguasaan teknologi produksi, pengembangan produk, proses manufaktur, hingga pengelolaan sistem informasi. Technology capability juga dipahami sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya teknologi informasi secara efektif untuk meningkatkan kinerja dan daya saing usaha.

Technology capability terdiri dari tiga dimensi utama. Pertama, technology infrastructure capability, yaitu kemampuan perusahaan dalam membangun dan mengelola infrastruktur teknologi yang meliputi sistem data, jaringan

komunikasi, serta aplikasi pendukung operasional. Kedua, *technology business development capability*, yaitu kemampuan manajemen dalam membayangkan serta mengeksplorasi sumber daya teknologi untuk mendukung dan meningkatkan tujuan bisnis, termasuk integrasi antara perencanaan bisnis dan perencanaan teknologi. Ketiga, *technology proactive stance*, yaitu sikap proaktif perusahaan dalam mengadopsi inovasi teknologi, mencoba teknologi baru, serta menciptakan iklim organisasi yang mendukung eksperimen dan pembelajaran teknologi.

c. *Innovation Ambidexterity*

Innovation ambidexterity menggambarkan kemampuan organisasi untuk secara simultan melakukan inovasi eksploratif dan eksploitasi. Organisasi yang *ambidexterous* mampu memanfaatkan kompetensi yang sudah ada untuk menghasilkan inovasi tambahan, sekaligus mengeksplorasi peluang baru untuk mendorong inovasi radikal.

Eksplorasi berkaitan dengan aktivitas pencarian, eksperimen, dan pengembangan alternatif baru yang hasilnya bersifat jangka panjang dan tidak pasti. Sebaliknya, eksploitasi berfokus pada penyempurnaan, efisiensi, dan pemanfaatan kompetensi yang telah ada dengan hasil yang lebih dekat dan dapat diprediksi. Keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi menjadi kunci keberlangsungan

organisasi. Ketimpangan pada salah satu sisi dapat menyebabkan stagnasi atau risiko kegagalan di masa depan.

3. Knowledge (Knowledge Stock)

Knowledge atau knowledge stock merupakan sumber daya esensial dalam pembelajaran organisasi dan inovasi bisnis. Knowledge stock mencerminkan akumulasi pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan wawasan yang dimiliki individu maupun organisasi. Perusahaan menghasilkan pengetahuan dalam jumlah besar yang memungkinkan wirausahawan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang usaha.

Knowledge stock berfungsi sebagai knowledge pool yang digunakan untuk menyempurnakan pengetahuan yang sudah ada serta menyerap pengetahuan baru dari lingkungan eksternal. Stok pengetahuan yang kuat memungkinkan perusahaan meningkatkan kapasitas dalam memperoleh, mengasimilasi, dan mengeksploitasi pengetahuan eksternal, yang pada akhirnya mendorong proses kreatif dan inovasi.

Inovasi perusahaan sangat dipengaruhi oleh pengetahuan yang dimiliki karyawan. Ketika sumber pengetahuan tersusun secara memadai dan terstruktur, perusahaan akan lebih mudah mengaplikasikan pengetahuan tersebut untuk peningkatan kinerja bisnis. Knowledge stock juga berkaitan erat dengan latar belakang pendidikan dan

pengalaman pelaku usaha yang menjadi modal utama dalam mengelola dan mengembangkan UMKM.

Knowledge stock berperan dalam menyederhanakan proses kerja, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, serta mempercepat proses inovasi produk dan layanan. Pengetahuan pasar, khususnya terkait kebutuhan konsumen, menjadi determinan penting dalam menciptakan produk yang relevan dan kompetitif.

BAB IV

KETAHANAN ORGANISASI DAN KINERJA BERKELANJUTAN UMKM

A. Ketahanan Organisasi sebagai Fondasi Kinerja UMKM

Ketahanan organisasi merupakan kemampuan strategis yang memungkinkan UMKM untuk tetap bertahan, beradaptasi, dan berkembang di tengah ketidakpastian lingkungan usaha. Dalam konteks UMKM di Jawa Timur yang berhadapan dengan dinamika pasar, tekanan persaingan, serta risiko eksternal seperti krisis ekonomi dan perubahan teknologi, ketahanan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan bertahan, tetapi juga sebagai kapasitas untuk melakukan penyesuaian berkelanjutan.

Pendekatan **Core Indicator of Resilience Analysis (CIRA)** menempatkan ketahanan sebagai konstruksi multidimensi yang mencakup aspek perilaku organisasi, kesiapan operasional, serta kemampuan pembelajaran adaptif. Organisasi yang memiliki ketahanan tinggi cenderung mampu menyerap guncangan, meminimalkan dampak gangguan, dan mempercepat proses pemulihan, sehingga kesinambungan operasional tetap terjaga. Dalam kerangka teori organisasi, ketahanan berkelindan erat dengan konsep **kemampuan dinamis**, khususnya dalam proses

penginderaan lingkungan, pemanfaatan peluang, dan transformasi sumber daya.

Bagi UMKM, ketahanan tercermin dalam fleksibilitas proses, kecepatan pengambilan keputusan, serta kemampuan pelaku usaha untuk mengatur ulang strategi ketika menghadapi perubahan. Infrastruktur ketahanan seperti perencanaan keberlanjutan bisnis, sistem pemantauan risiko, dan kesiapan sumber daya manusia menjadi penopang utama terciptanya kinerja yang stabil dan berkelanjutan. Dengan demikian, ketahanan organisasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme protektif, tetapi juga sebagai pengungkit kinerja, baik secara finansial maupun non-finansial.

B. Perilaku, Eksplorasi Kapabilitas, dan Pengetahuan (BEK) dalam Mendorong Kinerja UMKM

Selain ketahanan struktural, kinerja UMKM sangat dipengaruhi oleh aspek perilaku dan pengelolaan pengetahuan. **Behavioral Exploration and Knowledge (BEK)** merepresentasikan seperangkat perilaku eksploratif, praktik pembelajaran, serta mekanisme penciptaan dan pemanfaatan pengetahuan yang memungkinkan organisasi berinovasi dan beradaptasi secara berkelanjutan.

Dalam perspektif manajemen strategis, perilaku eksploratif mendorong UMKM untuk mencari peluang baru, mengembangkan produk atau layanan inovatif, serta merespons

kebutuhan pasar yang berubah. Proses eksplorasi ini menjadi semakin efektif ketika didukung oleh pengelolaan pengetahuan yang baik, mulai dari akuisisi informasi, berbagi pengetahuan antarindividu, hingga integrasi pengalaman ke dalam rutinitas organisasi. Literatur tentang ambidexteritas organisasi menegaskan bahwa keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan merupakan kunci penciptaan nilai jangka panjang.

Bagi UMKM di Jawa Timur, BEK berperan sebagai mekanisme mikro yang menghubungkan sumber daya internal dengan tuntutan eksternal. Praktik seperti diskusi rutin, pembelajaran dari pelanggan, kolaborasi dengan mitra, serta keberanian mencoba pendekatan baru memperkuat kualitas keputusan dan meningkatkan ketepatan adaptasi strategi. Dengan demikian, perilaku belajar dan eksplorasi kapabilitas bukan sekadar aktivitas tambahan, melainkan bagian integral dari sistem kinerja UMKM yang berkelanjutan.

C. Keterkaitan Ketahanan (CIRA) dan BEK dalam Membangun Kinerja Berkelanjutan

Ketahanan organisasi (CIRA) dan perilaku eksplorasi berbasis pengetahuan (BEK) merupakan dua pilar yang saling melengkapi dalam membangun kinerja UMKM. Ketahanan menyediakan stabilitas dan kesiapan menghadapi risiko,

sementara BEK memastikan organisasi tetap dinamis, inovatif, dan responsif terhadap perubahan.

Dalam praktiknya, UMKM yang tangguh tetapi minim eksplorasi berisiko terjebak pada pola lama dan kehilangan daya saing. Sebaliknya, eksplorasi yang tinggi tanpa fondasi ketahanan dapat meningkatkan kerentanan terhadap kegagalan ketika terjadi gangguan eksternal. Oleh karena itu, integrasi antara CIRA dan BEK menjadi prasyarat penting bagi terciptanya kinerja yang berkelanjutan. Pendekatan ini menegaskan bahwa kinerja tidak hanya ditentukan oleh hasil akhir, tetapi juga oleh proses adaptif yang menopang organisasi dalam jangka panjang.

D. Usia Perusahaan dan Dinamika Ketahanan serta Kinerja UMKM

Usia perusahaan sering dipandang sebagai faktor yang memengaruhi kinerja dan kemampuan adaptasi organisasi. Di satu sisi, perusahaan yang lebih lama berdiri memiliki akumulasi pengalaman, jaringan, dan pengetahuan yang lebih luas. Di sisi lain, penuaan organisasi juga berpotensi menimbulkan kekakuan struktural dan ketergantungan pada pola lama yang menghambat kelincahan.

Dalam kerangka ketahanan dan kemampuan dinamis, efek usia perusahaan tidak selalu bersifat linier. Akumulasi pengetahuan pada UMKM yang lebih matang dapat memperkuat ketahanan dan kualitas pengambilan keputusan, namun

keunggulan ini dapat diimbangi oleh menurunnya fleksibilitas dan kecepatan respons. Sebaliknya, UMKM yang relatif muda mungkin lebih lincah dan inovatif, tetapi masih rentan terhadap guncangan karena keterbatasan sumber daya dan pengalaman.

Oleh karena itu, usia perusahaan lebih tepat dipahami sebagai konteks yang membingkai bagaimana ketahanan dan perilaku eksploratif dijalankan, bukan sebagai penentu tunggal kinerja. Pendekatan ini menggarisbawahi bahwa penguatan CIRA dan BEK tetap relevan bagi UMKM di berbagai tahap siklus hidup. UMKM yang lebih tua perlu melakukan pembaruan rutin terhadap proses ketahanan dan pembelajaran, sedangkan UMKM yang lebih muda perlu menanamkan praktik ketahanan dan tata kelola pengetahuan sejak awal agar pertumbuhan kinerja dapat berkelanjutan.

E. Implikasi Pengembangan UMKM Berbasis Ketahanan dan Pengetahuan

Pembahasan dalam bab ini menegaskan bahwa kinerja UMKM yang berkelanjutan di Jawa Timur tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi dalam membangun ketahanan dan mengelola perilaku eksploratif berbasis pengetahuan. Pendekatan CIRA-BEK memberikan kerangka analisis yang komprehensif untuk memahami bagaimana UMKM dapat bertahan sekaligus tumbuh di tengah lingkungan yang tidak pasti.

Secara praktis, pengembangan UMKM perlu diarahkan pada penguatan infrastruktur ketahanan, peningkatan kapasitas pembelajaran, serta penciptaan budaya organisasi yang mendorong eksplorasi dan berbagi pengetahuan. Dengan demikian, UMKM tidak hanya mampu menghadapi risiko jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi kinerja yang adaptif dan berdaya saing dalam jangka Panjang.

BAB V

PENUTUP

Ketahanan organisasi merupakan kapasitas strategis yang memungkinkan organisasi mempertahankan keberlangsungan operasional, menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan, serta merespons ketidakpastian secara sistematis. Ketahanan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap gangguan, tetapi juga menjadi fondasi bagi penguatan kinerja dan keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Perilaku eksploratif dan pengelolaan pengetahuan berperan penting dalam mendukung proses adaptasi dan pembaruan organisasi. Kemampuan untuk mengeksplorasi peluang, mengembangkan kapabilitas, serta mengelola dan memanfaatkan pengetahuan secara terstruktur meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, mendorong inovasi, dan memperkuat efektivitas pelaksanaan strategi organisasi.

Kinerja organisasi dipengaruhi oleh sejauh mana kapasitas ketahanan dan pembelajaran dikelola secara terpadu dan berkelanjutan. Ketahanan memberikan stabilitas dan kesiapan menghadapi risiko, sementara eksplorasi dan pembelajaran memastikan organisasi tetap dinamis dan relevan. Integrasi

kedua aspek tersebut menjadi prasyarat penting bagi pencapaian kinerja yang berkelanjutan, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan.

Kapasitas adaptif organisasi memiliki relevansi lintas tahap perkembangan, sehingga keberhasilan dan kinerja tidak ditentukan oleh usia organisasi semata. Organisasi pada berbagai fase siklus hidup memerlukan pembaruan berkelanjutan terhadap sistem ketahanan dan mekanisme pembelajaran untuk menghindari inersia struktural dan mempertahankan daya saing.

Secara konseptual, kinerja organisasi perlu dipahami sebagai hasil dari proses internal yang bersifat dinamis, mencakup ketahanan, pembelajaran, dan pengelolaan pengetahuan. Penempatan ketahanan dan pembelajaran organisasi sebagai bagian integral dari strategi memungkinkan organisasi membangun keunggulan kompetitif yang adaptif dan berkelanjutan dalam menghadapi tantangan masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability* 2021, 12, 1–19. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Anugerah, F. N., & Nuraini, I. (2021). Peran Umkm Dalam Menanggulangi Kemiskinan Di Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Ilmu Ekonomi (JIE)*, 5(1), 27–41.
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh Literasi Keuangan Terhadap Kinerja Dan Keberlangsungan Umkm Di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(1), 1–13.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). Change process: a key enabler for building resilient SMEs. *International Journal of Production Research*, 49(18), 37–41. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563825>
- Constas, M. A., Errico, M., & Pietrelli, R. (2020). Core Indicators for Resilience Analysis : Toward an Integrated Framework to Support Harmonized Metrics. *Food and Agriculture Organization (FAO) of The United Nations*, 1–29.
- Constas, M. A., & Pietrelli, R. (2022). Toward Core Indicators for Resilience Analysis : A framework to promote harmonized metrics and empirical coherence. *Global Food Security*, 35, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2022.100655>
- Dewi, B. A., & Suprpto, E. (2022). Pengaruh Perkembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Di Jawa Timur. *Journal Of Development Economic And Soc lal Studies*, 1(2), 210–216.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 21 up date PLS regresi* (7th (ed.)). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gunarto, M., Tesa, M., & Armanto, R. (2023). Kunci Kesuksesan UMKM di Era Pandemi: Analisis Kemampuan Adaptasi dan Kinerja. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 8(2), 313–325.
- Habibah, A. N., & Setyaningrum, I. (2024). Pemetaan Potensi Umkm Jawa Timur Melalui Analisis Korespondensi Untuk Pengembangan Sektor Usaha. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 7(5), 5027–5047.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2017). *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective* (7th ed.). Pearson New International Edition.
- Hati, S. W., & Irawati, R. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Usaha Mikro Kecil Menengah (Umkm) Di Kota Batam. *Prosiding Seminar Nasional Applied Business and Engineering Conference 2017 (ABEC 2017)*, 545–558.
- Herbane, B. (2012). Exploring Crisis Management in UK Small- and Medium-Sized. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95.
- Jennings, P., & Beaver, G. (2012). The Performance and Competitive Advantage of Small Firms: A Management Perspective. *International Small Business Journal*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/0266242697152004>
- Maulana, B. R., Bachtiar, N. K., & Waharini, F. M. (2022). Pengaruh Ketahanan Usaha , Kinerja Bisnis , Karakter Wirausaha , dan Pertumbuhan Usaha terhadap Keberlangsungan Usaha pada UMKM di Jawa Tengah. *Business and Economics Conference in Utilization of Modern Technology Magelang*, 819–832.
- Munizu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 12(1), 33–41.

- Putri, A. Z., Anggraini, S. A., & Purnama, H. (2024). Indikator Kinerja Umkm: Intellectual Capital Dan Financial Literacy. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST)*, 87–100.
- Reeves, M., & Whitaker, K. (2020). *A Guide to Building a More Resilient Business*.
- Rinanda, T., & Anshar, M. (2025). Analisis Strategi Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Ketahanan Bisnis UMKM. *All Fields of Science J-LAS*, 5(2), 74–87.
- Sidi, A. P., Citaningtyas, D., Kadi, A., & Santoso, R. (2023). Pelaku UMKM Industri Kreatif di Jawa Timur Sadar Pentingnya Inovasi Dalam Menghadapi Disrupsi Teknologi. *Relasi: Jurnal Ekonomi*, 20(1), 128–140.
- Susyanti, J., & Pardiman. (2022). Pengembangan Ekonomi Kreatif Dan Umkm Di Jawa Timur. *Open Journal Systems (OJS) Jurnal Pusat Studi Jawa Timur Pascasarjana Universitas Islam Malang*, 2(1), 1–14.
- Taneo, S. Y. M., Noya, S., Melany, M., & Setiyati, E. A. (2022). The Role of Local Government in Improving Resilience and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(3), 245–256.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0245>
- Wahyudiati, D., & Isroah. (2018). Pengaruh Aspek Keuangan Dan Kompetensi Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Umkm) Di Desa Kasongan. *Profita Kajian Ilmu Akuntansi*, 6(2), 1–11.
- Zulaikah, J. (2014). Pengaruh Ketahanan Bisnis, Kompetensi Kewirausahaan Dan Kapabilitas Keuangan Terhadap Kinerja Bisnis UMKM (Studi Keuangan Pada UMKM Nasabah PT FIFGROUP). *Jurnal Riset Manajemen*, 13(02), 17–27.

BIODATA PENULIS



Awang Dharmawan, S.Ikom., M.A. adalah dosen dengan jabatan Asisten Ahli yang berkantor di Gedung 16 Kampus Ketintang Universitas Negeri Surabaya. Pernah aktif melakukan penelitian tentang tantangan jurnalisme online di era disrupsi informasi dan melatih kelompok informasi masyarakat di Provinsi Jawa Timur. Pengalaman sebagai akademisi dan peneliti inilah yang menjadi bekal berbagi pengalaman khususnya terkait bidang keilmuan Ilmu Komunikasi. Pendidikan S1 ditempuh pada program studi Ilmu Komunikasi di Universitas Muhammadiyah Malang dan S2 ditempuh pada program studi Ilmu Komunikasi dan media di Universitas Gadjah Mada. Beberapa pengembangan karya buku ajar yang telah dilakukan adalah Marketing Politik; Komunikasi Lintas Budaya; Riset Khalayak ; dan Komunikasi Organisasi.



Dr. Pujiono, SE., MSi., Ak., CA. adalah dosen dengan jabatan Associate Professor yang berkantor di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya. Pernah aktif menjadi pemateri kompetensi IFRS dan PSAK 16 untuk guru akuntansi SMK se-Bojonegoro dan melakukan penelitian terkait sistem penghargaan pada organisasi sektor publik. Pengalaman sebagai akademisi dan pengabdian inilah yang menjadi bekal berbagi pengalaman khususnya terkait bidang keilmuan Akuntansi. Pendidikan S1 ditempuh pada program studi Akuntansi di Universitas Diponegoro, S2 ditempuh pada program studi Akuntansi di Universitas Gadjah Mada, dan S3 ditempuh pada program studi Akuntansi di Universitas Airlangga. Beberapa kajian penelitian yang telah dipublikasikan adalah The Effect of Environment and Auditor Individual Factors on Auditor Judgment; The efficacy of control

environment as fraud deterrence in local government; dan Model of reward system toward the performance of public sector organizations.



Rendra Arief Hidayat, S.Pd., M.Sc., CBV adalah dosen dengan jabatan Tenaga Pengajar yang berkantor di UNESA Kampus Ketintang. Pernah aktif melakukan bimbingan teknik pendidik Indonesia di Malaysia dan melatih pengelolaan website BUMDes di Kabupaten Bojonegoro. Pengalaman sebagai akademisi dan pengabdian inilah yang menjadi bekal

berbagi pengalaman khususnya terkait bidang keilmuan Akuntansi. Pendidikan S1 ditempuh pada program studi Akuntansi di Universitas Negeri Malang dan S2 ditempuh pada program studi Akuntansi di Universitas Gadjah Mada. Beberapa pengembangan karya buku yang telah dilakukan adalah Sistem Informasi Akuntansi; Akuntansi Keuangan Menengah I; Komprehensivitas Tema ESG; dan Modul Tata Kelola Keuangan Keluarga.



Fitriana Rahmawati, M.Pd., QPOA. adalah dosen tetap pada Program Studi S1 Pendidikan Administrasi Perkantoran Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Negeri Surabaya. Pernah bekerja sebagai staff administrasi ekspor-impor perusahaan swasta di Jakarta dan mengajar di Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) di Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah. Pengalaman

sebagai staff administrasi dan pengajar inilah yang menjadi bekal berbagi pengalaman khususnya terkait bidang ilmu Administrasi Perkantoran. Pendidikan S1 ditempuh pada program studi S1 Pendidikan Administrasi Perkantoran di Universitas Negeri Yogyakarta dan S2 ditempuh pada program studi S2 Pendidikan Ekonomi di Universitas Negeri Yogyakarta. Beberapa karya buku yang telah dipublikasikan adalah Teknologi Perkantoran; Manajemen Perbekalan; Administrasi Keuangan dan Perbankan; dan Korespondensi Bisnis.