



INSTRUMEN KETAHANAN BAGI UMKM DALAM SEGALA KONDISI

Veni Soraya Dewi, S.E., M.Si
Nur Hidayah, S.E., MM
Betari Maharani, S.E., M.Sc

Instrumen Ketahanan bagi UMKM dalam Segala Kondisi

Veni Soraya Dewi, S.E., M.Si
Nur Hidayah, S.E., MM
Betari Maharani, S.E., M.Sc

Instrumen Ketahanan bagi UMKM dalam Segala Kondisi

ISBN:

Hak Cipta pada Penulis

Hak penerbitan pada UNIMMA PRESS. Bagi mereka yang ingin memperbanyak sebagian isi buku ini dalam bentuk atau cara apapun harus mendapatkan izin tertulis dari penulis dan penerbit UNIMMA PRESS.

Penulis:

Veni Soraya Dewi, S.E., M.Si

Nur Hidayah, S.E., MM

Betari Maharani, S.E., M.Sc

Editor:

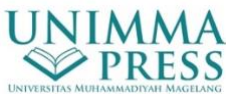
Anisa Hakim Purwantini, S.E., M.Sc

Lay out

Muhammad Latifur Rohman

Desain sampul:

Khalid Nafin



Penerbit:

UNIMMA PRESS

Gedung Rektorat Lt. 3 Kampus 2 Universitas Muhammadiyah Magelang

Jl. Mayjend. Bambang Soegeng, Mertoyudan, Magelang 56172

Telp. (0293) 326945

E-Mail: unimmapress@ummgl.ac.id

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

All Right Reserved

Cetakan I, _____ 2018

KATA PENGANTAR

Ketahanan UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) merujuk pada kemampuan UMKM untuk bertahan, tumbuh, dan berkembang dalam menghadapi berbagai tantangan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Ketahanan UMKM menjadi sangat penting karena UMKM adalah tulang punggung ekonomi di banyak negara dan berperan dalam menciptakan lapangan kerja, menggerakkan pertumbuhan ekonomi, dan mengurangi ketidaksetaraan. Beberapa faktor penting dalam mencapai ketahanan UMKM diantaranya Akses ke Sumber Daya Keuangan; Keahlian dan Pelatihan; Akses ke Pasar; Inovasi Produk dan Proses; Manajemen Keuangan yang Baik; Diversifikasi; Kolaborasi; Respon Terhadap Tantangan Eksternal; Pemahaman Terhadap Lingkungan.

Pemerintah, lembaga keuangan, dan organisasi bisnis juga berperan penting dalam mendukung ketahanan UMKM melalui kebijakan, program pendidikan, dan bantuan keuangan. Selain itu, UMKM juga perlu memiliki visi jangka panjang dan kemampuan adaptasi untuk menghadapi berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis.

Seiring banyaknya tantangan yang harus dihadapi, UMKM harus dapat mempersiapkan diri untuk menghadapinya agar dapat bertahan di kondisi ketidakpastian. Buku ini dapat digunakan bagi semua kalangan baik UMKM sendiri untuk mengevaluasi diri, pemerintah sebagai pertimbangan pengambilan kebijakan dan strategi, akademisi sebagai bahan kajian, dan masyarakat luas sebagai pengetahuan secara umum. Semoga buku ini bermanfaat bagi kemajuan UMKM di Indonesia.

PRAKATA

Bismillah

Assalamualaikum Wr. Wb.

UMKM memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara karena berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, dan inovasi. Dalam banyak negara, pemerintah dan lembaga keuangan mendukung UMKM dengan berbagai cara, termasuk akses ke modal, pelatihan, bantuan teknis, dan insentif pajak. Ini bertujuan untuk memperkuat peran UMKM sebagai penopang perekonomian negara dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Setiap UMKM memiliki tantangan yang berbeda, sehingga strategi yang diterapkan bisa saja berbeda. UMKM harus terus memantau kondisi bisnisnya dan beradaptasi sesuai kebutuhan.

Buku ini membahas faktor-faktor yang diyakini memengaruhi ketahanan UMKM agar dapat bertahan dalam segala kondisi. Dengan karakteristik UMKM yang berbeda, maka faktor-faktor yang dibutuhkan masing-masing UMKM akan berbeda, namun tujuan mereka sama untuk dapat bertahan dan semakin maju di semua kondisi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada DRTPM Kemdikbudristek yang telah membiayai studi ini melalui skema Penelitian Dasar Unggulan Perguruan Tinggi berdasarkan SK Nomor 06/PF-R-LPPM/II.3.AU/F/2023. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Muhammadiyah Magelang yang telah menyediakan sarana dan prasarana dalam penyelesaian penelitian ini. Kami menyadari, buku ini masih banyak kekurangan dalam segi substansi maupun penyajiannya. Untuk itu, kami mengharapkan saran perbaikan dari para pembaca.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Magelang, November 2023

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan Penulisan.....	2
BAB 2 KONSEP KETAHANAN UMKM.....	4
A. Konsep Ketahanan Bisnis.....	4
B. Ketahanan UMKM di Seluruh Dunia.....	4
C. <i>Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA)</i>	6
D. <i>Bussiness Resilience Framework</i>	10
BAB 3 TERBENTUKNYA KETAHANAN UMKM	14
A. Bagaimana Ketahanan dapat Terbentuk?.....	14
B. Instrumen Ketahanan UMKM.....	14
BAB 4 INSTRUMEN KETAHANAN UMKM DI SEGALA KONDISI BERDASARKAN CIRA-BEK	17
A. Penyusunan Instrumen Ketahanan	17
B. Hasil Pengembangan Instrumen Ketahanan	29
BAB 5 DAMPAK KETAHANAN TERHADAP KINERJA UMKM	34
A. Pembahasan Uji Instrumen.....	34
B. Dampak Ketahanan terhadap Kinerja UMKM.....	34
DAFTAR PUSTAKA.....	43
HASIL SCANNING SIMILARITY.....	52
BIOGRAFI PENULIS	53

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Variabel Pembahasan.....	14
-----------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pendekatan Pemecahan Masalah.....	3
Gambar 2. Struktur logis penyusunan CIRA sebagai indikator ketahanan.....	6
Gambar 3. Pengukuran Ketahanan yang terintergrasi (<i>Integrated Resilience Measurement</i>).....	8
Gambar 4. <i>Road map</i> Penelitian Penulis.....	46

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut UU No 20 tahun 2008, UMKM bertujuan untuk menumbuhkan dan mengembangkan usahanya dalam rangka membangun perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi yang berkeadilan (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008, 2008). Menurut data KUKM tahun 2018, jumlah pelaku UMKM sebanyak 64,2 juta atau 99,99% dari jumlah pelaku usaha di Indonesia. Pentingnya peran UMKM dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat telah banyak diteliti di berbagai negara (Al Farisi et al., 2022; Amah, 2013; Arifqi, 2021; Garg, 2014; Ilmi, 2021; Kadeni & Srijani, 2020; Lukacs, 2005; Muriithi, n.d.; Nugi, 2012; Nwachukwu, 2013; Savlovski & Robu, 2011; Sofyan, 2017; Wahyunti, 2020; Zafar & Mustafa, 2017), bahkan dalam memperbaiki perekonomian akibat Covid (Belitski et al., 2022; Bhat et al., 2021; X. Huang et al., 2022; Taghizadeh-Hesary et al., 2022). Kontribusi UMKM terhadap PDB juga mencapai 60,5%, dan terhadap penyerapan tenaga kerja adalah 96,9% dari total penyerapan tenaga kerja nasional (Limanseto, 2022). Sektor UMKM berperan penting dalam menyediakan lapangan kerja, pengembangan kewirausahaan, pengentasan kemiskinan, dan pembangunan sosial dan ekonomi.

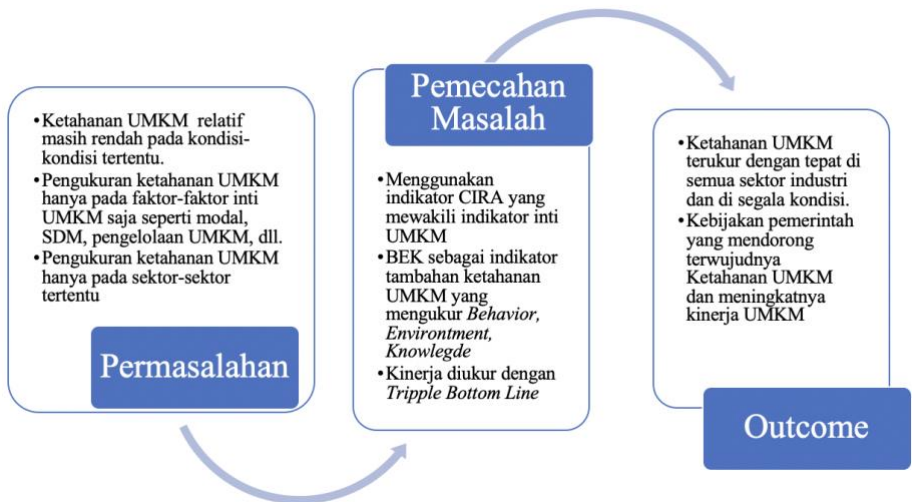
Pada tahun 2020 banyak UMKM yang kinerjanya menurun. Hal tersebut disebabkan gangguan proses produksi, penurunan jumlah pelanggan, dan masalah permodalan akibat pandemi. Untuk mengatasi

hal tersebut peran pemerintah sangat dibutuhkan dalam rangka pemulihan (Anggraeni et al., 2021; Masrurroh et al., 2021; Natasya & Hardiningsih, 2021; Taneo et al., 2022). Selain pemerintah, peran sektor swasta (Harahap et al., 2022; Penelitian et al., 2020; Sanie & Prabawati, 2021), LSM (Wati et al., 2022), akademisi (Model & Partisipatif, 2022; Putri et al., 2023), bahkan generasi milenial (Jiter et al., 2022) juga terus dilakukan. Namun, data laporan UNDP dan Universitas Indonesia menyatakan sekitar 77% UMKM yang masih bertahan pada tahun 2020 (pasca pandemik) mengalami penurunan pendapatan (Natasha, 2021). Data tersebut memperlihatkan UMKM masih rentan atau belum mampu untuk bertahan pada masa krisis. Ketidakmampuan tersebut dapat disebabkan kondisi internal UMKM sendiri maupun faktor lain yang tidak bisa dikontrol seperti bencana alam dan pandemi, sehingga berdampak pada penurunan kinerjanya. Bagaimana meningkatkan ketahanan UMKM yang berdampak pada kenaikan kinerjanya seharusnya menjadi perhatian penting pemerintah terutama Dinas Perdagangan, Koperasi, dan UMKM. Pemerintah perlu mengetahui dan menganalisis faktor-faktor ketahanan UMKM dari semua komponen sehingga dapat merumuskan strategi dan kebijakan sebagai solusi mewujudkan UMKM yang tangguh di segala kondisi, terlebih tahun 2024 ditargetkan 4,4 juta lapangan kerja baru akan ditopang oleh UMKM (Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia, 2022). Ketahanan UMKM yang baik dapat meningkatkan kinerja UMKM (Taneo et al., 2022)(Zhou et al., 2022).

B. Tujuan Penulisan

Analisis ketahanan UMKM di semua sektor dalam segala kondisi perlu dilakukan. UMKM dikatakan bertahan jika mampu mengantisipasi,

menghadapi, dan cepat bangkit dari kondisi krisis sehingga penggunaan instrumen yang tepat serta mampu mewakili pengukuran di semua aspek yang memengaruhi ketahanan UMKM harus digunakan. Untuk mampu bertahan, selain permodalan, SDM, dan manajemen UMKM itu sendiri, UMKM harus peka dan mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan, terus berinovasi, cakap teknologi, dan memunyai pemimpin yang terampil. Jika ketahanan UMKM dapat terukur dengan tepat, kinerja UMKM juga dapat diukur dengan tepat pula. Gambar 1 menunjukkan permasalahan yang diselesaikan dengan perumusan yang tepat.



Gambar 1. Pendekatan Pemecahan Masalah

BAB 2

KONSEP KETAHANAN UMKM

A. Konsep Ketahanan Bisnis

Sebagai topik penelitian bersama yang diterapkan pada tantangan ketahanan pangan dan pengentasan kemiskinan yang ditujukan bagi kelompok-kelompok rentan, literature yang membahas terkait ketahanan akhir-akhir ini lebih sering muncul. Meskipun penerapannya berakar pada beberapa disiplin ilmu dengan sejarah yang lebih panjang. Poin-poin penting yang menjadi acuan gagasan mendasar untuk pengukuran ketahanan dapat didasarkan pada ekologi misalnya, Folke et al., (2010); (Holling, 1973), teknik Hollnagel et al., (2006), dan psikologi (Masten et al., 1990). Apa yang dimiliki bersama dalam perspektif disiplin ilmu mengenai ketahanan adalah sebuah kepentingan dalam memahami bagaimana suatu entitas dapat memperoleh kembali, meningkatkan fungsi dan bagaimana pemulihannya dalam menghadapi guncangan dan stresor. Pemikiran ketahanan Walker & Salt, (2006) juga menyarankan bahwa pemulihan diprioritaskan terhadap aspek temporal dan spasial dari pemulihan. Kinzig et al., (2006) menyoroti perlunya mempertimbangkan ambang batas dan titik kritis sebagai bagian dari ketahanan.

B. Ketahanan UMKM di Seluruh Dunia

Konsep ketahanan muncul sebagai karakteristik penting dan diinginkan untuk suatu bisnis, di mana ketahanan dapat didefinisikan

sebagai kerentanan perusahaan untuk bertahan dan beradaptasi, melawan, menurun, dan merespon peluang (Constas et al., 2014)(Välilikangas & Romme, 2013). Perilaku *resilience* juga didukung oleh kesadaran kontekstual, yang menggabungkan peningkatan kesadaran akan harapan, kewajiban, dan keterbatasan dalam kaitannya dengan komunitas pemangku kepentingan, baik secara internal (staf) maupun eksternal (pelanggan, pemasok, konsultan, dll.) (McManus et al., 2008). Beberapa study terkait ketahanan organisasi mengidentifikasi berbagai faktor sebagai sumber ketahanan potensial untuk perusahaan kecil serta beberapa kerentanan potensial (Chrisman et al., 2011; Herbane, 2010; Smallbone et al., 2012).

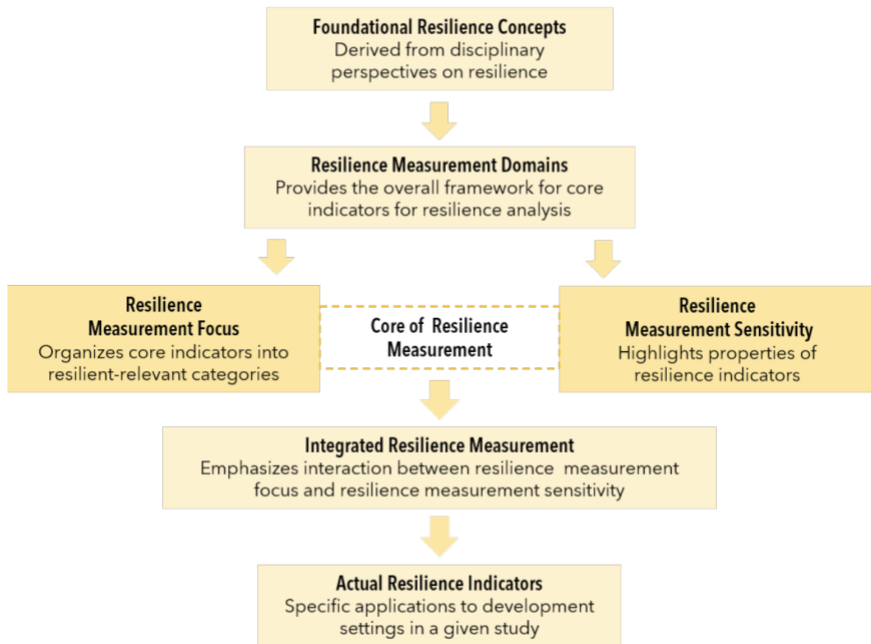
Model *resilience* pada perusahaan manufaktur terdiri dari enam komponen yaitu dua komponen dasar (lingkungan dan system) dan empat komponen pendukung (manusia, teknologi, proses dan informasi) (Morisse & Prigge, 2017). Ketahanan pada sektor *small tourism & hospitality businesses* dapat dibentuk dengan memaksimalkan sumber daya sosial (Thomas et al., 2014) dan jaringan (Pham et al., 2021). Fitriasari (2020), tiga elemen penting ketahanan bisnis yaitu keunggulan produk, perilaku, dan keandalan proses (Fitriasari, 2020). UMKM harus meningkatkan kemampuan teknologi digital agar dapat bertahan (Khurana et al., 2022)(Khalil et al., 2022). Ketahanan perusahaan properti syariah ditentukan oleh penguatan komitmen pengembang, kuatnya manajemen arus kas, meningkatkan dan menyebarkan pengetahuan saham tentang properti syariah, kemampuan yang dinamis untuk merespon guncangan, serta menjaga kelangsungan bisnis properti syariah selama pandemi Covid (Fauzi & Rahadi, 2021). Pada UMKM pariwisata dibutuhkan ketahanan dari pemerintah, ekonomi, sosial, dan lingkungan (Badoc-Gonzales et al.,

2022). *Resilience Measurement Principles* hanya dilakukan di sektor makanan dan minuman (Constas et al., 2014). Barret (2014) membuat model ketahanan untuk mengurangi kemiskinan secara umum (Barrett & Constas, 2014). UMKM dapat memperkuat ketahanan mereka dengan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pemasok dan karyawan (Ozdemir et al., 2022). Penelitian-penelitian tersebut hanya berfokus pada sektor UMKM tertentu, dengan indikator-indikator tertentu, dan pada kondisi tertentu sehingga belum dapat menunjukkan tingkat ketahanan UMKM terhadap kinerjanya secara tepat. Pada buku ini digunakan instrumen CIRA-BEK yang terdiri dari indikator inti dan indikator tambahan ketahanan UMKM sehingga mewakili semua indikator dan belum pernah dilakukan sebelumnya. Instrumen tersebut diujicobakan di semua sektor sehingga mewakili semua bidang usaha, serta menggunakan umur perusahaan sebagai variabel kontrol.

Berdasarkan *review* tersebut, buku ini akan menyajikan semua instrumen yang dapat menganalisis indikator ketahanan UMKM di berbagai sektor (Constas et al., 2020)(Aldianto et al., 2021). Selanjutnya, akan dilakukan analisis tingkat ketahanan UMKM terhadap kinerja UMKM dengan umur perusahaan sebagai variabel kontrol (Tan & Syahwildan, 2022).

C. *Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA)*

Analisis Indikator Inti Ketahanan/Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA) disusun berdasarkan karakteristik mendasar dari sebuah ketahanan yang sifatnya dinamis, yang selanjutnya disepakati bersama sebagai sebuah instrumen ketahanan. Gambar 2 memberikan ilustrasi sederhana tentang elemen-elemen yang mencerminkan struktur logis CIRA.



Gambar 2. Struktur logis penyusunan CIRA sebagai indikator ketahanan

1. *Foundational resilience concepts*

Langkah awal untuk menentukan indikator ketahanan adalah menentukan konsep dasar yang termasuk dalam pengukuran ketahanan. Hal ini menjadi penting untuk didiskusikan agar menghasilkan indikator yang tepat. Di sinilah tahap yang memunculkan ide-ide dasar apa yang perlu diukur misalnya seperti fungsi/status usaha, ada atau tidaknya guncangan terhadap keberlangsungan usaha, ada atau tidaknya stress, serta bisa atau tidaknya sebuah usaha dapat merespon terhadap kondisi yang sedang terjadi terutama yang berdampak negatif. Konsep dasar ketahanan juga menyoroti perlunya mempertimbangkan secara lebih cermat terkait ambang batas temporal (peristiwa satu ke peristiwa lain), spasial (demografi usaha), dan kritis (kondisi yang

masuk akal) dalam upayanya melakukan pemulihan terhadap sebuah kondisi.

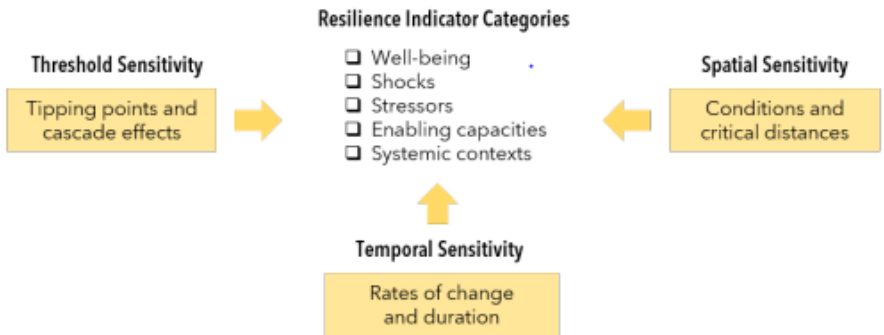
2. *Resilience measurement domains*

Tahap ini terdiri dari *Resilience Measurement Focus* (RMF) dan *Resilience Measurement Sensitivity* (RMS). RMF berfokus kepada isi indikator yang perlu dimasukkan ke dalam pengukuran ketahanan. Dalam hal ini, domain RMF berkaitan dengan pertanyaan tentang data apa yang perlu dikumpulkan sebagai bagian dari pengukuran ketahanan. Sedangkan, RMS didasarkan pada literatur pemikiran ketahanan (Gunderson et al., 2010); (Walker & Salt, 2006) dan panduan pengukuran keamanan makanan (Constas et al., 2014) yang menggambarkan pengukuran ketahanan, atau lebih kepada pertanyaan tentang sifat-sifat yang diukur. RMF dan RMS merupakan inti substantif CIRA.

3. *Integration of Resilience Measurement*

RMF dan RMS mempunyai perannya masing-masing, tidak ada yang lebih penting dari keduanya. Untuk merancang aktivitas pengukuran yang mencerminkan komitmen untuk mengukur ketahanan, diperlukan seseorang untuk mempertimbangkan bagaimana fokus pengukuran dan sifat pengukuran dapat diintegrasikan. Bentuk pendekatan pengukuran ketahanan yang paling komprehensif akan mencakup semua Resilience Indicator Categories (RICs) dan menampilkan sensitivitas terhadap ketiga sifat pengukuran. Gambar 2 mengilustrasikan bagaimana kelima kategori indikator ketahanan merupakan bagian domain RMF yang dapat dikonseptualisasikan sedemikian rupa sehingga

mencerminkan kepekaan terhadap sifat-sifat pengukuran yang penting untuk ketahanan (domain RMS).



Gambar 3. Pengukuran Ketahanan yang terintegrasi (*Integrated Resilience Measurement*)

4. *Actual Resilience Indicators*

Sebagai aksioma pengukuran dasar untuk pengukuran ketahanan yang efektif, kami mengusulkan agar semua pendekatan pengukuran ketahanan harus mencakup indikator-indikator yang terkait dengan lima RICs: *well-being* (kesejahteraan), *shocks* (guncangan), *stressors* (pemicu stres), *enabling conditions and capacities* (kondisi dan kapasitas yang memungkinkan), dan *systemic contexts* (konteks sistemik). Namun, keterbatasan SDM dapat menyebabkan hal tersebut tidak tercapai. Selain itu, pendekatan pengukuran tertentu juga mungkin tidak sepenuhnya sensitif terhadap empat sifat pengukuran (sensitivitas ambang batas, sensitivitas spasial, dan sensitivitas temporal). Gagasan model pengukuran ketahanan terpadu yang ditunjukkan pada Gambar 2 mewakili aspirasi untuk memiliki indikator yang komprehensif di seluruh fokus pengukuran ketahanan dan sensitivitas pengukuran ketahanan. Namun, kegunaan kerangka ini lebih dari sekedar aspirasi. Upaya untuk memajukan gagasan

pengukuran ketahanan terpadu juga membantu seseorang menilai kelengkapan pendekatan pengukuran ketahanan tertentu. Konsep pengukuran yang ditunjukkan pada Gambar 3, bersama dengan RIC dan indikator sampel yang ditunjukkan pada Tabel 1, memberikan acuan bersama mengenai pengukuran ketahanan yang dapat digunakan.

D. *Bussiness Resilience Framework*

Krisis merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi kinerja dan eksistensi suatu bisnis. Kemampuan dalam merespon setiap perubahan kondisi bisnis sangat penting bagi wirausahawan dalam mempertahankan usahanya. Keberhasilan seorang wirausaha untuk bertahan dalam segala keadaan dipengaruhi oleh kemampuan wirausaha. Pada dasarnya wirausahawan sejati mempunyai kemampuan dasar berwirausaha yang baik yang menjadi bekal dalam menghadapi berbagai situasi kritis. Ketahanan (*resilience*) sangat penting bagi UMKM. Ketahanan tidak hanya berkaitan dengan operasional bisnis, namun juga dengan karakteristik pribadi dan mengacu pada proses perkembangan yang dinamis. Ketahanan adalah kemampuan untuk mempertahankan fungsionalitas suatu sistem ketika terdapat gangguan atau kemampuan untuk mempertahankan sumber daya yang telah dimiliki. Bisnis yang tangguh akan selalu menemukan cara untuk memanfaatkan peluang dan memanfaatkan situasi. Donnellan dkk. (2009) menyatakan bahwa ketahanan sangat berkaitan erat dengan memprediksi dan mencegah ancaman yang tidak terduga. Selain itu, penting juga untuk memiliki kepekaan setiap kondisi, mengubah persepsi, dan mengelola proses pengambilan keputusan. Linnenluecke dan Griffiths (2010) mendefinisikan ketahanan sebagai

kapasitas untuk menyerap dampak dan memulihkan bisnis. Sementara itu, Kurtz dan Varvakis (2016) mendefinisikan ketahanan sebagai kemampuan suatu sistem untuk mengatasi gangguan yang disebabkan oleh fenomena eksternal. Menurut Lengnick-Hall (2003) ketahanan bisnis adalah perpaduan antara perilaku, perspektif, dan interaksi yang dapat dikembangkan, diukur, dan dikelola. Dari beberapa definisi yang telah diuarikan, dapat disimpulkan bahwa Ketahanan bisnis adalah “kapasitas perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan tumbuh dalam menghadapi perubahan bisnis yang bergejolak.

Secara umum, resiliensi suatu bisnis dapat terlihat setelah suatu peristiwa atau krisis terjadi. Ketahanan bisnis memungkinkan organisasi dengan cepat beradaptasi terhadap gangguan dan mempertahankan operasi bisnis yang berkelanjutan, serta melindungi sumber daya yang dimiliki oleh bisnisnya seperti sumber daya manusia, aset, dan ekuitas merek secara keseluruhan (Simeone, 2015). Dahles dan Susilowati (2015) berpendapat bahwa respons bisnis dan perusahaan lokal terhadap perubahan dan guncangan yang cepat sangat penting bagi pembangunan ekonomi. Bisnis yang tangguh mampu pulih dari gangguan dan menunjukkan kapasitas adaptif, yang dapat menyebabkan perubahan besar pada konsep bisnis secara keseluruhan. Usaha kecil sangat responsif terhadap guncangan eksogen karena mereka lebih fleksibel, mudah beradaptasi dan inovatif dibandingkan perusahaan besar (Williams dan Vorley, 2014). Kemampuan inovatif dan adaptif memegang peranan penting dalam pemulihan bisnis pasca krisis.

Menurut Dahles dan Susilowati (2015), terdapat tiga perspektif berbeda tentang ketahanan. Scott dan Laws (2006) memandang ketahanan dalam artian kembali ke keadaan sebelumnya, yang dianggap

sebagai 'normalitas'. Pendekatan kedua melihat ketahanan sebagai kapasitas pemulihan krisis menyelamatkan bisnis dari kehancuran, pemulihan infrastruktur yang rusak, dan kemudian membangun kembali pasar. Terakhir, suatu krisis akan menghasilkan kondisi yang berbeda secara fundamental. Konsep bisnis berubah secara drastis dengan cara yang tidak terencana dan tidak terkendali, sehingga menghasilkan metode operasi baru, mitra bisnis dan hubungan jaringan baru, pasar baru, produk berbeda, serta sumber dan kepemimpinan baru yang digunakan untuk menghadapi situasi krisis.

Salah satu kondisi krisis yang sangat berdampak pada bisnis dalam skala global adalah Pandemi Covid-19. Namun, hal tersebut menjadi tantangan bagi dunia usaha baik secara nasional maupun global. Saat ini semua pihak dari seluruh masyarakat dunia sedang berpikir keras untuk dapat mencari jalan keluarnya agar krisis yang terjadi saat ini dapat ditangani dan direncanakan dengan baik dengan upaya dan ketentuan sehingga dampak yang mungkin ditimbulkan dapat dikendalikan dengan baik. Salah satu upaya tersebut adalah untuk mengetahui apa saja yang dapat dipersiapkan oleh pelaku usaha dalam menghadapi krisis yang sedang terjadi dan juga sebagai panduan dalam menghadapi krisis di masa depan (Kuckertz et al., 2020). Para pelaku bisnis, khususnya *startup*, harus memahami dan mampu melakukan tindakan pencegahan dan mempersiapkan organisasinya agar memiliki ketahanan maksimal dalam melindungi sumber daya baik karyawan dan operasional perusahaan. Hal-hal yang harus dipahami untuk dapat menciptakan ketahanan bisnis mencakup pemahaman posisi organisasi dalam hal kelangsungan bisnis dan manajemen krisis, khususnya yang berkaitan dengan staf, rantai pasokan, serta operasi dan infrastruktur TI. Ketahanan bisnis berfungsi untuk mengidentifikasi dan memahami

risiko utama organisasi dan operasional yang terkait dengan penyampaian produk dan layanan, serta keberlanjutan operasi dalam keadaan darurat yang mencakup area fokus utama, termasuk: produk dan layanan, manajemen dan staf, operasi dan fasilitas, pelanggan, dan seluruh rantai pasokan.

Ketahanan harus dipersiapkan secara matang oleh pengusaha, namun, pemerintah selaku pemangku kepentingan juga harus turut serta dalam ketahanan bisnis dengan cara menyusun skema dan sistem berupa regulasi dan kebijakan dalam upaya mendukung eksistensi dunia usaha. Regulasi dan kebijakan tersebut juga perlu disusun sedemikian rupa agar dapat memberikan panduan dalam menghadapi krisis serupa di masa depan. Pada masa kenormalan baru seperti yang dicanangkan pemerintah, diharapkan para wirausaha dapat kembali beraktivitas dalam tatanan yang baru, oleh karena itu adaptasi terhadap era kenormalan baru sangat penting dilakukan untuk dapat beraktivitas secara maksimal dan menunjang hal-hal yang diprogramkan oleh pemerintah. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang dapat mendukung pelaku usaha dalam menghidupkan kembali roda usahanya dalam tatanan kehidupan baru sesuai dengan harapan pemerintah.

BAB 3

TERBENTUKNYA KETAHANAN UMKM

A. Bagaimana Ketahanan dapat Terbentuk?

Di tahap awal, dilakukan penyusunan instrumen, pengumpulan data, analisis data, dan uji validitas indikator ketahanan UMKM di berbagai sektor dengan CIRA+BEK untuk mendapatkan instrumen yang tepat pembentuk ketahanan UMKM. Selanjutnya, menganalisis tingkat ketahanan UMKM terhadap kinerja UMKM dengan umur perusahaan sebagai variabel kontrol untuk mengetahui bahwa instrument-instrumen yang terbentuk dapat digunakan oleh semua pihak.

Buku ini membahas UMKM yang ada di Jawa Tengah sebagai perwakilan dari UMKM di Indonesia, karena pada tahun 2022 jumlah UMKM di Jawa Tengah tercatat paling banyak kedua setelah Jawa Barat yaitu sebanyak 1.457.126 unit (Santika, 2022). Selain itu peran pemerintah Jawa Tengah lebih aktif dalam mewujudkan ketahanan UMKM terutama dalam bidang pemasaran digital sehingga UMKM di Jawa Tengah lebih cepat bangkit pasca pandemi (Situmorang, 2023)(Sardi, 2022)(Suryowati, 2022). UMKM di Jawa Tengah mewakili pengukuran ketahanan UMKM terhadap kinerja UMKM dengan indikator CIRA-BEK dan *Tripple Bottom Line*. Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin sehingga diperoleh sampel sebanyak 400.

B. Instrumen Ketahanan UMKM

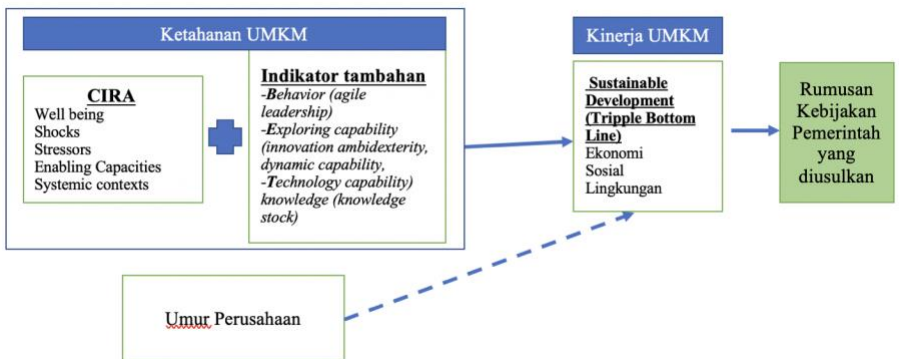
Pengujian empiris dilakukan dengan beberapa variabel. Kinerja UMKM sebagai variabel dependen dengan konsep *sustainable*

development, CIRA-DER sebagai variabel independen yang terdiri dari 8 indikator, dan umur perusahaan sebagai variabel kontrol (semakin lama perusahaan berdiri, seharusnya akan menambah ketahanan UMKM dalam usahanya) (Tajudin et al., 2014). Gambar 3 menunjukkan kolaborasi Instrumen Ketahanan Inti dengan penambahan beberapa instrumen untuk mendapatkan komposisi Ketahanan UMKM yang tepat. Kebijakan Pemerintah sangat berperan dalam kemajuan dan daya saing UMKM sehingga dapat bertahan di segala kondisi.

Tabel 1. Variabel Pembahasan

No	Instrumen	Definisi	Indikator
1	Kinerja (<i>Sustainable Development</i>) (Elkington, 1998)	Diukur dengan konsep <i>triple butom</i> line yaitu mengukur kinerja tidak hanya berdasar nilai ekonomi namun diukur dengan kinerja lingkungan dan sosial	Terdiri dari 3 indikator: 1. Economic: Sales, Profit, Investment, Tax paid, Monetary Flows, Job Created. 2. Environment: Air Quality, Water Quality, Energy Usage, Waste Produced 3. Social: Labor Practice, Community Impact, Human Rights, Product Responsibility
2	<i>Core Indicators for Resilience Analysis</i> CIRA (Constas et al., 2020)	indikator inti untuk analisis ketahanan terdiri dari empat elemen: 1. Konsep ketahanan dasar, 2. Domain pengukuran ketahanan- yang meliputi Fokus Pengukuran Ketahanan (RMF)	<i>Well-being, Shocks, Stressors, Enabling Conditions and Capacities, Systemic Contexts</i>

		dan Sensitivitas Pengukuran Ketahanan (RMS), 3. Pengukuran ketahanan terpadu, dan 4. Indikator ketahanan aktual.	
3	BEK (Aldianto et al 2021)	Mengukur kemampuan perusahaan untuk bertahan, beradaptasi, dan tumbuh dalam menghadapi berbagai perubahan	1. <i>Behavior (agile leadership)</i> 2. <i>Exploring capability (innovation ambidexterity, dynamic capability, and technology capability)</i> 3. <i>Knowledge (knowledge stock)</i>



Gambar 4. Kolaborasi Instrumen Ketahanan

BAB 4

INSTRUMEN KETAHANAN UMKM DI SEGALA KONDISI BERDASARKAN CIRA-BEK

A. Penyusunan Instrumen Ketahanan

Langkah-langkah yang dilakukan untuk membangun instrumen CIRA+BEK sebagai indikator ketahanan UMKM dalam segala kondisi meliputi:

A. Menyusun Instrumen Ketahanan CIRA-BEK

Penyusunan Instrumen Ketahanan dilakukan dengan mengaji penelitian-penelitian sebelumnya dan teori yang relevan untuk mendapatkan item-item pembentuk **indikator CIRA-BEK. *Core Indicators for Resilience Analysis (CIRA)* sebagai indikator inti dari UMKM** (Constas et al., 2020) **yang meliputi:**

1. Dimensi Ketahanan : Critical Outcomes (Status dan/atau fungsi beberapa entitas yang mencerminkan kualitas dan kelangsungan hidupnya secara keseluruhan)

Indikator : Well Being (Kesejahteraan)

Definisi Operasional : Ciri-ciri mendasar dari perusahaan yang dapat menggambarkan kualitas produk dan keberlangsungan usaha (misalnya: ketahanan pangan, kesehatan, fungsinya) sehingga mendukung ketahanan usaha.

Pernyataan:

- a. Produk yang Saya hasilkan aman untuk digunakan/dikonsumsi.

- b. Semua karyawan yang bekerja di perusahaan Saya dalam kondisi sehat fisik dan mental.
 - c. Tempat produksi yang Saya gunakan berada dalam kondisi aman dan terstandarisasi.
 - d. Saya menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja pada saat proses produksi barang/jasa (keamanan kerja terjamin).
 - e. Saya mempunyai keyakinan dapat menghasilkan produk/jasa yang berkualitas secara terus-menerus.
 - f. Saya mempunyai agen yang menyalurkan produk Saya secara terus-menerus/jaringan luas.
 - g. Produk yang saya hasilkan sesuai dengan fungsinya.
 - h. Produk yang saya hasilkan mempunyai nilai manfaat yang tinggi.
 - i. Produk yang saya hasilkan dibutuhkan oleh masyarakat secara terus-menerus.
2. Dimensi Ketahanan : Disturbance Events (Peristiwa yang mengancam status satu atau lebih critical outcomes dan fungsi)

Indikator : Shocks (Guncangan)

Definisi: Peristiwa yang memiliki efek negatif langsung dan signifikan terhadap keberlangsungan perusahaan.

Pernyataan:

- a. Terdapat pengelola perusahaan yang meninggal dunia yang berdampak pada keberlangsungan usaha.
- b. Terjadi bencana alam yang mengancam keberlangsungan usaha.
- c. Terjadi konflik politik yang mengancam

keberlangsungan usaha.

- d. Terjadi kenaikan harga bahan baku yang drastis
- e. Adanya kebijakan pemerintah yang memengaruhi keberlangsungan usaha.

3. Dimensi Ketahanan : Threatening Conditions (Kondisi berkelanjutan yang mengancam status satu atau lebih critical outcomes dan fungsi yang diminati)

Indikator : Stressors (Tekanan, penyebab stress)

Definisi: Semua ancaman yang meningkatkan kerentanan dan mempengaruhi kesejahteraan perusahaan.

Pernyataan:

- a. Lingkungan perusahaan saya sudah mempunyai ketahanan pangan yang stabil secara terus-menerus.
- b. Lingkungan perusahaan saya sudah berada dalam kondisi sehat dan sanitasi yang baik.
- c. Lingkungan perusahaan saya sudah mempunyai akses air bersih yang baik.
- d. Lingkungan perusahaan saya terbebas dari serangan penyakit (higienis).
- e. Perusahaan saya sudah terintegrasi dan berkesinambungan dengan sektor lain (stakeholder) dan masyarakat sekitar.
- f. Terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan saya dengan stakeholder.
- g. Perusahaan saya berada di lingkungan yang damai (bebas konflik).

4. Dimensi Ketahanan : Disturbance Modifiers (Faktor positif yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk

merespons ancaman secara efektif)

Indikator : Enabling Conditions and Capacities (Kondisi dan Kapasitas Usaha)

Definisi: Sumber daya, perlindungan, kemampuan adaptasi, dan strategi bertransformasi yang dimiliki perusahaan untuk meminimalkan dampak perubahan kondisi usaha/stressor.

Pernyataan:

- a. Aset yang dimiliki perusahaan menjamin keberlangsungan usaha.
 - b. Perusahaan mempunyai Sumber Daya Manusia yang kompeten.
 - c. Perusahaan sudah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat.
 - d. Perusahaan sudah mempunyai strategi keberlangsungan usaha.
 - e. Perusahaan memiliki berbagai macam sumber pendapatan.
 - f. Perusahaan memiliki jaringan yang memperkuat keberlangsungan usaha.
 - g. Perusahaan memiliki dukungan yang kuat dari seluruh stakeholder.
5. Dimensi Ketahanan : Systems (Sistem alam dan buatan manusia yang mungkin memiliki efek positif atau negatif)

Indikator : Systemic contexts

Definisi: Sistem yang dibentuk untuk pengembangan usaha yang memengaruhi kesejahteraan dan respon dampak gangguan usaha.

Pernyataan:

- a. Kebijakan pemerintah yang diterapkan mendukung keberlangsungan usaha.
- b. Terdapat fasilitas kesehatan di lingkungan perusahaan
- c. Perusahaan berada dalam struktur pasar yang mendukung keberlangsungan usaha.
- d. Perusahaan mempunyai akses transportasi yang mudah.
- e. Perusahaan mempunyai infrastruktur yang memadai.
- f. Perusahaan mempunyai sistem informasi dan komunikasi yang baik.

Sedangkan, **BEK sebagai indikator tambahan** (Aldianto et al., 2021) **dapat memperkuat indikator inti untuk menganalisis Ketahanan UMKM**. Indikator tambahan tersebut meliputi:

1. Dimensi Ketahanan : Behavior

Indikator : agile leadership

Definisi: Kemampuan pemimpin perusahaan untuk bertindak cepat/responsif, adaptif, dan fleksibel dalam merespon ketidakpastian usaha.

Pernyataan :

- a. Pemimpin perusahaan responsive terhadap ketidakpastian usaha.

2. Dimensi : Exploring Capability

Indikator : exploring capability (innovation ambidexterity, dynamic capability, and technology capability), and knowledge (knowledge stock)

Definisi: Kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan komoditi dan kompetensi yang dimiliki untuk terus

berinovasi.

Pernyataan :

- a. Perusahaan melakukan inovasi dengan berorientasi pada perbaikan dan efisiensi.
- b. Perusahaan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk melakukan inovasi.
- c. Perusahaan selalu melakukan riset pasar untuk mengidentifikasi kebutuhan konsumen.
- d. Perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada.
- e. Perusahaan mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan.
- f. Perusahaan mempunyai fasilitas yang mendukung kinerja karyawan.
- g. Perusahaan telah mempersiapkan sistem teknologi untuk pengembangan perusahaan.
- h. Perusahaan sudah mempunyai platform digital untuk memasarkan produk.

3. Dimensi : Knowledge

Indikator : Knowledge Stock

Definisi: Latar belakang pendidikan dan pengalaman yang mendukung usaha.

Pernyataan:

- a. Karyawan di perusahaan saya bekerja sesuai dengan kualifikasi pendidikannya.
- b. Karyawan di perusahaan saya memiliki pengalaman kerja yang mendukung keberlangsungan usaha.

Untuk mengukur kinerja UMKM, pembahasan pada buku ini mengacu pada penelitian sebelumnya terkait indikator-indikator kinerja yang digunakan (Andriyani et al., 2022). Penelitian tersebut mengembangkan SEW pada perusahaan keluarga yang mengukur kinerja berdasarkan beberapa perspektif. Indikator Kinerja UMKM (Performance) mengacu pada penelitian sebelumnya yang mendasarkan pada Kinerja Keuangan dan Non-Keuangan (Berrone et al., 2012), sebagai berikut:

1. Kinerja Keuangan

Financial perspective atau perspektif keuangan erat kaitannya dengan pendapatan dan biaya perusahaan. Perusahaan harus mampu mengelola keuangan dengan baik karena akan berkaitan dengan likuiditas perusahaan. Pendapatan merupakan semua hal yang diperoleh dari hasil penjualan produk/jasa. Sedangkan biaya, meliputi biaya operasional, biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, Perbandingan pendapat dan biaya harus dikelola hingga menghasilkan keuntungan dari aktivitas penjualan. Aktifitas keuangan harus dicatat secara runtut dan jelas sehingga dapat digunakan sebagai alat kontrol dan pengambilan keputusan. Ada tiga tolok ukur dalam perspektif keuangan, yaitu:

- a. Pertumbuhan dari pertambahan yang didapatkan selama proses bisnis berlangsung.
- b. Penurunan aset ke arah yang optimal dan memaksimalkan strategi investasi.
- c. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas kerja,

Ketiga tolok ukur di atas dapat dijadikan sebagai pedoman untuk menjalankan bisnis, diukur menggunakan data sekunder persentase laba bersih dibagi dengan asset perusahaan.

Item-item pertanyaan adalah:

- a. Perusahaan mengalami laba selama berturut-turut selama 5 tahun
- b. Perusahaan mengalami peningkatan laba dari investasi yang ditanamkan pada tahun kedua dan seterusnya

2. **Kinerja Non-keuangan**, meliputi kinerja sosial dan lingkungan menggunakan *balance scorecard* meliputi:

- Perspektif Bisnis Internal

Dalam internal process perspective, perusahaan menilai seberapa besar ukuran dan sinergi dari setiap unit kerja. Untuk mengukur poin ini, pemimpin perusahaan harus rutin mengamati bagaimana kondisi internal dalam perusahaan. Apakah semuanya dijalankan sesuai dengan metode yang ditetapkan atau malah melenceng dari peraturan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki setiap karyawan akan menghasilkan proses bisnis internal yang bagus. Selain bertambahnya jumlah konsumen, omzet dan keuntungan yang didapat perusahaan juga akan bertambah. Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif proses bisnis internal, antara lain:

- a. Proses inovasi berkaitan dengan ide-ide terhadap produksi barang.
- b. Proses operasi berkaitan dengan aktivitas dan rutinitas sehari-hari yang dilakukan bagian internal.

- c. Proses pasca penjualan berkaitan dengan metode pemasaran yang tepat untuk meningkatkan omzet penjualan.

- Perspektif Pelanggan

Customer perspective atau perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan. Kepuasan pelanggan harus diutamakan. Pelayanan yang baik akan berdampak pada peningkatan loyalitas konsumen terhadap perusahaan. Ada pun ukuran yang ditetapkan perusahaan dalam perspektif pelanggan, antara lain:

- a. Seberapa besar omzet penjualan.
- b. Tingkat keuntungan yang didapatkan perusahaan.
- c. Berapa banyak pelanggan yang didapatkan.
- d. Persentase loyalitas pelanggan terhadap produk.
- e. Tingkat kepuasan pelanggan.
- f. Tingkat profitabilitas pelanggan.
- g. Kebutuhan pelanggan.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Karyawan menjadi elemen penting bagi perusahaan. Karyawan sebagai ujung tombak produksi dan pertumbuhan perusahaan. Selain itu, karyawan sangat mendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan. Berkat kinerja karyawan, apa yang ditargetkan perusahaan dapat tercapai. Ada tiga hal yang dijadikan tolok ukur dalam perspektif ini, antara lain:

- a. Kapabilitas atau kemampuan karyawan.

- b. Kemampuan mengelola sistem informasi.
- c. Motivasi, dorongan, dan rantai komando

Didukung Huang (M. Huang et al., 2015) dan Dushi (Sadiku-Dushi et al., 2019) **Kinerja organisasi** menggunakan ukuran finansial maupun non-finansial, seperti efisiensi, pertumbuhan perusahaan, keuntungan perusahaan, kepuasan pemilik terhadap kondisi perusahaan saat ini/tujuan pribadi, serta reputasi perusahaan.sebagai ukuran kinerja UKM secara keseluruhan.

a. *Efficiency*

- 1. Perusahaan saya biasanya puas dengan return on investment
- 2. Perusahaan saya biasanya puas dengan return on equity
- 3. Perusahaan saya biasanya puas dengan return on assets

b. *Growth*

- 1. Perusahaan saya biasanya puas dengan sales growth
- 2. Perusahaan saya biasanya puas dengan market share Growth
- 3. Perusahaan saya biasanya puas dengan employee growth

c. *Profit*

- 1. Perusahaan saya biasanya puas dengan return on sales
- 2. Perusahaan saya biasanya puas dengan net profit margins

3. Perusahaan saya biasanya puas dengan gross profit margins
- d. *Owner personal goals*
1. Saya puas dengan situasi keuangan pribadi saya
 2. Status saya di masyarakat meningkat
 3. Standar hidup saya meningkat
 4. Saya telah mencapai semua tujuan awal saya
- e. *Reputation*
1. Perusahaan saya memiliki reputasi tinggi
 2. Perusahaan saya memperlakukan pelanggannya dengan sangat serius
 3. Perusahaan saya diikuti oleh banyak pengikut di media sosial
 4. Karyawan saya bangga menjadi bagian dari perusahaan
 5. Saya menganggap filantropis perusahaan saya. Filantropis yaitu seseorang atau organisasi yang berusaha mempromosikan kesejahteraan orang lain, terutama dengan menyumbangkan uang untuk tujuan yang baik dan murah hati.

Selain itu, **Kinerja sosial** menurut Jong (Eikelenboom & de Jong, 2019) diukur menggunakan empat item kinerja sosial UKM di komunitas lokal.

Seberapa sering apakah perusahaan Anda terlibat dalam perilaku berikut:

- a. Melakukan program untuk mendukung mereka kelompok yang kurang beruntung

- b. Mendukung kegiatan budaya dan olahraga
- c. Mengambil mempertimbangkan kepentingan komunitas lokal untuk pengambilan keputusan
- d. Mempertimbangkan perusahaan sebagai bagian dari masyarakat dan mengkhawatirkan perkembangannya

Kinerja lingkungan menurut Romero (Romero & Ramirez, 2016) menggunakan enam item untuk mengukur kinerja lingkungan dalam UKM, sebagai berikut:

- a. Berinvestasi dalam menghemat energy
- b. Melakukan audit lingkungan secara berkala
- c. Merancang produk dan kemasan untuk digunakan kembali, diperbaiki dan didaur ulang
- d. Secara sukarela melebihi peraturan lingkungan
- e. Melaksanakan program untuk mengurangi konsumsi air
- f. Mengadopsi langkah-langkah untuk merancang produk ekologis atau layanan.

Menurut Romero & Ramirez, (2016) membagi *performance* dalam tiga bagian

- a. *Performance 1*. Seluruh pernyataan diukur dengan skala likert 1 sampai dengan 5. Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah meningkat sehubungan
 - 1. Laba
 - 2. Return on assets
- b. *Performance 2*, Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah memperkenalkan peningkatan relatif terhadap:

1. Layanan Pelanggan
 2. Hubungan dengan pelanggan
 3. Loyalitas pelanggan
- c. *Performance 3*, Dalam 3 tahun terakhir, perusahaan kami telah meningkat sehubungan dengan.
1. Ketidakhadiran staf
 2. Lingkungan kerja
 3. Loyalitas dan moral karyawan

B. Hasil Pengembangan Instrumen Ketahanan

Berdasarkan teori dan penelitian sebelumnya, instrumen yang telah dijabarkan disesuaikan dengan kondisi UMKM di Indonesia, sehingga menghasilkan instrumen berdasarkan dimensi sebagai berikut:

1 Critical Outcomes

1.	Produk yang Saya hasilkan aman untuk digunakan/dikonsumsi
2.	Semua karyawan yang bekerja di perusahaan Saya dalam kondisi sehat fisik dan mental
3.	Tempat produksi yang Saya gunakan berada dalam kondisi aman dan terstandarisasi
4.	Saya menggunakan peralatan dan perlengkapan kerja pada saat proses produksi barang/jasa (keamanan kerja terjamin)
5.	Saya memunyai keyakinan dapat menghasilkan produk/jasa yang berkualitas secara terus-menerus
6.	Saya memunyai agen yang menyalurkan produk Saya secara terus-menerus/jaringan luas.
7.	Produk yang saya hasilkan sesuai dengan fungsinya
8.	Produk yang saya hasilkan memunyai nilai manfaat yang

	tinggi
9.	Produk yang saya hasilkan dibutuhkan terus-menerus oleh konsumen

2 ***Disturbance Events***

1.	Terdapat pengelola perusahaan yang meninggal dunia yang berdampak pada keberlangsungan usaha
2.	Terjadi bencana alam yang mengancam keberlangsungan usaha
3.	Terjadi konflik politik (internal) yang mengancam keberlangsungan usaha
4.	Terjadi kenaikan harga bahan baku yang drastis
5.	Adanya kebijakan pemerintah yang memengaruhi keberlangsungan usaha (terutama memungkinkan dampak negatif pada usaha)

3 ***Threatening Conditions***

1.	Lingkungan perusahaan saya sudah mempunyai ketahanan pangan yang stabil secara terus-menerus
2.	Lingkungan perusahaan saya sudah berada dalam kondisi sehat dan sanitari yang baik
3.	Lingkungan perusahaan saya sudah mempunyai akses air bersih yang baik
4.	Lingkungan perusahaan saya terbebas dari serangan penyakit (higienis)
5.	Perusahaan saya sudah terintegrasi dan berkesinambungan dengan sektor lain (stakeholder) dan masyarakat sekitar
6.	Terdapat hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan saya dengan <i>stakeholder</i>
7.	Perusahaan saya berada di lingkungan yang damai (bebas konflik)

4 ***Disturbance Modifiers***

1.	Aset yang dimiliki perusahaan menjamin
----	--

	keberlangsungan usaha
2.	Perusahaan mempunyai Sumber Daya Manusia yang kompeten
3.	Perusahaan sudah mendapatkan kepercayaan dari masyarakat
4.	Perusahaan sudah mempunyai strategi keberlangsungan usaha
5.	Perusahaan memiliki berbagai macam sumber pendapatan (tidak hanya dari penjualan 1 produk)
6.	Perusahaan memiliki jaringan yang memperkuat keberlangsungan usaha
7.	Perusahaan memiliki dukungan yang kuat dari seluruh stakeholder

5 *Systems*

1.	Kebijakan pemerintah yang diterapkan mendukung keberlangsungan usaha
2.	Terdapat fasilitas kesehatan di lingkungan perusahaan
3.	Perusahaan berada dalam struktur pasar yang mendukung keberlangsungan usaha
4.	Perusahaan mempunyai akses transportasi yang mudah
5.	Perusahaan mempunyai infrastruktur yang memadai
6.	Perusahaan mempunyai sistem informasi dan komunikasi yang baik

6 *Agile leadership*

1.	Pemimpin perusahaan cepat merespon terhadap ketidakpastian usaha
----	--

7 *Exploring Capability*

1.	Perusahaan melakukan inovasi dengan berorientasi pada perbaikan dan efisiensi
2.	Perusahaan memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki untuk melakukan inovasi
3.	Perusahaan selalu melakukan riset pasar untuk

	mengidentifikasi kebutuhan konsumen
4.	Perusahaan mampu memanfaatkan peluang yang ada
5.	Perusahaan mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan
6.	Perusahaan mempunyai fasilitas yang mendukung kinerja karyawan
7.	Perusahaan telah mempersiapkan sistem teknologi untuk pengembangan perusahaan
8.	Perusahaan sudah mempunyai platform digital untuk memasarkan produk

8 *Knowledge*

1.	Karyawan di perusahaan saya bekerja sesuai dengan kualifikasi pendidikan/keterampilannya.
2.	Karyawan di perusahaan saya memiliki pengalaman kerja yang mendukung keberlangsungan usaha

9 *Performance*

1	Perusahaan memperoleh keuntungan dari hasil investasi (baik modal maupun SDM)
2.	Terjadi efisiensi sumber daya selama kurun waktu tertentu
2	Terdapat pengembalian modal bagi perusahaan
3	Perusahaan telah melakukan inovasi terhadap hasil produk
4	Aktivitas produksi dilakukan secara rutin oleh perusahaan
5.	Perusahaan telah melakukan metode pemasaran yang tepat untuk meningkatkan omset penjualan
4.	Omset penjualan mengalami peningkatan
5.	Perolehan keuntungan mengalami peningkatan dalam waktu tertentu
6.	Jumlah pelanggan meningkat dalam kurun waktu tertentu
7.	Loyalitas pelanggan terhadap produk meningkat

	dalam kurun waktu tertentu
8.	Kepuasan pelanggan merupakan faktor penting bagi perusahaan
9.	Perusahaan saya memberikan keuntungan bagi pelanggan
10.	Perusahaan dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan pelanggan
11.	Kemampuan karyawan meningkat dalam kurun waktu tertentu
12.	Kepuasan karyawan merupakan faktor penting bagi perusahaan
13.	Adanya motivasi, dorongan, dan garis tanggung jawab yang jelas penting bagi perusahaan
14.	Reputasi yang baik merupakan faktor penting bagi perusahaan
15.	Perusahaan memperlakukan pelanggan dengan baik
16.	Perusahaan telah mendapat perhatian dari media sosial
17.	Karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan
18.	Perhatian terhadap pihak lain (masyarakat) merupakan faktor penting bagi perusahaan
19.	Perbaikan/pemulihan lingkungan mendapat perhatian bagi perusahaan
20.	Perusahaan telah melakukan daur ulang dan menggunakan kembali residu (buangan)
21.	Tuntutan terhadap lingkungan penting bagi perusahaan

BAB 5

DAMPAK KETAHANAN TERHADAP KINERJA UMKM

A. Pembahasan Uji Instrumen

Penggunaan *Core Indicators for Resilience Analysis* (CIRA) sebagai indikator inti terdiri dari *wellbeing, shocks, stressors, enabling capacities, systemic contexts* (Constas et al., 2020) yang dikombinasikan dengan indikator ketahanan tambahan seperti *behavior (agile leadership), exploring capability (innovation ambidexterity, dynamic capability, and technology capability), and knowledge (knowledge stock)* (BEK) (Aldianto et al., 2021) dapat menjadi parameter yang tepat dalam mengukur ketahanan UMKM. Kinerja UMKM didasarkan pada *Sustainable Development*, diukur menggunakan *Tripple Bottom Line* yang mencakup indikator *economic, social, dan environment* (Elkington, 1998). Umur UMKM dihitung berdasarkan lamanya usaha berdiri.

B. Dampak Ketahanan terhadap Kinerja UMKM

1. *Critical Outcomes*

Seiring dengan berkembangnya waktu, kebutuhan masyarakat akan suatu produk semakin beragam. Saat ini, konsumen tidak lagi membeli produk berdasarkan kebutuhan, tetapi lebih berdasar pada keinginan. Selain aspek fungsi dan kebermanfaatan produk, aspek estetika produk juga perlu dipertimbangkan oleh produsen ketika akan memproduksi suatu

produk bernilai tambah. Dalam hal ini, inovasi dan kreatifitas dalam penciptaan produk bernilai tambah menjadi kunci keberhasilan produsen untuk membuat konsumen tertarik untuk membeli produk yang dihasilkan.

Penciptaan produk yang bernilai tambah memerlukan perencanaan yang matang. Sebelum melakukan proses produksi, UMKM perlu mempertimbangkan standar kualitas dari sumber daya yang akan digunakan. Lokasi usaha, bahan baku, sumber daya manusia dan peralatan harus memenuhi standar kualitas dan keamanan yang memadai, sehingga dapat meminimalkan resiko kegagalan produksi, kecelakaan kerja dan pencemaran lingkungan.

2. *Disturbance Events*

Kinerja suatu usaha dapat terganggu akibat dampak negatif yang dari suatu peristiwa atau kondisi yang terjadi. Salah satu contohnya adalah peristiwa meninggal dunianya pengelola usaha. Pengelola usaha sekaligus sebagai pemimpin memiliki peran sebagai pengarah dan pembuat keputusan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Ketiadaan pemimpin akan membuat suatu usaha kehilangan arah dan kesulitan dalam mencapai tujuan. Meskipun posisi pemimpin lama digantikan oleh pemimpin baru, belum tentu kemampuan mengarahkan bawahan akan sama. Seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda-beda.

Faktor bencana alam dan konflik politik juga dapat mengganggu kinerja suatu usaha. Bencana alam dapat mengganggu rantai pasokan yang dapat mengurangi ketersediaan bahan baku

yang dibutuhkan oleh produsen. Kurangnya pasokan bahan baku di pasaran, kemungkinan besar akan mengakibatkan kenaikan harga bahan baku. Akibatnya, kegiatan produksi menjadi terhambat dan jumlah produk yang dihasilkan tidak mencapai target maksimum yang diharapkan.

Konflik politik yang terjadi dapat menyebabkan peperangan, kerusuhan, pemberontakan dan persaingan. Konflik politik dapat mempengaruhi aktifitas perdagangan dan pembangunan suatu wilayah. Akibatnya, kegiatan ekonomi dan penyediaan infrastruktur yang mendukung kegiatan ekonomi juga terganggu. Hal ini tentu saja akan berdampak pada kinerja unit usaha. Oleh karena itu, untuk mengurangi dampak dari konflik politik pada umumnya disertai dengan perubahan atau penetapan kebijakan baru (Azzahra, Wardani & Wulandari, 2023).

3. *Threatening Conditions*

Kondisi lingkungan, tempat UMKM beroperasi dapat mendukung keberlangsungan usaha yang dijalankan. Lokasi yang strategis, aman, nyaman, dan sehat sangat mendukung aktifitas bisnis. Proses produksi menjadi lebih mudah dengan didukung teknologi yang memadai. Selain proses produksi yang terstandarisasi, tempat produksipun juga harus memenuhi standar sebagai tempat produksi yang memiliki kemudahan akses air bersih, sanitasi yang baik, bersih dan bebas dari penyakit. Produk yang terstandarisasi menunjukkan bahwa produk tersebut berkualitas. Produk yang berkualitas akan meningkatkan kepercayaan konsumen.

Kepercayaan konsumen terhadap suatu produk akan

membentuk suatu ikatan hubungan yang baik dengan produsen. Semakin percaya konsumen terhadap suatu produk, maka akan semakin sering konsumen tersebut membeli produk dari produsen tersebut. Produsen harus dapat menjaga kepercayaan konsumen. Hilangnya kepercayaan konsumen pada produsen dapat mengancam kinerja produsen, karena sumber daya utama berupa pendapatan berasal dari konsumen. Hal ini tentu akan mempengaruhi keberlangsungan usaha UMKM.

4. *Disturbance Modifiers*

Kemampuan menghadapi VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) harus didukung oleh ketersediaan sumber daya yang cukup. Besarnya sumber daya yang dimiliki akan menentukan strategi seperti apa yang akan dipilih. Implementasi strategi yang terbaik membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten dan sumber daya keuangan yang besar. Kecukupan modal berupa sumber daya akan menentukan seberapa jauh UMKM dapat beradaptasi dan bertransformasi ke arah yang lebih baik.

Tidak hanya sumber daya internal yang dibutuhkan, tetapi sumber daya berupa dukungan dari masyarakat dan *stakeholders* juga menjadi faktor pendukung untuk mencapai keberhasilan usaha. UMKM juga perlu membangun jaringan pemasaran yang kuat untuk memperluas pangsa pasar. Namun demikian, perluasan pangsa pasar tidak hanya mendatangkan keuntungan tetapi juga memunculkan tantangan bagi UMKM. Semakin banyak orang yang mengetahui produk yang dihasilkan, kemungkinan ditiru oleh kompetitor juga akan semakin besar.

Oleh karena itu, untuk menjaga keberlangsungan usaha, UMKM harus selalu berinovasi menciptakan sesuatu yang baru pada produk tanpa meninggalkan keunikan yang khas dari produk yang dihasilkan.

5. *Systems*

Kinerja suatu UMKM menentukan sejauh mana UMKM tersebut dapat mempertahankan eksistensinya dalam ekosistem bisnis yang melingkupinya. Berbagai faktor yang mengelilinginya dapat menjadi pendukung atau justru menjadi penghambat peningkatan kinerja. Faktor tersebut diantaranya adalah kebijakan pemerintah, fasilitas kesehatan, struktur pasar, akses transportasi, infrastruktur dan sistem informasi.

Kemunduran atau kemajuan kinerja UMKM tergantung pada reaksi dari UMKM dalam merespon dan menindaklanjuti setiap perubahan dari faktor. Ketika UMKM mampu mengendalikan dan menjadikan setiap perubahan sebagai sebuah peluang, maka perubahan faktor justru dapat dijadikan sebagai motor penggerak untuk meningkatkan kinerja UMKM. Sebaliknya, ketidakmampuan UMKM dalam mengendalikan perubahan faktor dapat mengurangi tingkat kinerja sebuah usaha.

6. *Agile leadership*

Pekembangan usaha sangat tergantung pada situasi dan kondisi yang sedang terjadi. Situasi politik, ekonomi, sosial, dan budaya yang tidak menentu baik yang terjadi di dalam maupun di luar lingkungan usaha dapat mempengaruhi laju pertumbuhan suatu usaha. Situasi yang tidak menentu seringkali menjadi

tantangan yang memunculkan permasalahan yang harus diselesaikan. Oleh karena itu, peran seorang pemimpin sebagai pengambil keputusan strategis sangat dibutuhkan dalam menghadapi segala tantangan dan permasalahan yang muncul akibat adanya ketidakpastian.

Suatu perusahaan membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan merespon dengan cepat setiap peristiwa dan perubahan yang terjadi. Pemimpin harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi setiap permasalahan dengan cermat, memprediksi dampak yang akan terjadi, menentukan berbagai alternatif metode penyelesaian masalah, dan memilih skenario metode penyelesaian masalah terbaik. Pemimpin juga harus mampu mengkomunikasikan tujuan dan arah dari skenario penyelesaian masalah yang telah dipilih kepada rekan kerja atau bawahannya yang akan membantu proses pelaksanaannya. Dengan demikian, akan terbentuk pembagian tugas diantara bawahannya sehingga dapat mempercepat dan mempermudah pencapaian target penyelesaian masalah dalam rangka pencapaian tujuan kinerja.

7. *Exploring Capability*

UMKM perlu memiliki kemampuan untuk membaca kondisi yang terjadi dengan melakukan riset pasar. Riset pasar berguna untuk menangkap peluang dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan. Sumber daya yang dimiliki tersebut nantinya digunakan untuk menentukan keputusan strategi yang tepat untuk mencapai target yang ingin dicapai. Selain itu, selama proses menjalankan strategi juga diperlukan *monitoring* dan

evaluasi. Tujuannya adalah untuk perbaikan proses eksekusi strategi, efisiensi, peningkatan fasilitas pendukung kinerja, pengembangan teknologi, optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki dan mengukur ketercapaian target kinerja.

Riset pasar juga dapat berguna untuk mengetahui kebutuhan konsumen, seperti jenis produk atau jasa yang paling disukai, sering dibeli, tingkat harga produk yang paling diminati dan sebagainya. Pemilihan metode dan penciptaan media atau *platform* digital untuk pemasaran juga berdasarkan dari hasil riset pasar. Oleh karena itu, riset pasar yang dilakukan secara tepat dapat menghasilkan informasi handal yang berguna untuk memprediksi kemungkinan yang dapat terjadi, menyusun rencana strategi dan antisipasi yang akan dijalankan.

8. Knowledge

Kualifikasi pendidikan, keterampilan dan pengalaman kerja mencerminkan tingkat pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk mendukung kinerja dan kesuksesan organisasi. Penting bagi organisasi untuk memilih karyawan yang memiliki tingkat pendidikan/keterampilan dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan. Ketidaksesuaian kualifikasi kemungkinan besar kurang dapat mendukung kinerja organisasi karena ketidakoptimalan dalam penyelesaian tugas yang diberikan.

Pengetahuan yang dimiliki karyawan berperan dalam peningkatan keunggulan bersaing organisasi melalui penciptaan inovasi. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya pengetahuan berkaitan dengan kemampuan operasional, kemampuan *sharing* informasi, inovasi teknologi, kecepatan dalam berinovasi,

penciptaan dan manajemen strategi.

Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan merupakan modal intelektual yang termasuk dalam *intangible asset* organisasi. Organisasi dapat mengalokasikan Sebagian dananya untuk pengembangan sumber daya. Semakin berkembang kemampuan sumber daya manusia, maka semakin tinggi tingkat kompetensi karyawan. Terlebih, jika pelatihan yang diberikan secara khusus *inline* dengan kebutuhan dari tugas harus dilakukan oleh karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Al Farisi, S., Fasa, M. I., & Suharto. (2022). Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Jurnal DInamika Ekonomi Syariah*, 9(1), 73–84.
- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Mirzanti, I. R., & Williamson, I. O. (2021). Toward a business resilience framework for startups. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13063132>
- Amah, N. (2013). Bank Syariah dan UMKM dalam Menggerakkan Roda Perekonomian Indonesia: Suatu Kajian Literatur. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 2(1), 48. <https://doi.org/10.25273/jap.v2i1.561>
- Andriyani, L., Dewi, V. S., & Pramita, Y. D. (2022). *Pengembangan Instrumen Socioemotional Wealth* (W. S. Nugroho (ed.); I). UNIMMA PRESS. <https://ebook.unimma.ac.id/index.php/up/catalog/book/66>
- Anggraeni, W. C., Ningtiyas, W. P., & Alimah, N. M. (2021). Government Policy in Empowering SMEs during the Covid-19 Pandemic in Indonesia. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, 3(1), 47–65.
- Arifqi, M. M. (2021). Pemulihan Perekonomian Indonesia melalui Digitalisasi UMKM Berbasis Syariah di Masa Pandemi Covid-19. *Al-Kharaj : Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 3(2), 192–205. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v3i2.311>
- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S., & Tan, J. J. (2022). SME resilience as a catalyst for tourism destinations: a literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 12(1), 23–44. <https://doi.org/10.1007/s40497-022-00309-1>
- Barrett, C. B., & Constanas, M. A. (2014). Toward a theory of resilience for international development applications. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 111(40), 14625–14630. <https://doi.org/10.1073/pnas.1320880111>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2022). Economic Effects of the COVID - 19 Pandemic on Entrepreneurship and Small Businesses. *Small Business Economics*, 58, 593–609. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth

- in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Bhat, S. A., Singh, S., & Meher, S. (2021). Post Covid-19 Challenges and Economic Development Through Micro, Small, and Medium Enterprises in India. *New Business Models in the Course of Global Crises in South Asia, September*. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-79926-7>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1107–1119. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x>
- Constas, M. A., D’Errico, M., & Pietrelli, R. (2020). Core Indicator for Resilience Analysis: Toward an Integrated Framework to Support Harmonized Metrics. *Food and Agriculture Organization of the United Nations, March*.
- Constas, M. A., Frankenberger, T. R., & Hoddinott, J. (2014). *Resilience Measurement Principles: Toward an agenda for measurement Design*. 1, 31.
- Dewi, V. S., Lahadcn, R., Wulandari, W., Puspitasari, D., Rais, R. A., & Naafi, J. A. (2021). Pemanfaatan Pisang Kapasan Sebagai Produk Olahan Kripik Dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Pendidikan Dan Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 1689–1699.
- Dewi, V. S., Ramadani, Y., Indriyani, Y., Nastuti, E., Permitasari, C., & Sanjaya, M. T. (2020). Peningkatan Potensi UMKM Sentra Tahu sebagai Wujud Ekonomi Kreatif Desa Mejing, Kecamatan Candimulyo, Kabupaten Magelang. *GERVASI: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 4(2), 213–227.
- Dewi, V. S., Salsabilla, A., Cahyani, A. D., Hapsari, T. A., & Susanti, A. (2022). Optimizing Pivotable-Based Financial Reports at BUMDes Bahtera , Mertoyudan Village , Mertoyudan District , Magelang Regency. *KAIBON ABHINAYA: JURNAL PENGABDIAN MASYARAKAT*, 5(1), 1–6. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30656/ka.v5i1.4260>
- Dewi, V. S., Saputro, B., Afriandi, D., Daffa, M., Azzanjani, M., & Setiawan, T. (2022). Pengelolaan Sistem Keuangan Bank Sampah Dan Pemanfaatan Lahan Sempit Untuk Tambulampot. *Buletin Abdi*

- Masyarakat*, 3(1), 32. <https://doi.org/10.47686/bam.v3i1.438>
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360–1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom line of 21st-Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51.
- Fauzi, A. A., & Rahadi, R. A. (2021). Toward a Business Resilience Model: The Case of Sharia Property in Surabaya Raya Area during COVID-19 Pandemic. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 252–261. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.986>
- Fitriasari, F. (2020). *How do Small and Medium Enterprises (SMEs) survive the COVID-19 outbreak ? Research method*. 05(02), 53–62.
- Folke, C., Carpenter, S. R., Walker, B., Scheffer, M., Chapin, T., & Rockström, J. (2010). Resilience Thinking: Integrating Resilience, Adaptability and Transformability. *Ecology and Society*, 15(4). <https://doi.org/10.5751/ES-03610-150420>
- Garg, B. (2014). *Role Of MSMEs In Economic Development*. 2(2), 1–8.
- Gunderson, L. H., Holling, C. S., & Allen, C. R. (2010). *Conclusion: The Evolution of an Idea-the Past, Present, and Future of Ecological Resilience*. Island Press.
- Harahap, M. R. M., Sinaga, K., & Arma, N. A. (2022). Peran Dinas Koperasi dan UMKM Kota Medan dalam Mendongkrak Perekonomian Masyarakat di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Publik Reform*, 9(2), 62–69.
- Herbane, B. (2010). Small business research: Time for a crisis-based view. *International Small Business Journal*, 28(1), 43–64. <https://doi.org/10.1177/0266242609350804>
- Holling, C. S. (1973). Resilience and Stability of Ecosystem. *Annual Review of Ecology, Evolution, and Systematics*, 4(1), 1–23.
- Hollnagel, E., Woods, D., & Leveson, N. (2006). Resilience Engineering: Concepts and Precepts Edited. In *Educational and Psychological Measurement* (p. 397). Undershot. <https://doi.org/10.1177/001316447103100435>
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. P. (2015). Family firms,

- employee satisfaction, and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 34, 108–127. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.08.002>
- Huang, X., Chau, K. Y., Tang, Y. M., & Iqbal, W. (2022). Business Ethics and Irrationality in SME During COVID-19: Does It Impact on Sustainable Business Resilience? *Original Research*, 10(March), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.870476>
- Ilmi, N. A. N. (2021). Peran UMKM Dalam Mengurangi Tingkat Pengangguran Masyarakat dan Strategi UMKM Ditengah Pandemi Covid-19 Nida Alfi Nur ILmi. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 96–107.
- Jiter, A., Fasa, M. I., Islam, U., Raden, N., & Lampung, I. (2022). Pandemi Covid-19: Peran generasi Milenial Dalam Menghadapi Tantangan Bisnis di Indonesia. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 15(01), 174–181.
- Kadeni, & Srijani, N. (2020). Peran UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi-Manajemen-Akuntansi*, 8(2), 191–200.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2022). *UMKM Kembali Jadi Pahlawan Ekonomi di Tahun 2023*. Kementerian Komunikasi Dan Informatika Republik Indonesia. https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/3415/Kominfo+%3A+P engguna+Intern et+di+Indonesia+63+Juta+Orang/0/berita_satker
- Khalil, A., Abdelli, M. E. A., & Mogaji, E. (2022). Do Digital Technologies Influence the Relationship between the COVID-19 Crisis and SMEs' Resilience in Developing Countries? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(2), 1–14. <https://doi.org/10.3390/joitmc8020100>
- Khurana, I., Dutta, D. K., & Ghura, A. S. (2022). SMEs and digital transformation during a crisis: The emergence of resilience as a second-order dynamic capability in an entrepreneurial ecosystem. *Journal of Business Research*, 150, 623–641. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.048>
- Kinzig, A. P., Ryan, P., Etienne, M., Allison, H., Elmqvist, T., & Walker, B. H. (2006). Resilience and Regime Shifts: Assessing Cascading Effects. *Ecology and Society*, 11(1), 20. <https://doi.org/10.5751/ES-01678-110120>

- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, M. C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in Times of Crisis – A Rapid Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13(April), e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Limanseto, H. (2022). *Perkembangan UMKM sebagai Critical Engine Perekonomian Nasional Terus Mendapatkan Dukungan Pemerintah*. Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia.
- Lukacs, E. (2005). The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially In Europe. *European Integration Studies*, IV(1), 3–12.
- Masruroh, I., Andrean, R., & Arifah, F. (2021). Peran Pemerintah Dalam Mengatasi Dampak Pandemi Covid-19 Bagi UMKM di Indonesia. *Journal of Innovation and Knowledge*, 1(1), 41–48.
- Masten, A. S., Best, K. M., & Garmezy, N. (1990). Resilience and Development: Contributions from the Study of Children who Overcome Adversity. *Development and Psychopatholog*, 2(4), 425–444.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J., & Brunsdon, D. (2008). Facilitated Process for Improving Organizational Resilience. *Natural Hazards Review*, 9(2), 81–90. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)1527-6988\(2008\)9:2\(81\)](https://doi.org/10.1061/(asce)1527-6988(2008)9:2(81))
- Model, S., & Partisipatif, K. (2022). Kampus Merdeka dalam Pengembangan UMKM. *NUSANTARA : Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 9(8), 2731–2740.
- Morisse, M., & Prigge, C. (2017). Design of a Business Resilience Model for Industry 4.0 Manufacturers. *AMCIS 2017 - America's Conference on Information Systems: A Tradition of Innovation*, 2017-Augus, 1–10.
- Muriithi, S. (n.d.). African Small And Medium Enterprises (SMEs) Contributions , African Small and Medium Enterprises (SMEs) Contributions , Challenges and Solutions. *European Journal of Research and Reflection in Management Sciences*, 5(1).
- Natasha. (2021). *Laporan UNDP: 77 Persen UMKM Alami Penurunan Pendapatan di 2020*. Merdeka.Com. <https://www.merdeka.com/uang/laporan-undp-77-persen-umkm-alami-penurunan-pendapatan-di-2020.html>
- Natasya, V., & Hardiningsih, P. (2021). Kebijakan Pemerintah Sebagai

- Solusi Meningkatkan Pengembangan UMKM di Masa Pandemi. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 5(1), 141–148. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v5i1.317>
- Nugi, N. (2012). Role of SMES in Botswana. 2012. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(8), 29.
- Nwachukwu, A. G. U. C. (2013). The Role of Entrepreneurship in Economic Development- The Nigerian Perspective. *Europe Journal Business and Management*, 4(8), 53–71. <https://doi.org/10.4337/9781782540427.00010>
- Ozdemir, D., Sharma, M., Dhir, A., & Daim, T. (2022). Supply chain resilience during the COVID-19 pandemic. *Technology in Society*, 68(November 2021), 101847. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101847>
- Penelitian, A., Dewi, S. L., Setiyaningsih, H., Kedokteran, F., & Mada, U. G. (2020). Peran Sektor Swasta dalam Respon terhadap Covid-19: Studi Kasus di Yogyakarta. *JURNAL KEBIJAKAN KESEHATAN INDONESIA : JKKI*, 09(04), 218–224.
- Pham, L. D. Q., Coles, T., Ritchie, B. W., & Wang, J. (2021). Building business resilience to external shocks: Conceptualising the role of social networks to small tourism & hospitality businesses. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48(October 2020), 210–219. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.06.012>
- Pratolo, S., Anwar, M., & Dewi, V. S. (2022). Pengembangan Kemandirian Amal Usaha Pendidikan Muhammadiyah Melalui Unimmart.ComMarketplace Gerakan Bedukmutu. *BERDIKARI: Jurnal Inovasi Dan Penerapan Ipteks*, 10(1), 1–16. <https://journal.umy.ac.id/index.php/berdikari/article/view/14053>
- Putri, Y. M., Rahmawati, S., & Permai, V. N. (2023). Peran Mahasiswa Kuliah Kerja Nyata dalam Pemulihan Ekonomi di Desa Ngaglik : Study tentang Pemulihan Ekonomi pada UMKM Jamur Krispi Mak Rin (The Role of Real Work College Students in Economic Recovery in Ngaglik Village : Study of Economic Recovery in Mu. *Jurnal Nusantara Mengabdi*, 2(2), 87–97.
- Romero, M. J. M., & Ramirez, A. A. R. (2016). SEW: Looking for a definition and controversial Issue. *European Joournal of Family Business*, 6, 1–9.

- Sadiku-Dushi, N., Dana, L. P., & Ramadani, V. (2019). Entrepreneurial marketing dimensions and SMEs performance. *Journal of Business Research*, 100(December 2018), 86–99. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.025>
- Sanie, S. Y. R., & Prabawati, bebedicta E. (2021). Jurnal Bisnis dan Manajemen Peran Pengusaha Perempuan UMKM dan Pola Pengeluaran Rumah Tangga pada. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 8(1), 121–131. <https://doi.org/10.4103/jgid.jgid>
- Santika, E. F. (2022). *Jumlah UMKM di Indonesia Sepanjang 2022, Provinsi Mana Terbanyak?* Kementerian Koperasi, Usaha Kecil, Dan Menengah. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/02/02/jumlah-umkm-di-indonesia-sepanjang-2022-provinsi-mana-terbanyak#:~:text=Ini terlihat dari data yang,Pulau Jawa mendominasi sektor ini>.
- Sardi, M. (2022). *Top, Lapak Ganjar Bikin Produk Ribuan UMKM Laris Manis*. Rakyat Merdeka.
- Savlovski, L. I., & Robu, N. R. (2011). The Role of SMEs in Modern Economy. *Economia. Seria Management*, 14(1), 277–281. <https://doi.org/10.1242/jcs.101.1.35>
- Situmorang, H. D. (2023). *Ganjar Pranowo Dorong UMKM di Jateng Naik Kelas*. Berita Satu. <https://www.beritasatu.com/ekonomi/1012443/ganjar-pranowo-dorong-umkm-di-jateng-naik-kelas>
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754–777. <https://doi.org/10.1177/0266242612448077>
- Sofyan, S. (2017). Peran UMKM dalam Perekonomian Indonesia. *Jurnal Bilancia*, 11(1), 33–59. <https://jurnal.iainpalu.ac.id/index.php/blc/article/view/298/216>
- Suryowati, E. (2022). *Tiga Jurusan Ganjar Pranowo Bangkitkan UMKM*. JawaPos.Com. <https://www.jawapos.com/bisnis/01425379/tiga-jurusan-ganjar-pranowo-bangkitkan-umkm>
- Taghizadeh-Hesary, F., Phoumin, H., & Rasoulinezhad, E. (2022). COVID-19 and regional solutions for mitigating the risk of SME finance in

- selected ASEAN member states ☆. *Economic Analysis and Policy*, 74, 506–525. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2022.03.012>
- Tajudin, A., Aziz, R. A., Mahmood, R., & Abdullah, M. H. (2014). The Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SMEs in Malaysia. *International Journal of Management Excellence*, 2(3), 221. <https://doi.org/10.17722/ijme.v2i3.96>
- Tan, E., & Syahwildan, M. (2022). Financial Technology dan Kinerja Berkelanjutan Usaha Mikro Kecil : Mediasi Literasi Keuangan dan Inklusi Keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 23(1), 1–22.
- 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. *Etsa Astridya SETIYATI / Journal of Asian Finance*, 9(3), 0245–0256. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no3.0245>
- Thomas, A., Pham, D. T. R., Francis, M., & Fisher, R. (2014). Creating resilient and sustainable manufacturing businesses-a conceptual fitness model. *International Journal of Production Research*, 53(13), 3934–3946. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.975850>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008, (2008).
- Välikangas, L., & Romme, G. (2013). How to Design for Strategic Resilience: A Case Study in Retailing. *Journal of Organization Design*, 2(2), 44. <https://doi.org/10.7146/jod.7360>
- Wahyunti, S. (2020). Peran Strategis UMKM dalam Menopang Perekonomian Indonesia di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Ekonomi Syariah*, 3(2), 280–302.
- Walker, B., & Salt, D. (2006). Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World. In 5 (Vol. 2, Issue 4, p. 15). IslandPress.
- Wati, L., Ardiansyah, M., & Pasrizal, H. (2022). Peran Organisasi Non Pemerintah Human Initiative Sumatera Utara terhadap Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Pesisir Kota Medan. *Jurnal Magister Ekonomi Syariah*, 1(2), 73–86.
- Zafar, A., & Mustafa, S. (2017). SMEs and its role in economic and socio-economic development of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Economic and Management Sciences*, 6(4), 1–16.

Zhou, Q., Edafioghor, T. E., Wu, C. H., & Doherty, B. (2022). Building organisational resilience capability in small and medium-sized enterprises: The role of high-performance work systems. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 1–22. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12479>

HASIL SCANNING SIMILARITY

Berisi tentang hasil scanning plagiat dengan batas toleransi 20%.

BIOGRAFI PENULIS



Veni Soraya Dewi, S.E., M.Si

Program Studi Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Magelang
E-mail: veni@unimma.ac.id
ORCID: 0000-0002-7657-9552



Nur Hidayah, S.E., MM

Program Studi Manajemen
Universitas Muhammadiyah Magelang
E-mail: nur.hidayah@ummgl.ac.id
ORCID: 0000-0002-4549-5540

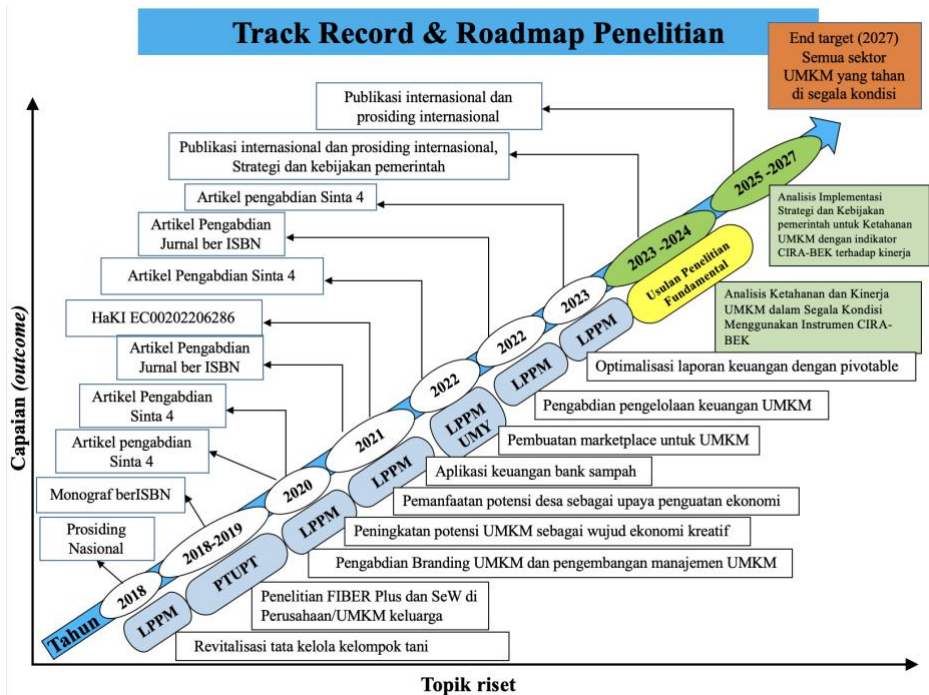


Betari Maharani, S.E., M.Sc

Program Studi Akuntansi
Universitas Muhammadiyah Magelang
E-mail: maharanibetari@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6137-3746

Penulis sebelumnya sudah melakukan riset maupun pengabdian yang berkaitan dengan penguatan UMKM, sehingga muncul keinginan untuk membahas terkait ketahanan UMKM di segala kondisi dengan melihat permasalahan-permasalahan yang sudah dialami. Gambar 2 menunjukkan peta jalan pemikiran yang terdiri dari instrumen FIBER Plus dan *Socioemotional Wealth* di Perusahaan Keluarga (Andriyani et al., 2022), UMKM sebagai penguat perekonomian rakyat (Dewi et al., 2020)(Dewi et al., 2021), penguatan laporan keuangan UMKM baik pelatihan maupun sistem (Dewi, Salsabilla, et al., 2022)(Dewi, Saputro, et al., 2022), usaha peningkatan pemasaran melalui *marketplace* (Pratolo et al., 2022). Tahun 2023-2024 membahas buku yang menganalisis ketahanan dan kinerja UMKM dalam segala kondisi

menggunakan instrumen CIRA-BEK dengan salah satu hasilnya adalah rumusan kebijakan pemerintah. Rencana tahun 2025-2026 akan dianalisis implementasi strategi dan kebijakan pemerintah untuk ketahanan UMKM dengan indikator CIRA-BEK terhadap kinerja. Harapannya 2027 akan terwujud ketahanan UMKM di semua sektor dengan kolaborasi dari semua pihak.



Gambar 4. Road map Penelitian Penulis

INSTRUMEN KETAHANAN BAGI UMKM DALAM SEGALA KONDISI

UMKM memiliki peran penting dalam perekonomian suatu negara karena berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, dan inovasi. Dalam banyak negara, pemerintah dan lembaga keuangan mendukung UMKM dengan berbagai cara, termasuk akses ke modal, pelatihan, bantuan teknis, dan insentif pajak. Ini bertujuan untuk memperkuat peran UMKM sebagai penopang perekonomian negara dan mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan. Setiap UMKM memiliki tantangan yang berbeda, sehingga strategi yang diterapkan bisa saja berbeda. UMKM harus terus memantau kondisi bisnisnya dan beradaptasi sesuai kebutuhan.

Buku ini membahas faktor-faktor yang diyakini memengaruhi ketahanan UMKM agar dapat bertahan dalam segala kondisi. Dengan karakteristik UMKM yang berbeda, maka faktor-faktor yang dibutuhkan masing-masing UMKM akan berbeda, namun tujuan mereka sama untuk dapat bertahan dan semakin maju di semua kondisi. Semoga buku ini dapat dimanfaatkan oleh UMKM sebagai bahan evaluasi dan perumusan strategi bisnis agar dapat bertahan, pemerintah sebagai alat mengambil keputusan, akademisi sebagai bahan penelitian, sumber acuan dan memunculkan ide penelitian lanjutan, serta masyarakat pada umumnya.