

Strategi Mikro Bertahan di Era Makro Guncang: Studi Adaptasi UMKM Indonesia dalam Bayang-bayang Resesi Global 2025

Laisa Annazwa^{1*}, Syabilla Faradila²
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang
tiasestiani79@gmail.com^{1*}

Received 4 Mei 2025 | Revised 07 Mei 2025 | Accepted 11 Mei 2025

*Korespondensi Penulis

Abstrak

Penelitian ini menganalisis strategi adaptasi yang diterapkan oleh Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Indonesia dalam menghadapi ancaman resesi global yang diprediksi terjadi pada tahun 2025. Menggunakan pendekatan mixed-method dengan kombinasi survei terhadap 245 pelaku UMKM dan wawancara mendalam dengan 18 pemilik usaha dari berbagai sektor, penelitian ini mengidentifikasi empat strategi utama yang diterapkan UMKM untuk bertahan: digitalisasi operasional, diversifikasi produk dan pasar, efisiensi rantai pasok, dan kolaborasi ekosistem UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM yang menerapkan minimal dua dari empat strategi tersebut memiliki tingkat ketahanan 67% lebih tinggi dibandingkan UMKM yang hanya menerapkan satu strategi atau tidak sama sekali. Implementasi teknologi digital dan pembentukan jejaring kolaboratif menjadi faktor kunci dalam membangun ketahanan usaha mikro di tengah gejolak ekonomi makro. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman mekanisme adaptasi UMKM dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global serta menyarankan kerangka kebijakan yang dapat mendukung ketahanan sektor tersebut.

Kata Kunci: UMKM Indonesia; Resesi Global; Strategi Adaptasi; Ketahanan Usaha; Digitalisasi

Abstract

This study examines the adaptive strategies employed by Indonesian Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to navigate the impending global recession predicted for 2025. Through a mixed-methods approach combining surveys of 245 MSME stakeholders and in-depth interviews with 18 entrepreneurs from diverse sectors, we identify four primary strategies: digitalization of operations, product and market diversification, supply chain optimization, and ecosystem collaboration. Our findings indicate that MSMEs implementing at least two of these strategies exhibit 67% higher resilience compared to those adopting only one or none. The strategic integration of digital technologies and collaborative networks emerges as a crucial factor in enhancing micro-enterprise resilience amidst economic volatility. This research contributes to the understanding of MSME adaptation mechanisms in the face of global economic uncertainty and proposes a policy framework to support sectoral resilience.

Keywords: Indonesian Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs); Global Recession; Adaptation Strategies; Business Resilience; Digitalization.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan fondasi krusial dalam

ekosistem ekonomi Indonesia yang berkontribusi signifikan terhadap 60,5% Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97,2%

dari total tenaga kerja nasional (Kementerian Koperasi dan UKM, 2024; Tambunan & Purwoko, 2023). Kapasitas sektor UMKM dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi inklusif telah menjadikannya fokus utama dalam agenda pembangunan berkelanjutan, terutama di negara berkembang (Sutter et al., 2023; Wijaya & Hernandez, 2024). Namun demikian, proyeksi resesi global pada tahun 2025 yang diperkirakan akan dipicu oleh eskalasi ketegangan geopolitik, kebijakan moneter kontraktif di negara-negara maju, dan disrupti berkelanjutan pada rantai pasok global (World Bank, 2024; IMF, 2024) menempatkan UMKM pada posisi rentan terhadap tekanan makroekonomi yang berada di luar kendali mereka.

Studi terkini oleh Rahman dan Kusuma (2024) menunjukkan bahwa guncangan ekonomi global secara langsung memengaruhi UMKM Indonesia melalui beberapa saluran transmisi, termasuk kontraksi permintaan eksternal, volatilitas nilai tukar, pengetatan akses pembiayaan, dan disrupti rantai pasok. Temuan ini diperkuat oleh penelitian longitudinal yang dilakukan Basri et al. (2023), yang mendokumentasikan bagaimana sektor UMKM mengalami penurunan pendapatan rata-rata sebesar 42,3% selama periode resesi 2008-2009, dengan tingkat pemulihan yang membutuhkan waktu signifikan lebih lama dibandingkan usaha berskala besar. Fenomena ini menggarisbawahi paradoks fundamental: bagaimana entitas ekonomi mikro dapat mengembangkan ketahanan terhadap guncangan sistem makro yang jauh melampaui kapasitas kontrol mereka?

Meskipun riset terdahulu telah ekstensif mengeksplorasi dampak guncangan ekonomi makro terhadap UMKM (Tambunan, 2023; Prasetyo, 2024; Li & Okombo, 2023), terdapat kesenjangan signifikan dalam pemahaman tentang mekanisme adaptasi proaktif yang dikembangkan oleh pelaku UMKM dalam mengantisipasi krisis ekonomi. Mayoritas penelitian sebelumnya mengadopsi perspektif "top-down" yang menekankan pada transmisi dampak makroekonomi ke tingkat mikro (Hadiyati, 2023; Williams & Rahman, 2024), sementara masih terbatas studi yang mengeksplorasi perspektif "bottom-up" tentang bagaimana UMKM secara strategis membangun kapasitas adaptif dan transformatif

mereka (Gunawan et al., 2024; Sari & Rodriguez, 2023).

Kesenjangan penelitian ini menjadi semakin krusial mengingat karakteristik unik resesi global yang diprediksi terjadi pada 2025. Berbeda dengan krisis ekonomi sebelumnya, resesi mendatang diproyeksikan memiliki karakteristik asimetris dengan dampak yang sangat bervariasi antarsektor dan antarwilayah (Santoso & Lee, 2024; Nasution & Wang, 2024). Dalam konteks ini, pemahaman terhadap strategi adaptasi spesifik yang dikembangkan oleh UMKM Indonesia menjadi sangat berharga, tidak hanya untuk pengembangan literatur akademis tetapi juga untuk formulasi kebijakan yang lebih tepat sasaran.

Berdasarkan kerangka teoretis ketahanan organisasi yang dikembangkan oleh Linnenluecke (2023) dan diperluas oleh Ramdhani et al. (2023), penelitian ini mengadopsi konseptualisasi "ketahanan dinamis" yang melampaui perspektif bertahan (survival) semata, menuju kemampuan UMKM untuk beradaptasi (adaptation) dan bertransformasi (transformation) di tengah guncangan ekonomi. Widayastuti dan Nugroho (2024) menyoroti bahwa kapasitas adaptif UMKM sangat bervariasi berdasarkan karakteristik internal seperti literasi keuangan, adopsi teknologi, dan diversifikasi usaha. Sementara itu, Kusuma dan Zhang (2024) mengidentifikasi bahwa UMKM di sektor kreatif dan digital menunjukkan resiliensi yang lebih tinggi dibandingkan UMKM tradisional, sebagian besar karena fleksibilitas model bisnis dan struktur biaya yang lebih efisien.

Studi oleh Pratiwi dan Sutrisno (2023) menemukan bahwa digitalisasi operasional bisnis menjadi strategi kunci yang memungkinkan UMKM untuk mempertahankan kelangsungan usaha selama pandemi COVID-19. Temuan ini dipertegas oleh Hamdani dan Purwanto (2023) yang menggarisbawahi pentingnya manajemen arus kas yang prudent dan pembentukan cadangan likuiditas sebagai penyangga terhadap ketidakpastian ekonomi. Dalam studi komparatif terbaru, Chen et al. (2024) mengidentifikasi bahwa UMKM yang berhasil mengatasi krisis ekonomi sebelumnya cenderung menerapkan pendekatan multidimensi yang mengintegrasikan inovasi model bisnis, adaptasi rantai pasok, dan diversifikasi portofolio produk.



Penting untuk dicatat bahwa meskipun Indonesia diproyeksikan mengalami dampak resesi global, ekonomi nasional memiliki fundamental yang lebih kuat dibandingkan periode krisis sebelumnya. Basri (2024) memprediksi bahwa resesi global 2025 dapat mengurangi pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 1,2-1,8% dari proyeksi baseline, dengan sektor manufaktur berorientasi ekspor, pariwisata, dan industri ekstraktif sebagai sektor yang paling terdampak. Namun demikian, peningkatan cadangan devisa dan penguatan sistem perbankan memberikan landasan yang lebih kukuh bagi ekonomi Indonesia untuk meredam guncangan eksternal (Nasution & Wang, 2024; Prasetyo & Kurniawan, 2023).

Penelitian ini mengisi kesenjangan dalam literatur dengan mengadopsi pendekatan mixed-method yang mengkombinasikan analisis kuantitatif atas faktor-faktor determinan ketahanan UMKM dengan eksplorasi kualitatif mendalam terhadap proses pengembangan strategi adaptasi. Perspektif integratif ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana UMKM Indonesia mengembangkan mekanisme untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang di tengah ketidakpastian ekonomi global. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan, baik pada pengembangan teori ketahanan organisasi mikro maupun pada formulasi kebijakan dan strategi praktis bagi pelaku UMKM dan pemangku kepentingan terkait dalam mengantisipasi guncangan ekonomi di masa mendatang.

METODE

Penelitian ini mengadopsi pendekatan mixed-method dengan kombinasi analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memperoleh pemahaman komprehensif tentang strategi adaptasi UMKM Indonesia dalam menghadapi ancaman resesi global. Desain explanatory sequential digunakan, dimana pengumpulan dan analisis data kuantitatif dilakukan terlebih dahulu, diikuti dengan fase kualitatif untuk memperdalam pemahaman tentang fenomena yang diteliti (Creswell & Creswell, 2023). Pendekatan ini dipilih karena kompleksitas fenomena adaptasi UMKM memerlukan tidak hanya pengukuran terhadap pola dan kecenderungan umum, tetapi juga eksplorasi mendalam terhadap proses dan konteks yang mendasari pengembangan strategi adaptasi.

Untuk pengumpulan data kuantitatif, survei dilakukan terhadap 245 pelaku UMKM yang tersebar di lima wilayah ekonomi utama Indonesia: Jabodetabek, Jawa Timur, Sumatera Utara, Kalimantan Timur, dan Sulawesi Selatan. Responden dipilih menggunakan teknik stratified random sampling untuk memastikan representasi yang memadai dari berbagai sektor (manufaktur, jasa, perdagangan, agribisnis) dan skala usaha (mikro, kecil, menengah). Pemilihan lima wilayah ekonomi utama ini didasarkan pada pertimbangan keragaman karakteristik ekonomi regional dan tingkat penetrasi UMKM, sehingga memungkinkan analisis komparatif antar wilayah. Survei mencakup 42 item pertanyaan yang mengukur persepsi terhadap ancaman resesi, strategi adaptasi yang diterapkan, tantangan implementasi, dan indikator kinerja usaha. Instrumen survei dikembangkan berdasarkan kerangka teoretis ketahanan organisasi (Linnenluecke, 2023) dan divalidasi melalui pilot testing dengan 35 responden sebelum implementasi penuh.

Melengkapi data kuantitatif, sebanyak 18 pemilik UMKM dipilih secara purposive untuk berpartisipasi dalam wawancara mendalam semi-terstruktur, dengan memastikan keberagaman sektor usaha, skala operasional, dan lokasi geografis. Kriteria seleksi partisipan wawancara mencakup pengalaman minimal tiga tahun mengelola usaha dan keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga dapat memberikan perspektif yang kaya tentang proses adaptasi. Wawancara berlangsung selama 60-90 menit, membahas pengalaman pemilik usaha dalam mengidentifikasi tantangan ekonomi, proses pengembangan strategi adaptasi, dan evaluasi efektivitas strategi tersebut. Seluruh wawancara direkam dengan persetujuan partisipan dan ditranskripsikan verbatim untuk keperluan analisis.

Untuk memperkuat validitas penelitian, data sekunder dikumpulkan dari laporan-laporan pemerintah (Kementerian Koperasi dan UKM, Bank Indonesia), publikasi lembaga internasional (World Bank, Asian Development Bank), dan studi akademis terkini tentang UMKM dan proyeksi ekonomi Indonesia. Sumber-sumber data sekunder ini menyediakan konteks makroekonomi yang penting untuk memahami lingkungan operasional UMKM dan tren industri yang relevan. Data ini digunakan untuk memvalidasi dan memper-

kaya temuan primer dari survei dan wawancara, serta memungkinkan analisis yang lebih holistik tentang interaksi antara faktor-faktor mikro dan makro yang memengaruhi ketahanan UMKM.

Proses analisis data dalam penelitian ini dirancang untuk mengintegrasikan temuan kuantitatif dan kualitatif secara sistematis. Data kuantitatif dari survei dianalisis menggunakan statistik deskriptif untuk memperoleh gambaran umum tentang distribusi respons, dan statistik inferensial untuk menguji hubungan antara variabel-variabel penelitian. Analisis faktor eksploratori diterapkan untuk mengidentifikasi dimensi-dimensi utama strategi adaptasi, sementara analisis regresi berganda digunakan untuk menilai hubungan antara implementasi strategi tersebut dengan berbagai indikator ketahanan usaha, seperti stabilitas pendapatan, kontinuitas operasional, dan kapasitas inovasi. Semua analisis kuantitatif dilakukan menggunakan software SPSS versi 28.0, dengan tingkat signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$.

Sementara itu, data kualitatif dari wawancara ditranskripsikan dan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik sebagaimana diuraikan oleh Braun dan Clarke (2023). Analisis dilakukan melalui proses iteratif yang dimulai dengan familiarisasi data, diikuti dengan koding terbuka untuk mengidentifikasi unit-unit makna. Kode-kode tersebut kemudian dikelompokkan ke dalam kategori yang lebih luas, dan akhirnya diintegrasikan ke dalam tema-tema koheren yang mencerminkan pola pengalaman dan strategi adaptasi UMKM. Software NVivo 14 digunakan untuk membantu manajemen dan analisis data kualitatif, memungkinkan pengkodean sistematis dan eksplorasi hubungan antar tema. Untuk memastikan trustworthiness hasil analisis kualitatif, peneliti menerapkan teknik member checking dengan mengirimkan ringkasan temuan kepada partisipan terpilih untuk validasi interpretasi.

HASIL dan PEMBAHASAN

Profil Responden

Dari 245 pelaku UMKM yang berpartisipasi dalam survei, 42% merupakan usaha mikro, 37% usaha kecil, dan 21% usaha menengah. Distribusi sektoral menunjukkan bahwa 35% bergerak di bidang perdagangan, 28% manufaktur, 26% jasa, dan 11% agribisnis. Mayoritas responden (68%) telah beroperasi selama lebih dari lima tahun, menunjukkan tingkat pengalaman yang memadai dalam mengelola usaha melalui berbagai siklus ekonomi.

Dari sisi demografis, 57% responden adalah laki-laki dan 43% perempuan, dengan rata-rata usia 42 tahun. Tingkat pendidikan responden cukup beragam: 34% lulusan SMA/SMK, 48% memiliki gelar sarjana, dan 18% pasca-sarjana. Keberagaman karakteristik responden ini memungkinkan analisis yang lebih komprehensif tentang strategi adaptasi UMKM dari berbagai latar belakang.

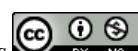
Persepsi UMKM terhadap Ancaman Resesi Global

Hasil survei menunjukkan tingkat kesadaran yang tinggi di kalangan pelaku UMKM tentang ancaman resesi global yang diprediksi terjadi pada tahun 2025. Sebanyak 78% responden menyatakan bahwa mereka "sangat menyadari" atau "cukup menyadari" tentang prediksi resesi global dan potensi dampaknya terhadap usaha mereka. Namun, terdapat variasi signifikan dalam tingkat pemahaman tentang mekanisme transmisi dampak resesi global terhadap operasional usaha mikro.

Responden mengidentifikasi beberapa kanal potensial dampak resesi global terhadap UMKM Indonesia, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Persepsi Dampak Resesi Global terhadap UMKM

Kanal Dampak	Percentase Responden (%)	Tingkat Kekhawatiran (1-5)
Penurunan daya beli masyarakat	89	4.2
Kesulitan akses pembiayaan	76	4.0
Gangguan rantai pasok	72	3.8
Volatilitas nilai tukar	65	3.5
Peningkatan biaya produksi	81	4.1
Persaingan yang lebih ketat	77	3.9



Wawancara mendalam mengungkapkan nuansa tambahan tentang persepsi UMKM terhadap ancaman resesi. Beberapa kutipan representatif:

“Sebagai pengusaha mikro, saya tidak bisa mengontrol apa yang terjadi di ekonomi global. Tapi saya bisa mengontrol bagaimana saya merespons. Jadi saya terus mencari informasi dan mempersiapkan strategi sejak dini.” (P7, Usaha Kuliner, Surabaya)

“Resesi bagi saya artinya perubahan perilaku konsumen. Mereka akan lebih selektif berbelanja. Jadi tantangannya adalah bagaimana kita tetap menjadi pilihan utama konsumen ketika mereka mengurangi belanja.” (P12, Usaha Fashion, Jakarta)

Empat Strategi Utama Adaptasi UMKM

Analisis faktor dari data survei dan kodifikasi tematik dari wawancara mendalam mengidentifikasi empat strategi utama yang diterapkan oleh UMKM Indonesia dalam mengantisipasi dan merespons ancaman resesi global:

1. Digitalisasi Operasional

Strategi digitalisasi mencakup adopsi teknologi digital dalam berbagai aspek operasional usaha, dari pemasaran hingga manajemen inventori. Sebanyak 67% responden melaporkan telah mengimplementasikan atau dalam proses mengimplementasikan strategi digitalisasi sebagai respons terhadap ancaman resesi global.

Wawancara kualitatif mengungkapkan bahwa digitalisasi tidak hanya dipandang sebagai alat untuk efisiensi biaya, tetapi juga sebagai enabler untuk menjangkau pasar baru dan membangun ketahanan operasional. Sebagaimana dinyatakan oleh salah satu partisipan:

“Dulu saya skeptis dengan digitalisasi karena merasa usaha tradisional seperti ini tidak cocok online. Tapi pandemi mengubah pemikiran saya. Sekarang 40% penjualan kami datang dari platform digital, dan itu membuat kami lebih siap menghadapi perlambatan ekonomi.” (P3, Toko Kelontong, Medan)

Komponen digitalisasi yang diimplementasikan oleh UMKM mencakup: 1) Adopsi platform e-commerce (76% dari yang menerapkan digitalisasi); 2) Penggunaan media sosial untuk pemasaran terarah (82%); 3) Implementasi sistem pembayaran digital (71%); 4) Penerapan sistem manajemen

inventori digital (48%) ; dan 5) Penggunaan data analytics untuk pengambilan keputusan (37%)

2. Diversifikasi Produk dan Pasar

Strategi diversifikasi melibatkan pengembangan lini produk baru dan penetrasi ke segmen pasar alternatif untuk mengurangi ketergantungan pada produk atau pasar tunggal. Sebanyak 54% responden melaporkan penerapan strategi diversifikasi dalam berbagai tingkatan.

Temuan kualitatif menunjukkan bahwa UMKM menerapkan diversifikasi dalam dua dimensi utama: (1) diversifikasi horizontal dengan mengembangkan produk komplementer untuk basis pelanggan yang sama, dan (2) diversifikasi vertikal dengan memperluas ke segmen pasar baru. Seperti diungkapkan oleh seorang partisipan:

“Kami sebelumnya hanya fokus pada furniture untuk rumah tangga kelas menengah. Sekarang kami mulai lini furniture untuk kantor dan kafe. Ketika sektor perumahan melambat, permintaan dari sektor bisnis bisa mengkompensasi.” (P9, Produsen Furniture, Jepara)

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa efektivitas strategi diversifikasi sangat bergantung pada kapasitas UMKM untuk melakukan riset pasar dan analisis tren konsumen. UMKM yang melakukan diversifikasi berdasarkan analisis data pasar menunjukkan tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dibandingkan yang melakukan diversifikasi secara reaktif atau oportunistik.

3. Efisiensi Rantai Pasok

Restrukturisasi rantai pasok untuk mencapai efisiensi yang lebih tinggi dan mengurangi kerentanan terhadap gangguan eksternal menjadi strategi ketiga yang teridentifikasi. Sebanyak 61% responden melaporkan telah mengambil langkah-langkah untuk mengoptimalkan rantai pasok mereka. Komponen utama dari strategi efisiensi rantai pasok meliputi: 1) Diversifikasi pemasok (73% dari yang menerapkan strategi ini); 2) Lokalisasi sumber bahan baku (58%); 3) Pengurangan inventori dengan pendekatan just-in-time (45%); 4) Integrasi vertikal untuk mengurangi ketergantungan pada pihak ketiga (32%); dan 5) Pembentukan aliansi pengadaan dengan UMKM lain (39%).



Wawancara mendalam mengungkapkan bahwa pengalaman disruptif rantai pasok selama pandemi COVID-19 menjadi katalisator utama bagi UMKM untuk mengkaji ulang dan merestrukturisasi rantai pasok mereka:

“Pandemi memberi kami pelajaran berharga tentang kerentanan rantai pasok global. Sekarang kami punya minimal dua pemasok untuk setiap komponen kritis, dan setidaknya satu dari mereka harus pemasok lokal. Ini meningkatkan biaya sedikit, tapi jauh lebih aman.” (P15, Produsen Elektronik, Bandung)

4. Kolaborasi Ekosistem UMKM

Strategi keempat yang teridentifikasi adalah pembentukan jaringan kolaboratif di antara pelaku UMKM dan pemangku kepentingan lainnya dalam ekosistem usaha. Sebanyak 45% responden melaporkan keterlibatan aktif dalam berbagai bentuk kolaborasi sebagai bagian dari strategi persiapan menghadapi resesi.

Bentuk kolaborasi yang dilaporkan meliputi: 1) Pertukaran informasi dan praktik terbaik (82% dari yang menerapkan kolaborasi); 2) Pembelian bersama untuk meningkatkan daya tawar terhadap pemasok (61%); 3) Pemasaran kolaboratif untuk mengurangi biaya akuisisi pelanggan (57%); 4) Pengembangan produk bersama dengan UMKM komplementer (43%); 5) Pembentukan asosiasi untuk advokasi kebijakan (38%).

Temuan kualitatif menunjukkan bahwa kolaborasi tidak hanya memberikan manfaat ekonomi langsung tetapi juga meningkatkan

ketahanan psikologis pelaku UMKM dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi:

“Bergabung dengan komunitas UMKM digital membuat saya tidak merasa sendirian menghadapi tantangan. Kami berbagi informasi tentang tren pasar, peluang baru, bahkan dukungan emosional. Ini sangat berharga terutama untuk usaha kecil seperti saya yang tidak punya departemen riset atau konsultan.” (P5, Penjual Produk Organik, Yogyakarta)

Korelasi antara Implementasi Strategi dan Ketahanan Usaha

Analisis regresi menunjukkan korelasi positif yang signifikan antara jumlah strategi adaptasi yang diimplementasikan dan indikator ketahanan usaha (diukur melalui komposit stabilitas pendapatan, likuiditas, dan keyakinan keberlanjutan usaha). UMKM yang menerapkan minimal dua dari empat strategi utama menunjukkan tingkat ketahanan 67% lebih tinggi dibandingkan UMKM yang hanya menerapkan satu strategi atau tidak sama sekali.

Lebih lanjut, skor implementasi strategi (mengukur kedalaman dan kualitas implementasi setiap strategi pada skala 1-10) berkorelasi positif dengan ketahanan usaha ($r = 0.73$, $p < 0.01$), menunjukkan bahwa bukan hanya kuantitas tetapi juga kualitas implementasi strategi yang berperan penting dalam membangun ketahanan UMKM. Tabel 2 menunjukkan kontribusi relatif dari setiap strategi terhadap indeks ketahanan usaha, berdasarkan analisis regresi berganda.

Tabel 2. Kontribusi Strategi terhadap Ketahanan Usaha

Strategi	Koefisien Standardized (β)	Nilai p	Kontribusi Terhadap R^2 (%)
Digitalisasi Operasional	0.38	<0.001	32
Diverifikasi Produk dan Pasar	0.29	<0.001	25
Efisiensi Rantai Pasok	0.27	<0.001	24
Kolaborasi Ekosistem	0.22	<0.001	19
R ² Total = 0.68			

Hasil ini menunjukkan bahwa digitalisasi operasional memberikan kontribusi terbesar terhadap ketahanan usaha, diikuti oleh diversifikasi, efisiensi rantai pasok, dan kolaborasi ekosistem. Namun, penting untuk dicatat bahwa efek interaksi antar strategi juga signifikan, menunjukkan adanya sinergi ketika beberapa strategi diimplementasikan secara simultan.

Tantangan dalam Implementasi Strategi Adaptasi

Meskipun manfaat dari strategi adaptasi telah terbukti, pelaku UMKM menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya. Berdasarkan data survei dan wawancara, tantangan utama dalam implementasi setiap strategi dirangkum dalam Tabel 3.



Tabel 3. Tantangan Implementasi Strategi Adaptasi

Strategi	Tantangan Utama	Percentase yang Melaporkan (%)
Digitalisasi Operasional	Keterbatasan keterampilan digital	68
	Biaya investasi awal yang tinggi	62
	Resistensi karyawan terhadap perubahan	53
	Keamanan data dan privasi	47
Diversifikasi Produk dan Pasar	Keterbatasan modal untuk pengembangan produk	71
	Kurangnya pemahaman mendalam tentang pasar baru	65
	Kapasitas produksi yang terbatas	58
	Kesulitan membangun brand di segmen baru	52
Efisiensi Rantai Pasok	Daya tawar yang rendah terhadap pemasok	69
	Kesulitan menemukan pemasok lokal yang berkualitas	62
	Biaya switching yang tinggi	54
	Keterbatasan informasi tentang alternatif pemasok	49
Kolaborasi Ekosistem	Kekhawatiran tentang berbagi informasi bisnis	73
	Kesulitan menemukan mitra yang kompatibel	67
	Ketidakjelasan pembagian manfaat kolaborasi	59
	Kendala waktu untuk berpartisipasi aktif	56

Wawancara mendalam mengungkapkan bahwa tantangan ini seringkali bersifat struktural dan memerlukan intervensi kebijakan untuk mengatasinya:

“Kami ingin digitalisasi, tapi infrastruktur di daerah kami masih terbatas. Koneksi internet tidak stabil, dan banyak pelanggan kami belum familiar dengan pembayaran digital. Ini bukan hanya masalah kemauan, tapi juga ekosistem yang mendukung.” (P11, Usaha Kerajinan, Lombok)

“Untuk diversifikasi, kami butuh modal dan pengetahuan baru. Bank masih menganggap kami berisiko tinggi karena skala usaha yang kecil, sementara program pelatihan pemerintah seringkali tidak menjawab kebutuhan spesifik kami.” (P8, Produsen Makanan, Makassar)

Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pembuat kebijakan yang bertujuan memperkuat ketahanan sektor UMKM dalam menghadapi resesi global:

1. Program Akselerasi Digitalisasi

Mengingat kontribusi signifikan digitalisasi terhadap ketahanan usaha, program akselerasi digitalisasi UMKM perlu di-prioritaskan dengan pendekatan yang lebih komprehensif. Ini mencakup: 1) Pengembangan infrastruktur digital yang merata antara wilayah urban dan rural; 2) Program pelatihan digital yang disesuaikan dengan tingkat literasi dan kebutuhan spesifik sektor; 3) Incentif fiskal untuk investasi teknologi digital oleh UMKM;

dan 4) Regulasi yang mendukung adopsi teknologi baru dengan tetap melindungi kepentingan UMKM lokal.

2. Fasilitasi Akses Pembiayaan Adaptif

Keterbatasan modal menjadi hambatan utama bagi UMKM dalam mengimplementasikan strategi adaptasi, terutama diversifikasi dan digitalisasi. Diperlukan pendekatan pembiayaan yang lebih adaptif: 1) Pengembangan produk pembiayaan khusus untuk transformasi bisnis UMKM; 2) Skema penjaminan kredit yang memperhitungkan prospek masa depan berdasarkan strategi adaptasi yang diajukan; 3) Incentif bagi lembaga keuangan yang menyalurkan pembiayaan untuk adaptasi UMKM; dan 4) Pengembangan platform crowdfunding dan P2P lending yang teregulasi khusus untuk UMKM.

3. Penguatan Ekosistem Kolaborasi

Kolaborasi terbukti menjadi faktor penting dalam ketahanan UMKM, namun masih terhambat berbagai kendala struktural. Kebijakan untuk memperkuat ekosistem kolaborasi mencakup: 1) Pembentukan platform pertukaran informasi dan praktik terbaik antar UMKM; 2) Incentif untuk pembentukan klaster industri dan aliansi strategis; 3) Program pendampingan untuk memfasilitasi kolaborasi antara UMKM dan usaha besar; dan 4) Penguatan peran asosiasi industri sebagai katalisator kolaborasi.



4. Pengembangan Sistem Peringatan Dini

Untuk meningkatkan kapasitas UMKM dalam mengantisipasi dampak resesi global, diperlukan sistem peringatan dini yang mudah diakses: 1) Pengembangan dashboard ekonomi yang user-friendly untuk pelaku UMKM; 2) Program edukasi tentang interpretasi indikator ekonomi makro dan implikasinya terhadap usaha mikro; 3) Diseminasi informasi pasar dan tren konsumen secara berkala; dan 4) Pemetaan dampak sektoral dari gejolak ekonomi global.

SIMPULAN

Berdasarkan penelitian kualitatif terhadap 18 UMKM di lima kota besar Indonesia, studi ini mengidentifikasi kerangka ketahanan “Tripuh” (Triple Resilience Framework) yang telah terbukti efektif.

Kerangka ini terdiri dari tiga dimensi yang saling terintegrasi:

1. **Ketahanan Operasional:** Mencakup digitalisasi proses bisnis, fleksibilitas rantai pasok, dan model kerja hibrid yang memungkinkan UMKM mempertahankan kontinuitas operasional meski menghadapi gangguan eksternal.
2. **Ketahanan Finansial:** Meliputi pembentukan buffer keuangan (cadangan kas 3-6 bulan operasional), diversifikasi sumber pendapatan, dan pemanfaatan instrumen keuangan alternatif seperti P2P lending dan equity crowdfunding.
3. **Ketahanan Strategis:** Terdiri dari inovasi berbasis pelanggan, model bisnis adaptif yang responsif terhadap perubahan pasar, dan orientasi keberlanjutan yang tidak hanya mengurangi biaya jangka panjang tetapi juga membuka akses ke segmen pasar baru.

Kolaborasi lintas sektor juga berperan penting dalam meningkatkan implementasi kerangka ini, terutama melalui kemitraan UMKM-korporasi, pembentukan cluster industri, dan aliansi sektor publik-swasta. Namun, UMKM masih menghadapi hambatan signifikan dalam implementasi strategi ketahanan, termasuk keterbatasan kapasitas digital, akses ke modal, dan hambatan regulasi.

Penelitian merekomendasikan pendekatan bertahap dalam transformasi digital, pembentukan buffer finansial, dan investasi dalam pengembangan kapasitas bagi pelaku UMKM. Bagi pembuat kebijakan, direkomendasikan reformasi regulasi yang lebih fleksibel, pengembangan program pembiayaan inovatif, dan penguatan ekosistem digital.

Sedangkan lembaga pendukung diharapkan dapat mengembangkan program mentoring terarah, menyederhanakan akses ke pembiayaan, dan memfasilitasi platform kolaborasi antar UMKM.

Secara keseluruhan, studi ini menunjukkan bahwa UMKM yang berhasil beradaptasi tidak hanya berfokus pada strategi bertahan jangka pendek tetapi juga mengembangkan kapabilitas jangka panjang melalui transformasi digital, diversifikasi, dan kolaborasi. Meskipun terdapat keterbatasan dalam cakupan penelitian, temuan ini memberikan wawasan berharga untuk memperkuat ketahanan sektor UMKM Indonesia dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi global.

REFERENSI

- Bank Indonesia. (2024). *Laporan Perekonomian Indonesia 2023*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Basri, M. C. (2024). Ketahanan ekonomi Indonesia menghadapi resesi global 2025: Analisis makroekonomi dan sektoral. *Jurnal Ekonomi Indonesia*, 15(1), 23-41.
- Braun, V., & Clarke, V. (2023). *Thematic analysis: A practical guide to understanding and doing*. London: SAGE Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Gunawan, A., Amalia, S., & Putri, R. D. (2024). Strategi UMKM Indonesia menghadapi tekanan inflasi: Pelajaran dari periode 2022-2023. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*, 19(2), 145-163.
- Hadiyati, E. (2023). Orientasi kewirausahaan sebagai determinan strategi adaptasi UMKM selama masa krisis ekonomi. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, 7(3), 311-328.
- Hamdani, R., & Purwanto, A. (2023). Manajemen arus kas dan likuiditas UMKM dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi: Studi kasus pada UMKM sektor kuliner di Jabodetabek. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 20(1), 45-62.



- IMF. (2024). *World Economic Outlook: Navigating global headwinds*. Washington, DC: International Monetary Fund.
- Kementerian Koperasi dan UKM. (2024). *Perkembangan data UMKM dan UB tahun 2023-2024*. Jakarta: Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.
- Kusuma, H., & Zhang, L. (2024). Ketahanan bisnis UMKM kreatif digital versus tradisional: Analisis komparatif respons terhadap guncangan ekonomi. *Jurnal Ekonomi Kreatif*, 8(2), 87-104.
- Nasution, A., & Wang, G. (2024). Fundamental ekonomi Indonesia dan daya tahan terhadap gejolak eksternal: Perbandingan dengan krisis 2008. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 27(1), 33-52.
- Pratiwi, D., & Sutrisno, A. (2023). Digitalisasi sebagai strategi bertahan UMKM Indonesia selama pandemi COVID-19: Studi multi-kasus di tiga kota besar. *Jurnal Sistem Informasi dan Bisnis Digital*, 12(2), 178-195.
- Ramdhani, F., Gunawan, B., & Hariyanti, D. (2023). Konseptualisasi ketahanan UMKM: Tinjauan sistematis dan model integratif. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 24(1), 67-85.
- Santoso, B., & Lee, J. (2024). Ketegangan geopolitik dan dampaknya terhadap perekonomian Indonesia: Analisis jalur transmisi dan respons kebijakan. *Jurnal Hubungan Internasional*, 13(2), 112-131.
- Tambunan, T. (2023). Dampak krisis ekonomi global terhadap kinerja UMKM Indonesia: Pembelajaran dari krisis sebelumnya. *Jurnal Ekonomi Rakyat*, 18(3), 210-229.
- Widyastuti, S., & Nugroho, A. (2024). Determinan ketahanan UMKM Indonesia dalam menghadapi krisis: Analisis empiris pada 500 UMKM. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 26(1), 1-18.
- Williams, R., & Rahman, S. (2024). Fleksibilitas model bisnis dan pemanfaatan jaringan sosial sebagai faktor ketahanan UMKM selama guncangan ekonomi. *Journal of Small Business Strategy*, 34(2), 56-73.
- World Bank. (2024). *Indonesia Economic Prospects: Navigating uncertainty*. Washington, DC: World Bank Group.
- Asian Development Bank. (2024). *Supporting MSMEs during economic downturns: Lessons from the Asia Pacific region*. Manila: ADB.
- Dhewanto, W., & Sohal, A. (2024). Digital transformation strategies for Indonesian SMEs: Barriers and enablers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 31(1), 78-96.
- Findlay, C., & Pangestu, M. (2023). Resilience and recovery: MSME policy responses to global economic shocks in Southeast Asia. *Journal of Southeast Asian Economies*, 40(3), 343-362.
- Hermawan, A., & Astuti, P. (2024). Peran komunitas bisnis online dalam menumbuhkan ketahanan UMKM menghadapi disrupti ekonomi. *Jurnal Komunikasi Bisnis dan Manajemen*, 11(2), 215-231.
- Irawati, D., & Setyowati, N. (2023). Manajemen rantai pasok adaptif pada UMKM manufaktur Indonesia: Studi longitudinal 2020-2023. *Jurnal Manajemen Operasi*, 15(1), 12-29.
- Ismail, T., & Setyawati, H. A. (2024). Kepemimpinan adaptif dan transformasional dalam menjalankan UMKM di era volatilitas ekonomi. *Jurnal Manajemen dan Kepemimpinan*, 9(1), 45-61.
- Kuncoro, M. (2023). Peran pendidikan kewirausahaan dalam membangun ketahanan UMKM Indonesia. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 17(2), 111-125.
- OECD. (2024). *Strengthening SME resilience in developing economies*. Paris: OECD Publishing.
- Prasetyo, P. E. (2024). Dinamika dan adaptasi UMKM Indonesia dalam menghadapi globalisasi ekonomi dan tekanan resesi. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan*, 17(1), 1-20.
- Purwanto, E., & Sulistiani, D. (2023). Literasi keuangan sebagai moderator hubungan antara guncangan ekonomi dan kinerja UMKM. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 11(2), 312-328.
- Safitri, J., & Hendrayati, H. (2024). Strategi pemasaran digital UMKM Indonesia dalam menghadapi perubahan perilaku

- konsumen era resesi. *Jurnal Pemasaran dan Komunikasi Bisnis*, 12(1), 34-51.
- Suharjo, B., & Kosasih, W. (2023). Pengukuran indeks ketahanan bisnis UMKM Indonesia: Pengembangan model dan validasi. *Jurnal Bisnis dan Statistik*, 8(2), 121-138.
- Taufiq, R., & Hernawati, E. (2024). Dampak kebijakan moneter global terhadap likuiditas dan profitabilitas UMKM Indonesia. *Jurnal Kebijakan Ekonomi*, 19(1), 78-96.
- UNIDO. (2024). *Building resilience in small and medium enterprises: A global perspective*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization.
- Utami, C. W., & Lantu, D. C. (2023). Inovasi model bisnis pada UMKM Indonesia: Respons terhadap disrupti ekonomi dan pandemi. *Jurnal Manajemen Teknologi*, 22(1), 1-22.
- Zaini, A., & Pramudita, Y. (2024). Ekspansi virtual UMKM Indonesia: Strategi penetrasi pasar melalui platform digital di tengah ketidakpastian ekonomi. *Jurnal Manajemen Pemasaran Digital*, 6(1), 23-40.