

# Mentransformasi *Bricolage*: Kajian Konseptual Strategi Keberlanjutan UMKM yang Dinamis dan Adaptif

**Ni Luh Wayan Sayang Telagawathi<sup>1\*</sup>, Ni Made Dwi Ariani Mayasari<sup>2</sup> Theresia Dirda Rosari Widyadara<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Genesha, Singaraja, Indonesia

\* wayan.sayang@undiksha.ac.id

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan kajian konseptual pemikiran untuk mentransformasi (merubah dan menjadi baru) sumberdaya minimal yang dimiliki oleh UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah), khususnya kerajinan tenun agar dinamis dan adaptif dengan berbagai krisis yang terjadi. Konsep bricolage adalah sebentuk kreatifitas dan daya imajinasi yang memungkinkan pelaku UMKM kerajinan tenun untuk memunculkan inovasi dari sumber daya yang terbatas, dan menciptakan peluang di tengah situasi yang tidak normal pada masa pandemic ini. Penelitian juga bertujuan untuk melakukan identifikasi sekaligus juga mentransformasi sumberdaya yang dimiliki oleh UMKM kerajinan tenun. Salah satu sumberdaya UMKM tersebut adalah modal social dihasilkan dari kerekatan sosial (*social embeddedness*) pelaku UMKM. Kerekatan social yang dimaksudkan adalah dukungan social yang diberikan oleh masyarakat dan pemangku kepentingan lainnya dalam bentuk koneksi social. Kerekatan, koneksi social, dan modal social UMKM inilah yang membantu menjalankan proses bisnis dan melakukan pengembangan usaha, sekaligus juga mampu memberikan sumber daya cadangan manakala krisis menerpa. Krisis tidak bisa diatasi jika setiap orang bekerja sendiri-sendiri namun melalui jaringan sosial yang terus diakumulasikan untuk keberlanjutan bisnis (*business resilience*). Penelitian ini berusaha memetakan sekaligus mentransformasi sumberdaya minimal yang dimiliki oleh UMKM agar memiliki ketahanan bisnis pada masa krisis. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metodologi riset aksi partisipatif dengan metode kualitatif deskriptif yaitu observasi, wawancara mendalam, dan diskusi kelompok terpumpun

**Kata Kunci:** Transformasi, Bricolage, Keberlanjutan, Dinamis, Adaptif

## 1. PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 melumpuhkan UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) akibat anjloknya aktivitas perdagangan. Namun, sebagian pengusaha kecil mampu bertahan dan berkembang karena memanfaatkan ekosistem digital. UMKM memerlukan inisiatif untuk beradaptasi dengan situasi krisis dengan melakukan terobosan menggunakan perangkat teknologi. Manajemen UMKM dituntut untuk mampu beralih kepada penggunaan teknologi aplikasi pemasaran jika ingin terus menggeliat. Literasi digital masih menjadi persoalan yang harus dipecahkan meski 97% wilayah Indonesia sudah terhubung dalam marketplace online. Adaptasi ke wilayah digital ini memerlukan terobosan yang agresif sekaligus massif.

Transformasi digital hanya menjadi salah satu hal penting dalam resiliensi bisnis (*business resilience*), suatu keberlanjutannya sebagai usaha yang secara komprehensif dengan memperhatikan aspek internal dan eksternal dari modal yang dimiliki oleh UMKM (Branicki et al, 2018). Bisnis yang memiliki resiliensi tinggi dalam dilihat dari tiga karakteristik penting yaitu: pertama, UMKM yang dapat menjamin keberlanjutan bisnisnya meskipun dihantam oleh gelombang ketidakpastian baik yang datang dari sumber internal maupun eksternal. Kedua, UMKM mensiasati ketidakpastian dengan menggunakan modal survival. Produk dan lingkup usaha tidak berubah meskipun pendapatan hampir tidak menutup pengeluaran. Dalam modal survival, focus usaha diarahkan untuk meminimalkan kerugian yang terjadi. UMKM dengan resiliensi tinggi dapat melewati periode sulti ini dan sesegera mungkin berpindah ke moda pertumbuhan. Karakteristik yang ketiga adalah UMKM mampu melakukan re-orientasi dan pembaharuan bisnis.

UMKM memegang peranan penting dalam pencapaian beberapa tujuan *Sustainable Development Goals* (SDGs), terutama dalam pengurangan kemiskinan (SDGs 1), peningkatan kesejahteraan (SDGs 2), serta pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (SDGs 8). UMKM memiliki kluwes dalam beradaptasi, fokus pada komunitas, efisiensi sumber daya, peluang pasar, sehingga mampu merangkul praktik keberlanjutan seiring SDGs. UMKM bisa merangkul praktik berkelanjutan, dimana tidak hanya dapat meningkatkan dampak lingkungan dan sosialnya tetapi juga meningkatkan daya saing dan kelangsungan jangka panjangnya. Pertanyaannya adalah bagaimana menerapkan praktik berkelanjutan dalam usaha UMKM?

Kajian-kajian sebelumnya tentang pemberdayaan UMKM, khususnya di Indonesia dan Bali belum secara menyeluruh mendalami potensi besar UMKM, khususnya yang menjadi modal dalam menyiapkan strategi resiliensi. Kajian ini sangat penting dan sekaligus menjadi modal yang kuat untuk bertahan menghadapi berbagai krisis. Kajian-kajian sebelumnya memfokuskan untuk menganalisis permasalahan UMKM dengan berbagai skema bantuan dan intervensi, yang sayangnya membuatnya tergantung dengan berbagai program pemberdayaan pemerintah dan swasta. Perspektif ini tentu saja tidak melihat potensi alami resiliensi (kebertahanan) UMKM sendiri untuk bisa bertahan sekaligus mengembangkan sumber dayanya menjadi modal yang inovatif.

Kondisi krisis memberikan pelajaran berharga akan pentingnya koneksi social. Krisis tidak bisa diatasi jika setiap orang bekerja sendiri-sendiri. Koneksi social dipahami sebagai sumber resiliensi pada level individu. Adanya koneksi social memungkinkan individu untuk memiliki mekanisme dukungan informal. Resiliensi dapat dihasilkan dari kerekatan social (social embeddedness) pelaku UMKM dalam bisnis dan dari dukungan social yang diberikan oleh karyawan dan pemangku kepentingan lainnya.

Penelitian ini secara khusus bertujuan untuk menjelajahi perspektif konseptual dalam mentransformasi (merubah dan menjadi baru) sumberdaya minimal yang dimiliki oleh UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) kerajinan tenun agar adaptif pada masa pandemic Covid-19. Urgensi penelitian ini terletak pada usaha untuk mentransformasikan sumberdaya minimal yang dimiliki oleh UMKM, mengoptimalkan kerekatan social, yang dipadukan dengan modal social untuk membangun keberlanjutan pasca pandemic Covid-19. Penelitian ini berusaha memetakan sekaligus mentransformasi sumberdaya minimal yang dimiliki oleh UMKM agar memiliki ketahanan bisnis pada masa krisis.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

Penciptaan ekosistem kewirausahaan di sentra UMKM sering mendapatkan kritik terlalu *top-down* (berporos pada kepentingan pemerintah) dan ketergantungan terhadap kebijakan pemerintah. Sering kali juga program kewirausahaan yang menyasar kelompok UMKM bukan merupakan merupakan prioritas di desa tersebut. Sebagian besar visi pembangunan yang ada di desa berkiblat untuk infrastruktur yang padat karya, sedangkan hanya sedikit disalurkan untuk program pemberdayaan komunitas. Hal ini semakin diperparah dengan tertinggalnya perekonomian desa akibat transformasi ekonomi akibat *rural-urban migration*.

Usaha pemberdayaan komunitas sejatinya belum menyentuh pada ranah kemampuan mengidentifikasi potensi diri, modal sosial, hingga menuju kemandirian pelaku usaha UMKM. Sehingga berbagai permasalahan yang muncul dari dinamika pengembangan UMKM belum menemukan jawaban yang komprehensif. Permasalahan permodalan dan keterbatasan pemasaran sangat membeksgu. Inovasi serta kualitas produksi berlangsung stagnan. Hal yang juga tidak bisa diremehkan adalah manajemen usaha yang tidak professional dan transparan dan kualitas sumber daya manusia yang tidak memiliki visi dan orientasi kewirausahaan dalam pengembangan usahanya.

Kompleksitas kondisi internal penggerajin ditambah dengan kondisi eksternal yang tidak bersahabat. Pemerintah, swasta, dan stakeholder lainnya kurang bersinergi dan berkomitmen bersama untuk kemajuan UMKM. Hasilnya adalah UMKM tetap saja tidak mampu bersaing dengan industri lainnya. Nasib para penggerajin juga tetap tidak menentu. UMKM belum berkembang dengan maksimal. Gambaran kompleksitas permasalahan UMKM tersebut juga sayangnya belum menemukan solusi pemecahan yang jelas, holistik, dan terintegratif.

Ketidakjelasan arah pemecahan masalah tersebut sangat merugikan UMKM. Padahal potensi yang dimiliki UMKM sangatlah besar sebagai penggerak ekonomi masyarakat kecil. Tidak terkecuali di Provinsi Bali. UMKM di Bali memiliki potensi yang sangat besar sebagai penggerak perekonomian rakyat. Sebagai salah satu dari sektor industri kreatif yang cukup menjanjikan untuk dikembangkan, industri kerajinan beroperasi di kelompok-kelompok rumah tangga yang dengan jelas menyentuh kebutuhan ekonomi rakyat kecil. Sebagai penggerak perekonomian rakyat, industri kerajinan adalah potensi penting dalam mengembangkan sikap kewirausahaan di tengah masyarakat.

## 3. METODE

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka dengan tujuan untuk mencari tahu lebih dalam tentang penelitian yang menjadi fokus kita dengan literatur-literatur yang ada. Penyusunan kajian pustaka bertujuan mengumpulkan data dan informasi ilmiah, berupa teori-teori, metode, atau pendekatan yang pernah berkembang dan telah di dokumentasikan dalam bentuk buku, jurnal, naskah, catatan, rekaman sejarah, dokumen-dokumen, dan lain-lain yang terdapat di perpustakaan.

Topik penelitian yang sudah diketahui atau dalam artian telah dikaji sebelumnya maka dapat dijadikan sumber referensi. Untuk dijadikan sebagai sumber referensi tentunya haruslah diketahui bagaimana memperoleh informasi mengenai sumber tersebut. Sumber yang sudah diketahui ada yang telah dituliskan ada pula yang belum. Sumber yang telah dituliskan maka dapat diperoleh dengan mencarinya di internet atau di perpustakaan. Sumber-sumber tersebut bisa berupa jurnal, artikel, buku, dan sebagainya.

#### **4. TEMUAN DAN DISKUSI**

Data dari Dinas Koperasi dan UKM Provinsi Bali tahun 2020 menunjukkan bahwa jumlah UMKM di Bali tercatat sebanyak 326 ribu yang tersebar di seluruh kabupaten dan kota di Bali, yaitu Gianyar 75.412 usaha, Bangli 44.068 usaha, Tabanan 41.459 usaha, Karangasem 39.589 usaha, Buleleng 34.552 usaha, Denpasar 31.826 usaha, Jembrana 27.654 usaha, Buleleng 19.688 usaha, dan Klungkung 11.761 usaha. Berdasarkan data dari Bank Indonesia (2020), selain menjadi sector yang sangat penting dalam menyangga negara yang sedang krisis, UMKM terbukti menjadi sector yang sangat dominan dari usaha nasional yaitu mencapai 99% dan menyerap tenaga kerja mencapai 97%.

Situasi pada masa pandemic Covid-19 ini juga memaksa UMKM untuk beradaptasi menuju transformasi digital. Inilah satu-satunya cara untuk menujukkan resiliensi (kebertahanan) UMKM di tengah masa pandemic. Proses adaptasi dan penguatan resiliensi bermakna ganda bagi UMKM. Dalam jangka pendek proses ini diharapkan mampu meminimalkan failure rate (tingkat kegagalan) rata-rata pelaku UMKM pada periode pandemic, sementara dampak ikutannya dalam jangka panjang proses adaptasi berkelanjutan dapat menghadirkan UMKM yang lebih kompetitif, mandiri, resilien, dan menjadi pemain utama dalam struktur perekonomian nasional. Dengan infrastruktur yang mendukung, UMKM dengan literasi digital yang cukup kompetitif masuk ke pasar digital yang lintas batas dan lintas waktu. Selanjutnya, UMKM akan lebih mandiri karena tumbuh dan mengakar pada koneksi social dan lebih resilien karena siap, terbiasa dan lentur merespons perubahan melalui strategi *emergent*.

Kewirausahaan berperan sangat penting dalam mempromosikan sumber-sumber resiliensi melalui sikap dan perilaku mereka. Budaya informalitas yang kental dan struktur tata Kelola organisasi yang sederhana pada usaha sector informal memungkinkan emergent strategy diterapkan. Proses bisnis dan keputusan berjalan secara spontan dan berkembang dari waktu ke waktu, tidak mensyaratkan perencanaan yang bersifat formal, sebagai wujud respons atas perubahan situasi lingkungan. Pada saat bersamaan, akses terhadap modal sosial perlu dipertahankan dan termasuk membangun kepercayaan dan pemberdayaan dengan karyawan dan pemangku kepentingan sehingga tercipta keterikatan social (social embeddedness) pada satu sisi, dan kemampuan adaptif pada sisi yang lain. Harapannya sumber-sumber resiliensi individu di atas dapat terinternalisasi dalam budaya kerja organisasi dan diadopsi oleh karyawan sehingga usaha yang dijalankan lebih tangguh terhadap tekanan eksternal.

UMKM pada masa pandemic ini sangat penting memperhatikan faktor eksternal dan juga internal serta bagaimana mengombinasikannya untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. UMKM yang mampu bersaing pada masa pandemic ini adalah yang mampu memahami bagaimana keunggulan bersaing secara berkelanjutan itu dapat dicapai. Pemenang persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang dapat memberikan responsiveness yang tepat waktu dan cepat dengan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat.

Studi-studi sebelumnya tentang resiliensi kewirausahaan (*resilience entrepreneurship*) mengembangkan *conceptual framework* guna menjelaskan resiliensi bisnis pada cakupan UMKM. Konsep tersebut menjelaskan bahwa *resiliensi entrepreneurship* sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu (1) ketersediaan modal (*asset and resourcefulness*), (2) budaya belajar (*learning culture*) dan (3) daya saing dinamis (*dynamic competitiveness*). Lebih lanjut kerangka berpikir tersebut menerangkan bahwa daya saing dinamis merupakan kemampuan UMKM untuk melakukan *redundancy, flexibility, robustness, and networking*.

Sebagai salah satu unsur keberlanjutan usaha, pemahaman terhadap pertumbuhan bisnis sangatlah penting. Pertumbuhan bisnis dipengaruhi oleh lingkungan bisnis, sehingga untuk mempertahankannya, bisnis harus beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan. Selain pertumbuhan, ketahanan juga penting untuk kelangsungan usaha. Ketahanan dalam bisnis berfokus pada atribut perusahaan, kesadaran risiko, perlindungan risiko, keunggulan kompetitif, inovasi, manajemen strategis dan ketahanan dalam rantai pasokan. Meskipun UMKM memiliki ciri keterbatasan teknis dan sumber keuangan, namun mereka memiliki inovasi yang dinamis dan kemampuan yang unik untuk menghasilkan diferensiasi produk dan jaringan kolaboratif dan diakui sangat inovatif dan memiliki struktur yang gesit juga fleksibel.

Konsep resiliensi entrepreneurship didefinisikan sebagai konsep multidimensi dan multidisiplin yang berhubungan dengan berbagai bidang, dari sifat material fisik hingga perilaku psikologis, menghasilkan berbagai pendekatan teoritis dan perspektif. Resiliensi entrepreneurship adalah proses adaptasi dinamis yang memungkinkan pemilik bisnis untuk terus melihat ke depan mengenai situasi pasar yang keras dan destabilisasi yang mereka hadapi di pasar. Resiliensi adalah strategi pertumbuhan bagi seorang wirausaha.

Resiliensi sebuah konstruksi multidimensi yang terdiri atas jaringan sikap dan perilaku yang menguntungkan serta dalam dunia kewirausahaan, resiliensi adalah kemampuan seorang wirausaha dalam mengatasi keadaan yang susah, di dapat dari kualitas perilaku dan juga adaptasi maupun budaya yang dimiliki sehingga dapat dengan mudah menyesuaikannya. Resiliensi terdiri dari kesabaran, toleransi dari pengaruh negatif, optimisme dan keyakinan. Resiliensi juga dapat diartikan sebagai proses dimana seorang individu dalam menampilkan keterampilan positif walau mengalami kesulitan.

Resiliensi kewiraswahaan merupakan wujud dalam mempertahankan ekonomi dan mampu menyesuaikan diri dengan pemberdayaan UMKM untuk melakukan inovasi produk dalam menarik permintaan pasar, bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan, beradaptasi dengan perubahan dan dapat mengambil keuntungan dari situasi yang baru serta belajar dari kesalahan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis inovasi digital terhadap kompetensi wirausaha serta dampaknya pada resiliensi entrepreneurship UMKM.

## 5. KESIMPULAN

Kompleksitas kondisi internal penggerajin ditambah dengan kondisi eksternal yang tidak bersahabat. Pemerintah, swasta, dan stakeholder lainnya kurang bersinergi dan berkomitmen bersama untuk kemajuan UMKM. Hasilnya adalah UMKM tetap saja tidak mampu bersaing dengan industri lainnya. Nasib para penggerajin juga tetap tidak menentu. UMKM belum berkembang dengan maksimal. Gambaran kompleksitas permasalahan UMKM tersebut juga sayangnya belum menemukan solusi pemecahan yang jelas, holistik, dan terintegratif.

Ketidakjelasan arah pemecahan masalah tersebut sangat merugikan UMKM. Padahal potensi yang dimiliki UMKM sangatlah besar sebagai penggerak ekonomi masyarakat kecil. Tidak terkecuali di Provinsi Bali. UMKM di Bali memiliki potensi yang sangat besar sebagai penggerak perekonomian rakyat. Sebagai salah satu dari sektor industri kreatif yang cukup menjanjikan untuk dikembangkan, industri kerajinan beroperasi di kelompok-kelompok rumah tangga yang dengan jelas menyentuh kebutuhan ekonomi rakyat kecil. Sebagai penggerak perekonomian rakyat, industri kerajinan adalah potensi penting dalam mengembangkan sikap kewirausahaan di tengah masyarakat.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- Purnomo, B. R. "Covid-19 dan Resiliensi UMKM dalam Adaptasi Normal Baru" dalam Wawan Mas'udi dan Popy W. Winanti (ed), *New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi dan Politik akibat Covid-19*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press; 2020.
- TNP2K TK, TKPKE IL. *Pemetaan Program Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan; 2021.
- World Bank. *Small and Medium Enterprises (SME's) Finance Improving SMEs' access to finance and finding innovative solutions to unlock sources of capital*. Washington DC: The World Bank; 2020.
- OECD, *SME's and Entrepreneurship Policy in Indonesia 2018*. Paris: OECD Publishing; 2018.
- Kumar, V., Sindhwan, R., Behl, A., Kaur, A. and Pereira, V. Modelling and analysing the enablers of digital resilience for small and medium enterprises", *Journal of Enterprise Information Management*, 2024, Vol. 37 No. 5, pp. 1677-1708. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2023-0002>.
- TNP2K TK, TKPKE IL. *Pemetaan Program Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: Tim Nasional Percepatan Penanggulangan Kemiskinan; 2021.
- Purnomo, B. R dan Kristiansen, S. "Economic reasoning and creative industries progress", *Creative Industries Journal*, 2018, 11 (1), 3-21
- Purnomo, B. R. "Covid-19 dan Resiliensi UMKM dalam Adaptasi Normal Baru" dalam Wawan Mas'udi dan Popy W. Winanti (ed), *New Normal: Perubahan Sosial Ekonomi dan Politik akibat Covid-19*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press; 2020.
- Virananda, I Gede Sthitaprajna. "Despro: Strategi Pengembangan Klaster Industri Desa Berbasis E-Commerce di Indonesia". Karya ilmiah yang diajukan untuk mengikuti pemilihan mahasiswa berprestasi tingkat nasional. Departemen Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia. Depok, 2019.

Telagawathi, Ni Luh Wayan Sayang. "Model Pemberdayaan Industri Kecil Kain Tenun Cepuk di Nusa Penida" Hibah Bersaing Kemenristek Dikti Tahun 2011.

Telagawathi, Ni Luh Wayan Sayang. "Inovasi Pemasaran dan penciptaan pasar kain tenun endek" Hibah Bersaing Kemenristek Dikti Tahun 2015.