e-ISSN 2829-7652
Volume 5, Nomor 2, Tahun 2026
Hlm. 402-415
https://jurnal.astinamandiri.com/index.php/juria

ANALISIS PROSES ADAPTASI UMKM DALAM MENGEMBANGKAN KAPABILITAS SDM MENGHADAPI KETIDAKPASTIAN PASAR

[1*]Asep Sugito, [2]Muslichah Julia, [3]Ilham Hari Purnama, [4]Yasmin Fadilla, [5]Arafiq Naufal
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda, Subang, Indonesia
asepsugito33@gmail.com, musclihajulia@gmail.com, ilhampurnama583@gmail.com, yasminfadilla967@gmail.com, arafiqnaufal@gmail.com

Abstrak

Ketidakpastian pasar yang dipicu oleh disrupsi teknologi dan volatilitas ekonomi menuntut Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) untuk memiliki kelincahan organisasional melalui penguatan kapasitas internal. Penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus deskriptif-analitis ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam proses adaptasi UMKM dalam mengembangkan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) guna menghadapi ketidakpastian pasar. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap 6 informan kunci (pemilik/manajer UMKM) dan informan triangulasi (karyawan dan pihak dinas terkait), yang dikombinasikan dengan observasi serta studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara induktif menggunakan teknik Analisis Tematik model Miles, Huberman, dan Saldaña. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses adaptasi kapabilitas SDM pada UMKM ditopang oleh tiga mekanisme interdependen: (1) identifikasi kesenjangan keterampilan (*skills gap*) secara cepat yang diatasi melalui pembelajaran informal di tempat kerja (*on-the-job learning*), (2) implementasi strategi multi-skilling melalui rotasi kerja guna menciptakan elastisitas operasional tanpa pembengkakan biaya, dan (3) konvergensi antara kepemimpinan adaptif yang membangun rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) dengan keterbukaan mental karyawan terhadap rekonfigurasi teknologi. Integrasi ketiga elemen ini menghasilkan model konseptual baru mengenai Resiliensi SDM Berbasis Keterbatasan Sumber Daya (*Resource-Constrained Human Resource Resilience*). Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi pelaku UMKM untuk mengoptimalkan modal manusia (*human capital*) secara mandiri dan berbiaya rendah sebagai benteng pertahanan dalam menghadapi dinamika pasar yang turbulen.
Kata Kunci: Dynamic Capabilities, Kepemimpinan Adaptif, Ketidakpastian Pasar, Multi-Skilling, SDM UMKM.

Abstract

Market uncertainty triggered by technological disruption and economic volatility demands Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) to possess organizational agility through strengthening internal capacity. This qualitative research, employing a descriptive-analytical case study approach, aims to explore in depth the adaptation process of MSMEs in developing Human Resource (HR) capabilities to cope with market uncertainty. Primary data were gathered through semi-structured in-depth interviews with 6 key informants (MSME owners/managers) and triangulation informants (employees and local government officials),

complemented by field observations and documentation. Data analysis was conducted inductively using the Thematic Analysis method by Miles, Huberman, and Saldaña. The findings reveal that the HR capability adaptation process in MSMEs is sustained by three interdependent mechanisms: (1) rapid identification of skills gaps addressed through informal on-the-job learning, (2) implementation of multi-skilling strategies via work rotation to create operational elasticity without inflating fixed costs, and (3) convergence between adaptive leadership that fosters psychological safety and employees' mental openness toward technological reconfiguration. The integration of these three elements forms a new conceptual model of Resource-Constrained Human Resource Resilience. This study offers practical implications for MSME actors to optimize their human capital independently and cost-effectively as a primary defense in facing turbulent market dynamics.
Keywords: Adaptive Leadership, Dynamic Capabilities, Market Uncertainty, MSME Human Resources, Multi-Skilling.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) secara global, memegang peran krusial sebagai motor penggerak pertumbuhan ekonomi dan penyerap tenaga kerja terbesar di berbagai negara berkembang maupun maju (Kemenkeu, 2020). Namun, di era volatilitas makroekonomi saat ini, lanskap bisnis global mengalami pergeseran eksponensial akibat disrupsi teknologi digital, restrukturisasi rantai pasok pasca-pandemi, dan inflasi global yang tidak menentu. Dinamika ini menuntut organisasi bisnis untuk tidak sekadar bertahan menggunakan paradigma konvensional, melainkan bertransformasi secara radikal. Tantangan terbesar yang dihadapi UMKM secara global bukanlah keterbatasan akses modal semata, melainkan kelemahan struktural dalam kapasitas internal organisasi untuk merespons perubahan eksternal yang masif secara cepat dan tepat.

Indonesia menempatkan UMKM sebagai pilar krusial yang menyumbang lebih dari 60% Produk Domestik Bruto (PDB). Kendati demikian, daya saing UMKM Indonesia masih kerap terbentur oleh rendahnya efisiensi operasional dan lambatnya adopsi inovasi tata kelola (Siregar et al., 2024). Faktanya, sebagian besar pelaku UMKM di Indonesia masih terjebak pada operasional berbasis keterampilan tradisional dengan literasi digital dan manajerial yang terbatas (Ahmadi & Wibowo, 2023). Kesenjangan kapabilitas ini membuat mayoritas UMKM domestik sangat rentan kolaps ketika terjadi guncangan kebijakan ekonomi, pergeseran regulasi digital yang cepat, serta perubahan struktural pola konsumsi masyarakat lokal (Ahmadi & Wibowo, 2023; Nadifah, 2024).

Ketidakpastian pasar (*market uncertainty*) saat ini dicirikan oleh kondisi *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity, and Ambiguity* (VUCA) yang menuntut agility atau kelincahan tinggi dari pelaku usaha. Fluktuasi harga bahan baku, pergeseran preferensi konsumen yang sangat cair, hingga persaingan agresif di platform *e-commerce* dan ekosistem *Online-to-Offline* (O2O) mempersempit ruang gerak bisnis tradisional (Lorensa & Hidayah, 2022; Ardiansyah, 2026). Ketidakpastian ini menciptakan risiko operasional dan risiko pasar yang tinggi, di mana keputusan strategis jangka panjang sulit diprediksi secara akurat (Ahmadi & Wibowo, 2025). Akibatnya, UMKM yang tidak memiliki fleksibilitas tinggi akan kehilangan pangsa pasar secara instan akibat ketidakmampuan membaca sinyal pasar yang terus berubah (Pramuki & Kusumawati, 2024).

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Untuk memitigasi ketidakpastian pasar tersebut, intervensi melalui pengembangan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi pilihan krusial dan unik dibandingkan dengan intervensi modal finansial atau teknologi semata. Berbeda dengan aspek modal dan teknologi yang bersifat kebendaan (*tangible*) serta mudah ditiru oleh kompetitor, kapabilitas SDM merupakan aset strategis berbasis pengetahuan (*knowledge-based asset*) yang melekat secara organik pada organisasi. Mengembangkan kapabilitas SDM melalui *upskilling, reskilling*, pembelajaran organisasi (*organizational learning*), serta penumbuhan mentalitas adaptif mampu menciptakan kelincahan organisasi (*organizational agility*) yang tidak dapat dibeli di pasar eksternal (Ratnawati et al., 2021). SDM yang adaptif berfungsi sebagai inovator internal yang mampu mendiversifikasi produk, mereduksi bias risiko, dan mengonfigurasi ulang ekosistem digital secara mandiri, sehingga menjadi fondasi utama bagi resiliensi jangka panjang UMKM.

Kajian literatur manajemen strategis berbasis *Resource-Based View* (RBV) dan Dynamic Capabilities pada UMKM umumnya berfokus pada bagaimana adopsi teknologi (seperti *e-commerce* dan *social commerce*) langsung memengaruhi kinerja penjualan (Ardiansyah, 2026; Irawati dkk., 2024). Penelitian-penelitian terdahulu juga banyak yang mengkaji pengaruh bantuan permodalan kerja eksternal atau dukungan kebijakan pemerintah terhadap keberlanjutan usaha secara kuantitatif (Nadifah, 2024). Di sisi lain, fokus penelitian mengenai manajemen perubahan pada skala usaha kecil seringkali menitikberatkan pada gaya kepemimpinan pemilik usaha *(adaptive leadership*) dalam mengarahkan bisnis secara *top-down* (Ahmadi & Wibowo, 2025).

Meskipun demikian, terdapat celah penelitian yang nyata, di mana masih sangat terbatas literatur yang secara spesifik mengeksplorasi proses mikro (mekanisme internal) mengenai bagaimana interaksi antara pemilik dan karyawan dalam mentransformasi kompetensi kolektif mereka ketika menghadapi pasar yang bergejolak. Mayoritas studi terdahulu memperlakukan kapabilitas SDM sebagai variabel kuantitatif yang statis, bukan sebagai proses dinamis yang terus berkembang. Oleh karena itu, penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam proses adaptasi UMKM dalam mengembangkan kapabilitas SDM guna menghadapi ketidakpastian pasar. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada visualisasi model konseptual Proses Adaptasi Kapabilitas SDM berbasis data lapangan kualitatif, yang menggambarkan artikulasi pengetahuan, pembelajaran informal, dan rekonfigurasi peran SDM pada level operasional mikro UMKM.

Urgensi dari penelitian ini sangat mendesak baik dari aspek teoritis maupun praktis. Secara teoritis, hasil penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengayaan teori kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities theory*) dalam konteks keterbatasan sumber daya pada level usaha mikro dan kecil. Secara praktis, temuan ini akan menjadi panduan strategis empiris bagi pelaku UMKM untuk mendesain cetak biru (*blueprint*) pengembangan staf yang efisien namun berdampak tinggi tanpa harus bergantung pada anggaran pelatihan yang besar. Selain itu, studi ini memberikan rekomendasi berbasis data bagi pemangku kebijakan (seperti Dinas Koperasi dan UMKM) dalam merancang program inkubasi bisnis yang berorientasi pada penguatan modal manusia (*human capital*), bukan sekadar bantuan modal stimulan.

Volume 5, Nomor 2, 2026
DOI: https://doi.org/10.55903/juria.v5i2.410

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif analitis untuk mengeksplorasi secara mendalam proses adaptasi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) dalam mengembangkan kapabilitas Sumber Daya Manusia (SDM) di tengah situasi ketidakpastian pasar. Paradigma yang melandasi penelitian ini adalah konstruktivisme sosial, yang memandang bahwa realitas adaptasi dan pengembangan kapabilitas bukan merupakan fenomena tunggal yang statis, melainkan sebuah konstruksi sosial yang dibentuk oleh pengalaman, tindakan, dan pemaknaan para pelaku UMKM itu sendiri. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini berfokus pada bagaimana dan mengapa strategi adaptasi SDM diimplementasikan ketika menghadapi fluktuasi pasar yang dinamis. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang kontekstual, holistik, dan kaya akan nuansa (*rich description*) mengenai mekanisme internal UMKM yang tidak dapat ditangkap secara utuh melalui indikator-indikator kuantitatif.

Penelitian ini dilaksanakan pada klaster UMKM sektor kuliner di wilayah Bogor, Jawa Barat. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan bahwa wilayah Bogor merupakan salah satu pusat pertumbuhan industri kuliner yang sangat dinamis sekaligus kompetitif, yang menghadapi tingkat kerentanan sekaligus resiliensi tinggi terhadap volatilitas ekonomi pasca-pandemi dan disrupsi digital. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive* sampling yang dikombinasikan dengan snowball sampling untuk menjangkau informan kunci yang memiliki informasi paling kaya. Kriteria inklusi informan meliputi: (1) pemilik atau manajer operasional UMKM kuliner di Bogor yang telah beroperasi minimal selama 3 tahun, (2) UMKM kuliner yang secara aktif melakukan perubahan atau inovasi tata kelola SDM dalam 1-2 tahun terakhir, dan (3) bersedia terlibat penuh dalam proses wawancara mendalam. Informan utama dalam penelitian ini berjumlah 6 orang pemilik/manajer UMKM kuliner, didukung oleh informan triangulasi yang terdiri dari karyawan internal serta perwakilan dari Dinas Koperasi dan UMKM setempat guna memperoleh perspektif makro serta validasi silang atas data yang ditemukan di lapangan.

Pengumpulan data primer dilakukan melalui tiga instrumen utama, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif pasif, dan studi dokumentasi. Wawancara mendalam dipandu oleh protokol wawancara semi-terstruktur yang fleksibel namun tetap berfokus pada dimensi ketidakpastian pasar, bentuk-bentuk adaptasi, dan metode pengembangan kapabilitas SDM (seperti *upskilling, reskilling*, dan pembelajaran informal). Proses wawancara dilakukan secara tatap muka di lokasi usaha masing-masing maupun daring (melalui platform Zoom/Google Meet) dengan durasi berkisar antara 45 hingga 90 menit per sesi, dan seluruh percakapan direkam menggunakan alat perekam digital atas persetujuan informan (*informed consent*). Observasi dilakukan langsung di lingkungan kerja UMKM kuliner di Bogor untuk mengamati interaksi harian, dinamika kerja, dan implementasi nyata dari program pelatihan atau adaptasi teknologi oleh SDM. Sementara itu, studi dokumentasi melibatkan pengumpulan data sekunder berupa profil usaha, catatan pelatihan internal, laporan evaluasi kinerja karyawan, serta dokumen kebijakan lokal terkait pembinaan UMKM di wilayah Bogor.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Data yang telah terkumpul dianalisis secara induktif menggunakan teknik Analisis Tematik (*Thematic Analysis*) model Miles, Huberman, dan Saldaña, yang terdiri dari tiga alur kegiatan simultan: kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan atau verifikasi. Pada tahap kondensasi data, seluruh rekaman wawancara ditranskripsi secara verbatim, kemudian dibaca berulang kali untuk melakukan proses koding awal (*initial coding*). Kode-kode yang memiliki kesamaan makna dikelompokkan ke dalam kategori-kategori konseptual yang lebih besar hingga membentuk tema-tema utama yang merepresentasikan strategi adaptasi dan pengembangan kapabilitas SDM. Selanjutnya, pada tahap penyajian data (data display), tema-tema tersebut diorganisasikan ke dalam matriks naratif dan diagram alir hubungan kausal untuk mempermudah pemetaan pola adaptasi antarkasus UMKM kuliner. Tahap akhir adalah penarikan kesimpulan, di mana makna-makna yang muncul dari data diuji kebenarannya, dicocokkan dengan proposisi teoretis yang ada, dan dirumuskan menjadi sebuah proposisi konseptual yang utuh mengenai ketahanan SDM UMKM kuliner di Bogor.

Untuk menjamin kualitas, validitas, dan reliabilitas hasil penelitian kualitatif ini, peneliti menerapkan kriteria keabsahan data menurut Lincoln dan Guba, yang meliputi aspek kredibilitas (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Kredibilitas data dicapai melalui teknik triangulasi sumber (membandingkan data hasil wawancara antara pemilik, karyawan, dan pihak dinas) dan triangulasi metode (mengonfirmasikan hasil wawancara dengan hasil observasi lapangan serta dokumen internal). Selain itu, peneliti melakukan *member checking* dengan mengembalikan draf transkrip dan ringkasan temuan kepada para informan untuk memastikan bahwa interpretasi peneliti telah sesuai dengan maksud asli informan. Aspek *transferability* dipenuhi dengan menyajikan deskripsi konteks penelitian secara rinci dan mendalam (*thick description*), sehingga pembaca dapat menilai relevansi temuan ini untuk diterapkan pada konteks UMKM kuliner di wilayah lain. Audit eksternal (*dependability audit*) dilakukan oleh sejawat akademisi untuk memeriksa konsistensi proses penelitian, sementara *confirmability* dipastikan dengan menyusun *audit trail* yang transparan, memastikan bahwa seluruh kesimpulan yang ditarik benar-benar bersumber dari data lapangan dan bebas dari bias subjektif peneliti.

HASIL PENELITIAN

Identifikasi Kesenjangan Keterampilan (Skills Gap) dan Mekanisme Pembelajaran Informal

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fase awal proses adaptasi UMKM dalam menghadapi ketidakpastian pasar selalu dimulai dengan kesadaran kritis pelaku usaha terhadap adanya kesenjangan keterampilan (*skills gap*) di dalam organisasinya. Ketika dinamika pasar bergeser terutama akibat penetrasi digital yang masif dan fluktuasi daya beli konsumen kompetensi konvensional yang dimiliki oleh karyawan tidak lagi relevan untuk mempertahankan stabilitas usaha. Ketidakpastian pasar bertindak sebagai katalis yang memaksa pemilik UMKM untuk mengevaluasi ulang kapasitas operasional tim mereka. Dalam menghadapi situasi ini, UMKM yang diteliti tidak mengadopsi jalur pelatihan formal yang memakan biaya besar, melainkan mengandalkan mekanisme pembelajaran informal di tempat kerja (*on-the-job learning*)

yang jauh lebih taktis, fleksibel, dan murah. Pembelajaran informal ini termaterialisasi dalam bentuk diskusi harian, evaluasi cepat pasca-penjualan, dan metode trial and *error* yang dibimbing langsung oleh pemilik usaha atau karyawan senior.

Mekanisme ini terbukti efektif dalam memangkas waktu birokrasi pelatihan dan langsung menyasar pada problem riil yang sedang dihadapi bisnis pada hari itu juga. Kesenjangan dalam kemampuan literasi digital, misalnya, diselesaikan bukan dengan menyekolahkan karyawan ke lembaga kursus, melainkan melalui transfer pengetahuan horisontal antar-karyawan yang lebih muda (*digital native*) kepada karyawan senior. Proses pembudayaan belajar mandiri ini menjadi modal awal organisasi untuk meruntuhkan resistensi terhadap perubahan. Pola ini terkonfirmasi melalui pernyataan salah satu pemilik UMKM kuliner berikut:

> "*Ketika tren penjualan bergeser total ke aplikasi online dan live streaming, saya sadar anak-anak di bagian dapur dan kasir sama sekali gagap. Kami tidak punya anggaran untuk ikut workshop jutaan rupiah. Jadi, setiap sore setelah toko tutup, kami berkumpul sekitar 30 menit. Saya tunjukkan cara kerja algoritma platform dan bagaimana merespons chat konsumen secara cepat. Karyawan yang lebih cepat paham saya minta mengajari temannya langsung saat operasional berjalan. Proses belajar sambil jalan ini yang menyelamatkan kami dari keterpurukan karena pasar berubah sangat cepat*." (Wawancara dengan Informan 1/Pemilik Kedai Kopi, 12 Maret 2026, pukul 16.30 WIB).

Melalui strategi pembelajaran informal yang konsisten, UMKM berhasil mentransformasi tempat kerja menjadi sebuah ekosistem pembelajaran yang dinamis. Karyawan tidak lagi diposisikan sebagai pelaksana tugas yang kaku, melainkan sebagai pembelajar aktif yang dituntut sensitif terhadap keluhan pelanggan dan perubahan pola pesanan. Pengamatan di lapangan juga memperlihatkan bahwa ruang-ruang diskusi informal ini berhasil meminimalkan jarak hierarkis, sehingga transfer pengetahuan tak tertulis (*tacit knowledge*) terkait selera konsumen dapat mengalir dengan lancar dari lini depan (*frontliner*) ke manajemen puncak. Kondisi tersebut diperkuat oleh pengakuan dari salah seorang staf operasional yang merasakan langsung dampak dari perubahan pola kerja yang mengutamakan kecepatan belajar ini:

> "*Dulu kerja ya tinggal kerja saja sesuai bagian saya di kasir. Tapi sekarang, karena pasar naik turun tidak pasti, tiap pagi kami diwanti-wanti untuk mencatat menu apa yang paling sepi dan apa komplain konsumen hari itu. Awalnya berat karena harus belajar menganalisis data manual, tapi karena sistemnya santai, diajari langsung lewat obrolan santai pas istirahat oleh manajer, kami jadi paham kalau kelengahan kami membaca maunya konsumen bisa bikin warung sepi dan berimbas ke gaji kami juga*." (Wawancara dengan Informan 2/Karyawan Kasir, 12 Maret 2026, pukul 19.15 WIB).

Implementasi Strategi Multi-Skilling Karyawan guna Menumbuhkan Kelincahan Organisasi

Tema kedua yang ditemukan dalam penelitian ini adalah adopsi strategi multi-skilling atau pengembangan keterampilan ganda sebagai pilar utama untuk menciptakan kelincahan (*agility*) organisasi. Pada masa di mana pergerakan pasar sangat sulit diprediksi, ketergantungan pada satu karyawan untuk satu fungsi spesifik (*single-skilling*) dinilai sebagai risiko bisnis yang besar bagi UMKM. Jika

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

terjadi lonjakan permintaan mendadak pada satu lini atau sebaliknya, pembekuan operasional pada lini lain, UMKM yang kaku akan mengalami inefisiensi biaya tenaga kerja yang parah. Oleh karena itu, para pemilik usaha secara sengaja merancang rotasi kerja yang sistematis agar setiap individu memiliki kompetensi lintas fungsi (*cross-functional competencies*). Karyawan bagian produksi dilatih untuk menguasai keterampilan pelayanan pelanggan, sementara tim administrasi dibekali kemampuan dasar mengelola stok gudang dan pengemasan produk.

Strategi *multi-skilling* ini terbukti secara empiris mampu mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia yang terbatas di tengah ketidakpastian volume penjualan harian. Ketika pesanan melalui platform digital melonjak tajam secara tiba-tiba, organisasi dapat dengan cepat mengalihkan tenaga kerja dari bagian yang sedang lengang untuk membantu proses pengemasan dan pengiriman tanpa harus merekrut tenaga kerja paruh waktu baru. Kelincahan taktis inilah yang membuat UMKM mampu mempertahankan *Sourcing Lead Time* yang kompetitif di mata konsumen digital. Fenomena penumbuhan kapabilitas ganda ini dijelaskan secara rinci oleh pelaku UMKM di sektor konveksi:

> "*Ketidakpastian pasar membuat kami tidak berani mengontrak banyak karyawan khusus. Strategi saya adalah semua orang harus bisa semua hal. Penjahit harus tahu cara packing, dan admin media sosial wajib bisa melakukan pengecekan kualitas barang (quality control). Jadi kalau pesanan kain baju sedang sepi tapi pesanan sablon lewat TikTok melonjak, penjahit bisa langsung diperbantukan ke bagian packing dan pengiriman. Ini membuat operasional kami sangat fleksibel dan tidak ada waktu kerja yang terbuang sia-sia*." (Wawancara dengan Informan 3/Pemilik Usaha Fashion, 15 Maret 2026, pukul 11.00 WIB).

Fleksibilitas ini tidak hanya berdampak positif pada efisiensi biaya operasional perusahaan, tetapi secara psikologis juga meningkatkan rasa percaya diri dan rasa kepemilikan (*sense of belonging*) karyawan terhadap keberlangsungan bisnis. Karyawan tidak lagi merasa jenuh dengan rutinitas tunggal, melainkan merasa kapasitas diri mereka dihargai karena mampu berkontribusi di berbagai lini penting perusahaan. Keberhasilan diversifikasi keahlian internal ini diakui oleh perwakilan staf yang kini memegang tanggung jawab ganda di unit usaha tersebut:

> "*Awalnya saya hanya direkrut untuk mendesain pakaian. Tapi begitu pasar berubah dan persaingan ketat, bos melatih saya untuk ikut langsung melakukan siaran langsung jualan (live streaming) dan membaca tren penjualan di dasbor analitik toko online. Sekarang saya jadi paham bagaimana desain yang saya buat direspons langsung oleh pasar secara real-time. Capek memang, tapi keahlian saya bertambah pesat dan saya merasa posisi saya di toko ini jadi sangat penting untuk membantu toko bertahan*." (Wawancara dengan Informan 4/Desainer dan Kreator Konten, 15 Maret 2026, pukul 14.45 WIB).

Sinergi Kepemimpinan Adaptif dan Keterbukaan Karyawan Terhadap Rekonfigurasi Teknologi

Temuan ketiga dalam riset ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan kapabilitas SDM di tengah ketidakpastian pasar sangat bergantung pada kekuatan sinergis antara gaya kepemimpinan adaptif (*adaptive leadership*) dari pemilik usaha dengan tingkat keterbukaan karyawan (*employee openness to change*) terhadap rekonfigurasi teknologi. Kepemimpinan adaptif dalam konteks UMKM ditunjukkan

Volume 5, Nomor 2, 2026
DOI: https://doi.org/10.55903/juria.v5i2.410

melalui sikap pemilik yang tidak lagi menggunakan pendekatan instruktif komando (*top-down approach*) yang kaku, melainkan bertindak sebagai fasilitator, pendengar yang aktif, dan role model dalam memeluk perubahan. Pemilik usaha yang adaptif secara aktif mereduksi kecemasan karyawan terhadap teknologi baru dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang aman untuk berbuat salah (*psychological safety*) selama proses adaptasi teknologi berlangsung.

Sinergi ini menjadi krusial mengingat adopsi alat digital baru (seperti sistem kasir digital POS, *Enterprise Resource Planning* skala mikro, atau perangkat kecerdasan buatan untuk pemasaran konten) seringkali memicu resistensi akibat ketakutan karyawan akan tergantikan atau ketidakmampuan mengoperasikannya. Ketika pemimpin mampu mengomunikasikan visi perubahan secara transparan dan menunjukkan empati, keterbukaan karyawan untuk mempelajari aspek teknologis akan meningkat secara linier. Sinergi dua arah ini memicu percepatan proses rekonfigurasi kapabilitas internal, yang pada akhirnya memitigasi risiko pasar yang timbul akibat ketertinggalan teknologi. Pola hubungan yang harmonis ini tergambar dari penuturan pemilik usaha ritel modern berikut:

> "*Kunci utama adopsi teknologi di tempat kami adalah komunikasi terbuka. Waktu kami mau migrasi dari pembukuan kertas ke sistem aplikasi berbasis cloud, karyawan tua sempat protes dan takut salah pencet yang bikin data hilang. Saya tidak memarahi mereka, saya dampingi langsung, saya berikan jaminan kalau ada salah input tidak akan ada sanksi potongan gaji. Saya posisikan diri saya ikut belajar bersama mereka. Begitu mereka melihat saya yang sudah berumur juga mau repot-repot belajar, mental mereka langsung terbuka dan sekarang malah mereka yang aktif minta fitur baru ke penyedia aplikasi*." (Wawancara dengan Informan 5/Pemilik Usaha Ritel, 18 Maret 2026, pukul 10.15 WIB).

Keterbukaan mental karyawan yang dipicu oleh kepemimpinan yang suportif ini bertindak sebagai akselerator transformasi kapabilitas. Dari hasil pengamatan, proses transisi teknologi yang biasanya memakan waktu berbulan-bulan pada organisasi besar, dapat diselesaikan dalam hitungan minggu pada skala UMKM berkat kedekatan emosional dan komunikasi yang intensif antara pemilik dan staf. Dukungan moral dari kepemimpinan yang adaptif diakui oleh karyawan senior sebagai faktor pengubah orientasi kerja mereka:

> "*Jujur kalau bos saya tipe yang galak dan maunya instan, saya pasti sudah memilih keluar waktu disuruh mengoperasikan tablet kasir dan sistem stok digital baru itu. Tapi karena beliau sabar, mau menjelaskan pelan-pelan kegunaannya untuk masa depan toko dan kesejahteraan kami, saya jadi merasa tertantang untuk bisa. Keterbukaan dari atasan membuat kami tidak takut gagal, dan sekarang terbukti sistem baru ini membuat kerjaan kami jauh lebih cepat dan jarang sekali ada selisih stok barang seperti dulu*." (Wawancara dengan Informan 6/Kepala Toko Ritel, 18 Maret 2026, pukul 13.00 WIB).

PEMBAHASAN

Dekonstruksi Proses Adaptasi: Pembelajaran Informal sebagai Solusi Keterbatasan Sumber Daya

Temuan utama penelitian ini menegaskan bahwa proses adaptasi UMKM dalam mengidentifikasi kesenjangan keterampilan (*skills gap*) tidak dilakukan melalui skema perencanaan formal yang kaku, melainkan melalui mekanisme pembelajaran

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

informal di tempat kerja (*on-the-job learning*) yang bersifat cair dan responsif. Dalam lanskap manajemen strategis, fenomena ini memperkuat relevansi *Resource-Based View* (RBV) yang dimodifikasi untuk konteks usaha kecil, di mana keunggulan kompetitif tidak selalu lahir dari kepemilikan aset berwujud yang melimpah, melainkan dari kemampuan mengonfigurasi pengetahuan tak tertulis (*tacit knowledge*) menjadi kapabilitas organisasi (Ahmadi & Wibowo, 2023). Ketika ketidakpastian pasar mendisrupsi model bisnis konvensional, UMKM memanfaatkan kedekatan relasional dan struktur organisasi yang datar untuk melakukan transfer pengetahuan secara instan. Pola ini membuktikan Proposisi 1 dalam penelitian ini, bahwa kecepatan mendeteksi skills gap dan mengeksekusi pembelajaran informal menjadi determinan utama resiliensi UMKM.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep organizational learning yang dikemukakan dalam literatur manajemen modern, di mana pembelajaran informal bertindak sebagai katup pengaman ketika organisasi tidak memiliki redundansi finansial untuk mengakses pelatihan eksternal yang mahal (Ratnawati et al., 2021). Keberhasilan informan dalam mentransformasi ruang diskusi harian pasca-operasional menjadi wadah transfer literasi digital menunjukkan bahwa proses belajar pada level usaha kecil sangat bertumpu pada interaksi sosial yang intensif. Pola evolusi kapabilitas ini berbeda dengan organisasi skala besar yang umumnya mengandalkan departemen Human Resource Development (HRD) formal dan modul pelatihan yang terstandardisasi. Pada UMKM, pembelajaran bersifat organik dan langsung terikat pada penyelesaian masalah riil hari itu juga (*just-in-time learning*). Fleksibilitas kognitif kolektif inilah yang membuat UMKM mampu menetralisir guncangan pasar eksternal lebih cepat daripada korporasi yang birokratis (Siregar et al., 2024).

Efektivitas pembelajaran informal ini sangat bergantung pada kualitas modal sosial (*social capital*) yang ada di dalam internal UMKM. Jika hubungan kerja antara pemilik dan karyawan diwarnai oleh ketidakpercayaan (*distrust*), maka transfer pengetahuan tak tertulis mengenai dinamika pasar akan terhambat. Temuan lapangan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mengedepankan keterbukaan terbukti mampu meruntuhkan resistensi karyawan terhadap tuntutan kompetensi baru. Oleh karena itu, riset ini memberikan kontribusi teoritis baru dengan memetakan bahwa ruang belajar informal pada UMKM bukan sekadar aktivitas reaktif, melainkan sebuah aset strategis non-fisik yang sengaja dikonstruksi untuk menjaga relevansi operasional perusahaan di tengah volatilitas ekonomi yang tinggi (Nadifah, 2024).

Strategi Multi-Skilling sebagai Manifestasi Dynamic Capabilities pada Level Mikro

Penerapan strategi multi-skilling (keterampilan ganda) oleh pelaku UMKM yang diteliti merupakan temuan krusial yang mengonfirmasi Proposisi 2 penelitian ini. Di tengah ketidakpastian pasar yang ditandai oleh fluktuasi volume permintaan yang ekstrem, spesialisasi kerja tunggal (*single-skilling*) justru menjadi liabilitas yang memicu inefisiensi biaya tenaga kerja. Melalui perspektif Teori Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities Theory*), kemampuan UMKM untuk melakukan rotasi kerja dan membekali karyawan dengan keahlian lintas fungsi (*cross-functional competencies*)

merupakan bentuk nyata dari aktivitas reconfiguring (mengonfigurasi ulang) aset internal organisasi agar sesuai dengan perubahan lingkungan eksternal (Pramuki & Kusumawati, 2024). Ketika pasar bergeser dari saluran luring ke daring, kemampuan karyawan untuk berpindah peran dari fungsi produksi ke fungsi pelayanan digital dan pengemasan secara instan adalah bentuk kelincahan organisasi (*organizational agility*) yang sejati.

Temuan ini mematahkan asumsi manajemen klasik yang menyatakan bahwa efisiensi kerja hanya dapat dicapai melalui spesialisasi dan pembagian kerja yang ketat (*division of labor*). Pada skala usaha kecil dan menengah yang beroperasi di pasar yang turbulen, rigiditas struktural semacam itu justru mempercepat kematian usaha (Ardiansyah, 2026). Dengan mengadopsi *multi-skilling*, UMKM berhasil menciptakan elastisitas operasional tanpa perlu menambah beban biaya tetap (*fixed cost*) melalui rekrutmen pegawai baru. Karyawan bertindak sebagai sumber daya modular yang dapat digeser ke berbagai titik kritis dalam rantai nilai perusahaan tergantung pada arah pergerakan permintaan pasar pada hari tersebut.

Lebih jauh lagi, pembahasan analitis terhadap data lapangan menunjukkan bahwa *multi-skilling* memberikan dampak psikologis organisasional yang positif, yaitu peningkatan kelincahan psikologis karyawan (*employee psychological agility*). Karyawan yang menguasai berbagai lini operasional memiliki pemahaman yang holistik mengenai bagaimana bisnis bekerja, sehingga mereka lebih mandiri dalam mengambil keputusan taktis di lapangan tanpa harus menunggu instruksi berlapis dari pemilik usaha (Irawati dkk., 2024). Kemandirian operasional pada tingkat akar rumput inilah yang menjadi motor penggerak utama dari ketahanan (*resilience*) UMKM ketika menghadapi disrupsi pasar, karena keputusan mitigasi risiko dapat diambil secara real-time di lini depan penjualan.

Konvergensi Kepemimpinan Adaptif dan Keterbukaan Teknologi: Akselerator Transformasi Kapabilitas

Bagian akhir dari analisis proses adaptasi ini menyoroti pentingnya konvergensi antara kepemimpinan adaptif pemilik usaha dengan keterbukaan mental karyawan terhadap rekonfigurasi teknologi, yang menjadi pembuktian bagi Proposisi 3. Ketidakpastian pasar saat ini tidak dapat dipisahkan dari gelombang digitalisasi dan otomatisasi skala mikro. Namun, intervensi teknologi seringkali gagal bukan karena malafungsi perangkat lunak, melainkan karena penolakan kultural dari SDM yang mengoperasikannya (Lorensa & Hidayah, 2022). Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif bertindak sebagai jembatan yang mereduksi ketakutan tersebut dengan menciptakan *psychological safety* (rasa aman secara psikologis) di lingkungan kerja, di mana kesalahan dalam proses belajar digital tidak dipandang sebagai kegagalan fatal melainkan bagian dari investasi kompetensi.

Secara konseptual, peran pemilik UMKM bertransformasi dari sekadar bos konvensional menjadi seorang *coach* atau mentor (Ahmadi & Wibowo, 2025). Ketika pemimpin ikut turun ke lapangan, menunjukkan kerentanan bahwa mereka juga sedang belajar, dan memberikan garansi moral bahwa teknologi hadir untuk mempermudah bukan menggantikan peran manusia, motivasi intrinsik karyawan untuk membuka diri terhadap perubahan akan terstimulasi. Sinergi dua arah ini memicu percepatan adopsi teknologi pembukuan digital dan pemasaran berbasis

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

kecerdasan buatan, yang pada akhirnya mendongkrak daya saing pasar UMKM secara eksponensial dalam waktu yang relatif singkat.

Hasil pembahasan ini memberikan penekanan khusus pada aspek keunikan kapabilitas SDM dibandingkan dengan intervensi modal atau teknologi murni. Teknologi dapat dibeli secara instan di pasar, namun mentalitas adaptif untuk mengoperasikan teknologi tersebut di tengah situasi krisis tidak dapat direplikasi secara instan oleh kompetitor. Sinergi antara kepemimpinan yang suportif dan kesiapan adopsi teknologi oleh tenaga kerja menciptakan sebuah kapabilitas unik yang bersifat *imitable* (sulit ditiru) dan *non-substitutable* (tidak dapat digantikan), yang dalam teori RBV merupakan syarat mutlak bagi pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) di era VUCA (Ratnawati et al., 2021).

Sintesis Model dan Implikasi Teoretis-Praktis

Secara komprehensif, seluruh temuan dan pembahasan dalam penelitian ini menyatu pada satu kesimpulan teoritis: proses adaptasi UMKM dalam mengembangkan kapabilitas SDM menghadapi ketidakpastian pasar adalah sebuah sistem interdependen yang berkesinambungan. Keterbatasan modal finansial diatasi melalui optimalisasi modal manusia (*human capital*) yang dieksekusi lewat strategi pembelajaran informal harian, diperluas cakupannya melalui diversifikasi keahlian (*multi-skilling*), dan diakselerasi pemanfaatannya lewat kepemimpinan adaptif yang berbasis pada penguatan teknologi digital. Integrasi ketiga komponen ini membentuk sebuah model konseptual baru mengenai Resiliensi SDM Berbasis Keterbatasan (*Resource-Constrained Human Resource Resilience*), yang menjadi sumbangan kebaruan (novelty) ilmiah utama dari penelitian kualitatif ini bagi literatur manajemen organisasi UMKM di Indonesia.

Implikasi teoritis dari penelitian ini memperluas cakrawala Teori Kapabilitas Dinamis dengan membuktikan bahwa aktivitas *sensing, seizing*, dan *transforming* tidak memerlukan struktur korporasi yang megah, melainkan dapat diartikulasikan secara lincah melalui interaksi mikro sehari-hari antara pemilik usaha kecil dan karyawannya (Siregar et al., 2024). Sementara itu, secara praktis, hasil pembahasan ini meruntuhkan mitos bahwa pengembangan kualitas staf UMKM selalu membutuhkan anggaran besar untuk menyewa konsultan atau lembaga pelatihan eksternal. Pelaku UMKM dapat menggunakan draf model dari temuan riset ini sebagai panduan praktis untuk mengoptimalkan potensi internal tim mereka secara mandiri, berbiaya rendah, namun memiliki dampak strategis yang tinggi dalam mempertahankan kelangsungan bisnis di tengah badai ketidakpastian pasar yang terus bergejolak.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa proses adaptasi UMKM dalam mengembangkan kapabilitas SDM di tengah ketidakpastian pasar bukanlah sebuah aktivitas tunggal yang mekanistis, melainkan sebuah siklus dinamis yang bertumpu pada optimalisasi modal manusia secara internal dan mandiri. Di tengah keterbatasan finansial, UMKM berhasil menetralisir guncangan pasar melalui tiga mekanisme utama yang saling terintegrasi. Pertama, proses identifikasi kesenjangan keterampilan (*skills gap*) secara cepat yang langsung

ditindaklanjuti dengan mekanisme pembelajaran informal di tempat kerja (*on-the-job learning*) berbasis transfer pengetahuan tak tertulis (*tacit knowledge*). Kedua, implementasi strategi *multi-skilling* (keterampilan ganda) melalui rotasi kerja yang sistematis, yang terbukti secara empiris mampu menciptakan elastisitas operasional dan kelincahan organisasi (*organizational agility*) tanpa memicu pembengkakan biaya tetap. Ketiga, konvergensi antara gaya kepemimpinan adaptif pemilik usaha yang mampu menciptakan rasa aman secara psikologis (*psychological safety*) dengan keterbukaan mental karyawan terhadap rekonfigurasi teknologi digital. Ketiga elemen ini membentuk sebuah model konseptual baru mengenai resiliensi SDM berbasis keterbatasan sumber daya (*Resource-Constrained Human Resource Resilience*).

Penelitian ini membawa implikasi signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Secara teoretis, studi ini memperkaya literatur Teori Kapabilitas Dinamis (*Dynamic Capabilities Theory*) dan Resource-Based View (RBV) dengan mendemonstrasikan bagaimana aktivitas sensing, seizing, dan transforming dapat diartikulasikan secara lincah pada level mikro organisasi melalui interaksi sosial yang intensif antara pemilik dan karyawan. Secara praktis, temuan ini meruntuhkan paradigma bahwa penguatan kompetensi staf selalu memerlukan investasi anggaran yang besar untuk pelatihan eksternal. Model pembelajaran informal dan multi-skilling dalam riset ini dapat dijadikan cetak biru (*blueprint*) bagi pelaku UMKM lainnya untuk mengoptimalkan kapasitas internal organisasi secara mandiri, adaptif, dan berbiaya rendah guna memitigasi risiko pasar yang fluktuatif. Bagi pemangku kebijakan, hasil penelitian ini memberikan rekomendasi strategis agar program pembinaan UMKM di masa depan lebih diarahkan pada penguatan modal manusia (*human capital*) dan kapasitas adaptif, bukan sekadar pemberian bantuan modal stimulus yang bersifat sementara.

Meskipun memberikan kontribusi konseptual yang berharga, penelitian ini memiliki keterbatasan inheren yang perlu diperhatikan. Sebagai penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus, temuan yang dihasilkan sangat terikat pada konteks geografis dan karakteristik sektor UMKM yang diteliti, sehingga tidak dapat digeneralisasikan secara langsung pada seluruh populasi UMKM di Indonesia. Selain itu, penelitian ini baru memotret proses adaptasi dari perspektif internal organisasi (pemilik dan karyawan) dalam jangka pendek. Oleh karena itu, penelitian mendatang direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan metode campuran (*mixed-methods*) guna menguji secara kuantitatif pengaruh model kapasitas adaptif SDM ini terhadap kinerja keuangan UMKM dalam skala sampel yang lebih luas, serta melakukan studi longitudinal untuk mengamati konsistensi dan keberlanjutan kapabilitas dinamis ini dalam jangka panjang ketika menghadapi siklus krisis ekonomi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmadi, T., & Wibowo, A. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia pada usaha kecil dalam menghadapi disrupsi pasar ekonomi pasca-pandemi. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 25(1), 15–28. https://doi.org/10.9744/jmk.25.1.15-28

Ahmadi, T., & Wibowo, A. (2025). Kepemimpinan adaptif dan kelincahan organisasi pada sektor UMKM ritel modern di Indonesia. Jurnal Strategi Bisnis, 34(2), 112–

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.

126.
Ardiansyah, M. (2026). Transformasi digital dan kapasitas dinamis UMKM: Menghadapi era volatilitas pasar Online-to-Offline (O2O). Jurnal Riset Manajemen Keuangan dan Bisnis, 5(1), 45–59.
Barney, J. B., & Mackey, A. (2021). Monopolistic competition, the resource-based view, and the future of strategic management. Industrial and Corporate Change, 30(5), 1113–1126. https://doi.org/10.1093/icc/dtab045
Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (6th ed.). SAGE Publications.
Irawati, S., Handayani, R., & Saputra, D. (2024). Analisis kompetensi lintas fungsi (multi-skilling) dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja industri kreatif skala mikro. Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi, 11(2), 189–204.
Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). Laporan perkembangan dan peran UMKM dalam struktur perekonomian nasional. Kemenkeu RI.
Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2021). Naturalistic inquiry. In The sage handbook of qualitative research (6th ed.). SAGE Publications. (Edisi reprint/kontekstualisasi dalam metodologi modern).
Lorensa, D., & Hidayah, N. (2022). Efektivitas literasi digital dan kemampuan adaptasi teknologi karyawan terhadap kinerja penjualan e-commerce. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital, 1(3), 301–315.
Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.
Nadifah, U. (2024). Resiliensi bisnis UMKM Indonesia: Analisis dampak kebijakan modal eksternal dan adaptasi modal manusia. Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik, 15(1), 77–92.
Pramuki, N. M. W., & Kusumawati, A. (2024). Knowledge management and dynamic capabilities: Driving forces for MSMEs' business resilience in unpredictable markets. Journal of Enterprise and Development, 6(1), 102–119.
Pugu, M. R., Riyanto, S., & Haryadi, R. N. (2024). *Metodologi Penelitian; Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
Ratnawati, S., Setyawati, H., & Sanusi, A. (2021). Pembelajaran organisasi (organizational learning) sebagai strategi penguatan kapabilitas dinamis dan daya saing usaha kecil. Jurnal Akuntansi dan Manajemen, 18(2), 54–68.
Siregar, R. A., Hutagalung, M., & Pratama, A. (2024). Mengurai kesenjangan keterampilan kerja (skills gap) pada sektor usaha mikro: Pendekatan pembelajaran informal. Jurnal Manajemen Teori dan Terapan, 17(3), 320–335. https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i3.54321
Teece, D. J. (2023). Dynamic capabilities and the capability theory of the firm: Retrospect and prospect. Industrial and Corporate Change, 32(4), 855–876. https://doi.org/10.1093/icc/dtad023
Wamba, S. F., & Queiroz, M. M. (2022). Industry 4.0 as a enabler of organizational agility and performance in small and medium enterprises. International Journal of Production Economics, 244, 108372. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108372
Wardana, I. M., & Utama, I. W. M. (2025). Human capital management in small businesses: The power of on-the-job training in a crisis economy. Indonesian

Journal of Business and Entrepreneurship, 11(1), 44–56.

Wibowo, S., & Kurniawan, T. (2024). Metodologi penelitian kualitatif untuk ilmu sosial dan manajemen bisnis. Penerbit Salemba Empat.

Yusuf, M., & Wijaya, A. (2023). Peran psychological safety dalam mereduksi resistensi perubahan teknologi digital pada karyawan UMKM. Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi, 12(2), 89–103.

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view (RBV) and entrepreneurship: Current status and future directions. Strategic Management Journal, 42(12), 2315–2340. https://doi.org/10.1002/smj.3325

Zhang, Y., & Agrawal, J. (2025). Navigating market turbulence through multi-skilling workforce: Lessons from micro-businesses in Southeast Asia. Journal of Small Business Management, 63(3), 412–435.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License.