



# Model Pendekatan Adaptif sebagai Upaya Membangkitkan Resiliensi UMKM

Dina Suryawati<sup>1\*</sup>, Selfi Budi Helpiatuti<sup>1</sup>, Alfareza Firdaus<sup>1</sup>, Suji<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universitas Jember, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received August 26, 2022

Revised January 03, 2023

Accepted February 27, 2023

Available online April 30, 2023

### Kata Kunci:

Pendekatan Adaptif; Resiliensi; Diskresi; Kebijakan; UMKM

### Keywords:

Adaptive Approach; Resilience; Discretion; Policy; MSME's



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.  
Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Pendidikan Ganesha.

## ABSTRAK

Penelitian ini bermula dari berbagai kebijakan yang telah diterapkan oleh pemerintah pusat guna membangkitkan kembali perekonomian nasional di masa pandemi termasuk UMKM yang masih belum menunjukkan hasil yang optimal. Hambatan utama para pelaku UMKM berupa akses permodalan yang terbatas, promosi dan distribusi yang terhambat, sarana produksi yang tidak memadai serta geliat perekonomian yang lesu di masa pandemi. Upaya untuk pemulihan tidak hanya dibebankan pada pemerintah pusat semata, pemerintah daerah juga bertanggungjawab atas hal ini. Penelitian ini bertujuan untuk mendesain strategi dan diskresi kebijakan Pemerintah Daerah (*local discretion*) untuk meningkatkan daya resiliensi ekonomi UMKM. Penelitian ini menggunakan perspektif *Soft Systems Methodology* (SSM). SSM merupakan sebuah perspektif penelitian yang mampu menganalisis situasi masalah yang berantakan (tidak terstruktur) menjadi situasi masalah terstruktur berikut pula dengan bangun desain model konseptual yang sesuai dengan situasi masalah yang ada. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa masalah utama yang terjadi dalam upaya membangkitkan

resiliensi ekonomi UMKM yaitu kurangnya peran pemerintah daerah dalam mendorong upaya fasilitasi dan pembantuan UMKM. Model konseptual yang dikonstruksi untuk menjabarkan masalah yang ada yakni melalui Pendekatan Adaptif (*adaptive approach*) dengan tiga unsur pembentuk yaitu aktivitas kelembagaan, sistem teknologi yang adaptif, dan partisipasi publik.

## ABSTRACT

This research stems from policies implemented by the central government to revive the national economy during the pandemic, including MSMEs, which still need to show optimal results. The main obstacles for MSMEs actors are limited access to capital, hampered promotion and distribution, inadequate production facilities, and a sluggish economy during the pandemic. Efforts for recovery are not only borne by the central government alone; local governments are also responsible for this. This study aims to design strategies and local government discretion to increase the economic resilience of MSMEs. This study uses the *Soft Systems Methodology* (SSM). SSM is a research perspective that can analyze a messy (unstructured) problem into a structured problem situation and build a conceptual model design that fits the existing problem situation. The main problem in efforts to generate economic resilience of MSMEs is the need for local government roles in encouraging efforts to facilitate and assist MSMEs. The conceptual model is constructed to describe the existing problems with an empirical and theoretical approach, namely the *Organizational Design of Adaptive Approach*, with three forming elements, namely institutional activities, adaptive technology systems, and public participation.

## 1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro dan Kecil Menengah (UMKM) adalah salah satu pilar penyokong perekonomian Indonesia. Berdasarkan publikasi terakhir oleh Kementerian Koperasi dan UMKM, UMKM pada tahun 2018 telah berkontribusi sebesar 57,24 persen terhadap PDB ADHK 2000 dan berkontribusi sebesar 61,07 persen terhadap PDB ADHB. Selain itu, UMKM menyerap 97 % dari total tenaga kerja dan sebesar 99,99% dari total lapangan kerja (Depkop, 2018). UMKM memiliki sumbangsih yang sangat besar bagi perekonomian negara, peranan tersebut antara lain, mampu meningkatkan entrepreneur lokal, optimalisasi pemanfaatan teknologi yang padat karya, mudah pendiriannya, pengoperasiannya, dan mampu memberikan hasil yang cepat, terjadi proses desentralisasi inter-regional dan intra-regional karena UMKM

\*Corresponding author

E-mail addresses: [dinasuryawati@unej.ac.id](mailto:dinasuryawati@unej.ac.id)

menyebar hampir di seluruh daerah, memungkinkannya mencapai objektivitas ekonomi dan sosial-politik yang luas (Nurulia, 2014; Marlinah, 2020; Mopangga, 2015; Yuliani & Novita, 2022).

Hal ironi terjadi, keberadaan UMKM tersebut saat ini terancam krisis akibat pandemi Covid-19. Meski tingkat pemulihan Covid-19 terus meningkat, kemunculan kasus penyebaran Covid-19 juga meningkat, sehingga ketidakpastian terus mempengaruhi laju perekonomian global. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2020 akan mengalami perlambatan sebesar 4,8% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Nilai tersebut berada di bawah pertumbuhan tahun 2019 yang sebesar 5,02% (Badan Pusat Statistik, 2021). Perlambatan ekonomi ini diperkirakan masih akan berlanjut pada tahun 2021 meskipun disertai sedikit penguatan, yakni hanya tumbuh 4,9%. (Panjaitan et al., 2021). Jika dibandingkan dengan tahun 2017 dan 2018, pra pandemi Covid-19, pertumbuhan ekonomi nasional jauh lebih baik berada lebih dari 5% yakni 5,09% dan 5,17%. Tetapi selama kurun waktu tahun 2017-2020, performa ekonomi nasional didominasi oleh sektor selain industri pengolahan yang notabene melibatkan banyak tenaga kerja dan menghasilkan barang dan jasa yang cukup banyak (Badan Pusat Statistik, 2018, 2019).

Pemerintah baik pusat maupun daerah adalah penanggung jawab utama untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat, saat ini upaya membangkitkan resiliensi para pelaku usaha menjadi hal urgen yang perlu dilakukan. Resiliensi itu sendiri merupakan kemampuan seseorang dikala menghadapi masa sulit untuk mampu bangkit, bertahan dan beradaptasi terhadap kondisi tersebut (Reivich & Shatté, 2002). Regulasi dan refocussing anggaran adalah wujud komitmen Pemerintah Indonesia sebagai upaya membangkitkan resiliensi UMKM. Kebijakan fiskal yang dilakukan antara lain melalui Undang-Undang No. 2 Tahun 2020 tentang Kebijakan Keuangan Negara dan Stabilitas Sistem Keuangan yakni berupa tambahan belanja APBN 2020 sebesar 405,1 triliun rupiah dengan anggaran sebesar 70,1 triliun rupiah digunakan untuk insentif perpajakan dan stimulus Kredit Usaha Rakyat (KUR) sedangkan sebesar 150 triliun rupiah untuk pembiayaan program pemulihan ekonomi nasional termasuk penjaminan, restrukturisasi kredit, dan pembiayaan dunia usaha khususnya UMKM.

Selain melalui kebijakan pemerintah berupa keringanan angsuran pinjaman dan pembebasan pajak, untuk keberlanjutan usaha maka UMKM perlu melakukan transformasi digital serta penerapan e-marketing (Nasution et al., 2017; Rosin et al., 2020; Ulya, 2020). Para pengusaha harus fleksibel dan menyesuaikan model bisnis dalam merespons krisis, hal tersebut menunjukkan bahwa start up lebih siap menghadapi krisis daripada ekonomi lainnya (Kuckertz et al., 2020). Para pelaku usaha UMKM tidak dapat hanya mengandalkan ketergantungan pada pemerintah saja. Pelaku usaha kecil dituntut agar mampu memantau perubahan pasar, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan karyawan, serta tetap memelihara budaya positif berwirausaha agar dapat bertahan dan berkembang di masa pandemi (Liguori & Pittz, 2020).

Desain kebijakan serta diskresi lokal menjadi hal yang sangat dibutuhkan bagi upaya membangkitkan resiliensi UMKM. Pemerintah Daerah telah melakukan sejumlah terobosan yang dianggap mampu meminimalisir dampak pandemi terhadap UMKM. Berdasarkan observasi awal peneliti, diantaranya perlindungan dan pemberdayaan UMKM yang berfokus pada upaya fasilitasi pemasaran dan bantuan sarana produksi sebagai bentuk pemberdayaan hasil diskresi *refocussing* anggaran daerah. Namun, hal itu dirasa kurang oleh sejumlah UMKM di daerah, jumlah UMKM yang banyak, data UMKM yang tidak *by name by address* menyulitkan pemerintah daerah untuk melaksanakan program yang tepat sasaran.

Pemerintah pusat dan pemerintah daerah di Indonesia harus segera berbenah. Mengacu pada Laporan OECD pada tahun 2020, Negara yang paling responsif dalam membuat kebijakan terkait UMKM di tengah pandemi yaitu Italia dan Prancis. Sebagian besar negara di dunia, membuat kebijakan UMKM di masa pandemi didasarkan pada beberapa hal, yakni *labour, deferral, financial instruments, and structure policies* (OECD, 2020). Alhasil Italia dan Prancis adalah negara yang paling responsif dan mampu beradaptasi dengan cepat (Tabel 1). Di ASEAN, Thailand dalam level kebijakan, dapat melahirkan inovasi dan pelatihan sehingga memberikan peluang usaha kerja baru bagi UMKM.

**Tabel 1.** Responsivitas Kebijakan Negara Terkait UMKM

	Labour			Deferral				Financial instruments			Structural policies				
	Partial redundancies	Subsidi upah	Self-employed	Income/corporate tax	Value Added Tax (VAT)	Social security and pension	Rent/utilities/local tax	Debt moratorium	Loan guarantees	Direct lending to MSMEs	Grants and subsidies	New markets	Teleworking/digitalisation	Innovation	Training & redeployment
Italia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Prancis	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Thailand		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓				✓	✓
Indonesia		✓		✓	✓					✓	✓		✓		

(Source: OECD, (2020))

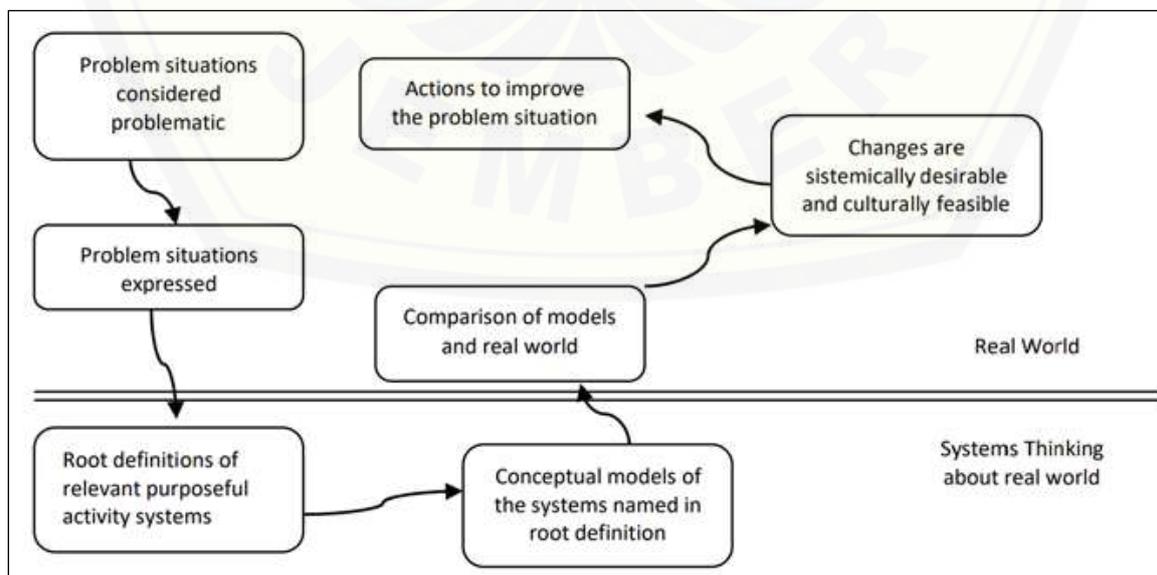
Keberhasilan negara-negara di dunia dalam menanggapi isu UMKM di tengah pandemi haruslah di contoh terutama dalam fasilitasi promosi usaha, pembantuan permodalan, jaminan kelembagaan dan produk, digitalisasi pasar dan manajemen serta pelatihan yang bermanfaat bagi UMKM. Pemanfaatan digitalisasi memegang peranan penting dalam menciptakan sebuah produk. Digitalisasi akan tercipta melalui sinergitas pada *business model innovation* sehingga UMKM dapat beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempunyai daya saing usaha (Berliandaldo et al., 2021). Dalam mewujudkan digitalisasi bagi UMKM, perlu intervensi pemerintah melalui kebijakan yang menggunakan menggunakan dimensi keberlanjutan dan ketahanan sebagai katalis resiliensi UMKM (Badoc-Gonzales et al., 2021). Selanjutnya, dari kedua dimensi tersebut dibentuk model ideal dalam rangka memanfaatkan *platform* teknologi bagi UMKM dengan menambahkan model kemitraan antar pemerintah, swasta, dan *stakeholders* lainnya untuk memfasilitasi keperluan UMKM (Liu & Sukmariningsih, 2021).

Daya tanggap serta kepekaan pemerintah yang diaktualisasikan dalam kebijakan kelembagaan menjadi kunci utama dalam membangun relasi kemitraan dengan UMKM (Muthaheer & Assegaf, 2014). Pemerintah Daerah sebagai arus lokal harus mampu mendesain kebijakan yang adaptif dari sisi kelembagaan agar dapat menjalankan mekanisme implementasi kebijakan secara lebih efektif dan efisien juga dengan segala diskresinya. Dengan demikian, kajian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi serta mendesain model strategi dan kebijakan pemerintah daerah dalam rangka mempertahankan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM).

Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan skema alternatif implementasi tata kelola kebijakan yang adaptif bagi meningkatkan daya resiliensi UMKM. Tata kelola kebijakan yang adaptif memberikan jalur yang lebih fleksibel dan cepat untuk memberikan daya dukung yang kuat terhadap UMKM (Budiarto et al., 2018). Temuan penelitian ini dapat berkontribusi pada proses pelaksanaan kebijakan yang saat ini dilakukan cenderung *top down* dan *money follow program*, alhasil dengan tata kelola kebijakan skema pendekatan adaptif dapat memberikan inklusivitas dan memperkuat daya tahan pelaku UMKM.

## 2. METODE

Kabupaten Bondowoso Provinsi Jawa Timur menjadi unit lokasi penelitian. Empat kecamatan yang menjadi fokus penelitian yakni kecamatan Bondowoso, Curahdami, Tamanan dan Wringin. Pemilihan 4 lokasi tersebut berdasarkan kluster produk unggulan kabupaten hasil dari industri kecil menengah yang berkedudukan di empat kecamatan tersebut. Kompleksitas permasalahan UMKM di Indonesia haruslah dianalisis dengan instrumen yang mampu menjawab kompleksitas tersebut. Penelitian ini berusaha untuk menguraikan persoalan-persoalan yang tidak terstruktur dengan pendekatan yang terstruktur. *Soft system methodology* (SSM) akan membantu para manajer untuk menstrukturisasi serta mengorganisir atas masalah-masalah yang berantakan/tidak terstruktur, atau dengan kata lain, SSM adalah metode yang terstruktur untuk mengatasi masalah yang tidak terstruktur (Checkland & Poulter, 2020). Analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan mengacu pada tujuh tahapan dalam sistem lunak. Ketujuh tahapan SSM digambarkan dalam Gambar 1.



**Gambar 1.** The Conventional Seven-Stage Model of SSM (Source: Checkland and Scholes, 2020)

Berdasarkan Gambar 1, maka tujuh tahapan dalam model SSM yang diaplikasikan dalam penelitian ini antara lain.

- 1) *Problem situation considered problematic.*  
Tahap pertama ini adalah mengenali situasi permasalahan pelaku UMKM dengan mengumpulkan berbagai informasi berkaitan dengan permasalahan yang dialami oleh pelaku UMKM berdasarkan struktur dan proses yang terjadi dalam berbagai aktivitas sesuai dengan fenomena yang diteliti. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara bersama pemerintah daerah dan pelaku UMKM, studi dokumen, dan observasi ke tempat usaha pelaku UMKM.
- 2) *Problem situation expressed.*  
Pada tahap ini peneliti melakukan strukturisasi permasalahan berdasarkan data dan informasi sebenarnya pelaku UMKM. Situasi masalah yang telah digali pada tahap pertama dapat diklasifikasikan berdasarkan ragam situasi masalah sehingga memunculkan satu atau dua situasi masalah utama terkait hal yang *relate* saat ini terjadi pada pelaku UMKM.
- 3) *Root definitions of relevant purposeful activity systems.*  
Tahapan ini bertujuan untuk merefleksikan situasi permasalahan yang telah digali dengan membuat analisis alternatif solusi atas situasi masalah utama yang perlu dilakukan. Rumusan analisis pada tahap ini disebut sebagai CATWOE (*Customers, Actors, Transformation process, Worldview, Owners, Environmental Constraints*). CATWOE tersebut dikaitkan dengan penjabaran situasi masalah utama pelaku UMKM yang dianalisis secara mendalam guna memunculkan *root definitions* yang menjadi dasar pembentukan model konseptual *adaptive approach*.
- 4) *Conceptual model of the systematic.*  
*Conceptual models* adalah proses transformasi dari *root definition*. Model konseptual ini dibangun menggunakan konsep sistem formal (*formal system concept*) yang mengacu pada *grand concept* yaitu *adaptive approach*, yang mana konsep tersebut dipadukan dengan berbagai konsep seperti kepemimpinan, tata kelola kelembagaan, sistem implementasi kebijakan, dan sistem teknologi informasi. Konsep tersebut dikaitkan dengan situasi masalah UMKM sebagai acuan. Setelah itu, model konseptual divisualisasikan dalam bentuk bagan sehingga keterkaitan antar komponen dan sub sistem yang ada menjadi jelas. Selain itu, penting untuk menyusun model aktivitas untuk memberikan gambaran yang jelas terkait hal yang akan dilakukan oleh pemerintah atau pemangku kepentingan.
- 5) *Comparison of models and real world.*  
Tahapan ini dilakukan untuk membandingkan antara model konseptual yang telah dibuat dengan situasi masalah UMKM yang telah didapat data dan informasinya oleh peneliti. Dari perbandingan tersebut, cukup jelas keefektifan model yang dibuat sebagai solusi atas situasi masalah yang ada. Alhasil, solusi atas situasi masalah UMKM dapat teratasi dengan optimal dan tepat sasaran.
- 6) *Changes: systematically desirable culturally feasible.*  
Pada tahapan ini peneliti mendesain komponen inti perubahan dari model konseptual yang didasarkan pada situasi masalah utama UMKM. Hal itu berdasarkan perbandingan antara *real world* dan model konseptual yang telah dilakukan sebelumnya. Pada tahapan ini, peneliti menetapkan komponen inti pembangunan model konseptual UMKM yang sesuai dengan harapan berbagai pihak (*desirable*) dan dapat ditindaklanjuti sebagai tindakan aksi (*feasible*) sehingga dapat benar-benar diimplementasikan dengan hasil yang maksimal.
- 7) *Action to improve the problem situation.*  
Tahapan ini tidak dilakukan dalam penelitian ini karena hal ini bisa dilakukan jika model yang direkomendasikan telah diterapkan oleh pemerintah daerah sebagai *leading sector* pemberdayaan UMKM. Tentunya hal ini akan memakan waktu yang cukup lama sehingga peneliti hanya merekomendasikan perihal model konseptual dan aktivitas tentang kebijakan adaptif UMKM yang sebaiknya diterapkan oleh pemerintah daerah.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### *Problem situation considered problematic*

Kemudahan dan perlindungan dan pemberdayaan koperasi dan usaha mikro, kecil dan menengah diatur di dalam Peraturan Pemerintah No. 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan UMKM yang secara teknis tertuang dalam Peraturan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No. 3 Tahun 2021. Keterlibatan Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso dalam perlindungan dan pemberdayaan UMKM yang ada di Bondowoso terutama di masa pandemi Covid-19 ini melakukan pembinaan terhadap UMKM agar tetap eksis. Dan yang menjadi titik berat adalah bagian pemasaran dan refocusing anggaran yang diarahkan untuk penanganan Covid-19 di Bondowoso. Disisi lain faktor pemasaran merupakan hal terpenting yang perlu diperhatikan oleh pelaku bisnis UMKM agar bisa memasarkan secara online dengan memanfaatkan media sosial, disamping itu Dinas

Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso juga memberi alternatif lain bermitra dengan indomart, alfamart, murnimart yang ada di Bondowoso. Bukan hanya itu saja, Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso juga memberikan peluang dengan bermitra dengan AMPUH (Asosiasi Marketing Pelaku Usaha Hebat) yang merupakan binaan UMKM Jawa Timur. Selain pemberian alternatif pemasaran, Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso juga memberikan bantuan fasilitasi permodalan.

Sama halnya dengan Kabupaten lain, Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso mengalami keterbatasan dalam melakukan kegiatan karena anggaran yang di dapatkan terbatas tahun 2020-2021 dan difokuskan untuk penanganan Covid-19 karena sebelum pandemi Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso Kabupaten Bondowoso membawa pelaku UMKM ke pameran-pameran untuk dipromosikan. Berbeda pada saat pandemi yang dimana segala sesuatunya terbatas begitu juga kegiatan yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso. Namun untuk Kabupaten Bondowoso bantuan sarana usaha masih ada tetapi bantuan berupa dana sudah tidak ada lagi. Permasalahan yang dihadapi selanjutnya adalah program bantuan UMKM yang bankable dan non-bankable yang dimana untuk pelaku usaha bankable lebih mudah karena perbankan sudah percaya. Namun, yang menjadi kendala adalah *unbankable* karena akan tampak kurang prospektif usahanya. Rencana Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso kedepan ialah adanya PLUT (Pusat Layanan Usaha Terpadu) untuk memberikan layanan baik administrasi usaha, bantuan usaha, fasilitasi usaha kepada koperasi dan UMKM. Berkaitan dengan hal tersebut, Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso telah berusaha mengajukan hal tersebut namun tidak dapat terealisasi karena adanya moratorium sehingga Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso tidak dapat mewujudkannya pada tahun anggaran berjalan saat ini dan tahun sebelumnya. (Wawancara, 16 September 2021).

Pada masa pandemi Covid-19 ketiga UMKM tersebut mengalami dampak buruk yang berpengaruh terhadap sistem penjualan produknya. Untuk UMKM keripik mengalami penurunan produksi yang biasanya sampai 1 Kuintal sekarang ini turun menjadi setengah dari produksi sebelumnya. Sedangkan, pada UMKM tape bakar masa pandemi ini juga menjadi salah satu permasalahan produksi yang juga mengalami penurunan dibandingkan sebelum pandemi. Tidak hanya itu saja kejadian serupa juga terjadi pada UMKM Tape singkong yang juga mengalami penurunan produksi sehingga mengakibatkan sedikit kerugian secara materi. Ketiga UMKM tersebut terus memaksimalkan produksi untuk memenuhi permintaan pelanggan meskipun pada masa pandemi ini turun sampai 50%.

PPKM juga menjadi salah satu hambatan terbesar bagi UMKM yang ada di Wringin, dikarenakan biasanya dapat berjualan ke luar kota dengan adanya kebijakan PPKM ini hanya dipasarkan dalam lingkup Kecamatan dan Daerah Bondowoso saja, sedangkan UMKM menjelaskan bahwa pemasaran ke luar kota juga menjadi salah satu pemasaran yang bagus. Namun, akibat dari PPKM ini yang tidak memperkenankan untuk ke luar kota, jadi sistem pemasaran terhambat.

Dari ketiga UMKM mengeluhkan beberapa hal yang menjadi salah satu faktor penting dalam proses produksi seperti modal dan juga alat produksi. Ketiga UMKM tersebut mengaku pernah mengikuti pelatihan dan pembinaan yang diberikan oleh Pemerintah. Dari ketiga UMKM tersebut ada yang mendapatkan bantuan dari Pemerintah yaitu UMKM Keripik Singkong seperti Wajan dan alat potong singkong namun alat yang diberikan kurang maksimal dan UMKM seperti Tape Bakar dan Tape singkong mengeluhkan beberapa bantuan seperti modal, Oven dan alat penggiling ragi (Wawancara 27 September 2021).

Selanjutnya, UMKM yang ada di Bondowoso mengalami beberapa masalah yang dihadapi di antaranya penghasilan penjualan yang berbeda antara sebelum dan pada saat masa pandemi. Adapun pendampingan yang dirasakan oleh UMKM masih tidak berjalan. Begitu juga dengan alat produksi yang dikeluhkan oleh UMKM yang ada di Kecamatan Bondowoso yang masih menggunakan alat manual dan kekurangan alat produksi karena jumlah produksi yang melebihi dan sarana yang digunakan masih sangat terbatas begitu juga dengan kebijakan yang masih belum tepat sasaran (Wawancara September 2021).

Pada masa pandemi ini, 2 dari 3 UMKM Kecamatan Curahdami yang ada merasa bahwa pandemi sangat mempengaruhi usaha bisnis UMKM. Dalam situasi sekarang, yang dibutuhkan oleh UMKM ialah kemudahan dalam akses modal dan bantuan peralatan yang menunjang produksi. Kondisi manajemen keuangan ketiga UMKM di tengah pandemi sekarang dapat dikatakan tidak stabil karena beberapa alasan, yaitu adanya beban tanggungan keluarga dan anak, kondisi bahan baku yang rusak sehingga mengalami kerugian. Tetapi ketiga UMKM tersebut masih memiliki strategi untuk mengatasi hal tersebut dengan melakukan inovasi produk (telur jadi jamu, kerupuk jadi keripik tempe) dan melakukan pengurangan produksi bahan baku karena kondisi permintaan berkurang. Semua pelaku usaha UMKM berharap adanya bantuan alat yang sesuai dengan kebutuhan dan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan penjualan serta akses permodalan yang mudah/tidak birokratis baik itu secara langsung maupun kredit. Juga pemerintah membantu dalam memperluas akses pasar, tidak lagi membatasi mobilitas masyarakat karena sangat

berpengaruh kepada penjualan, dan memberikan informasi seputar bantuan UMKM tepat kepada pelaku usahanya. (Wawancara 28 September 2021)

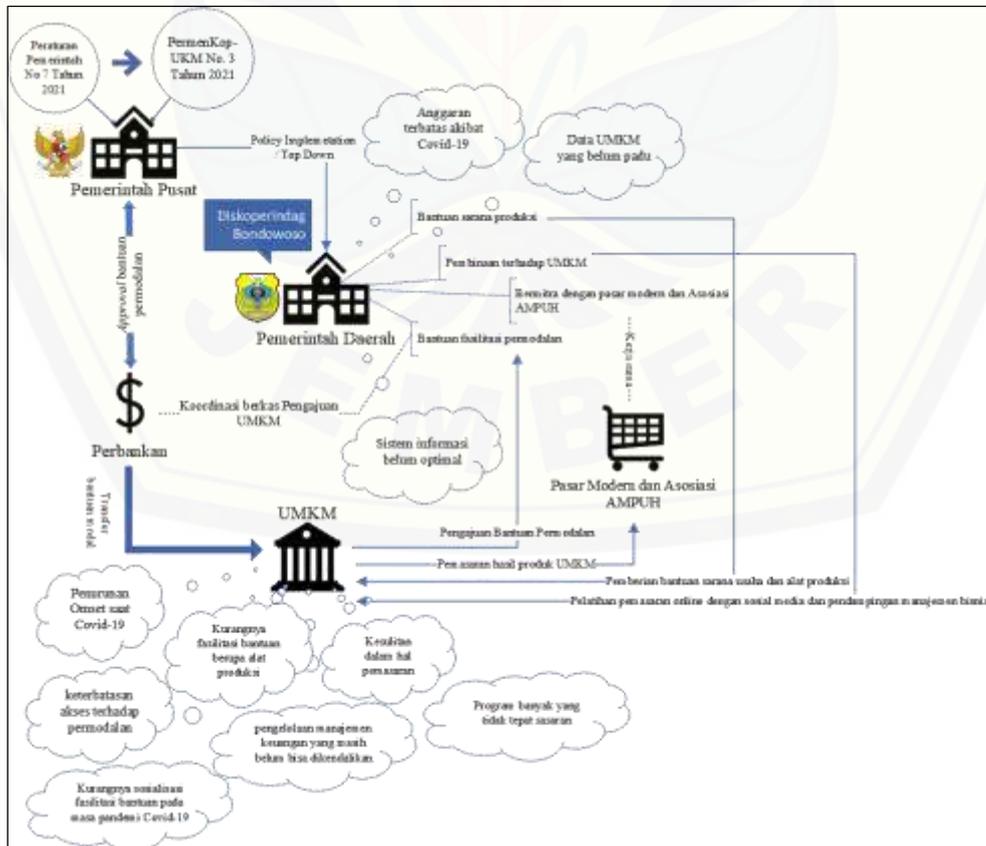
Selanjutnya, UMKM di Kecamatan Tamanan yang menjadi permasalahan adalah pemasaran. Permasalahan lainnya adalah yang menjadi pengaruh masa pandemi Covid-19 terhadap usaha mereka seperti kekurangan produksi, penurunan permintaan dan pendapatan usaha karena perubahan situasi seperti sekolah diliburkan dan Festival Muharram yang ditiadakan. Para pelaku UMKM juga membutuhkan pendampingan dan pelatihan dari Pemerintah. Bantuan dari pemerintah seperti Modal dan Bantuan Alat sebagai penunjang Produksi juga diperlukan oleh pelaku usaha di Kecamatan Tamanan (Wawancara, September).

**Problem Situation Expressed**

Berdasarkan tahapan pertama, beberapa situasi permasalahan terkait UMKM pada masa pandemi Covid-19 di Kabupaten Bondowoso:

- 1) Adanya *refocussing* anggaran yang dilakukan oleh Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso sehingga kegiatan yang berkaitan dengan fasilitasi UMKM tidak berjalan secara optimal.
- 2) Terdapat keterbatasan akses terhadap permodalan sehingga mengakibatkan UMKM mengalami kendala pada sisi keuangan.
- 3) Kurangnya fasilitasi bantuan berupa alat produksi yang mana para pelaku bisnis membutuhkan untuk meningkatkan produktivitas usaha.
- 4) Kesulitan dalam hal pemasaran sehingga produk yang dipasarkan masih terbatas atau dalam lingkup tempat produksi.
- 5) Berkaitan dengan pengelolaan manajemen keuangan yang masih belum bisa dikendalikan dan belum sepenuhnya mandiri.
- 6) Kurangnya sosialisasi atau informasi perihal fasilitasi bantuan kepada UMKM pada masa pandemi Covid-19 melalui pendamping UMKM di setiap kecamatan.
- 7) Program Pemerintah Daerah berupa fasilitasi bantuan penyediaan alat dan pelatihan yang tidak tepat sasaran dan data tidak sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM.

Jika kompleksitas permasalahan yang terjadi didasarkan pada tahap pertama, visualisasi permasalahan dapat digambarkan dengan rich picture pada Gambar 2.



**Gambar 2.** Rich Picture Situasi Masalah UMKM

Berdasarkan tahapan pertama secara empiris terdapat tujuh situasi permasalahan terkait resiliensi ekonomi UMKM Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Bondowoso. Dari tujuh situasi permasalahan tersebut maka terdapat satu situasi masalah utama terkait resiliensi UMKM yakni kurangnya perhatian pemerintah terhadap pelaku usaha UMKM.

**Root definitions of relevant purposeful activity systems**

Berdasarkan tahapan sebelumnya, terdapat satu situasi permasalahan utama dalam resiliensi ekonomi UMKM yang ada di Kabupaten Bondowoso. Situasi masalah pertama yakni kurangnya perhatian pemerintah terhadap pelaku UMKM. Pada tahap ini, definisi masalah tersebut dianalisis menggunakan alat CATWOE (*Customer, Actors, Transformation Process, Worldvie, Owner, Enviromental Constraints*) (Checkland & Poulter, 2020) seperti terlihat pada Tabel 2.

**Tabel 2.** Definisi Kurangnya Perhatian Pemerintah Perhadap Pelaku Usaha UMKM

No	Komponen Definisi Sistem Permasalahan	Hasil Definisi Sistem Permasalahan
1	<i>Client</i> / pihak yang diuntungkan atau dirugikan.	Pelaku UMKM dari 4 Kecamatan yang ada di Kabupaten Bondowoso (Bondowoso, Tamanan, Wringin, Curahdami)
2	<i>Actors</i> pihak-pihak yang akan melaksanakan aktivitas (Perubahan).	Pemerintah Pusat dan Pemerintah Provinsi, khususnya Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso juga pendamping UMKM Kecamatan
3	<i>Transformation process</i> / proses transformasi adalah aktivitas yang mengubah masukan menjadi keluaran.	Model kebijakan yang adaptif sehingga dapat mengakomodasi persoalan pelaku UMKM
4	<i>Worldview</i> atau cara pandang atas suatu realitas yakni bagaimana berbagai pihak memahami realitas yang ada.	Komitmen dari Pemerintah Daerah untuk memahami situasi dan kondisi dari pelaku UMKM di masa pandemi
5	<i>Owners</i> atau pemilik. Adalah “those could stop T (Transformation)” adalah pihak yang dapat menghentikan transformasi.	Kepala Daerah melalui Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso
6	<i>Environmental constraint</i> atau hambatan lingkungan yakni hambatan dari elemen luar (lingkungan) yang tidak dapat dihindari.	Refocusing anggaran yang terjadi ditataran Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso sehingga tidak dapat melaksanakan programnya secara optimal, belum tersedia sistem informasi yang memadai

Kurangnya perhatian dari pemerintah terlihat dari ketidaktahuan dari pelaku UMKM terkait program dari pemerintah. Sehingga pelaku UMKM masih membutuhkan informasi yang lebih lengkap terkait program yang di laksanakan. Hal ini juga dapat dilihat dari keluhan para pelaku UMKM yang merasa kurang diperhatikan oleh pemerintah. Sehingga kebutuhan dan hasil produksi kurang sesuai dengan harapan yang diinginkan. Selain itu, setiap bantuan ataupun program yang di selenggarakan oleh pemerintah kurang tepat sasaran, seperti halnya, bantuan permodalan berupa bantuan BPUM (Banpres Produktif Usaha Mikro) dan Mekar (PNM Membina Ekonomi Keluarga Sejahtera). Bukan hanya bantuan berupa permodalan saja yang dibutuhkan oleh para pelaku UMKM tetapi alat produksi juga sangat berpengaruh terhadap proses dan hasil produksi. Namun, alat yang diberikan pemerintah masih belum sesuai dengan kebutuhan pelaku UMKM contohnya peralatan memasak untuk pelaku usaha keripik, Oven untuk pelaku usaha Tape bakar dan lain sebagainya.

Kurangnya pendampingan dari pendamping UMKM juga sangat menghambat kerja dari pemerintah untuk menyebarluaskan informasi yang dibutuhkan oleh para pelaku UMKM. Hal inilah yang menyebabkan sebagian dari pelaku UMKM merasa masih kurang mendapat informasi dari setiap pendamping UMKM mengenai program pemerintah daerah, pemerintah provinsi, dan pemerintah pusat. Dan juga kurangnya informasi dari pendamping UMKM sehingga pemerintah kurang mendapatkan informasi yang valid dan aktual yang berkaitan dengan program yang tidak tepat sasaran. Faktor lain juga terjadi karena kurangnya perhatian dari masyarakat terhadap segala kebijakan yang dibuat, sehingga terkesan acuh-tak acuh. Kurangnya perhatian inilah yang menyebabkan semakin terpuruknya keterbukaan informasi di antara kedua belah pihak.

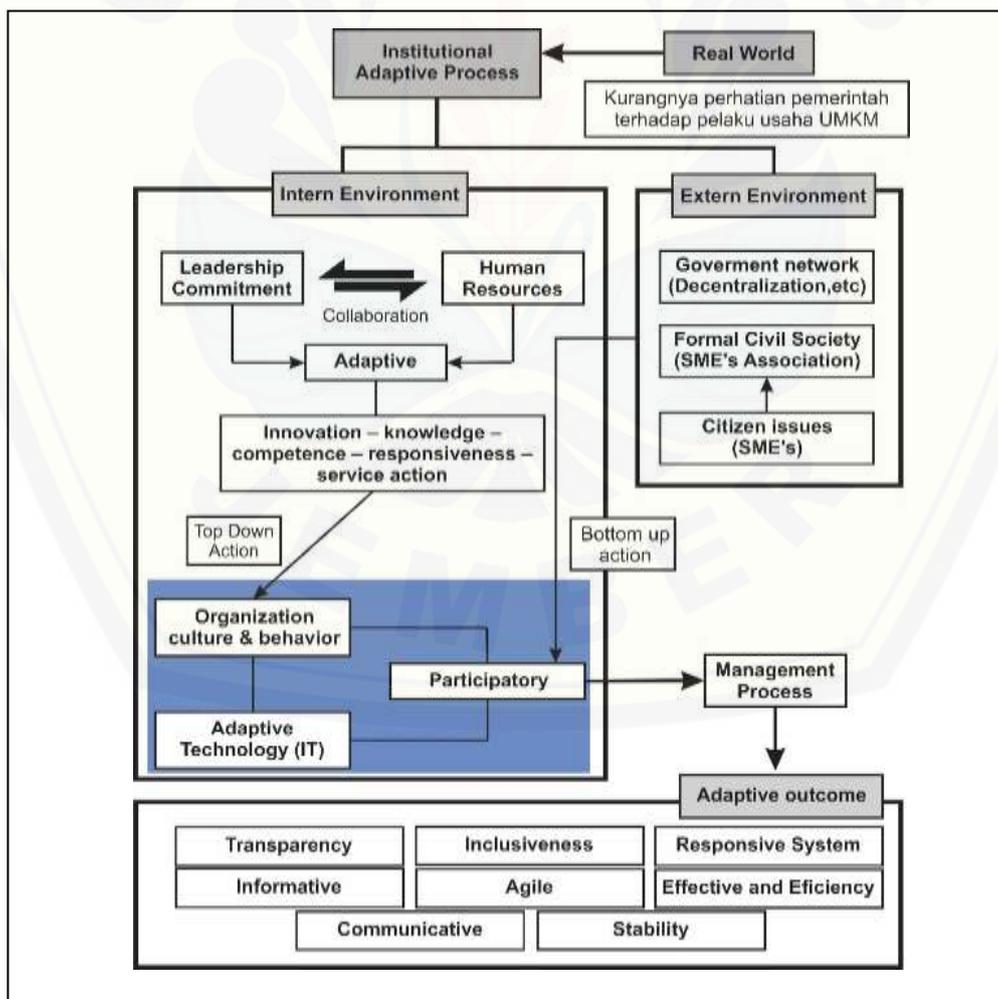
Terdapat empat komponen yang bertindak sebagai aktor , yang pertama yakni Pemerintah Pusat, dalam hal ini bertindak sebagai *policy maker* ditunjukkan dengan dibuatnya Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan, dan Pemberdayaan UMKM yang secara teknis tertuang dalam Peraturan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah No. 3 Tahun 2021. Komponen Kedua Pemerintah Provinsi, yang bertindak sebagai yang melaksanakan fungsi fasilitator program yang dibuat oleh pemerintah pusat berupa pendampingan KUR. Ketiga adalah komponen Dinas Koperasi,

Perdagangan, dan Perindustrian (DISKOPERINDAG) Kabupaten Bondowoso, berperan sebagai pendamping UMKM yang ada di Kecamatan Kabupaten Bondowoso. Komponen yang keempat adalah pendamping UMKM Kecamatan Bondowoso, yang bertugas untuk menyalurkan informasi dan melakukan pendampingan UMKM di setiap kecamatan.

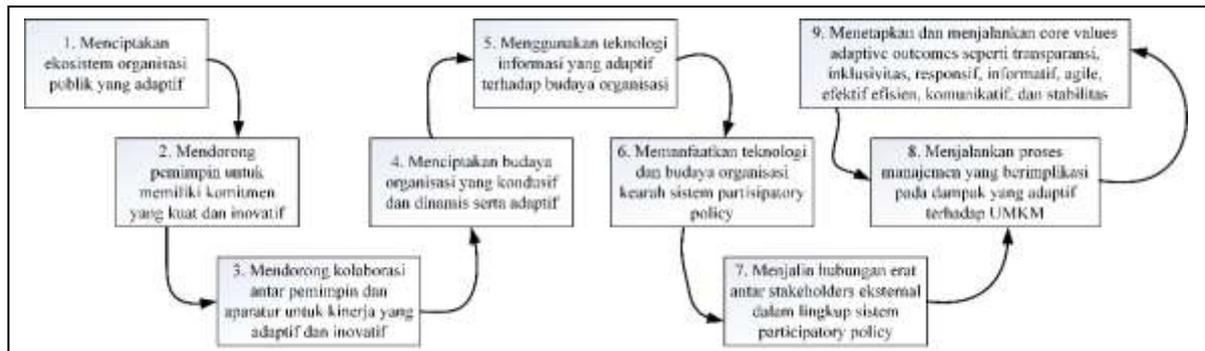
Berdasarkan dari keempat komponen yang dijelaskan, harus mampu mewujudkan sebuah *transformation process* yakni berupa model kebijakan yang *bottom - up* sehingga dapat mengakomodasi aspirasi pelaku UMKM. *Worldview*, atau cara pandang atas suatu realitas ini yakni bagaimana berbagai pihak memahami realitas yang ada melalui komitmen dari Pemerintah Daerah untuk memahami situasi dan kondisi dari pelaku UMKM di masa pandemi. model kebijakan yang *bottom - up* sehingga dapat mengakomodasi aspirasi pelaku UMKM tidak lepas dari *Owner*, yakni pihak yang dapat "*those could stop T (Transformation)*" yang dalam hal ini adalah Kepala Daerah melalui Kepala Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso. *Environmental constraint*, yang mungkin dihadapi adalah *Refocussing* anggaran yang terjadi ditataran Dinas Koperasi, Perdagangan, dan Perindustrian Kabupaten Bondowoso sehingga tidak dapat melaksanakan programnya secara optimal.

**Conceptual Model of the systematic**

Mengacu pada situasi masalah yang telah dibahas pada tahap pertama dan kedua, didapat sejumlah daftar masalah yang terangkum atau terkristalisasi menjadi satu masalah utama yakni kurangnya perhatian pemerintah terhadap pelaku usaha UMKM. Pemerintah yang adaptif merupakan konsep penting sebagai upaya membangkitkan resiliensi UMKM. Mengacu pada fokus masalah yang telah dirumuskan sebelumnya yakni kurangnya perhatian pemerintah daerah dalam mendukung daya tahan (resiliensi) UMKM di masa pandemi Covid-19, maka perlu adanya suatu tindakan untuk menyikapi hal tersebut. Tindakan yang dimaksud ialah upaya transformasi sistem kelembagaan dengan pendekatan yang adaptif. Model yang akan dijelaskan dalam tahap ini yaitu melalui model pendekatan adaptif (*adaptive approach model*).



**Gambar 4.** Model konseptual pendekatan adaptif terhadap kebijakan UMKM



Gambar 5. Model aktivitas pendekatan adaptif terhadap kebijakan UMKM

Berdasarkan situasi masalah yang ada, upaya awal dimulai dengan proses adaptasi yang bertujuan agar proses tata kelola yang akan diimplementasikan dapat bertahan (*survive*) di berbagai variasi lingkungan (Janssen & van der Voort, 2020). Oleh karena itu, model proses adaptasi terbagi menjadi dua bagian, yakni lingkungan internal dan eksternal. Pada tataran lingkungan eksternal, terdapat dua komponen pendukung yaitu permasalahan terkait dengan resiliensi UMKM dan jaringan pemerintah. Secara konseptual, pemerintahan yang adaptif mengakui bahwa suara publik sangat penting dalam proses pengambilan keputusan (Lacroix, 2015). Suara publik tersebut dapat tersalurkan melalui organ formal *civil society*, dimana organ tersebut dapat menjadi organ publik yang dapat menyalurkan aspirasi pelaku usaha UMKM. Lembaga formal *civil society* yang dibentuk bekerja untuk kepentingan non-negara di dalam masyarakat dan untuk merespons secara cepat permasalahan masyarakat sehingga dianggap mewakili masyarakat komunal. Lembaga tersebut terjawantahkan ke dalam bentuk asosiasi, serikat, perkumpulan, atau lembaga swadaya masyarakat (NGO) yang berkaitan dengan UMKM (Allen, 2007).

Selain adanya *civil society*, yakni jaringan pemerintah, dimana biasa disebut sebagai pemerintahan polisentris. *Polisentris governance* menggambarkan suatu bentuk otorisasi pemerintah yang kompleks dari jenis skala yang berbeda-beda. Pemerintahan yang polisentris membutuhkan kombinasi kompleks dari berbagai tingkatan dan beragam jenis organisasi yang diambil dari dinas atau OPD terkait lintas sektor, perusahaan swasta daerah yang terlibat dalam CSR, asosiasi UMKM, dan organisasi berbasis masyarakat, kemudian mereka memainkan peran pendukung penting dalam sistem pemerintahan polisentris, bahkan jika mereka tidak diberi peran publik secara resmi (McGinnis & Ostrom, 2011). Jaringan tersebut bermuara pada model yang partisipatoris, tetapi jaringan ini termasuk dalam kategori jaringan yang lebih ke arah fungsi aktor profesional, yang memiliki keahlian tertentu untuk saling berkolaborasi dalam proses pengambilan keputusan (Carlisle & Gruby, 2019). Dimaksudkan 2 komponen tersebut saling mempengaruhi antara lingkungan eksternal dan internal karena keterkaitan hubungan penentuan keputusan yang terbentuk dalam model partisipatoris dimana pihak – pihak eksternalnya berperan sebagai pendukung kritis (McGinnis & Ostrom, 2011).

Dalam lingkup lingkungan internal, upaya perwujudan tata kelola adaptif terdapat beberapa komponen yang berhubungan dengan institusi kelembagaan dari pemerintah daerah itu sendiri. Komitmen pemimpin yang kuat dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi segala jenis pengambilan keputusan berkaitan dengan kinerja aparatur serta mengarahkan pada kinerja yang lebih efisien dan efektif juga merangsang inovasi dan pengetahuan sehingga tujuan dari organisasi publik dapat dicapai sesuai visi misi dan keadaan yang saat ini terjadi (García-Morales et al., 2008). Entah itu kepala daerah atau kepala dinas terkait, memiliki peran strategis untuk mendorong, memotivasi, dan berkolaborasi dengan staf bawahannya untuk mencapai komitmen adaptif organisasi. Hal tersebut dapat terlaksana jika kepala daerah/kepala dinas dan pihak yang dipimpin (aparatur) dapat bekerja secara adaptif pada tataran iklim organisasi yang kondusif dan dinamis sesuai dengan komponen dalam *organization culture* (Madu, 2012).

Nilai-nilai organisasi yang adaptif sebagai modal organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Modal tersebut berkaitan dengan *human capital* antara lain pengetahuan, kompetensi, inovasi, kolaborasi, aksi pelayanan, dan responsif (Lacroix, 2015). Jika nilai yang menjadi modal tersebut terus dikembangkan secara top down dari kepala daerah/ kepala dinas kepada staf bawahannya, maka akan menjadi budaya dan kebiasaan yang ada pada sistem kelembagaan pemerintah daerah yang adaptif yang dapat dikembangkan secara polisentris di setiap dinas yang ada di pemerintah daerah. Budaya adaptif pemerintah daerah kurang lengkap jika tidak diiringi oleh pengembangan teknologi sebagai platform kemudahan dalam implementasi kebijakan/program. Menurut Aichholzer (1998) untuk mengukur tingkat kecanggihan layanan *online* yang adaptif, terdapat empat dimensi yang minimal harus terpenuhi dalam aplikasi tersebut mencakup (Ancarani, 2005):

- (1) Informasi : informasi *online* tentang layanan;
- (2) Interaksi : mengunduh formulir;
- (3) interaksi dua arah : pengolahan bentuk; dan
- (4) transaksi : penanganan kasus; keputusan, dan *input* pengiriman data.

Keempat dimensi tersebut tersinkronisasi dengan upaya gerakan partisipasi publik sehingga pihak lingkungan eksternal dapat pula menentukan arah kebijakan (*bottom up*). Alhasil, kebijakan yang dibuat adaptif untuk seluruh pihak sebab tidak ada sekat antar sasaran dan pelaksana diakibatkan pembantuan sistem informasi yang selalu berjalan melebihi batas waktu kerja. Hal ini turut mengakomodasi permasalahan yang ada di tataran pelaku UMKM yang mana, sebelumnya terjadi kesalahpahaman baik secara informasi maupun konsepsi terkait kebijakan daerah kaitannya dengan upaya bantuan dan fasilitas UMKM di daerah.

Dampak dari kebijakan adaptif ini dinilai dapat menghasilkan kebijakan yang transparan, efektif efisien, akuntabel, informatif komunikatif, stabil, responsif, dan *agile* (Ancarani, 2005; Arnold et al., 2017; Janssen & van der Voort, 2020). Hal ini sesuai dengan manajemen proses dari sistem kelembagaan dan kontribusi dari semua pihak yang terlibat dalam proses implementasi kebijakan adaptif untuk fasilitas daya resiliensi UMKM pada masa Covid-19 oleh pemerintah daerah sebagai aktor utama.

**Comparison of models and real world.**

Tahapan ini dilakukan untuk menganalisis permasalahan yang ada di lapangan (*real world*) dengan *system thinking* yang ditawarkan sehingga mampu membuat solusi atas permasalahan yang ada. Perbandingan antara model konseptual dengan situasi masalah yang ada di lapangan seperti terlihat pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Matriks Perbandingan Antara Model Konseptual dengan Situasi

Model Aktivitas	Bagaimana dilakukan	Oleh siapa	Real World	Masukan Perbaikan /perubahan
Model implementasi kebijakan adaptif untuk mendukung resiliensi UMKM	Menguatkan aktivitas kelembagaan publik	Pemerintah daerah yakni kepala daerah dan atau kepala dinas terkait	Sistem kelembagaan yang ada masih belum optimal dengan anggaran yang terbatas, belum informatif dan komunikatif, berlaku komunal, dan belum maksimal melibatkan publik dalam implementasi kebijakan	Komitmen mentransformasikan lembaga harus muncul dari seorang pemimpin yang berkolaborasi dengan pihak lain. Komitmen pimpinan yang berkolaborasi dan memotivasi staf bawahan sesuai dengan karakter pemerintahan yang adaptif serta berkolaborasi dengan pihak yang berkepentingan juga <i>civil society</i>
	Mengembangkan sistem teknologi informasi yang adaptif	Pemerintah daerah melalui dinas komunikasi dan informasi	Belum ada sistem informasi yang adaptif dan dua arah. Sistem teknologi informasi hanya ada di tataran manajemen birokrasi	Sistem teknologi dan informasi adaptif yang dikembangkan melibatkan aktor dan <i>user</i> (pelaku UMKM), sehingga aplikasi yang dikembangkan responsif, informatif, komunikatif, sesuai kebutuhan dan mudah digunakan. Pengembangan satu sistem aplikasi adaptif juga dapat dengan berkolaborasi bersama pihak swasta dan memperhatikan kebutuhan pelaku UMKM
	Mendorong upaya partisipasi publik	Pemerintah daerah bersama jaringannya serta asosiasi pelaku UMKM yang saling berkolaborasi untuk mendorong peran publik dalam kebijakan	Model implementasi kebijakan masih terkesan <i>top down</i> , masyarakat yang cenderung acuh tak acuh, belum adanya peran swasta yang terlibat secara aktif, dan belum adanya peranan asosiasi UMKM yang signifikan	Adanya kolaborasi dan partisipasi dari asosiasi UMKM dan pelaku industri antara lain untuk membantu UMKM dalam upaya <i>link and match</i> produk sehingga tidak sulit mencari pangsa pasar yang luas. Juga membantu dalam proses peringanan modal usaha dan produksi sebagai hasil kolaborasi CSR dan Pemerintah daerah ( <i>polisentris governance</i> ). Selain itu, pengikutsertaan pelaku UMKM dalam proses kebijakan/program terkait UMKM

### **Changes: systematically desirable culturally feasible**

Model konseptual Pendekatan Adaptif (*Adaptive Approach*) memiliki 3 unsur sentral yang menjadi roda utama sistem implementasi kebijakan dengan model pendekatan adaptif, yakni aktivitas kelembagaan (Pemerintah Daerah atau Dinas Koperasi, Perindustrian, dan Perdagangan), sistem teknologi informasi yang adaptif, partisipasi publik (jaringan pemerintah dan pelaku UMKM). Ketiga unsur tersebut berkaitan membentuk suatu manajemen proses mulai dari formulasi hingga evaluasi kebijakan. Terbangunnya kelembagaan yang adaptif ditandai dengan komitmen dan karakter kepala daerah/dinas untuk mampu memiliki visi misi yang adaptif dan visioner, juga mampu memotivasi serta berkolaborasi secara adaptif dengan bawahannya sehingga culture organisasi yang adaptif muncul dan menjadi kebiasaan. Karena selama ini budaya organisasi di pemerintah daerah masih terkesan kaku, sangat birokratis, dan tidak dinamis dalam koordinasi dan pembuatan kebijakannya. Alhasil kebijakan yang ada tidak optimal, tidak mengena pada sasaran, dan hanya terkesan rutinitas saja.

Faktor kebiasaan organisasi tersebut memunculkan semangat partisipasi publik yang cukup besar dalam peranannya sebagai *check and balances* proses kebijakan. Pelaku UMKM dan jaringan pemerintah seperti swasta dan forum CSR suaranya diperhitungkan dalam pendekatan adaptif ini. Sebab dari peranan tersebut, *adaptiveness* muncul dan pemerintah daerah tahu situasi masalah dan potensi yang perlu digali untuk solusi yang koheren. Sehingga masyarakat merasa dirinya diperhatikan dan dilibatkan dalam proses kebijakan. Penerapan *bottom up* model ini tidak dirasa hanya sebagai suatu formalitas pada umumnya, tetapi benar dilibatkan mulai proses formulasi hingga evaluasi kebijakan berkaitan dengan UMKM.

Ditambah lagi dukungan alat teknologi informasi sebagai *enabler* dari proses kebijakan yang adaptif dapat secara cepat dan responsif mengakomodasi, mendistribusi, dan memetakan masalah serta solusi yang berkaitan dengan resiliensi UMKM. Sistem IT yang kompatibel dan adaptif yakni mencakup informasi, interaksi, interaksi dua arah, dan transaksi membuat sistem tersebut benar melekat dengan upaya mendorong UMKM. Sistem pendataan UMKM, pemberian bantuan, *mapping* investarisasi masalah, mendorong upaya promosi *marketing*, dan sebagainya dapat sangat mungkin dilakukan. Oleh karena itu, berdasarkan keadaan *real world* dan model konseptual yang ada maka baik itu kelembagaan yang adaptif, sistem teknologi informasi yang adaptif, dan partisipasi publik yang kuat akan sangat berimplikasi pada upaya proses transformasi implementasi kebijakan UMKM yang adaptif.

## **4. SIMPULAN DAN SARAN**

Secara konseptual, upaya untuk mengatasi kurang optimalnya peran pemerintah daerah dan untuk mendorong resiliensi UMKM adalah melalui pendekatan adaptif (*adaptive approach*). Transformasi sistem kelembagaan dengan pendekatan yang adaptif (*institutional adaptive approach*) dimulai dari proses adaptasi lingkungan. Model proses adaptasi lingkungan terbagi menjadi dua bagian, yakni lingkungan internal dan eksternal. Pada tataran lingkungan eksternal, terdapat dua komponen pendukung yaitu jaringan *civil society* UMKM dan jaringan pemerintah. Organ formal *civil society* berfungsi untuk menyalurkan aspirasi dan suara public yang terefleksi dalam bentuk asosiasi, serikat, perkumpulan, atau lembaga swadaya masyarakat (NGO) yang berkaitan dengan UMKM. Pada tataran jaringan pemerintah, konsep yang diusung adalah *polisentris governance*. *Polisentris Governance* melingkupi beragam organisasi yang berasal dari dinas atau OPD terkait lintas sektor, perusahaan swasta daerah yang terlibat dalam CSR, asosiasi UMKM, dan organisasi berbasis masyarakat. Beragam organisasi tersebut bekerja secara profesional dan saling berkolaborasi dalam pengambilan keputusan. Dalam lingkup lingkungan internal, upaya perwujudan tata kelola adaptif berhubungan dengan institusi kelembagaan dari pemerintah daerah itu sendiri. Komitmen pemimpin yang kuat dengan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi segala jenis pengambilan keputusan, kinerja aparatur serta mengarahkan pada kinerja yang lebih efisien dan efektif. Kepala daerah atau kepala dinas terkait, memiliki peran strategis untuk mendorong, memotivasi, dan berkolaborasi dengan staf bawahannya untuk mencapai komitmen adaptif organisasi serta menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan dinamis. Budaya adaptif pemerintah daerah kurang lengkap jika tidak diiringi oleh pengembangan teknologi sebagai platform kemudahan dalam implementasi kebijakan/program. Kecanggihan layanan melalui perkembangan teknologi yang adaptif haruslah tersinkronisasi dengan upaya gerakan partisipasi publik sehingga pihak lingkungan eksternal dapat pula menentukan arah kebijakannya secara *bottom up*. Riset ini lebih mengarah pada desain model konseptual. Dibutuhkan pengembangan riset yang berkaitan dengan aspek-aspek yang lebih aplikatif terutama mengenai implementasi kebijakan UMKM.

## **5. DAFTAR PUSTAKA**

Allen, C. (2007). *Review of African Political Economy Who needs civil society ? Who Needs Civil Society ? May 2015*, 37-41.

- Ancarani, A. (2005). Towards quality e-service in the public sector:: The evolution of web sites in the local public service sector. *Managing Service Quality: An International Journal*, 15(1), 6–23. <https://doi.org/10.1108/09604520510575236>
- Arnold, C. A. T., Gosnell, H., Benson, M. H., & Craig, R. K. (2017). Cross-interdisciplinary insights into adaptive governance and resilience. *Ecology and Society*, 22(4). <https://doi.org/10.5751/ES-09734-220414>
- Azizah Nurulia. (2014). Model Pengembangan Industri Kecil Konveksi Melalui Apik (Asosiasi Pengrajin Industri Konveksi) Di Desa Tritunggal Kecamatan Babat Kabupaten Lamongan Jawa Timur. *Economics Development Analysis Journal*, 3(2), 293–306. <https://doi.org/https://doi.org/10.15294/edaj.v3i2.3836>
- Badan Pusat Statistik. (2018). *Berita Resmi Statistik: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2017*.
- Badan Pusat Statistik. (2019). *Berita Resmi Statistik: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2018*.
- Badan Pusat Statistik. (2021). *Berita Resmi Statistik: Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Triwulan IV-2020*.
- Badoc-Gonzales, B. P., Mandigma, M. B. S., & Tan, J. J. (2021). Resilience and sustainability interventions in selected Post-Haiyan Philippines: MSMEs perspective. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 57(February), 102162. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102162>
- Berliandaldo, M., Wijaya Holman Fasa, A., Kholiyah, S., Chodiq, A., & Hendrix, T. (2021). Transformasi Digital Dan Strategi Pengembangan Bisnis Umkm Yang Adaptif Dan Berkelanjutan Pasca Pandemi Covid-19. *Jurnal Analis Kebijakan*, 4(2), 54–73. <https://doi.org/10.37145/jak.v4i2.468>
- Budiarto, R., Putero, S. H., Suyatna, H., Astuti, P., Saptoadi, H., Ridwan, M. M., & Susilo, B. (2018). *Pengembangan UMKM antara konseptual dan pengalaman praktis*. Ugm Press.
- Carlisle, K., & Gruby, R. L. (2019). Polycentric Systems of Governance: A Theoretical Model for the Commons. *Policy Studies Journal*, 47(4), 921–946. <https://doi.org/10.1111/psj.12212>
- Checkland, P., & Poulter, J. (2020). Soft Systems Methodology. In M. Reynolds & S. Holwell (Retired) (Eds.), *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide* (pp. 201–253). Springer London. [https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1\\_5](https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5)
- Depkop. (2018). Perkembangan Data Usaha Mikro , Kecil , Menengah Dan Usaha Besar. [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id) , 2000(1), 1.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299–319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2020). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55(June), 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C. A. M., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Startups in times of crisis—A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00169. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00169>
- Lacroix, K. M. (2015). *Arizona Water Management Along the Adaptive Cycle : What can the ebb of water governance teach us about future flows ? April*.
- Liguori, E. W., & Pittz, T. G. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(2), 106–110. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1779538>
- Liu, E., & Sukmariningsih, R. M. (2021). Membangun Model Basis Penggunaan Teknologi Digital Bagi Umkm Dalam Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Ius Constituendum*, 6(1), 213. <https://doi.org/10.26623/jic.v6i1.3191>
- Madu, B. C. (2012). Organization culture as driver of competitive advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 5, 1.
- Marlinah, L. (2020). Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional. In *Jurnal Ekonomi* (Vol. 22, Issue 2).
- McGinnis, M. D., & Ostrom, E. (2011). Public Administration and the Disciplines Refl ections on Vincent Ostrom, Public Administration, and Polycentricity 1. *Public Administration Review*, 72(1), 15–25. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02488.x.Refl>
- Mopangga, H. (2015). Studi Kasus Pengembangan Wirausaha Berbasis Teknologi (Technopreneurship) di Provinsi Gorontalo. *TRIKONOMIKA*, 14(1), 13. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v14i1.587>
- Muthaher, O., & Assegaf, M. (2014). Model Pengembangan Inovasi Teknologi Dan Kelembagaan Kemitraan Rantai Pasok Guna Meningkatkan Daya Saing UKM. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 15(1), 62–73. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.30659/ekobis.15.1.62-73>
- Nasution, M. I., Prayogi, M. A., & Nasution, S. M. A. (2017). Pembinaan Pengelolaan Manajemen Usaha Dan E-Marketing Pada Pelaku Usaha Industri Mikro Pengrajin Sepatu Di Kecamatan Medan Denai. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 23(2), 292. <https://doi.org/10.24114/jpkm.v23i2.7028>

- OECD. (2020). Covid-19: SME Policy Responses. *Tackling Coronavirus (COVID-19): Contributing to a Global Effort, March*, 1–55.
- Panjaitan, F. A. B. K., Sayyid, M., Maqsudi, A., & Andjarwati, T. (2021). The Impact of the COVID-19 Pandemic on the Batik Industry: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 923–930. <https://doi.org/https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no5.0923>
- Reivich, K., & Shatté, A. (2002). *The resilience factor: 7 essential skills for overcoming life's inevitable obstacles*. Broadway books.
- Rosin, A. F., Proksch, D., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2020). Digital new ventures: Assessing the benefits of digitalization in entrepreneurship. *Journal of Small Business Strategy*, 30(2), 59–71.
- Ulya, H. N. (2020). Alternatif Strategi Penanganan Dampak Ekonomi Covid-19 Pemerintah Daerah Jawa Timur Pada Kawasan Agropolitan. *El-Barka: Journal of Islamic Economics and Business*, 3(1). <https://doi.org/10.21154/elbarka.v3i1.2018>
- Yuliani, N., & Novita, D. (2022). Pemanfaatan Google Bisnisku Sebagai Upaya Meningkatkan Rangking Bisnis Lokal (Studi Kasus: UMKM Gresik, Jawa Timur). *Jurnal IKRAITH-ABDIMAS*, 1(5), 146–157.