



MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

Ahmad Yani, SE., MM.
Prof Dr. M. Japar, M.Si.
Prof Dr. Corry Yohana, MM.

MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

Penulis:

Ahmad Yani, SE., MM.

Prof Dr. M. Japar, M.Si.

Prof Dr. Corry Yohana, MM.



Lingkar Edukasi
Indonesia

LINGKAR EDUKASI INDONESIA

MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

Penulis:

Ahmad Yani, SE., MM.

Prof Dr. M. Japar, M.Si.

Prof Dr. Corry Yohana, MM.

Editor: Weni Yuliani, S.Si., M.M., C.Ed

Penyunting: Rahmi

Desain Sampul dan Tata Letak: Diana Fitri, S.Ds., M.Sn.

Diterbitkan oleh:

Lingkar Edukasi Indonesia

Anggota IKAPI No. 058/SBA/2024

Kolam Janiah, Nagari Kudu Ganting

Kec. V Koto Timur, Kabupaten Padang Pariaman

Email: lingkaredukasiindonesia.id@gmail.com

Website: www.lingkaredukasiindonesia.com

ISBN: 978-634-7506-63-4

Cetakan pertama, Januari 2026

© Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang keras memperbanyak, memfotokopi, Sebagian atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan karunia-Nya, buku ini dapat diselesaikan. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memahami praktik manajemen tradisional yang diterapkan oleh pelaku usaha ultra mikro di sektor kuliner Bekasi, serta peran pentingnya dalam menjaga keberlangsungan ekonomi rakyat.

Buku ini lahir dari ketertarikan terhadap bagaimana pelaku usaha kecil membangun kemampuan manajerial melalui pengalaman sehari-hari, interaksi sosial, dan nilai-nilai budaya lokal, meskipun akses terhadap pelatihan formal terbatas. Dalam konteks tersebut, fleksibilitas, kegigihan, dan modal sosial menjadi faktor penentu ketahanan usaha. Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi akademisi, praktisi UMKM, pembuat kebijakan, dan masyarakat luas yang ingin memahami dinamika usaha mikro sekaligus relevansi manajemen tradisional di era modern.

Kami menyadari bahwa penyusunan buku ini tidak lepas dari dukungan berbagai pihak. Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada para pelaku usaha yang telah bersedia berbagi pengalaman, kepada keluarga, kolega, serta semua pihak yang telah memberikan masukan dan dorongan sehingga buku ini dapat terwujud.

Semoga buku ini menjadi sumbangan kecil namun berarti bagi pengembangan UMKM dan studi manajemen tradisional di Indonesia.

Jakarta, Januari 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
BAB 1 PENDAHULUAN	1
BAB 2 MANAJEMEN TRADISIONAL DALAM USAHA KECIL – KONSEP, PRAKTIK, DAN TRANSFORMASINYA	5
A. Konsep Manajemen Tradisional.....	5
B. Karakteristik Manajemen Tradisional pada Usaha Kuliner	6
C. Dimensi-Dimensi Kemampuan Manajerial Tradisional	8
D. Manajemen Tradisional dalam Konteks Sosial Budaya	10
E. Dampak Manajemen Tradisional terhadap Kinerja Usaha	13
F. Relevansi Manajemen Tradisional di Era Modern...	15
BAB 3 MANAJEMEN DALAM USAHA ULTRA MIKRO	17
A. Pendahuluan.....	17
B. Definisi dan Karakteristik Manajemen pada Usaha Ultra Mikro Kuliner.....	18
C. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Usaha Mikro Kuliner	21
D. Keterampilan Manajerial dalam Usaha Kuliner Skala Mikro	24

E. Kerangka Teoretis dalam Memahami Adaptasi dan Daya Saing Usaha Kuliner Mikro	27
BAB 4 KONSEP KEMAMPUAN MANAJERIAL	32
A. Pengertian Kemampuan Manajerial	32
B. Pengertian “Tradisional” dalam Perspektif Manajerial.....	37
C. Dimensi Kemampuan Manajerial pada Pelaku Usaha Kuliner Tradisional.....	40
D. Teori Pendukung dalam Memahami Manajemen Usaha Kuliner Tradisional	44
BAB 5 PERAN MODAL SOSIAL DAN MANAJEMEN USAHA DALAM KETAHANAN UMKM ULTRA MIKRO	47
A. Hubungan Antara Modal Sosial, Kemampuan Manajerial, dan Kinerja UMKM	47
B. Peran Kemampuan Manajerial dalam Pengembangan Usaha dan Pemanfaatan Modal Sosial.....	50
C. Studi Kasus Pelaku Usaha Ultra Mikro di Sektor Kuliner	54
BAB 6 FONDASI SOSIAL DAN MANAJERIAL UMKM ULTRA MIKRO	61
A. Modal Sosial sebagai Pilar Utama Keberlangsungan UMKM.....	61
B. Peran Pengalaman Praktis dalam Pembentukan Kemampuan Usaha Mikro.....	70
C. Kemampuan Manajerial Sederhana.....	80
D. Fungsi Manajerial dalam Dinamika Keluarga dan Komunitas Lokal	89

E. Tantangan Eksternal dalam Ketahanan Usaha Mikro dan Kecil.....	98
F. Kegigihan dan Kerja Keras sebagai Fondasi Ketahanan UMKM Ultra Mikro.....	106
G. Keterbatasan Akses Pelatihan Formal dan Dampaknya terhadap Profesionalisasi UMKM.....	110
BAB 7 PENUTUP	113
DAFTAR PUSTAKA.....	117
BIODATA PENULIS.....	139

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Dimensi - dimensi kemampuan manajerial tradisional.....	9
Tabel 5. 1 Gambaran Umum Tema dan Deskripsi Pengelolaan Usaha Mikro dan Kecil	58

BAB 1

PENDAHULUAN

Sektor usaha ultra mikro (UMi) merupakan salah satu fondasi penting dalam perekonomian nasional, terutama karena kontribusinya terhadap penciptaan kesempatan kerja dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Di antara berbagai bentuk kegiatan usaha pada sektor ini, kuliner tradisional menempati posisi yang cukup menonjol. Selain memenuhi kebutuhan konsumsi sehari-hari, usaha kuliner tradisional turut berperan dalam menjaga keberlanjutan warisan budaya, memperluas peluang kerja, serta memperkuat struktur ekonomi lokal di berbagai daerah.

Perkembangan usaha kuliner tradisional pada umumnya berlangsung secara alami. Banyak di antara unit usaha ini tidak dibangun melalui perencanaan bisnis modern, melainkan tumbuh dari kebutuhan sosial dan ekonomi masyarakat, kemudian diwariskan antargenerasi. Pelaku usaha ultra mikro di bidang ini umumnya memiliki keterbatasan dalam akses pendidikan formal, khususnya di bidang manajemen dan pemanfaatan teknologi. Meskipun demikian, mereka mampu mempertahankan keberlangsungan usaha dalam dinamika pasar yang terus berubah. Ketahanan tersebut didukung oleh kemampuan manajerial tradisional, yakni seperangkat pengetahuan praktis yang terbentuk melalui pengalaman, kebiasaan, serta nilai-nilai budaya lokal yang menjadi pedoman dalam pengelolaan usaha sehari-hari.

Kemampuan manajerial tradisional tidak tertulis dalam buku panduan, tetapi tercermin dalam praktik sehari-hari. Misalnya, kemampuan memperkirakan permintaan berdasarkan pengalaman masa lalu (*forecasting by intuition*), pengaturan stok bahan baku berdasarkan musim atau kebiasaan pelanggan, serta kemampuan menjalin hubungan sosial dengan pelanggan, pemasok, dan sesama pelaku usaha secara informal namun efektif. Bentuk kemampuan ini dapat dikategorikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu kemampuan personal, kemampuan sosial, dan kemampuan operasional, yang bersama-sama menciptakan ekosistem manajerial berbasis nilai-nilai lokal.

Dalam konteks pelaku ultra mikro kuliner, kemampuan manajerial tradisional menjadi modal sosial dan budaya yang sangat penting. Modal ini berperan sebagai mekanisme bertahan hidup (*survival mechanism*) ketika mereka menghadapi berbagai keterbatasan, seperti modal finansial yang kecil, keterbatasan teknologi, dan minimnya akses pasar. Misalnya, pelaku usaha yang menjual makanan tradisional di pasar atau kaki lima sering mengandalkan jaringan pelanggan tetap, kepercayaan sosial, serta reputasi pribadi sebagai dasar keberlanjutan usaha. Di sinilah tampak bahwa manajerial tradisional bukan hanya sistem ekonomi, tetapi juga sistem sosial yang mengandung nilai-nilai gotong royong, saling percaya, dan keberkahan (*barokah*).

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa banyak usaha ultra mikro di sektor kuliner mampu bertahan dalam jangka waktu yang panjang tanpa bergantung pada teori manajemen modern. Contohnya dapat ditemukan pada warung makan keluarga yang dikelola lintas generasi atau

pedagang jajanan tradisional yang konsisten mempertahankan resep serta pola pelayanan lama namun tetap memiliki pangsa pasar. Fenomena ini mengindikasikan bahwa praktik manajerial tradisional memiliki daya adaptasi yang kuat serta nilai keberlanjutan yang sering kali tidak diperhatikan dalam kajian akademik maupun dalam proses perumusan kebijakan.

Perkembangan teknologi pada era revolusi industri 4.0 dan percepatan transformasi digital menghadirkan tantangan baru bagi para pelaku usaha tradisional. Perubahan preferensi konsumen, kemunculan layanan pesan antar berbasis aplikasi, dan meningkatnya tuntutan terhadap kualitas serta higienitas menuntut adanya penyesuaian. Tantangan ini bukan berarti pelaku usaha harus meninggalkan sepenuhnya pendekatan tradisional, melainkan mengintegrasikan prinsip-prinsip manajerial yang telah diwariskan dengan inovasi modern sehingga terbentuk pola manajemen hibrid yang tetap berakar pada nilai lokal tetapi mampu merespons dinamika zaman.

Pembahasan mengenai kemampuan manajerial tradisional pada pelaku usaha ultra mikro kuliner menjadi penting sebagai bentuk pengakuan terhadap kontribusi pengetahuan lokal dalam pembangunan ekonomi. Pemahaman mengenai aspek ini tidak hanya bernilai akademik, tetapi juga bermanfaat dalam merumuskan kebijakan yang dapat memperkuat usaha mikro berbasis kearifan lokal.

Pembahasan yang lebih mendalam diharapkan mampu menunjukkan bahwa kemampuan manajerial tidak selalu harus bersumber dari teori yang bersifat formal dan sistematis, tetapi juga dapat lahir dari pengalaman, nilai,

serta praktik kontekstual yang berkembang dalam masyarakat. Kemampuan tersebut terbukti menjadi penopang ketahanan ekonomi rakyat, terutama dalam menghadapi gejolak pasar maupun krisis ekonomi yang terjadi secara periodik

BAB 2

MANAJEMEN TRADISIONAL DALAM USAHA KECIL – KONSEP, PRAKTIK, DAN TRANSFORMASINYA

A. Konsep Manajemen Tradisional

Manajemen tradisional merupakan pola pengelolaan usaha yang lahir dari pengalaman, kebiasaan, dan nilai-nilai sosial budaya masyarakat, sebelum konsep manajemen modern berkembang luas. Frederick W. Taylor (1911) menjelaskan bahwa inti manajemen adalah “*knowing exactly what you want men to do and then seeing that they do it in the best and cheapest way*”, yang menekankan pada efisiensi kerja dan pembagian tugas. Namun, pada konteks usaha kecil tradisional seperti kuliner rakyat, prinsip efisiensi sering diartikan sebagai kemampuan bertahan dengan sumber daya minimal dan keputusan cepat berdasarkan pengalaman (Mulyani, 2019).

Henri Fayol (1916) menegaskan bahwa fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, commanding, coordinating, dan controlling*. Dalam manajemen tradisional, kelima fungsi ini memang ada, namun dijalankan secara non-formal, berdasarkan intuisi pemilik usaha (Handoyo, 2021).

Menurut Weber (1947), sistem manajemen formal dibangun atas dasar rasionalitas dan struktur birokratis.

Namun pelaku usaha kuliner tradisional justru lebih menonjolkan *charismatic leadership* dan *personal authority* keputusan dan aturan berasal dari pengalaman pemilik, bukan struktur formal (Suparjo, 2018).

Dari perspektif kontemporer, Drucker (1954) menyatakan bahwa “management is about human beings,” artinya pengelolaan usaha tak hanya tentang sistem, tapi juga tentang kemampuan manusia memanfaatkan pengalaman. Hal inilah yang menjadi inti *manajemen tradisional*: manajemen berbasis kebiasaan dan pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) yang diwariskan secara sosial dan kultural (Polanyi, 1966; Nonaka & Takeuchi, 1995).

B. Karakteristik Manajemen Tradisional pada Usaha Kuliner

Praktik manajemen tradisional yang berkembang dalam sektor kuliner memiliki sejumlah karakteristik khas yang membedakannya dari pendekatan manajemen modern. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri tersebut berakar pada pengalaman, nilai budaya, serta pola hubungan sosial yang mengatur cara pelaku usaha menjalankan aktivitas sehari-hari.

1. Praktik manajemen tradisional cenderung bersifat sentralistik. Pemilik usaha memegang kendali penuh terhadap seluruh aktivitas operasional, mulai dari perencanaan menu, pembelian bahan baku, hingga pelayanan pelanggan. Pola ini sejalan dengan konsep “one-man management” sebagaimana dijelaskan Koontz dan O’Donnell (1972), di mana pemimpin memegang

peran ganda sebagai pengatur, pengawas, sekaligus pelaksana.

2. Sistem pengelolaan usaha didasarkan pada pengalaman langsung dan pengetahuan yang diwariskan secara turun-temurun. Polanyi (1966) menegaskan bahwa tacit knowledge (pengetahuan yang tidak terdokumentasi tetapi dipelajari melalui praktik) menjadi inti dari mekanisme kerja tradisional. Dalam konteks kuliner, transfer pengetahuan tersebut tampak pada pewarisan resep, takaran rasa, dan teknik memasak secara lisan antar generasi (Geertz, 1973).
3. Sebagian besar usaha kuliner tradisional minim menggunakan dokumentasi formal. Temuan penelitian Mulyani (2019) terhadap pelaku usaha kuliner di Jawa Tengah menunjukkan bahwa sekitar 82% UMKM kuliner tradisional tidak memiliki laporan keuangan tertulis, sehingga seluruh pengelolaan keuangan dilakukan berdasarkan ingatan pemilik.
4. Praktik usaha sangat dipengaruhi oleh orientasi komunitas dan jaringan sosial. Geertz (1973) menggambarkan ekonomi rakyat di Indonesia sebagai “bazaar economy,” yaitu sistem yang bertumpu pada relasi sosial dan kepercayaan, bukan kontrak atau mekanisme formal. Dalam bidang kuliner, loyalitas pelanggan sering kali terbangun melalui hubungan personal dan kedekatan emosional, bukan melalui strategi pemasaran digital (Hidayat, 2020).
5. Pelaku usaha tradisional menunjukkan tingkat fleksibilitas yang tinggi. Suryana (2016) mengemukakan bahwa adaptasi terhadap perubahan permintaan pasar

lokal dapat dilakukan secara cepat, bahkan tanpa dukungan riset formal. Fleksibilitas ini menjadi salah satu faktor ketahanan usaha kuliner tradisional dalam menghadapi dinamika ekonomi di tingkat lokal.

Karakteristik tersebut menggambarkan bahwa manajemen tradisional bukan sekadar kumpulan praktik informal, tetapi merupakan sistem yang terbentuk dari pengalaman kolektif, nilai budaya, dan pola interaksi sosial yang mengakar kuat dalam kehidupan masyarakat.

C. Dimensi-Dimensi Kemampuan Manajerial Tradisional

Mengacu pada prinsip-prinsip dasar manajemen klasik yang dikemukakan oleh Fayol (1916), kemampuan manajerial tradisional dapat dipahami melalui sejumlah dimensi utama. Namun, penerapannya dalam konteks usaha kuliner tradisional tidak berlangsung dalam bentuk yang sepenuhnya formal, melainkan menyesuaikan dengan praktik lokal dan pola pengelolaan usaha berbasis pengalaman. Penyesuaian ini sejalan dengan temuan Tambunan (2019) serta Yuliani dan Rakhmawati (2021), yang menegaskan bahwa pelaku usaha mikro dan ultra mikro di Indonesia mengadaptasi teori manajemen modern sesuai kebutuhan, kapasitas, dan budaya kerja setempat.

Kemampuan manajerial tradisional dapat dijelaskan melalui enam dimensi utama yang mencerminkan kombinasi antara prinsip manajemen formal dan praktik yang berkembang secara organik di tingkat komunitas. Enam dimensi ini tidak hanya menggambarkan fungsi manajemen sebagaimana dipaparkan Fayol (1916), tetapi juga mengakomodasi nilai-nilai lokal, pengetahuan turun-

temurun, serta pola hubungan sosial yang menjadi bagian dari dinamika usaha kuliner tradisional.

Pembahasan mengenai dimensi-dimensi tersebut memberikan gambaran bahwa praktik manajerial tradisional memiliki struktur yang jelas, meskipun tidak selalu terdokumentasi. Kerangka dimensi ini menjadi dasar penting untuk memahami bagaimana pelaku usaha kuliner tradisional mengelola kegiatan operasional, mempertahankan keberlangsungan usaha, serta menavigasi perubahan di tengah dinamika ekonomi dan sosial.

Tabel 2. 1 Dimensi - dimensi kemampuan manajerial tradisional

Fungsi Manajerial (Fayol, 1916)	Aplikasi pada Usaha Kuliner Tradisional	Sumber Pendukung
Perencanaan (<i>Planning</i>)	Dilakukan berdasarkan intuisi & pengalaman penjualan sebelumnya, bukan analisis pasar formal.	Mulyani (2019); Handoyo (2021)
Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	Struktur sederhana; peran anggota keluarga dibagi berdasarkan kemampuan.	Suparjo (2018)

MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL
PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

Pengarahan (<i>Directing</i>)	Pemilik memberi contoh langsung; komunikasi bersifat personal.	Koontz & O'Donnell (1972)
Koordinasi (<i>Coordinating</i>)	Terjadi melalui interaksi sehari-hari, bukan rapat formal.	Geertz (1973)
Pengendalian (<i>Controlling</i>)	Kualitas diukur dari rasa, tampilan, dan respons pelanggan.	Hidayat (2020)
Evaluasi (<i>Evaluating</i>)	Dilakukan informal, biasanya harian berdasarkan omzet dan kepuasan pelanggan.	Tambunan (2022)

D. Manajemen Tradisional dalam Konteks Sosial Budaya

Praktik manajemen tradisional dalam usaha kuliner tidak dapat dipahami secara terpisah dari struktur sosial budaya masyarakat tempat usaha tersebut berkembang. Geertz (1973) menekankan bahwa kegiatan ekonomi tradisional di Indonesia berjalan dalam suatu sistem yang sarat nilai, di mana aktivitas ekonomi tidak hanya dimaknai sebagai proses mencari keuntungan, tetapi juga sebagai bagian dari kehidupan sosial yang lebih luas. Dalam kerangka ini, keberlangsungan usaha sering kali dipengaruhi oleh norma,

tradisi, dan jaringan sosial yang menuntun cara pelaku usaha mengambil keputusan serta mengelola aktivitas harian.

Orientasi pengelolaan tidak hanya diarahkan pada efisiensi produksi atau keuntungan semata, tetapi juga pada upaya menjaga kesinambungan tradisi, mempertahankan identitas budaya, serta memperkuat modal sosial (social capital) di lingkungan sekitar. Relasi yang dibangun melalui interaksi dengan pelanggan, pemasok, dan komunitas menjadi salah satu aset utama dalam praktik manajemen tradisional. Hubungan ini umumnya terbentuk melalui proses sosial yang panjang dan diwariskan secara turun-temurun, sehingga menjadi bagian integral dari cara usaha beroperasi.

Berbagai kajian mengenai usaha kuliner tradisional menunjukkan bahwa nilai-nilai budaya lokal memiliki peran besar dalam membentuk cara pengelolaan usaha. Hidayat (2020) menjelaskan bahwa pelaku usaha kuliner di Jawa Timur banyak dipengaruhi oleh nilai seperti *guyub*, *rukun*, dan *nrimo* dalam menjalankan kegiatan sehari-hari. Nilai-nilai tersebut bukan hanya memengaruhi hubungan antarindividu, tetapi juga menciptakan suasana kerja yang mengutamakan kebersamaan, keharmonisan, serta kemampuan untuk menerima kondisi usaha apa adanya. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan yang membantu pelaku usaha tetap bertahan, terutama ketika menghadapi perubahan permintaan atau keterbatasan sumber daya.

Dewi dan Sari (2020) menunjukkan bahwa unsur spiritualitas juga memberi warna tersendiri pada praktik pengelolaan usaha di beberapa daerah. Di Bali, misalnya, pemilik warung tradisional masih menjaga tradisi *sesajen*

dapur sebagai bentuk penghormatan terhadap nilai budaya setempat. Praktik ini tidak hanya mencerminkan keyakinan spiritual, tetapi juga menunjukkan bahwa orientasi dalam mengelola usaha mencakup aspek-aspek non-ekonomis yang mendukung pembentukan identitas dan keharmonisan sosial di lingkungan sekitar. Dengan demikian, usaha kuliner tidak hanya berfungsi sebagai sarana mencari keuntungan, melainkan juga menjadi bagian dari sistem nilai budaya yang lebih luas dalam kehidupan masyarakat.

Praktik tradisional juga menggambarkan bagaimana pengetahuan dikembangkan dan diwariskan melalui mekanisme sosial. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa proses penciptaan pengetahuan melibatkan tahapan *socialization* (S) dan *internalization* (I), yaitu pertukaran pengetahuan melalui interaksi langsung dan pembelajaran melalui pengalaman. Dalam usaha kuliner tradisional, proses ini tampak dalam cara pemilik usaha melatih pekerja baru. Sebagaimana dicatat oleh Ichsan dan Retno (2022), pembelajaran dilakukan melalui *learning by doing* tanpa adanya modul tertulis atau standar prosedur formal. Pekerja baru mengamati, meniru, dan mempraktikkan keterampilan secara langsung di bawah bimbingan pemilik atau pekerja senior, sehingga pengetahuan operasional terinternalisasi secara alami.

Model pembelajaran ini mencerminkan sifat organik dari manajemen tradisional, di mana praktik di lapangan lebih dominan dibanding struktur formal. Selain itu, hubungan sosial yang kuat memungkinkan aliran informasi dan pengetahuan berlangsung secara efisien tanpa memerlukan dokumen administratif. Dengan demikian, sistem manajerial yang terbentuk tidak hanya berfungsi

sebagai strategi ekonomi, tetapi juga sebagai mekanisme sosial yang memperkuat kohesi komunitas.

Manajemen tradisional dalam usaha kuliner mencerminkan interaksi yang kompleks antara nilai, budaya, dan ekonomi. Pengelolaan usaha bukan sekadar proses teknis, tetapi juga bagian dari dinamika sosial yang menjaga keberlanjutan tradisi serta menciptakan keseimbangan antara kepentingan ekonomi dan budaya. Pemahaman terhadap aspek ini penting untuk melihat bahwa praktik manajerial tradisional memiliki logika dan rasionalitas tersendiri yang berbeda dari pendekatan modern namun tetap relevan dan efektif dalam konteks lokal.

E. Dampak Manajemen Tradisional terhadap Kinerja Usaha

Manajemen tradisional tidak hanya menggambarkan bagaimana pelaku usaha menjalankan kegiatan sehari-hari, tetapi juga mencerminkan pengaruhnya terhadap perkembangan usaha secara keseluruhan. Drucker (1954) menyebutkan bahwa tujuan utama manajemen adalah mencapai efektivitas kerja. Dalam dunia usaha yang masih mengandalkan cara-cara tradisional, efektivitas tersebut umumnya lahir dari kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi sekitar serta dari kuatnya hubungan sosial yang telah lama terbentuk, bukan dari prosedur formal atau penggunaan teknologi modern.

Pendekatan manajemen tradisional memberikan dampak yang beragam bagi usaha. Dari sisi positif, pola hubungan yang bersifat personal sering membuat pelanggan merasa lebih dekat dan dihargai. Interaksi yang hangat

dapat menumbuhkan rasa nyaman sehingga pelanggan cenderung kembali (Hidayat, 2020). Selain itu, karena tidak banyak menggunakan peralatan atau sistem administrasi yang rumit, pelaku usaha dapat menjalankan usahanya dengan biaya yang lebih ringan (Mulyani, 2019). Pengalaman langsung yang menjadi dasar pengambilan keputusan juga membuat penyesuaian terhadap kebutuhan pasar lokal dapat dilakukan dengan cepat dan tepat (Suryana, 2016).

Suparjo (2018) menegaskan bahwa kurangnya penerapan inovasi dapat menjadi penghambat, terutama ketika kegiatan usaha semakin terkait dengan teknologi digital. Tidak adanya pencatatan keuangan yang rapi juga membuat pelaku usaha kesulitan memahami kondisi finansial secara jelas (Handoyo, 2021). Ketiadaan data yang lengkap dapat mempersulit pengajuan pembiayaan karena lembaga keuangan membutuhkan informasi usaha yang teratur dan meyakinkan. Tambunan (2019) juga menyoroti bahwa sulitnya membagi tugas serta besarnya ketergantungan pada pemilik usaha membuat proses pengembangan atau perluasan usaha menjadi tidak mudah.

Manajemen tradisional memiliki dua sisi yang saling berkaitan. Di satu sisi, pendekatan ini memberikan keunggulan berupa kedekatan sosial, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi dengan cepat. Namun di sisi lain, terdapat tantangan ketika usaha mulai bersaing di pasar yang lebih luas atau ketika tuntutan usaha semakin kompleks. Memahami kedua sisi ini menjadi penting agar pelaku usaha dapat menjaga nilai-nilai tradisional yang telah menjadi kekuatan mereka, sekaligus membuka ruang bagi

pembaruan yang diperlukan dalam menghadapi dinamika ekonomi modern.

F. Relevansi Manajemen Tradisional di Era Modern

Perubahan yang terjadi dalam dunia usaha pada era modern membawa berbagai tantangan baru bagi pelaku bisnis, termasuk kebutuhan untuk memahami perilaku konsumen digital, memanfaatkan teknologi informasi, serta mengelola data sebagai dasar pengambilan keputusan. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa bisnis masa kini cenderung menekankan penggunaan teknologi dan analisis data dalam menyusun strategi pemasaran maupun operasional. Namun, perubahan besar ini tidak serta-merta menghilangkan peran pendekatan tradisional yang telah lama menjadi dasar pengelolaan usaha, terutama pada sektor-sektor yang berakar kuat pada nilai budaya lokal.

Banyak usaha kecil tetap mengandalkan prinsip-prinsip manajemen tradisional karena nilai yang terkandung di dalamnya dianggap mampu menjaga hubungan yang akrab dengan pelanggan, menciptakan kepercayaan, dan mempertahankan identitas usaha. Yuliani dan Rakhmawati (2021) menyatakan bahwa praktik tradisional masih relevan selama disesuaikan dengan perkembangan zaman. Adaptasi tersebut tidak harus dalam bentuk teknologi yang kompleks, tetapi dapat diwujudkan melalui inovasi sederhana, seperti memanfaatkan media sosial untuk memperkenalkan produk tanpa mengubah karakter pelayanan yang bersifat personal.

Pendekatan yang menggabungkan unsur tradisional dan modern ini sering disebut sebagai *Hybrid Managerial*

Model (Prasetyo, 2019). Model tersebut menawarkan kerangka fleksibel di mana nilai-nilai lokal tetap dijaga, tetapi pelaku usaha juga memanfaatkan perangkat dan strategi yang lebih efisien. Dengan cara ini, usaha dapat memperluas jangkauan pasar, meningkatkan kualitas layanan, serta memperkuat daya saing tanpa meninggalkan ciri khas tradisional yang menjadi keunggulan utama.

Bagi usaha kuliner maupun usaha kecil lainnya, penerapan model hibrida ini memberikan ruang untuk berkembang secara bertahap. Pelaku usaha tidak perlu mengadopsi seluruh praktik manajemen modern secara drastis, melainkan cukup mengintegrasikan unsur-unsur yang paling sesuai dengan kapasitas dan kebutuhan mereka. Dengan demikian, manajemen tradisional tidak hanya tetap bertahan, tetapi juga memperoleh relevansi baru sebagai bagian dari strategi adaptif dalam menghadapi dinamika pasar modern yang terus berubah.

BAB 3

MANAJEMEN DALAM USAHA ULTRA MIKRO

A. Pendahuluan

Usaha ultra mikro yang bergerak di bidang kuliner memiliki ciri-ciri khusus yang membedakannya dari unit usaha berskala lebih besar. Bentuk usaha seperti warung makan, pedagang kaki lima, gerobak makanan, hingga kios pasar pada umumnya dijalankan melalui interaksi langsung dengan pelanggan. Hubungan personal yang terbangun setiap hari menjadi salah satu faktor penting yang memengaruhi cara usaha ini dikelola. Selain itu, kebutuhan akan bahan makanan segar, ritme penjualan yang berlangsung harian, serta keterikatan pada resep dan tradisi lokal menjadikan usaha tersebut memiliki dinamika manajerial tersendiri.

Pengelolaan usaha ultra mikro cenderung tidak mengikuti prosedur formal sebagaimana diterapkan pada usaha yang lebih besar. Sebagian besar keputusan diambil berdasarkan pengalaman, kebiasaan, dan intuisi pemilik usaha. Pola manajemen ini bersifat sederhana, fleksibel, dan sangat dipengaruhi oleh hubungan sosial di lingkungan sekitar. Cara kerja seperti ini memungkinkan pelaku usaha menyesuaikan diri dengan berbagai situasi, baik dari sisi permintaan pelanggan maupun kondisi pasar yang berubah-ubah.

Pembahasan mengenai manajemen usaha ultra mikro memerlukan pendekatan yang tidak hanya berfokus pada teori manajemen formal, tetapi juga mempertimbangkan aspek sosial dan budaya yang melingkupinya. Penggabungan kedua perspektif ini memberikan pemahaman yang lebih menyeluruh tentang bagaimana pelaku usaha merencanakan, mengelola, dan mempertahankan kelangsungan usaha mereka. Pendekatan ini membantu menjelaskan bahwa manajemen tidak selalu bergantung pada struktur yang kompleks, tetapi dapat tumbuh dari pengalaman, nilai lokal, dan hubungan yang terbangun dalam kehidupan sehari-hari.

B. Definisi dan Karakteristik Manajemen pada Usaha Ultra Mikro Kuliner

Dalam literatur manajemen, konsep dasar manajemen dipahami sebagai rangkaian kegiatan yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Kerangka ini telah dikemukakan sejak era awal pemikiran manajemen oleh Fayol (1916) dan terus dipertahankan dalam pemikiran modern, sebagaimana diuraikan oleh Robbins dan Coulter (2018). Namun, ketika konsep tersebut diterapkan pada usaha ultra mikro (UMi) di bidang kuliner, bentuk praktik manajemen yang muncul sering kali tidak mengikuti pola formal seperti yang ditemukan dalam organisasi skala besar.

Pada usaha kuliner skala ultra mikro, fungsi-fungsi manajemen tetap berjalan, tetapi dalam wujud yang jauh lebih sederhana dan bersifat kontekstual. Proses perencanaan, misalnya, biasanya berlangsung secara cepat,

praktis, dan berorientasi jangka pendek. Pemilik usaha mengandalkan pengalaman sehari-hari untuk memperkirakan jumlah produksi, tingkat penjualan, maupun kebutuhan bahan baku. Cara ini sering disebut sebagai “forecasting by intuition”, yakni peramalan berdasarkan pengalaman dan kebiasaan yang terbentuk dari rutinitas panjang.

Struktur organisasi pada usaha UMi kuliner juga cenderung sangat sederhana. Banyak usaha dijalankan oleh keluarga, sehingga pembagian tugas berlangsung secara natural tanpa prosedur formal. Hubungan kerja dibangun berdasarkan kepercayaan dan kebersamaan, bukan melalui struktur hierarki. Situasi ini membuat proses pengorganisasian menjadi fleksibel dan mudah disesuaikan dengan kebutuhan harian usaha.

Dalam aspek administrasi, pencatatan keuangan sering kali dilakukan secara minimal. Banyak pelaku usaha hanya mengandalkan catatan sederhana atau bahkan ingatan pemilik. Meskipun hal ini mempermudah operasional jangka pendek, pola tersebut sering menimbulkan tantangan dalam pengelolaan keuangan yang lebih sistematis, terutama jika usaha ingin berkembang.

Modal sosial merupakan salah satu elemen penting dalam keberlangsungan usaha kuliner skala ultra mikro. Hubungan baik dengan pelanggan tetap, jaringan pemasok yang dapat dipercaya, serta keterlibatan dalam komunitas lokal seperti arisan atau kegiatan lingkungan menjadi sumber dukungan yang menjaga stabilitas usaha. Modal sosial ini berfungsi layaknya aset tidak berwujud yang memperkuat jaringan ekonomi pada tingkat lokal.

Selain itu, usaha UMi kuliner memiliki kekhasan berupa tingginya penggunaan pengetahuan tacit, yaitu pengetahuan yang tidak terdokumentasi tetapi dipahami melalui pengalaman langsung. Nonaka dan Takeuchi (1995) menjelaskan bahwa pengetahuan tacit ini meliputi keterampilan tertentu seperti teknik memasak, pemahaman terhadap rasa, serta ketepatan waktu dalam proses pengolahan. Pengetahuan tersebut sering kali diturunkan secara lisan atau melalui praktik langsung, bukan melalui instruksi tertulis.

Kekuatan lain dari usaha UMi kuliner adalah tingkat fleksibilitasnya yang tinggi. Pelaku usaha mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan cuaca, kegiatan masyarakat, pola konsumsi musiman, atau dinamika pasar lokal. Fleksibilitas ini memungkinkan usaha bertahan dalam berbagai kondisi tanpa perlu melakukan perubahan struktur yang kompleks.

Manajemen pada usaha ultra mikro kuliner merupakan kombinasi antara prinsip dasar manajemen dan praktik-praktik yang berkembang secara alami dalam lingkungan sosial masyarakat. Pemahaman terhadap karakteristik ini membantu menjelaskan mengapa banyak usaha kecil tetap bertahan meskipun mengandalkan pendekatan yang informal dan berbasis pengalaman. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa manajemen tidak harus selalu diterapkan dalam bentuk formal, tetapi dapat tumbuh dari praktik, kebiasaan, dan nilai-nilai lokal yang mengakar kuat dalam kehidupan sehari-hari.

C. Fungsi-Fungsi Manajemen dalam Usaha Mikro Kuliner

Praktik manajemen pada dasarnya mencerminkan prinsip-prinsip dasar yang telah lama diperkenalkan dalam literatur manajemen klasik. Meskipun dijalankan secara sederhana dan tidak selalu terdokumentasi secara formal, aktivitas-aktivitas tersebut tetap menggambarkan tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sebagaimana dijelaskan oleh para ahli manajemen seperti Fayol (1916) serta Robbins dan Coulter (2018).

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan tahap awal dalam proses manajemen yang berfungsi menentukan arah dan tujuan kegiatan usaha (Fayol, 1916; Robbins & Coulter, 2018). Pada usaha mikro kuliner, fungsi ini biasanya dijalankan dalam bentuk yang sederhana dan sangat terikat pada kondisi harian. Pemilik usaha cenderung melakukan perencanaan berdasarkan pengalaman langsung, seperti memprediksi kebutuhan bahan dari pola penjualan sebelumnya, memperkirakan jumlah pelanggan pada hari-hari tertentu, serta memperhitungkan faktor eksternal seperti cuaca, aktivitas masyarakat sekitar, hingga acara keagamaan atau tradisi lokal.

Meskipun tidak dituangkan dalam bentuk dokumen formal, pendekatan perencanaan ini tetap mencerminkan upaya pemilik usaha untuk menyesuaikan kapasitas produksi dengan permintaan pasar secara realistis. Pola ini menggambarkan penerapan *operational planning* yang bersifat fleksibel, cepat disesuaikan, dan sangat

mengandalkan intuisi berdasarkan pengalaman bertahun-tahun di lapangan (Robbins & Coulter, 2018). Dengan demikian, perencanaan pada usaha mikro kuliner tidak hanya berorientasi pada kebutuhan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi dinamika sosial budaya di lingkungan sekitar.

2. Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian mencakup pembagian peran, penataan alur kerja, serta penentuan tanggung jawab masing-masing pelaku dalam usaha (Fayol, 1916). Dalam konteks usaha mikro kuliner, struktur organisasi biasanya bersifat organik, tidak formal, dan berkembang secara alami seiring berjalannya waktu. Peran-peran kerja sering kali didasarkan pada hubungan kekeluargaan, kedekatan emosional, dan tingkat pengalaman.

Contohnya, anggota keluarga yang lebih tua biasanya menangani persiapan dan pemasakan sebagai bentuk keahlian yang diwariskan, sedangkan anggota keluarga yang lebih muda membantu pelayanan atau pemasaran. Pada waktu-waktu tertentu seperti akhir pekan atau liburan sekolah, anak-anak atau kerabat dapat turut terlibat untuk memperkuat tenaga kerja. Sistem seperti ini menunjukkan bagaimana nilai budaya dan relasi sosial turut membentuk pola pengorganisasian, sehingga meskipun sederhana, mekanisme kerja tetap berjalan efektif dan efisien.

3. Pengarahan

Pengarahan mencakup proses memotivasi dan mengarahkan anggota usaha agar dapat bekerja secara optimal. Dalam usaha mikro kuliner, bentuk kepemimpinan yang berkembang biasanya bersifat *informal*, personal, dan berbasis keteladanan. Pemilik usaha tidak hanya

mengarahkan melalui instruksi verbal, tetapi juga memperlihatkan sikap kerja positif seperti kedisiplinan, ketekunan, keramahan, serta komitmen menjaga kualitas makanan.

Kepemimpinan seperti ini sejalan dengan gaya kepemimpinan paternalistik maupun transformasional informal, di mana hubungan emosional dan rasa saling percaya lebih dominan daripada aturan atau standar tertulis (Robbins & Coulter, 2018). Komunikasi berlangsung secara langsung, spontan, dan penuh kedekatan, sehingga proses pengarahan terasa lebih natural dan mudah diterima oleh setiap anggota usaha. Hal ini penting karena sebagian besar usaha mikro kuliner bergantung pada kerja sama keluarga atau kelompok kecil yang menjunjung tinggi harmonisasi hubungan kerja.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah proses memastikan bahwa kegiatan usaha berjalan sesuai harapan dan standar yang ditetapkan (Fayol, 1916). Pada usaha mikro kuliner, pengendalian dilakukan melalui cara-cara sederhana yang mengandalkan pengamatan langsung serta pengalaman sensorik. Pemilik atau juru masak memeriksa kualitas rasa, aroma, tekstur, dan tampilan makanan secara berkelanjutan untuk menjaga konsistensi menu.

Umpan balik pelanggan (baik yang disampaikan secara langsung maupun melalui kebiasaan kunjungan ulang) menjadi indikator penting dalam menilai kinerja usaha. Meskipun tidak menggunakan standar tertulis atau prosedur operasi baku, mekanisme pengendalian seperti ini cukup efektif untuk menjaga kualitas layanan dan makanan.

Bentuk pengendalian ini juga mencerminkan adaptasi terhadap kondisi usaha kecil yang membutuhkan ketangkasan dan respons cepat terhadap perubahan selera pelanggan maupun dinamika pasar.

D. Keterampilan Manajerial dalam Usaha Kuliner Skala Mikro

Pengelolaan usaha kuliner skala mikro memiliki karakteristik yang berbeda dari usaha berskala lebih besar. Meskipun sederhana, usaha semacam ini tetap memerlukan kemampuan manajerial yang mencakup berbagai aspek operasional. Untuk memahami dinamika tersebut, sejumlah teori klasik dan konsep sosial dapat digunakan sebagai dasar, terutama dalam melihat bagaimana pemilik usaha menjalankan fungsi manajemen secara praktis dan berbasis pengalaman.

1. Keterampilan Manajerial Menurut Katz dan Penerapannya dalam Usaha Kuliner Mikro

Katz (1955) membedakan keterampilan manajerial ke dalam tiga kelompok utama: *technical*, *human*, dan *conceptual skills*. Ketiga kelompok keterampilan ini juga tampak dalam pengelolaan usaha kuliner berskala mikro, meskipun bentuk dan penerapannya berlangsung dalam situasi yang lebih sederhana dan langsung.

a. *Technical Skills*

Keterampilan teknis mengacu pada kemampuan yang berhubungan langsung dengan kegiatan produksi. Pada usaha kuliner mikro, keterampilan ini biasanya berupa kemampuan memasak, mengolah bahan makanan, menjaga kebersihan, mengatur peralatan, hingga

melakukan pengemasan sederhana. Keterampilan teknis berkembang melalui praktik sehari-hari dan pengalaman panjang, sehingga menjadi bagian dari rutinitas pemilik usaha maupun anggota keluarga yang terlibat.

b. *Human Skills*

Keterampilan manusiawi mencakup kemampuan berinteraksi dengan orang lain. Dalam usaha kuliner mikro, keterampilan ini terlihat dalam cara pemilik menjaga hubungan baik dengan pelanggan, melakukan negosiasi harga dengan pemasok, serta mengatur tenaga kerja yang mayoritas berasal dari keluarga. Hubungan personal yang hangat dan komunikasi yang baik menjadi salah satu faktor yang membantu usaha bertahan dan berkembang.

c. *Conceptual Skills*

Keterampilan konseptual berhubungan dengan kemampuan melihat usaha secara menyeluruh dan menentukan langkah-langkah strategis. Pada usaha kuliner mikro, bentuknya biasanya sederhana, misalnya memutuskan kapan menambah menu baru, menyesuaikan harga saat biaya naik, atau menentukan waktu operasional berdasarkan tingkat keramaian. Kemampuan ini sering muncul dari pengalaman yang panjang dan pengenalan pola dari kegiatan sehari-hari.

Keterampilan-keterampilan tersebut memiliki hubungan dengan konsep pengetahuan tersirat yang dijelaskan oleh Nonaka & Takeuchi (1995), karena sebagian besar kemampuan teknis dan konseptual berkembang melalui pengalaman, bukan melalui pelatihan formal.

2. *Tacit Knowledge* dan Pengetahuan Praktis dalam Usaha Kuliner Mikro

Pengetahuan tersirat atau *tacit knowledge* menurut Nonaka & Takeuchi (1995) merupakan jenis pengetahuan yang sulit dijelaskan secara tertulis dan hanya dapat dipahami melalui praktik langsung. Dalam usaha kuliner mikro, pengetahuan semacam ini menjadi bagian yang sangat melekat dalam operasional sehari-hari.

Contohnya terlihat dalam kemampuan meracik bumbu berdasarkan “rasa”, menentukan takaran bahan dengan intuisi, atau memperkirakan jumlah produksi harian dari pengalaman sebelumnya. Proses pewarisan pengetahuan ini berlangsung melalui praktik langsung (*learning by doing*) dan pengamatan (*learning by observing*), terutama dalam usaha keluarga. Karena itu, proses pelatihan yang efektif bagi pelaku usaha kuliner mikro umumnya lebih menekankan pada pendampingan langsung dan metode demonstrasi daripada penjelasan teoritis.

Kebertahanan usaha kuliner mikro sering bergantung pada pengetahuan jenis ini, karena sebagian besar langkah operasional ditentukan oleh pengalaman dan kemampuan praktis yang sulit diganti dengan prosedur tertulis.

3. Modal Sosial dan Jaringan Pendukung Usaha Kuliner Mikro

Selain keterampilan teknis dan pengetahuan praktis, usaha kuliner mikro juga ditopang oleh modal sosial, yaitu jaringan hubungan, norma, dan kepercayaan yang memberikan manfaat bagi pelaku usaha. Konsep modal sosial ini dijelaskan oleh Coleman (1988), Bourdieu (1986), dan

Putnam (1993), dan tetap relevan dalam memahami dinamika usaha kecil.

Dalam kegiatan usaha sehari-hari, modal sosial tampak dalam hubungan baik antara pemilik usaha dengan pelanggan yang sering memberikan rekomendasi kepada orang lain, hubungan yang terjalin dengan pemasok yang menyediakan bahan secara fleksibel, serta keterlibatan dalam kegiatan masyarakat seperti arisan atau pertemuan rutin. Modal sosial inilah yang membantu pelaku usaha memperoleh informasi, mengamankan pasokan, dan mempertahankan pelanggan tanpa perlu strategi pemasaran yang rumit.

Jaringan hubungan yang kuat sering kali menjadi penopang utama bagi keberlangsungan usaha kuliner mikro, terutama ketika modal finansial terbatas. Karena itu, dalam kajian mengenai usaha kuliner mikro, aspek modal sosial dapat diperhatikan melalui berbagai indikator seperti jumlah pelanggan tetap, intensitas interaksi dalam komunitas, atau tingkat partisipasi dalam kegiatan sosial setempat.

E. Kerangka Teoretis dalam Memahami Adaptasi dan Daya Saing Usaha Kuliner Mikro

Pengelolaan usaha kuliner berskala mikro dapat dijelaskan melalui berbagai pendekatan teoretis dalam manajemen dan kewirausahaan yang menyoroti kemampuan adaptasi, pemanfaatan sumber daya, serta hubungan pelaku usaha dengan lingkungan sosial dan ekonomi di sekitarnya. Pendekatan teoretis tersebut membantu memahami bagaimana pelaku usaha berskala kecil mampu bertahan,

menyesuaikan diri, dan meningkatkan daya saing meskipun beroperasi dengan sumber daya yang terbatas dan sistem manajerial yang sederhana. Kerangka teoretis ini memberikan gambaran yang lebih holistik mengenai dinamika pengelolaan usaha mikro secara umum, khususnya pada sektor kuliner yang memiliki karakteristik unik seperti siklus penjualan cepat, ketergantungan pada bahan segar, serta kedekatan dengan budaya lokal.

1. *Dynamic Capabilities* dan Kemampuan Adaptasi Usaha Kuliner Mikro

Konsep *dynamic capabilities* yang diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997) menggambarkan kemampuan organisasi untuk merespons dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan usaha melalui proses yang sifatnya terus-menerus dan fleksibel. Pada usaha kuliner mikro, kemampuan adaptasi ini biasanya muncul melalui tindakan-tindakan praktis yang dilakukan sehari-hari tanpa melalui perencanaan formal.

Contoh adaptasi tersebut dapat dilihat dari kemampuan pelaku usaha dalam menyesuaikan menu sesuai kondisi bahan baku, mengikuti tren permintaan pelanggan, atau melakukan perubahan jam dan lokasi berjualan untuk menyesuaikan situasi di lapangan. Selain itu, penggunaan teknologi sederhana seperti telepon genggam untuk menerima pesanan, berkomunikasi dengan pelanggan, atau melakukan promosi turut memperlihatkan kemampuan mereka untuk mengelola perubahan dengan cara yang praktis. Kemampuan adaptasi ini berkembang dari pengalaman langsung, intuisi, dan pemahaman terhadap dinamika pasar lokal, bukan dari proses

manajerial yang terstruktur sebagaimana ditemukan dalam organisasi yang lebih besar.

2. *Effectuation* dan Logika Kewirausahaan dalam Pengelolaan Usaha Mikro

Pendekatan *effectuation* yang diperkenalkan oleh Sarasvathy (2001) menekankan bahwa proses kewirausahaan sering dimulai dari pemanfaatan sumber daya yang telah dimiliki, bukan dari rencana strategis jangka panjang. Pendekatan ini sangat relevan untuk menjelaskan bagaimana usaha kuliner mikro biasanya berkembang, yaitu dengan bertumpu pada keterampilan individu, jaringan sosial yang tersedia, serta modal awal yang relatif kecil.

Pelaku usaha pada umumnya membangun usaha dari apa yang sudah mereka kuasai mulai dari kemampuan memasak, pengalaman kerja sebelumnya, hingga hubungan sosial yang telah ada di lingkungan sekitar. Berbeda dengan pendekatan causation yang lebih bersifat terencana dan sistematis, *effectuation* bersifat bertahap, fleksibel, dan menyesuaikan diri dengan peluang yang muncul. Karakteristik inilah yang membuat usaha kuliner mikro mampu berkembang meskipun dalam kondisi ketidakpastian, karena pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan apa yang dapat dicapai di tengah keterbatasan.

3. *Resource-Based View* dan Keunggulan Kompetitif Lokal

Teori *Resource-Based View* (RBV) dari Barney (1991) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing diperoleh dari sumber daya yang memiliki karakteristik valuable, rare, inimitable, dan non-substitutable (VRIN). Pada usaha kuliner mikro, sumber daya yang memenuhi kriteria

tersebut umumnya berupa aset yang tidak berwujud dan sangat terkait dengan konteks lokal.

Contohnya meliputi resep keluarga yang khas, rasa makanan yang konsisten, hubungan baik dengan komunitas lokal, serta reputasi yang telah terbangun selama bertahun-tahun. Keunggulan ini sulit ditiru oleh pesaing karena dipengaruhi oleh faktor budaya, pengalaman, dan interaksi personal antara penjual dan pelanggan. Oleh karena itu, meskipun usaha kuliner mikro memiliki keterbatasan dalam hal modal, teknologi, dan struktur organisasi, mereka tetap mampu mempertahankan daya saing melalui kekuatan lokal yang bersifat unik dan berkelanjutan.

4. Teori Institusional dan Ekonomi Informal dalam Konteks Usaha Mikro

Pendekatan institusional sebagaimana dijelaskan oleh North (1990), serta kajian mengenai ekonomi informal yang dijelaskan oleh Portes dan rekan-rekannya, memberikan pemahaman mengenai bagaimana aturan formal maupun informal membentuk perilaku pelaku usaha mikro. Dalam konteks usaha kuliner, pelaku usaha sering kali beroperasi di ruang yang berada di antara formalitas dan informalitas.

Hal ini terlihat dari bagaimana mereka menyesuaikan diri dengan peraturan pemerintah, mematuhi norma lokal, serta mengikuti kebiasaan komunitas dalam mengatur kegiatan operasional. Banyak usaha kuliner mikro tidak sepenuhnya mengikuti aturan formal seperti perizinan atau standar administrasi, namun tetap bertahan karena mereka beroperasi dalam jaringan sosial yang kuat dan pola interaksi ekonomi yang telah diakui secara lokal. Dengan demikian, pendekatan institusional membantu menjelaskan

mengapa usaha mikro mampu beroperasi secara stabil meskipun menghadapi berbagai keterbatasan regulasi.

BAB 4

KONSEP KEMAMPUAN MANAJERIAL

A. Pengertian Kemampuan Manajerial

Kemampuan manajerial merupakan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk menjalankan berbagai fungsi pengelolaan dalam rangka mencapai tujuan usaha atau organisasi. Dalam kegiatan sehari-hari, kemampuan ini tercermin melalui bagaimana seseorang merencanakan pekerjaan, mengatur sumber daya, berinteraksi dengan orang lain, serta mengambil keputusan dalam menghadapi situasi yang berubah. Pemahaman mengenai kemampuan manajerial menjadi penting karena menentukan keberhasilan suatu usaha, baik yang beroperasi dalam skala besar maupun usaha yang dikelola secara sederhana di tingkat keluarga.

Katz (1955) menjelaskan bahwa kemampuan manajerial terdiri dari tiga kategori utama yang dapat ditemukan pada setiap individu yang menjalankan peran pengelolaan:

1. *Technical Skills* – kemampuan menggunakan metode, prosedur, dan teknik tertentu.
2. *Human Skills* – kemampuan bekerja sama, berkomunikasi, dan memahami orang lain.
3. *Conceptual Skills* – kemampuan memahami kompleksitas organisasi dan berpikir strategis

Meskipun konsep Katz sering digunakan dalam konteks organisasi formal, penerapannya dapat dibaca secara lebih luas pada usaha ultra mikro, termasuk usaha kuliner rumah tangga, warung kecil, atau pedagang kaki lima. Pada tingkat ini, kemampuan manajerial tidak selalu diperoleh melalui pendidikan atau pelatihan formal. Banyak pelaku usaha yang menjalankan fungsi manajemen tanpa pernah mempelajari teori manajemen secara langsung. Kemampuan mereka tumbuh secara bertahap melalui pengalaman hidup, interaksi dengan pelanggan, serta pengamatan terhadap pelaku usaha lain.

Dalam usaha ultra mikro, kemampuan manajerial berkembang melalui:

1. Proses belajar sosial, di mana pelaku usaha mengamati dan meniru praktik yang dilakukan oleh orang di sekitarnya, seperti keluarga, tetangga, dan sesama pedagang.
2. Pengalaman empiris, yaitu pembelajaran melalui mencoba, mengalami kegagalan, dan menemukan cara baru yang lebih efektif.
3. Kearifan lokal, meliputi nilai budaya, tradisi, dan kebiasaan masyarakat yang membentuk cara pengambilan keputusan, termasuk cara melayani pelanggan, menjaga kualitas produk, dan mengelola modal.

Melalui proses tersebut, kemampuan manajerial tumbuh secara organik dan menyatu dengan kehidupan sehari-hari. Pola ini menjelaskan mengapa banyak pelaku usaha ultra mikro mampu bertahan dan berkembang meskipun tidak memiliki pendidikan formal di bidang manajemen. Keandalan mereka muncul dari kemampuan

adaptasi, intuisi bisnis, hubungan sosial yang kuat, serta pemahaman mendalam terhadap lingkungan sekitar. Dengan demikian, kemampuan manajerial pada usaha ultra mikro merupakan perpaduan antara keterampilan teknis, kecakapan sosial, wawasan konseptual, dan pengetahuan berbasis pengalaman yang diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya.

Ciri-Ciri Kemampuan Manajerial Tradisional

Kemampuan manajerial tradisional pada usaha mikro dan ultra mikro, khususnya di sektor kuliner, memiliki karakteristik yang membedakannya dari praktik manajemen modern yang formal dan berbasis teori. Karakteristik ini tumbuh secara alami dari pengalaman sehari-hari, interaksi sosial, dan nilai-nilai budaya yang berlaku di masyarakat. Beberapa ciri utama kemampuan manajerial tradisional dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Berbasis Pengalaman, Bukan Teori

Pelaku usaha tradisional mengembangkan kemampuan manajerialnya melalui praktik langsung. Proses belajar terjadi melalui kegiatan sehari-hari, pengamatan terhadap lingkungan sekitar, serta kesalahan atau kegagalan yang dialami. Misalnya, seorang pedagang makanan mengetahui jumlah bahan baku yang tepat berdasarkan pengalaman penjualan pada hari-hari tertentu, bukan melalui perhitungan formal atau teori manajemen. Pendekatan ini menekankan pembelajaran empiris dan penyesuaian berkelanjutan terhadap kondisi nyata di lapangan, sehingga keputusan yang diambil lebih realistis dan adaptif terhadap perubahan situasi.

2. Mengutamakan Relasi Sosial

Keputusan dalam usaha tradisional sering kali mempertimbangkan harmoni sosial dan hubungan interpersonal, bukan semata-mata keuntungan finansial. Hubungan yang baik dengan pelanggan, pemasok, dan sesama pelaku usaha menjadi prioritas. Loyalitas pelanggan dibangun melalui interaksi personal, pelayanan hangat, dan kepercayaan yang terus dipelihara. Relasi sosial juga mencakup keterlibatan dalam komunitas, partisipasi dalam kegiatan lokal, serta kesediaan membantu sesama pedagang. Dengan demikian, keberhasilan usaha tidak hanya diukur dari laba, tetapi juga dari kemampuan mempertahankan jaringan sosial yang kuat.

3. Bersifat Intuitif

Perencanaan dan pengambilan keputusan lebih banyak dilakukan berdasarkan intuisi, naluri bisnis, dan pengalaman sebelumnya. Pelaku usaha tradisional sering kali “merasakan” peluang dan risiko tanpa harus membuat perhitungan formal. Misalnya, seorang pedagang dapat menyesuaikan jumlah produksi makanan harian berdasarkan perasaan terhadap tren permintaan atau cuaca, serta pengalaman pelanggan sebelumnya. Pendekatan intuitif ini memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat, fleksibel, dan responsif terhadap perubahan kondisi pasar.

4. Orientasi Jangka Panjang pada Keberlangsungan Usaha

Berbeda dengan manajemen modern yang menekankan pertumbuhan cepat dan ekspansi agresif, pelaku usaha tradisional lebih fokus pada stabilitas dan keberlanjutan

usaha. Keputusan bisnis diarahkan untuk menjaga usaha tetap berjalan dari waktu ke waktu, termasuk mempertahankan reputasi baik, kualitas produk, dan loyalitas pelanggan. Strategi ini memastikan bahwa usaha mampu menghadapi fluktuasi pasar, persaingan baru, atau perubahan ekonomi lokal tanpa kehilangan identitas atau modal sosial yang telah dibangun.

5. Nilai-Nilai Budaya sebagai Dasar Keputusan

Prinsip-prinsip budaya lokal, seperti etika berdagang, kejujuran, saling membantu, dan gotong royong, menjadi landasan moral bagi pelaku usaha dalam menjalankan aktivitas manajerial. Keputusan bisnis tidak hanya diukur dari keuntungan, tetapi juga sejauh mana tindakan tersebut selaras dengan norma dan tradisi masyarakat. Nilai-nilai ini membentuk budaya organisasi yang khas, memperkuat integritas, dan memberikan identitas unik pada setiap usaha. Dalam banyak kasus, praktik-praktik ini diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya, sehingga membentuk sistem manajemen tradisional yang berkelanjutan dan berakar kuat dalam komunitas.

Kemampuan manajerial tradisional mencerminkan keseimbangan antara pragmatisme dalam operasional sehari-hari, kepekaan terhadap kebutuhan sosial, dan kepatuhan terhadap nilai budaya. Kombinasi ini memungkinkan pelaku usaha ultra mikro untuk bertahan, beradaptasi, dan mempertahankan daya saing meskipun beroperasi dengan sumber daya terbatas dan tanpa struktur formal yang kompleks. Pendekatan ini menekankan bahwa keberhasilan usaha tidak selalu bergantung pada teori manajemen modern, melainkan pada kearifan praktis yang telah teruji oleh pengalaman dan konteks lokal.

B. Pengertian “Tradisional” dalam Perspektif Manajerial

Istilah *tradisional* sering kali disalahtafsirkan sebagai sesuatu yang kuno, ketinggalan zaman, atau tidak relevan dengan praktik modern. Namun, dalam konteks manajerial, istilah ini memiliki makna yang jauh lebih kompleks dan kontekstual. Manajemen tradisional merujuk pada sistem nilai, pola pikir, dan praktik yang terbentuk dari pengalaman lokal, kearifan masyarakat, serta norma sosial yang berlaku dalam suatu komunitas (Koentjaraningrat, 2009). Dengan kata lain, manajemen tradisional bukan sekadar metode lama, tetapi merupakan bentuk adaptasi cermat terhadap kondisi sosial, budaya, dan keterbatasan sumber daya di lingkungan sekitar.

Di Indonesia, sistem ekonomi tradisional cenderung bersifat kolektif dan menekankan kepentingan bersama, berbeda dengan pendekatan individualistik yang umum dalam praktik manajemen modern. Nilai-nilai sosial seperti gotong royong, musyawarah, rasa sungkan, dan tanggung jawab bersama berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial yang menjaga keteraturan dalam interaksi ekonomi. Nilai-nilai ini juga membentuk pola perilaku, norma kerja, dan cara pengambilan keputusan yang menekankan harmoni dan keadilan dalam komunitas. Dengan demikian, keberhasilan suatu usaha tradisional tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga dari sejauh mana pelaku usaha mampu menjaga hubungan yang harmonis dengan lingkungan sosialnya.

Dalam usaha kuliner, nilai-nilai tradisional memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan pelanggan dan menjaga hubungan antarpelaku usaha. Pedagang yang

dikenal jujur, ramah, dan konsisten dalam memberikan layanan cenderung memperoleh loyalitas pelanggan yang tinggi. Hubungan yang baik dengan sesama pedagang atau pemasok juga menjadi bagian dari strategi manajerial tradisional, karena memungkinkan akses informasi harga, bahan baku yang lebih murah, atau kerjasama informal dalam menjaga kelancaran usaha. Prinsip musyawarah atau diskusi informal antara anggota keluarga atau sesama pedagang menjadi sarana pengambilan keputusan yang efektif tanpa memerlukan prosedur formal atau dokumen tertulis, tetapi tetap menjaga rasa adil dan kolektif.

Manajemen tradisional juga sangat mengandalkan pengalaman langsung dan *tacit knowledge*. Misalnya, seorang pedagang nasi uduk mungkin tidak memiliki catatan formal, tetapi ia tahu jumlah bahan yang dibutuhkan berdasarkan hari tertentu atau pola pembelian pelanggan. Pengetahuan seperti ini berkembang melalui observasi, praktik sehari-hari, dan pembelajaran dari generasi sebelumnya. Konsep ini menekankan bahwa pembelajaran dan pengambilan keputusan dalam usaha tradisional bersifat empiris, kontekstual, dan adaptif terhadap situasi nyata yang dihadapi.

Selain itu, manajemen tradisional menekankan orientasi jangka panjang pada keberlangsungan usaha, bukan sekadar pertumbuhan cepat. Pelaku usaha cenderung lebih fokus pada stabilitas, kontinuitas layanan, dan pemeliharaan reputasi, daripada ekspansi agresif yang berisiko tinggi. Nilai-nilai budaya seperti etika berdagang, kejujuran, tanggung jawab, dan gotong royong menjadi landasan moral yang membimbing setiap keputusan manajerial. Dengan demikian, keberhasilan usaha

tradisional tidak diukur semata-mata melalui profitabilitas, tetapi juga melalui kemampuan mempertahankan keberlanjutan, hubungan sosial, dan kepuasan pelanggan dalam jangka panjang.

Kemampuan manajerial tradisional bukanlah sesuatu yang ketinggalan zaman. Sebaliknya, ia merupakan adaptasi lokal yang cerdas terhadap keterbatasan sumber daya fisik, modal finansial, dan struktur organisasi. Sistem manajemen yang diterapkan bersifat sederhana, fleksibel, dan efektif, selaras dengan lingkungan sosial dan budaya setempat. Praktik-praktik seperti pengambilan keputusan intuitif, pengelolaan sumber daya terbatas, serta pemeliharaan jaringan sosial menunjukkan bahwa manajemen tradisional mampu menjawab tantangan ekonomi nyata dengan cara yang unik dan kontekstual.

Manajemen tradisional mencerminkan sebuah paradigma yang menghargai pengalaman, nilai sosial, dan kearifan lokal. Keberhasilan usaha yang dijalankan secara tradisional bukan semata-mata didorong oleh teori manajemen formal atau teknologi canggih, tetapi oleh kemampuan pelaku usaha dalam membaca situasi, memanfaatkan sumber daya yang tersedia, dan menjaga hubungan harmonis dengan masyarakat sekitar. Dengan pemahaman ini, praktik manajerial tradisional dapat dipandang sebagai warisan strategi lokal yang relevan dan berkelanjutan, terutama bagi usaha mikro dan ultra mikro yang menghadapi keterbatasan dan tantangan lingkungan yang dinamis.

C. Dimensi Kemampuan Manajerial pada Pelaku Usaha Kuliner Tradisional

Kemampuan manajerial merupakan salah satu aspek penting yang menentukan efektivitas pengelolaan usaha, terutama pada pelaku kuliner tradisional atau usaha ultra mikro. Pada konteks ini, kemampuan manajerial tidak selalu bersumber dari pendidikan formal atau pelatihan profesional, tetapi berkembang melalui pengalaman praktis, pengamatan, dan interaksi sosial sehari-hari. Kemampuan tersebut dapat dibagi menjadi tiga dimensi utama, yaitu kemampuan personal, kemampuan sosial, dan kemampuan operasional.

1. Kemampuan Personal (*Personal Managerial Skills*)

Dimensi kemampuan personal berkaitan dengan kapasitas individu dalam mengelola dirinya sendiri, termasuk manajemen waktu, tanggung jawab, serta pengambilan keputusan. Kemampuan ini menekankan kemandirian, disiplin, dan ketekunan sebagai fondasi pengelolaan usaha yang efektif. Beberapa ciri utama kemampuan personal antara lain:

- a. Disiplin dan ketekunan: Pelaku usaha tradisional secara konsisten menjaga jam operasional, kualitas produk, dan standar pelayanan. Disiplin ini tercermin dalam kemampuan untuk memulai usaha tepat waktu, mempersiapkan bahan secara rutin, dan menjaga konsistensi rasa dan kebersihan.
- b. Kepemimpinan berbasis teladan (*leadership by example*): Pemilik usaha biasanya memimpin dengan memberikan contoh nyata, seperti bekerja keras di dapur, menyapa pelanggan dengan ramah, atau menunjukkan dedikasi

dalam menghadapi hari sibuk. Pendekatan ini membangun kredibilitas dan memotivasi anggota keluarga atau pekerja yang terlibat.

- c. Kemampuan mengambil keputusan cepat berdasarkan intuisi: Pengambilan keputusan sering bersifat spontan, seperti menyesuaikan jumlah produksi, mengubah komposisi menu, atau mengatur stok bahan berdasarkan pengalaman sebelumnya dan permintaan harian.
- d. Keuletan menghadapi risiko dan ketidakpastian: Pelaku usaha kuliner tradisional menghadapi fluktuasi permintaan, perubahan harga bahan baku, serta faktor lingkungan seperti cuaca atau acara lokal. Kemampuan untuk tetap bertahan, menyesuaikan strategi, dan belajar dari kegagalan menjadi ciri penting dari kemampuan personal.

Dalam kehidupan sehari-hari, kemampuan personal ini muncul sebagai konsistensi dalam menjaga kualitas rasa, kebersihan dapur, dan pelayanan pelanggan meskipun tanpa sistem formal atau prosedur tertulis. Kemampuan ini menunjukkan bahwa manajemen yang efektif tidak selalu memerlukan dokumen atau teknologi canggih, tetapi dapat dijalankan melalui pengalaman dan disiplin individu.

2. Kemampuan Sosial (*Social Managerial Skills*)

Kemampuan sosial menekankan pentingnya interaksi dan hubungan antarindividu dalam konteks pengelolaan usaha. Pelaku kuliner tradisional tidak hanya mengandalkan keahlian teknis, tetapi juga kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan sosial dengan pelanggan, pemasok, dan komunitas sekitar. Aspek ini merupakan manifestasi nyata dari modal sosial (*social capital*) yang memberi

keunggulan kompetitif bagi usaha kecil. Contoh penerapannya meliputi:

- a. Menjaga kepercayaan pelanggan: Pelayanan yang jujur, ramah, dan konsisten membangun loyalitas pelanggan. Hubungan yang kuat ini memastikan pelanggan kembali bertransaksi secara rutin.
- b. Menjalin hubungan harmonis dengan pemasok: Pelaku usaha sering membangun jaringan pemasok berbasis kepercayaan, misalnya dengan membayar tepat waktu atau memberi perlakuan khusus pada pemasok langganan. Hubungan ini memastikan akses ke bahan baku berkualitas dengan harga yang stabil.
- c. Strategi komunikasi informal: Pelaku usaha memanfaatkan interaksi sehari-hari, seperti percakapan santai atau sapa ramah, untuk memperkuat hubungan dengan pelanggan dan komunitas. Pendekatan ini efektif dalam membangun loyalitas dan meningkatkan reputasi usaha.

Kemampuan sosial memungkinkan pelaku usaha mengatasi keterbatasan sumber daya finansial melalui jaringan informal dan kerjasama komunitas, sehingga keberlanjutan usaha dapat lebih terjaga.

3. Kemampuan Operasional (*Operational Managerial Skills*)

Dimensi operasional mencakup keterampilan teknis dan praktis yang berkaitan dengan pengelolaan proses produksi, pengadaan bahan, pengaturan harga, serta pelayanan kepada pelanggan. Meskipun pelaku kuliner tradisional jarang menggunakan teknologi modern atau prosedur

formal, kemampuan operasional mereka menunjukkan adaptabilitas yang tinggi. Contoh penerapannya antara lain:

- a. Pengelolaan stok bahan baku: Pelaku usaha menyesuaikan jumlah bahan berdasarkan pola musiman, permintaan pelanggan, dan acara lokal. Kepekaan terhadap perubahan ini memungkinkan usaha tetap efisien tanpa pemborosan.
- b. Penentuan harga jual: Harga ditentukan dengan mempertimbangkan kondisi pasar lokal, daya beli pelanggan, dan biaya produksi. Penyesuaian harga sering bersifat fleksibel dan berbasis pengalaman, bukan perhitungan formal atau algoritma.
- c. Inovasi sederhana dalam menu: Pelaku usaha dapat menambahkan variasi menu atau menyesuaikan resep tanpa mengubah cita rasa asli, menjaga keseimbangan antara kreativitas dan tradisi.

Kemampuan operasional ini menjadi salah satu alasan mengapa banyak usaha kuliner tradisional mampu bertahan lama dengan sumber daya yang terbatas. Adaptasi yang cepat terhadap kondisi pasar, fleksibilitas dalam pengelolaan bahan, dan konsistensi pelayanan membentuk fondasi keberhasilan usaha secara jangka panjang.

Ketiga dimensi kemampuan manajerial (personal, sosial, dan operasional) menunjukkan bahwa pelaku kuliner tradisional menjalankan manajemen yang efektif meskipun dalam kerangka yang sederhana dan informal. Mereka memadukan pengalaman empiris, keterampilan sosial, dan adaptabilitas teknis untuk menghadapi tantangan sehari-hari. Pendekatan ini menekankan bahwa manajemen yang baik tidak selalu memerlukan prosedur formal atau struktur

kompleks, melainkan dapat dibangun melalui praktik berulang, pembelajaran sosial, dan pemahaman kontekstual terhadap lingkungan usaha.

D. Teori Pendukung dalam Memahami Manajemen Usaha Kuliner Tradisional

Pemahaman mengenai praktik manajemen pada usaha kuliner tradisional dapat diperluas dengan menggunakan beberapa teori yang relevan. Teori-teori ini membantu menjelaskan bagaimana pelaku usaha mengelola sumber daya, membangun hubungan sosial, dan menyesuaikan praktik manajerial mereka dengan nilai-nilai budaya setempat.

1. Teori Modal Sosial (*Social Capital Theory*)

Teori modal sosial yang dikembangkan oleh Coleman (1988) dan Putnam (1993) menekankan pentingnya jaringan sosial, norma, dan kepercayaan dalam memfasilitasi koordinasi serta kerja sama antarindividu untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks usaha kuliner tradisional, modal sosial berperan sebagai sumber daya yang sangat strategis.

Pelaku usaha yang memiliki jaringan pelanggan tetap, hubungan harmonis dengan pemasok, dan keterlibatan dalam komunitas lokal mampu menggantikan keterbatasan modal finansial maupun teknologi. Misalnya, kepercayaan yang dibangun dengan pemasok memungkinkan akses bahan baku dengan harga yang lebih stabil, sementara hubungan baik dengan pelanggan menjamin penjualan berulang dan promosi dari mulut ke mulut. Dengan demikian, modal sosial tidak hanya mendukung

kelangsungan usaha, tetapi juga meningkatkan daya saing melalui jejaring dan reputasi yang telah terbangun.

2. Teori Kearifan Lokal (*Local Wisdom Theory*)

Kearifan lokal merupakan kumpulan nilai, pengetahuan, dan praktik yang muncul dari pengalaman kolektif masyarakat dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan fisik, sosial, dan budaya mereka (Geertz, 1973). Dalam praktik usaha kuliner, kearifan lokal tercermin pada pemilihan bahan, metode pengolahan, resep turun-temurun, serta interaksi dengan pelanggan yang mencerminkan identitas budaya daerah.

Sebagai contoh, pelaku usaha di Jawa Timur mungkin mengutamakan penggunaan bumbu lokal tertentu yang dianggap penting oleh komunitasnya, sedangkan pelaku usaha di Bali tetap mempertahankan ritual dan simbol spiritual tertentu dalam proses memasak. Kearifan lokal ini berfungsi sebagai panduan tidak tertulis yang membantu pelaku usaha mengambil keputusan sehari-hari, menjaga konsistensi produk, dan membangun kepercayaan dengan pelanggan serta masyarakat sekitar.

3. Teori Manajemen Berbasis Budaya (*Cultural-Based Management*)

Teori manajemen berbasis budaya menekankan bahwa budaya memengaruhi gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pola kerja organisasi (Hofstede, 2001). Di Indonesia, praktik manajemen tradisional cenderung menampilkan karakter paternalistik dan kolektif. Pemimpin usaha berperan sebagai teladan bagi anggota keluarga atau pekerja, sekaligus menjaga keharmonisan hubungan sosial dan menghormati hierarki yang berlaku.

Gaya manajerial ini terlihat dalam pengambilan keputusan yang mempertimbangkan konsensus, musyawarah, dan hubungan interpersonal, bukan hanya aspek ekonomis semata. Kepatuhan terhadap norma sosial, etika berdagang, dan nilai-nilai gotong royong membentuk sistem pengelolaan yang unik dan efektif dalam konteks komunitas lokal, sekaligus membedakan usaha tradisional dari model manajemen modern yang lebih formal dan prosedural.

Integrasi ketiga teori ini (modal sosial, kearifan lokal, dan manajemen berbasis budaya) memberikan kerangka yang komprehensif untuk memahami bagaimana usaha kuliner tradisional mampu bertahan dan berkembang. Pendekatan ini menekankan bahwa kesuksesan usaha tidak hanya ditentukan oleh modal finansial atau teknologi, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial, pemahaman budaya, dan pengetahuan lokal yang diwariskan secara turun-temurun.

BAB 5

PERAN MODAL SOSIAL DAN MANAJEMEN USAHA DALAM KETAHANAN UMKM ULTRA MIKRO

A. Hubungan Antara Modal Sosial, Kemampuan Manajerial, dan Kinerja UMKM

Pembahasan mengenai kinerja usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) tidak dapat dilepaskan dari dua unsur penting, yaitu modal sosial dan kemampuan manajerial. Modal sosial dipahami sebagai sumber daya yang muncul dari hubungan sosial, jaringan, kepercayaan, norma, serta nilai-nilai bersama yang terbentuk dalam interaksi antarpelaku usaha. Dalam kegiatan ekonomi pada skala UMKM, modal sosial berperan penting dalam membangun koneksi bisnis, memperkuat kepercayaan, memfasilitasi pertukaran informasi, serta membuka peluang kolaborasi yang lebih luas. Pelaku usaha yang memiliki jaringan sosial kuat umumnya lebih mudah mendapatkan akses pasar, dukungan komunitas, dan informasi yang relevan bagi pengembangan usahanya. Karena itu, modal sosial sering dipandang sebagai salah satu aset non-material yang mampu meningkatkan kinerja usaha secara langsung.

Kemampuan manajerial merupakan aspek penting yang mencakup keterampilan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian dalam

pengelolaan usaha. Kemampuan ini menentukan sejauh mana pelaku UMKM mampu menyusun strategi usaha, mengelola sumber daya, memimpin tim kerja, serta mengawasi jalannya operasional agar tetap selaras dengan tujuan yang ingin dicapai. Dalam berbagai teori manajemen, kemampuan manajerial dianggap sebagai unsur yang dapat memperkuat penggunaan sumber daya lain, termasuk modal sosial. Secara konsep, pelaku usaha dengan kemampuan manajerial yang baik seharusnya mampu mengoptimalkan jaringan yang dimiliki, memanfaatkan hubungan sosial secara produktif, serta mengelola kemitraan usaha dengan lebih efektif.

Pada sebagian besar UMKM, kemampuan manajerial tidak selalu muncul sebagai unsur yang mampu memperkuat pengaruh modal sosial. Banyak usaha kecil yang masih dikelola oleh pemilik secara langsung tanpa struktur organisasi yang jelas, sehingga fungsi manajerial seperti perencanaan formal, pengorganisasian sistematis, atau pengendalian terukur belum sepenuhnya diterapkan. Karena itu, modal sosial yang melekat pada hubungan personal, kedekatan komunitas, dan pengalaman langsung sering kali memberikan pengaruh yang lebih nyata terhadap kinerja usaha dibandingkan kemampuan manajerial.

Beberapa faktor dapat menjelaskan kondisi tersebut. Pertama, karakter UMKM di Indonesia cenderung berskala kecil dan beroperasi dengan struktur yang sederhana. Aktivitas usaha dijalankan berdasarkan pengalaman, intuisi, dan kedekatan emosional, bukan melalui pendekatan manajemen yang bersifat formal. Dalam situasi seperti ini, jejaring sosial berfungsi secara langsung tanpa membutuhkan mekanisme pengelolaan yang kompleks.

Hubungan dengan pelanggan, pemasok, rekan usaha, maupun komunitas setempat berjalan secara natural dan menjadi dasar bagi keberlangsungan usaha.

Kedua, keterbatasan pelaku UMKM dalam mengikuti pendidikan atau pelatihan terkait manajemen membuat kemampuan manajerial belum berkembang secara optimal. Keterampilan seperti penyusunan rencana usaha, pengelolaan risiko, perencanaan pemasaran, ataupun manajemen operasional masih belum menjadi praktik yang umum diadopsi. Akibatnya, kemampuan manajerial belum mampu memaksimalkan manfaat dari jaringan sosial yang sebenarnya sudah dimiliki oleh para pelaku usaha.

Ketiga, lingkungan usaha UMKM yang sangat mengandalkan kepercayaan personal memperkuat peran modal sosial sebagai faktor utama yang memengaruhi kinerja. Dalam konteks hubungan yang bersifat informal, reputasi, kedekatan, dan interaksi antarindividu lebih menentukan keberhasilan usaha dibandingkan teknik manajemen yang terstruktur. Keadaan ini menjadikan modal sosial bekerja secara langsung, sementara kemampuan manajerial berperan sebagai unsur pendukung yang belum sepenuhnya terintegrasi dalam operasional UMKM.

Modal sosial tetap menjadi kekuatan utama bagi kinerja UMKM, terutama dalam lingkungan usaha yang sederhana dan berbasis hubungan personal. Sementara itu, kemampuan manajerial tetap memiliki peran penting, namun pemanfaatannya perlu dikembangkan melalui pendampingan, peningkatan literasi manajemen, serta penerapan praktik-praktik pengelolaan usaha yang lebih sistematis. Dengan demikian, kapasitas manajerial dapat

berkembang selaras dengan modal sosial sehingga keduanya dapat saling mendukung dalam memperkuat kinerja UMKM secara berkelanjutan.

B. Peran Kemampuan Manajerial dalam Pengembangan Usaha dan Pemanfaatan Modal Sosial

Banyak pelaku UMKM, khususnya pada sektor ultra mikro dan mikro, masih menghadapi keterbatasan dalam kemampuan manajerial. Keterampilan dasar untuk mengelola hubungan sosial, membangun kemitraan, dan menjalankan usaha secara lebih terstruktur sering kali belum dimiliki secara memadai. Meskipun jejaring sosial memiliki kontribusi besar dalam memajukan usaha (seperti memberikan kemudahan akses informasi, dukungan dari lingkungan sekitar, maupun peluang memperluas pasar) potensi tersebut tidak selalu dapat menghasilkan dampak optimal apabila tidak didukung oleh kemampuan manajerial yang baik. Tanpa pengelolaan yang tepat, hubungan sosial yang sudah kuat belum tentu memberikan hasil yang maksimal bagi peningkatan kinerja usaha.

Walaupun kemampuan manajerial belum sepenuhnya mampu memperkuat pengaruh modal sosial secara menyeluruh, hal ini tidak berarti bahwa kemampuan manajerial memiliki peran yang kurang penting. Justru, kondisi ini memperlihatkan bahwa kemampuan manajerial bekerja sebagai unsur yang berdiri sendiri dan memberikan pengaruh langsung terhadap hasil usaha. Kemampuan dalam mengatur kegiatan, menyusun langkah strategis, mengelola sumber daya, memimpin aktivitas harian, serta menilai berbagai kemungkinan dalam usaha menjadi faktor

yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja. Dengan demikian, kemampuan manajerial berfungsi sebagai elemen independen yang memberikan kontribusi nyata terhadap perkembangan usaha, bukan sebagai bagian yang hanya memperkuat hubungan antar unsur lain.

Peran kemampuan manajerial yang bersifat langsung membuat peningkatan kapasitas pelaku usaha menjadi penting. Pelatihan mengenai kepemimpinan, penyusunan rencana usaha, cara mengatur sumber daya, serta pengelolaan kegiatan usaha sehari-hari merupakan langkah yang dapat membantu pelaku UMKM mengoptimalkan seluruh potensi yang dimiliki, termasuk modal sosial. Dengan keterampilan manajerial yang lebih kuat, pelaku usaha dapat memanfaatkan jaringan sosial dan hubungan bisnis yang sudah ada untuk memperluas kesempatan, meningkatkan mutu pelayanan, serta memperkuat daya saing.

Upaya pemberdayaan UMKM ke depan perlu memberikan perhatian besar pada penguatan manajemen strategis. Pendekatan yang lebih terarah dalam meningkatkan cara pelaku usaha mengelola kegiatan, membangun hubungan bisnis, serta mengembangkan strategi jangka panjang dapat menjadikan modal sosial sebagai keunggulan yang berkelanjutan. Dengan dukungan kemampuan manajerial yang memadai, pelaku UMKM tidak hanya mampu memanfaatkan relasi sosial secara lebih efektif, tetapi juga dapat mengolahnya menjadi kekuatan utama yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan usaha.

Peran Kemampuan Manajerial dalam Hubungan Antarvariabel Organisasi

Dalam pembahasan mengenai organisasi dan manajemen, kemampuan manajerial sering dipahami sebagai unsur penting yang dapat memperkuat hubungan antara berbagai variabel yang memengaruhi kinerja atau hasil yang dicapai suatu organisasi. Kemampuan ini kerap diasumsikan berperan sebagai faktor yang dapat meningkatkan efektivitas pengaruh variabel lain, misalnya dalam hubungan antara motivasi dan kinerja, modal intelektual dan inovasi, ataupun antara kompetensi dan pencapaian hasil kerja. Secara umum, kemampuan manajerial dianggap berfungsi sebagai mekanisme pengendali yang menentukan seberapa kuat pengaruh suatu faktor terhadap hasil akhir yang diharapkan.

Temuan dari berbagai studi tidak selalu menunjukkan hasil yang sejalan dengan asumsi teoritis tersebut. Dalam sejumlah penelitian empiris, kemampuan manajerial tidak terbukti memberikan pengaruh yang signifikan sebagai variabel yang memperkuat hubungan antarvariabel utama. Kondisi ini menunjukkan bahwa peran kemampuan manajerial tidak selalu muncul secara konsisten dalam berbagai konteks organisasi atau usaha. Dalam beberapa situasi, kemampuan manajerial justru tidak menunjukkan perbedaan yang cukup besar dalam mempengaruhi hubungan tersebut.

Ketidaksignifikanan ini bukan berarti bahwa kemampuan manajerial tidak memiliki arti penting dalam pengelolaan organisasi. Sebaliknya, hasil tersebut menggambarkan bahwa peran kemampuan manajerial sebagai faktor penguat sangat bergantung pada kondisi

tertentu, sehingga penerapannya tidak dapat digeneralisasikan secara langsung. Terdapat sejumlah faktor yang dapat menjelaskan mengapa kemampuan manajerial tidak berfungsi sebagai variabel moderasi yang signifikan.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi adalah homogenitas tingkat kemampuan manajerial di antara pelaku organisasi. Ketika para pengelola memiliki tingkat kemampuan yang relatif sama, perbedaan potensi penguatan menjadi sulit terlihat sehingga kontribusinya tidak tampak secara statistik. Selain itu, penerapan praktik manajemen yang belum optimal—misalnya perencanaan yang tidak terstruktur, pengorganisasian yang belum sistematis, atau proses pengawasan yang tidak konsisten—juga dapat menyebabkan kemampuan manajerial tidak memberikan kontribusi yang diharapkan.

Budaya organisasi yang kuat juga dapat memengaruhi peran kemampuan manajerial. Dalam lingkungan kerja yang diatur oleh tradisi, nilai bersama, atau kebiasaan yang mengakar, pengaruh budaya sering kali lebih dominan dibandingkan kemampuan individu. Hal ini dapat menyebabkan kemampuan manajerial kurang berfungsi sebagai faktor pembeda dalam hubungan antarvariabel organisasi, karena pola kerja lebih banyak dikendalikan oleh norma kolektif daripada keputusan manajerial.

Selain faktor internal, pengaruh eksternal seperti dinamika pasar, tingkat persaingan, dan regulasi yang berlaku dapat turut membatasi peran kemampuan manajerial sebagai variabel penguat. Dalam kondisi yang sangat dipengaruhi tekanan lingkungan, pencapaian kinerja sering kali lebih ditentukan oleh kemampuan organisasi

beradaptasi dengan perubahan tersebut, bukan oleh kemampuan manajerial dalam mengelola hubungan antar variabel internal.

Dengan melihat berbagai faktor tersebut, dapat dipahami bahwa kemampuan manajerial tetap memiliki nilai dan fungsi yang penting dalam konteks organisasi. Namun, perannya sebagai variabel yang memperkuat hubungan antar faktor lain tidak dapat diandaikan berlaku sama di semua situasi. Oleh karena itu, analisis mengenai kemampuan manajerial perlu mempertimbangkan kondisi lingkungan, karakteristik organisasi, serta dinamika internal yang dapat memengaruhi muncul atau tidaknya peran tersebut dalam suatu konteks tertentu.

C. Studi Kasus Pelaku Usaha Ultra Mikro di Sektor Kuliner

Studi kasus ini menggambarkan dinamika usaha ultra mikro di bidang kuliner melalui pengalaman seorang pelaku usaha yang telah menjalankan kegiatan usahanya selama kurang lebih satu dekade. Pelaku usaha berusia 45 tahun ini mengelola usaha nasi uduk dan gorengan yang berlokasi di kawasan Jl. Raya Lemahabang, Cikarang Utara. Dengan latar belakang pendidikan terakhir tingkat Sekolah Menengah Pertama (SMP), usaha ini dibangun dari inisiatif keluarga sebagai respons atas kondisi pekerjaan yang tidak stabil pada saat awal memulai kegiatan usaha.

1. Gambaran Umum Usaha

Usaha kuliner tersebut berawal dari skala sangat kecil, yaitu dengan memanfaatkan ruang di depan rumah sebagai tempat berjualan. Dukungan keterampilan memasak dari

anggota keluarga menjadi modal utama dalam memulai kegiatan usaha, sementara meja sederhana dijadikan fasilitas awal untuk melayani konsumen. Seiring berjalannya waktu, preferensi konsumen yang positif terhadap produk yang ditawarkan mendorong pelaku usaha untuk memperluas tempat berjualan ke area yang lebih strategis di pinggir jalan.

Dalam operasional sehari-hari, berbagai tantangan kerap muncul, terutama terkait faktor eksternal. Ketergantungan pada kondisi cuaca merupakan salah satu hambatan utama; intensitas hujan secara langsung memengaruhi jumlah pembeli. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku menjadi faktor yang memerlukan penyesuaian berkelanjutan dalam pengelolaan biaya produksi. Persaingan usaha juga tidak dapat dihindari, terutama ketika terdapat pedagang baru yang membuka usaha serupa di sekitar lokasi.

Keberlangsungan usaha ini sangat ditopang oleh dukungan keluarga. Pembagian peran dilakukan secara alami, di mana istri pelaku usaha berfokus pada proses memasak, sementara anak membantu dalam kegiatan pengemasan produk. Tidak hanya itu, keberadaan pelanggan tetap turut memberikan kontribusi positif melalui promosi dari mulut ke mulut, sehingga membantu memperluas jangkauan konsumen tanpa memerlukan biaya pemasaran yang besar.

2. Modal Sosial dalam Usaha Ultra Mikro

Modal sosial merupakan salah satu sumber daya penting bagi pelaku usaha ultra mikro, terutama pada sektor kuliner yang bergantung pada interaksi sosial sehari-hari. Dalam

konteks ini, hubungan antar-pedagang dan kedekatan dengan masyarakat sekitar menjadi faktor yang secara langsung memengaruhi keberlanjutan usaha. Interaksi yang terjalin di lingkungan usaha, baik melalui pertukaran informasi maupun bentuk bantuan praktis seperti saling meminjam bahan baku ketika stok habis, menciptakan jaringan sosial yang produktif. Jaringan tersebut tidak hanya memfasilitasi kelancaran operasional, tetapi juga membuka peluang mendapatkan pelanggan baru melalui rekomendasi informal. Sikap kejujuran, keramahan, dan kemampuan menjalin hubungan baik menjadi elemen modal sosial yang memperkuat kepercayaan konsumen.

3. Kemampuan Manajerial Pelaku Usaha

Kemampuan manajerial pada usaha skala ultra mikro umumnya berkembang secara bertahap melalui pengalaman langsung di lapangan. Pencatatan sederhana mengenai pengeluaran dan pemasukan, yang dilakukan secara rutin, menjadi langkah dasar untuk memantau kondisi finansial usaha. Praktik manajerial seperti perencanaan pengembangan usaha, misalnya penambahan variasi menu atau penyesuaian jam operasional untuk menjangkau segmen pembeli tertentu, menunjukkan bagaimana pengambilan keputusan sering bersumber dari kebutuhan pasar yang teramati secara langsung. Meskipun sebagian besar pelaku usaha belum mengikuti pelatihan formal, proses pembelajaran terjadi melalui interaksi dengan sesama pedagang. Dengan demikian, pengalaman praktis seringkali menjadi faktor penentu dalam meningkatkan kemampuan manajerial.

4. Keterkaitan Modal Sosial dan Kemampuan Manajerial

Modal sosial dan kemampuan manajerial memiliki hubungan yang saling memperkuat dalam konteks usaha ultra mikro. Jaringan sosial yang kuat memberikan akses terhadap informasi penting, kesempatan belajar, serta dukungan moral maupun praktis, terutama pada tahap awal usaha. Di sisi lain, kemampuan manajerial yang berkembang melalui pengalaman sehari-hari memungkinkan pelaku usaha memanfaatkan modal sosial tersebut secara optimal dalam pengambilan keputusan. Meskipun latar pendidikan formal antar-pedagang berbeda, pola pengelolaan usaha cenderung serupa menekankan kedisiplinan, fleksibilitas, serta upaya menjaga kepercayaan pelanggan sebagai modal utama.

5. Kinerja Usaha dan Faktor yang Mempengaruhinya

Kinerja usaha dalam sektor ultra mikro kuliner umumnya dipengaruhi oleh dua aspek utama, yakni pengalaman dan kekuatan jaringan sosial. Berbagai kasus menunjukkan bahwa keberhasilan usaha tidak ditentukan oleh tingkat pendidikan formal semata. Banyak pelaku usaha mencapai kinerja yang baik melalui proses belajar langsung di lapangan, adaptasi terhadap kondisi pasar, serta komitmen untuk bekerja keras. Modal sosial memberikan dukungan dalam memperluas jangkauan pelanggan, sementara pengalaman menjadi dasar dalam mengelola operasi harian serta menghadapi tantangan usaha. Kombinasi dari kedua faktor ini berkontribusi signifikan terhadap keberlanjutan dan perkembangan usaha.

Contoh studi kasus lainnya yaitu pengalaman seorang pelaku usaha kuliner ultra mikro yang menjalankan usaha soto ayam dan nasi kuning di Pasar Tegal Danas, Cikarang Utara. Studi kasus ini memberikan gambaran mengenai bagaimana seorang pelaku usaha dengan latar belakang pendidikan menengah dapat membangun dan mengembangkan usahanya melalui pengalaman langsung, dukungan keluarga, serta kekuatan jaringan sosial di lingkungan pasar. Pengalaman ini menegaskan bahwa keberhasilan usaha kecil tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kemampuan membangun hubungan sosial, mengelola kegiatan usaha secara disiplin, dan beradaptasi terhadap dinamika harga bahan baku serta kebutuhan pelanggan.

Tabel 5. 1 Gambaran Umum Tema dan Deskripsi Pengelolaan Usaha Mikro dan Kecil

No.	Tema Utama	Deskripsi Singkat
1	Modal Sosial sebagai Kekuatan Utama UMKM	Hubungan baik dengan pelanggan, sesama pedagang, dan komunitas lokal menjadi faktor penting yang menunjang keberlanjutan usaha.
2	Pengalaman Praktis Melampaui Pendidikan Formal	Banyak pelaku usaha menilai pengalaman langsung lebih berpengaruh terhadap kemampuan menjalankan

MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL
PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

		usaha dibandingkan ijazah pendidikan formal.
3	Kemampuan Manajerial Sederhana namun Efektif	Praktik manajemen dilakukan secara sederhana, seperti pencatatan manual atau digital, namun cukup membantu dalam mengontrol arus kas dan operasional.
4	Ketergantungan pada Jaringan Sosial dan Dukungan Keluarga	Dukungan keluarga dan jejaring sosial menjadi sumber tenaga, informasi, dan promosi yang sangat vital bagi perkembangan usaha.
5	Tantangan Utama: Fluktuasi Harga dan Faktor Eksternal	Perubahan harga bahan baku dan faktor lingkungan sering menjadi kendala yang memerlukan adaptasi berkelanjutan.
6	Ketekunan dan Kerja Keras sebagai Faktor Sukses	Sikap disiplin, tekun, dan kemauan untuk terus belajar menjadi kunci keberhasilan pelaku usaha mikro.

MANAJEMEN TRADISIONAL DAN KEMAMPUAN MANAJERIAL
PADA USAHA KULINER ULTRA MIKRO

7	Minimnya Pelatihan dan Pemanfaatan Teknologi	Akses terhadap pelatihan masih terbatas sehingga banyak pelaku usaha belajar secara mandiri, termasuk dalam hal manajemen, pemasaran, dan digitalisasi.
---	--	---

BAB 6

FONDASI SOSIAL DAN MANAJERIAL UMKM ULTRA MIKRO

A. Modal Sosial sebagai Pilar Utama Keberlangsungan UMKM

Pembahasan ini memperlihatkan bahwa modal sosial merupakan salah satu pilar terpenting dalam mendukung keberlangsungan usaha mikro dan kecil. Modal sosial tercermin melalui kedekatan hubungan dengan pelanggan, interaksi dengan sesama pelaku usaha, serta keterlibatan dalam komunitas lokal. Jaringan sosial tersebut berperan sebagai sumber informasi, tempat bertukar pengalaman, hingga sarana memperoleh dukungan operasional ketika pelaku usaha menghadapi kendala tertentu.

Berbagai bentuk modal sosial tampak pada praktik saling membantu, seperti berbagi bahan baku atau memberikan informasi terkait harga dan pemasok. Selain itu, kelompok-kelompok sosial masyarakat, termasuk kegiatan bersama seperti arisan, sering menjadi alternatif sumber pendanaan yang relatif mudah diakses dibandingkan lembaga keuangan formal. Pola hubungan yang terbentuk di lingkungan usaha ini mencerminkan tingginya nilai kepercayaan dan solidaritas di antara para pelaku usaha.

Modal sosial juga berkontribusi terhadap pengembangan jaringan pelanggan. Rekomendasi dari pelanggan yang puas, interaksi yang ramah, serta layanan yang konsisten menjadi bentuk promosi alami yang memperluas jangkauan konsumen. Kepercayaan yang terbangun dari interaksi sehari-hari menciptakan loyalitas pelanggan dan memperkuat posisi usaha dalam persaingan.

Modal sosial tidak sekadar menggambarkan hubungan informal semata. Modal sosial berfungsi sebagai infrastruktur sosial-ekonomi yang mendukung kemandirian, ketahanan, dan kemampuan adaptasi pelaku usaha mikro terhadap perubahan situasi pasar dan berbagai keterbatasan sumber daya. Unsur ini menjadi fondasi penting bagi UMKM untuk tetap bertahan dan berkembang meskipun menghadapi berbagai tantangan.

Modal sosial tidak hanya dipahami sebagai jalinan pertemanan atau hubungan sehari-hari antarindividu. Lebih dari itu, modal sosial berperan sebagai landasan sosial-ekonomi yang membantu pelaku usaha mikro bertahan dan berkembang, terutama ketika mereka menghadapi keterbatasan modal finansial. Banyak usaha kecil yang berjalan di sektor informal atau semi-formal mengandalkan hubungan sosial untuk menggantikan fungsi pembiayaan formal yang sulit mereka jangkau. Kepercayaan, kebiasaan bekerja sama, serta nilai-nilai yang hidup dalam masyarakat menjadi perekat bagi aktivitas ekonomi di tingkat lokal. Melalui hubungan yang terbangun dengan baik, pelaku usaha memperoleh dukungan moral, informasi pasar, hingga akses terhadap sumber daya ekonomi, meskipun tidak memiliki hubungan dengan lembaga keuangan resmi.

Keterbatasan modal finansial merupakan hambatan yang sering dihadapi usaha mikro. Keterbatasan tersebut tidak hanya berupa sulitnya memperoleh pinjaman, tetapi juga terbatasnya kemampuan mengelola keuangan secara sistematis. Modal sosial memberikan alternatif yang bersifat non-material namun bernilai tinggi bagi kelangsungan usaha. Hubungan yang terjalin antara pelaku usaha, pemasok, pelanggan, dan komunitas setempat menciptakan ruang terjadinya transaksi berbasis kepercayaan. Dalam banyak kasus, pemasok bersedia memberikan barang dengan mekanisme pembayaran yang fleksibel, karena ada keyakinan bahwa pelaku usaha akan memenuhi kewajibannya. Sistem semacam ini hanya berjalan apabila reputasi dan kepercayaan sosial tetap dijaga. Dengan demikian, modal sosial dapat berfungsi sebagai pengganti mekanisme formal yang sering kali sulit dijangkau oleh usaha kecil.

Pandangan ini sejalan dengan pemikiran para ahli yang melihat modal sosial sebagai sumber daya yang dapat dimanfaatkan dalam kehidupan ekonomi. Pemikir seperti Pierre Bourdieu, James Coleman, dan Robert Putnam menekankan pentingnya jaringan sosial sebagai aset yang memiliki nilai praktis. Modal sosial dapat membuka peluang usaha, memberikan akses pasar, atau menyediakan dukungan yang memungkinkan kegiatan ekonomi berjalan lebih lancar. Bourdieu mengaitkan modal sosial dengan kemampuan jaringan sosial menghasilkan manfaat ekonomi. Coleman menyoroti bagaimana norma sosial, kepercayaan, dan kewajiban timbal balik mempermudah kerja sama dalam kehidupan sehari-hari. Sementara itu, Putnam melihat modal sosial sebagai unsur penting dalam membangun masyarakat yang lebih kuat dan inklusif.

Pemikiran tersebut menunjukkan bahwa modal sosial bukan hanya konsep abstrak, tetapi merupakan bagian penting dari dinamika sosial-ekonomi yang menyokong usaha mikro di berbagai daerah.

Bagi usaha mikro, kekuatan modal sosial tampak dari kemampuan komunitas untuk mempertahankan aktivitas ekonomi lokal meskipun menghadapi berbagai tekanan, seperti gejolak harga, krisis ekonomi, atau keterbatasan teknologi. Nilai kebersamaan yang hidup di tengah masyarakat menjadi fondasi bagi terciptanya budaya saling membantu, kerja sama antar pelaku usaha, serta terbentuknya kelompok-kelompok ekonomi berbasis komunitas. Di banyak daerah, muncul berbagai bentuk wadah sosial seperti koperasi informal, arisan usaha, dan paguyuban yang berfungsi sebagai ruang berbagi informasi, sumber modal bergulir, hingga dukungan untuk kegiatan pemasaran bersama. Keberadaan jaringan ini membantu pelaku usaha tetap bertahan dalam situasi pasar yang berubah-ubah, bahkan memungkinkan mereka berkembang tanpa harus bergantung sepenuhnya pada modal finansial yang besar.

Peran modal sosial semakin terlihat ketika usaha mikro berhadapan dengan tuntutan era globalisasi dan digitalisasi ekonomi. Tidak semua pelaku usaha memiliki keterampilan teknologi atau kemampuan finansial untuk mengikuti perkembangan digital secara mandiri. Namun, melalui jejaring sosial yang terjalin kuat, mereka dapat belajar bersama dan saling menguatkan. Di berbagai pasar tradisional, misalnya, penggunaan platform daring sering kali dimulai dari proses saling berbagi pengetahuan antara pedagang yang lebih dahulu akrab dengan teknologi dan

mereka yang masih baru mempelajarinya. Proses belajar kolektif ini menunjukkan bahwa modal sosial berfungsi sebagai jembatan bagi penyebaran inovasi dan pembaruan usaha dalam skala kecil. Relasi yang terbangun melalui kepercayaan dan gotong royong mempercepat adaptasi terhadap teknologi baru, sehingga memperkuat ketahanan usaha mikro dalam menghadapi perubahan zaman.

Nilai-nilai budaya Indonesia seperti gotong royong, musyawarah, dan solidaritas komunal menjadi dasar yang memperkuat pertumbuhan modal sosial di berbagai daerah. Nilai-nilai tersebut tidak hanya membentuk kedekatan antarindividu, tetapi juga menciptakan suasana yang mendukung kelancaran kegiatan ekonomi rakyat. Dalam banyak pengalaman di lapangan, tumbuh kembang sebuah usaha mikro sangat dipengaruhi oleh kemampuan pemiliknya menjaga hubungan baik dengan lingkungan sekitar. Seorang pelaku usaha yang dikenal jujur, dermawan, dan aktif berkontribusi dalam kegiatan masyarakat cenderung memperoleh dukungan yang lebih luas, baik dari pelanggan maupun dari sesama pelaku usaha. Reputasi sosial semacam ini menjadi bentuk modal yang memiliki nilai ekonomi tinggi, karena kepercayaan tetap menjadi faktor utama yang menggerakkan perdagangan dan interaksi ekonomi di berbagai tingkat masyarakat.

Modal sosial bukanlah sesuatu yang bersifat tetap. Ia dapat berkembang, melemah, atau bahkan hilang ketika masyarakat menghadapi konflik, ketidakpercayaan, atau perubahan sosial yang sangat cepat. Ketergantungan yang besar pada jaringan sosial juga menuntut adanya upaya untuk menjaga kualitas hubungan yang telah terbentuk. Karena itu, memperkuat modal sosial menjadi tantangan

penting dalam pengembangan usaha mikro di masa mendatang. Pemerintah dan berbagai lembaga pendukung diharapkan dapat menciptakan kebijakan yang mendorong tumbuhnya kepercayaan sosial, misalnya melalui penguatan lembaga lokal, pendampingan berbasis komunitas, dan program pemberdayaan ekonomi kelompok. Pembangunan ekonomi akan sulit mencapai keberlanjutan jika hanya berfokus pada modal finansial dan infrastruktur fisik, tanpa memperhatikan dimensi sosial yang selama ini menjadi penggerak utama ekonomi rakyat.

Dalam pembahasan mengenai pembangunan berkelanjutan, modal sosial dapat dipahami sebagai bagian dari infrastruktur sosial yang membantu memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat di tingkat paling dasar. Kehadirannya berfungsi layaknya jaringan penghubung dalam sistem ekonomi formal, karena menjadi saluran penyebaran informasi, pembentukan kepercayaan, serta penguatan solidaritas. Tanpa dukungan jejaring sosial yang memadai, usaha mikro kerap menghadapi berbagai kerentanan, seperti kesulitan memperoleh peluang pasar, minimnya dukungan komunitas, atau melemahnya daya tahan ketika terjadi perubahan ekonomi. Sebaliknya, keberadaan modal sosial yang kuat memungkinkan masyarakat membangun ketahanan dari dalam, sehingga mereka tetap dapat bertahan bahkan ketika bantuan dari lembaga formal belum mampu menjangkau seluruh kebutuhan mereka.

Berbagai pengalaman di daerah menunjukkan bahwa tingkat modal sosial yang tinggi berkaitan dengan meningkatnya kinerja usaha mikro di berbagai sektor ekonomi. Pada lingkungan pasar tradisional, misalnya,

hubungan yang terjalin baik antara pedagang dan pelanggan dapat menciptakan loyalitas, mempercepat perputaran modal, dan menjaga stabilitas usaha. Di sektor pertanian, kelompok tani yang memiliki hubungan saling percaya cenderung lebih mudah bekerja sama, berbagi informasi, dan mendapatkan dukungan program pemerintah. Sementara pada industri rumahan, keterhubungan antar rumah tangga produksi memungkinkan terjadinya pembagian peran, kerja sama dalam produksi, dan efisiensi biaya distribusi. Keseluruhan pengalaman tersebut menunjukkan bahwa modal sosial tidak hanya menjadi bagian dari dinamika sosial, tetapi juga berfungsi sebagai aset ekonomi yang memberikan keuntungan nyata bagi pelaku usaha.

Meskipun memiliki banyak manfaat, modal sosial juga dapat membawa keterbatasan apabila tidak diimbangi dengan keterbukaan terhadap pihak luar. Ikatan sosial yang sangat kuat di dalam kelompok tertentu dapat menciptakan eksklusivitas, sehingga menghambat masuknya gagasan baru atau peluang pasar yang lebih luas. Kondisi ini sering dijumpai ketika pelaku usaha hanya bergerak dalam lingkaran sosial yang sempit, sehingga kemampuan untuk berinovasi atau membangun relasi baru menjadi terbatas. Sebaliknya, jaringan yang mampu menjembatani hubungan antara berbagai kelompok sosial dapat memperluas akses terhadap sumber daya dan informasi yang lebih beragam. Karena itu, penguatan modal sosial idealnya tidak hanya menekankan kedekatan internal, tetapi juga mendorong pembentukan hubungan eksternal yang lebih luas. Usaha mikro memerlukan jalinan yang solid dalam lingkungan komunitasnya, namun juga perlu membuka diri untuk bekerja sama dengan lembaga keuangan, pemerintah

daerah, maupun sektor swasta agar dapat berkembang secara berkelanjutan.

Perkembangan teknologi digital membawa perubahan besar bagi pelaku usaha mikro, terutama dalam memperluas bentuk dan fungsi modal sosial. Kehadiran media sosial, platform penjualan daring, serta komunitas virtual membuka ruang baru bagi pelaku usaha untuk memperluas jaringan, membangun reputasi, dan menjangkau pasar yang sebelumnya sulit dicapai. Hubungan sosial yang dahulu terbatas pada lingkungan sekitar kini dapat berkembang melampaui batas geografis, memungkinkan terjadinya interaksi ekonomi yang lebih dinamis dan terbuka. Namun, perluasan jaringan ini juga menghadirkan tantangan baru, seperti tuntutan menjaga kepercayaan melalui media digital, membangun citra usaha di ruang publik daring, serta menghadapi risiko informasi yang tidak akurat.

Dalam perubahan ini, kemampuan literasi digital menjadi bagian penting dalam memperkuat modal sosial di era modern. Ketika hubungan sosial dan transaksi ekonomi semakin banyak berlangsung secara daring, pelaku usaha perlu memahami cara menjaga kepercayaan melalui komunikasi yang transparan, layanan yang konsisten, serta etika berbisnis di ruang digital. Kemampuan tersebut tidak hanya mendukung keberlangsungan usaha, tetapi juga memastikan bahwa hubungan sosial dalam jaringan digital tetap berjalan dengan sehat dan produktif.

Modal sosial pada akhirnya dapat dipahami sebagai energi sosial yang menggerakkan perekonomian rakyat. Ia membantu menjembatani keterbatasan modal finansial dan membuka peluang bagi pelaku usaha kecil untuk bertahan dan berkembang. Dalam masyarakat yang masih

menghadapi ketimpangan akses terhadap sumber daya, modal sosial berperan sebagai mekanisme redistribusi yang lebih adil karena didasarkan pada rasa saling percaya, norma timbal balik, dan solidaritas. Usaha mikro yang ditopang oleh modal sosial yang kuat tidak hanya berfokus pada keuntungan ekonomi, tetapi juga memberikan manfaat sosial lebih luas, seperti membuka lapangan kerja, memperkuat hubungan komunitas, dan meningkatkan kesejahteraan lingkungan sekitar. Dengan demikian, modal sosial dapat dipandang sebagai instrumen ekonomi berbasis nilai yang menggabungkan prinsip efisiensi dengan keadilan dalam kehidupan ekonomi sehari-hari.

Upaya pemberdayaan ekonomi rakyat pada masa mendatang memerlukan pendekatan yang lebih komprehensif. Bantuan modal uang dan pelatihan teknis memang penting, namun keduanya belum cukup untuk membangun ketahanan usaha mikro secara berkelanjutan. Penguatan jejaring sosial (yang selama ini menjadi penopang utama dinamika pelaku usaha kecil) perlu dipandang sebagai bagian integral dari pembangunan ekonomi. Kerja sama antara pemerintah, lembaga keuangan, dan organisasi masyarakat menjadi kunci untuk membentuk ekosistem sosial yang mendukung tumbuhnya kepercayaan, transparansi, serta kolaborasi antarpelaku ekonomi di tingkat lokal. Ketika kebijakan pembangunan diarahkan pada penguatan struktur sosial yang inklusif dan partisipatif, modal sosial tidak hanya berfungsi sebagai praktik tradisional masyarakat, tetapi juga menjadi fondasi bagi pembangunan ekonomi yang adil dan berkesinambungan.

Modal sosial tidak dapat lagi ditempatkan sebagai unsur tambahan dalam pemahaman ekonomi rakyat. Ia merupakan dasar penting bagi sistem ekonomi lokal yang tangguh menghadapi ketidakpastian global, perubahan teknologi, dan tantangan finansial. Kepercayaan, solidaritas, dan kekuatan jaringan sosial yang berkembang dalam kehidupan sehari-hari menjadi unsur yang memungkinkan usaha mikro bertahan dan beradaptasi. Modal sosial sering kali menjadi bentuk dukungan yang paling mudah diakses, sekaligus paling bernilai, karena bersumber dari hubungan antarmanusia yang saling memperkuat. Ketika masyarakat mampu merawat dan memperluas kekuatan sosial ini, ekonomi rakyat akan tetap kokoh, bahkan ketika akses terhadap modal finansial terbatas. Dengan demikian, modal sosial dapat dipandang sebagai pondasi moral dan sosial yang memperkuat keberlanjutan kegiatan ekonomi di berbagai lapisan masyarakat.

B. Peran Pengalaman Praktis dalam Pembentukan Kemampuan Usaha Mikro

Dalam dunia usaha mikro, pengalaman langsung sering kali menjadi sumber pengetahuan yang jauh lebih berpengaruh dibandingkan pendidikan formal. Banyak pelaku usaha kecil yang berhasil mengembangkan usahanya meskipun memiliki latar belakang pendidikan yang terbatas. Mereka membuktikan bahwa kerja keras, ketekunan, serta kemampuan membaca situasi lapangan menjadi faktor yang lebih menentukan dalam mengelola usaha. Sementara itu, pelaku usaha dengan pendidikan menengah pun mengakui bahwa keterampilan yang mereka gunakan sehari-hari lebih banyak diperoleh dari pengalaman langsung, bukan dari materi yang dipelajari di sekolah.

Fenomena ini menunjukkan bahwa kemampuan manajerial dalam usaha mikro umumnya terbentuk melalui proses belajar yang berlangsung secara alami. Pembelajaran tersebut terjadi melalui interaksi dengan pelanggan, pengamatan terhadap pedagang lain, serta rangkaian keberhasilan maupun kegagalan yang dialami selama menjalankan usaha. Melalui proses ini, pelaku usaha membangun pengetahuan praktis yang relevan dengan kebutuhan nyata di lapangan pengetahuan yang sering kali tidak ditemui dalam teori manajemen formal.

Kondisi tersebut menggambarkan bahwa di banyak sektor usaha mikro, pendidikan formal bukanlah penentu utama keberhasilan. Justru pengalaman hidup dan pembelajaran kontekstual sehari-hari menjadi modal penting dalam membentuk kemampuan manajerial pelaku usaha. Dalam berbagai contoh di lapangan, kecakapan mengatur keuangan, melayani pelanggan, mengelola stok, hingga beradaptasi terhadap dinamika pasar lebih sering tumbuh dari praktik langsung. Pengalaman menjadi panduan yang paling kaya, karena mengajarkan cara menghadapi tantangan, membaca peluang, dan mengembangkan usaha secara bertahap di tengah keterbatasan yang ada.

Pelaku usaha mikro umumnya bekerja dalam lingkungan yang menuntut ketangkasan, kemampuan mengambil keputusan secara cepat, serta kejelian dalam memahami perubahan yang terjadi di sekitar mereka. Dalam keseharian, kemampuan manajerial yang mereka miliki tidak berasal dari teori bisnis atau konsep kepemimpinan formal, melainkan dari proses panjang yang terbentuk melalui percobaan, kegagalan, serta kemampuan

beradaptasi. Seorang pedagang makanan yang telah berjualan selama bertahun-tahun mungkin tidak mengenal istilah seperti “analisis pasar” dalam pengertian akademik, namun ia memahami dengan tepat kapan waktu paling efektif untuk membuka dagangan, bagaimana mempertahankan pelanggan setia, serta apa saja yang perlu dilakukan untuk menjaga kepercayaan pembeli. Pengetahuan semacam ini tumbuh dari pengalaman terlibat langsung dalam aktivitas usaha, bukan dari buku pelajaran.

Pendekatan belajar yang lahir dari situasi nyata tersebut sering disebut sebagai pembelajaran kontekstual. Dalam proses ini, pengalaman sehari-hari menjadi sumber utama untuk memahami makna dari setiap tindakan yang dilakukan. Bagi pelaku usaha mikro, setiap keputusan (baik besar maupun kecil) menjadi bagian dari proses belajar. Ketika harga bahan baku naik, mereka belajar menyesuaikan strategi pembelian. Ketika jumlah pelanggan menurun, mereka mencoba variasi produk atau pendekatan layanan yang baru. Saat modal terbatas, mereka belajar bernegosiasi dengan pemasok atau memanfaatkan jaringan sosial untuk memperoleh dukungan.

Rangkaian pengalaman tersebut membantu membentuk kecakapan manajerial yang sulit diperoleh hanya melalui pendidikan formal. Pelajaran yang datang dari pengalaman langsung memiliki dampak yang kuat karena konsekuensinya dirasakan secara nyata, sehingga lebih mudah diingat dan diterapkan kembali ketika menghadapi situasi serupa. Dengan demikian, pembelajaran kontekstual menjadi pondasi penting dalam meningkatkan kemampuan pengelolaan usaha mikro dan memungkinkan

pelakunya beradaptasi dengan dinamika pasar yang terus berubah.

Banyak pelaku usaha mikro tidak memiliki latar belakang pendidikan formal yang tinggi, namun hal tersebut tidak mengurangi kemampuan mereka dalam menjalankan aktivitas usaha secara efektif. Mereka memiliki bentuk pengetahuan lain yang tumbuh dari pengalaman sehari-hari, yaitu pengetahuan praktis yang tersimpan dalam kebiasaan, intuisi, dan pola perilaku yang sudah terbentuk lama. Pengetahuan ini tidak mudah dijelaskan dengan kata-kata, namun terlihat jelas dalam tindakan. Seorang pengrajin, misalnya, mampu memahami selera pelanggan hanya dengan melihat ekspresi atau gestur mereka. Seorang pedagang dapat menentukan harga yang tepat tanpa menghitung secara rinci, tetapi melalui “rasa pasar” yang sudah terbangun dari pengalaman panjang.

Proses belajar yang melahirkan pengetahuan tersebut berlangsung secara terus-menerus. Mereka memperolehnya dari interaksi dengan pelanggan, diskusi santai dengan sesama pedagang, pengamatan terhadap kegagalan orang lain, hingga perubahan sederhana seperti cuaca atau kondisi lingkungan. Bagi pelaku usaha mikro, hampir setiap hari merupakan kesempatan belajar yang baru. Situasi yang mereka hadapi bukanlah teori di atas kertas, melainkan realitas yang harus dipahami dan direspons dengan cepat.

Pengelolaan usaha mikro cenderung bersifat luwes dan mengikuti ritme kehidupan pelakunya. Mereka tidak bekerja dengan struktur organisasi yang rumit atau laporan keuangan yang disusun berdasarkan standar formal. Namun di balik kesederhanaan tersebut, terdapat sistem pengelolaan yang dinamis dan mampu beradaptasi. Pelaku

usaha mikro secara natural mengatur waktu, tenaga, serta persediaan barang agar usaha tetap berjalan efisien. Mereka memahami kapan saat yang tepat untuk membeli bahan baku, menjual produk, menyimpan stok, atau bahkan memperluas usaha. Setiap keputusan yang diambil merupakan hasil dari pengalaman yang telah diuji berkali-kali.

Pengalaman hidup menjadi laboratorium nyata bagi mereka. Di tempat itulah mereka mengamati, mencoba, mengoreksi, dan membentuk cara kerja yang efektif. Banyak pengamatan lapangan menunjukkan bahwa pelaku usaha mikro justru memiliki kecerdasan praktis yang tinggi. Mereka mampu menghadapi ketidakpastian ekonomi, mengubah peluang kecil menjadi sumber pendapatan, dan membangun jaringan sosial yang kuat sebagai penopang usaha. Mereka memiliki kepekaan dalam membaca situasi dan memahami karakter orang dua kemampuan penting dalam mengelola usaha.

Sebagai contoh, seorang penjual sayur keliling mengetahui pelanggan mana yang bisa dipercaya untuk berutang dan siapa yang harus diminta membayar secara tunai. Pengetahuan semacam ini tidak berasal dari teori manajemen risiko, tetapi dari interaksi langsung dengan berbagai macam orang selama bertahun-tahun. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan usaha mikro sangat dipengaruhi oleh hubungan manusia, sehingga sifatnya lebih humanistik daripada mekanis. Keberhasilan usaha tidak hanya ditentukan oleh strategi, tetapi juga oleh kepercayaan, komunikasi, dan pemahaman terhadap kebutuhan orang lain.

Pembelajaran yang lahir dari pengalaman langsung tidak hanya berkaitan dengan strategi usaha, tetapi juga mencerminkan kekayaan budaya lokal yang melekat dalam kehidupan sehari-hari. Nilai-nilai seperti gotong royong, kejujuran, dan kesetiaan telah menjadi prinsip kerja yang tidak tertulis, namun terus dipraktikkan oleh pelaku usaha mikro dalam menjalankan kegiatan ekonomi. Hubungan mereka dengan pelanggan maupun pemasok umumnya dibangun bukan melalui kontrak formal, melainkan melalui kepercayaan yang tumbuh dari interaksi jangka panjang. Dalam lingkungan semacam ini, reputasi menjadi modal sosial yang sangat menentukan keberhasilan. Sekali kepercayaan terganggu, upaya memulihkannya membutuhkan waktu serta konsistensi perilaku. Karena itu, integritas dipelihara dengan cermat sebagai bagian dari strategi menjaga keberlangsungan usaha.

Meskipun pendidikan formal memberikan dasar pengetahuan yang penting, terutama dalam mengembangkan kemampuan analitis dan pemahaman teknis, tidak semua pelaku usaha mikro memiliki kesempatan untuk mengecap pendidikan tinggi. Faktor biaya, keterbatasan akses, serta berbagai prioritas hidup sering kali membuat jalur pendidikan formal sulit dijangkau. Dalam situasi tersebut, pengalaman hidup menjadi guru utama yang membentuk cara mereka berpikir dan bertindak. Mereka belajar dari tuntutan pelanggan yang menginginkan kualitas terbaik, dari persaingan yang menuntut inovasi, serta dari berbagai situasi yang memaksa mereka mengambil keputusan cepat. Dalam dunia usaha mikro, kegagalan bukan dipandang sebagai titik akhir, melainkan bagian dari proses menemukan cara kerja yang lebih efektif. Dari setiap kesalahan, muncul strategi baru,

pemahaman yang lebih luas, dan cara pandang yang lebih matang terhadap dinamika pasar.

Kemampuan manajerial yang tumbuh melalui proses ini memiliki karakter yang khas. Pelaku usaha mikro cenderung adaptif dalam menghadapi perubahan, karena terbiasa menyesuaikan langkah dengan kondisi yang terus bergerak. Mereka juga mengandalkan intuisi yang terbentuk dari pengalaman panjang, sehingga mampu membaca situasi tanpa harus membuat perhitungan rumit. Selain itu, interaksi yang intens dengan pelanggan dan lingkungan sekitar membentuk kemampuan berempati yang kuat, menjadikan hubungan usaha lebih hangat dan bermakna. Karakter-karakter ini terbukti menjadi kekuatan yang membantu mereka bertahan dalam berbagai situasi sulit. Ketika pandemi melanda, misalnya, banyak usaha mikro berhasil menyesuaikan diri dengan cepat melalui penjualan daring, berbagi informasi antar pelaku usaha, dan mencoba berbagai cara baru untuk mempertahankan pendapatan. Respons cepat tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran yang bersumber dari pengalaman nyata memiliki daya lentur yang tidak selalu dimiliki sistem pembelajaran formal.

Pembelajaran yang berasal dari pengalaman langsung tidak hanya membentuk kecakapan praktis, tetapi juga melahirkan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pihak lain. Pengetahuan yang tumbuh dalam keseharian pelaku usaha mikro umumnya bersifat sangat lokal, terikat pada wilayah, budaya, serta dinamika lingkungan tempat mereka beraktivitas. Seorang pengusaha kecil di kawasan pesisir, misalnya, memiliki pemahaman mendalam tentang perubahan cuaca, perilaku pasar ikan, serta pola musim

yang memengaruhi hasil tangkapan. Pengetahuan semacam ini tidak tersedia dalam buku teks, tetapi diperoleh melalui interaksi jangka panjang dengan lingkungan hidupnya. Karena itu, pengalaman lokal menjadi sumber ketahanan yang membantu pelaku usaha menghadapi perubahan ekonomi maupun situasi eksternal yang tidak menentu.

Jaringan sosial yang terbentuk melalui pengalaman juga menjadi bagian penting dari kekuatan usaha mikro. Hubungan dengan keluarga, tetangga, pelanggan, dan sesama pelaku usaha menciptakan ruang pertukaran informasi, saling membantu, serta dukungan moral yang memperkuat kemampuan manajerial. Dalam lingkup sosial ini, pelaku usaha tidak bergerak sendiri. Mereka saling berbagi pengetahuan praktis, berbagi risiko, dan saling menopang ketika menghadapi kesulitan. Modal sosial inilah yang sering kali menjadi fondasi utama ketangguhan ekonomi rakyat.

Pembelajaran berbasis pengalaman tetap memiliki batasan. Minimnya akses terhadap pendidikan formal terkadang membuat pelaku usaha menghadapi hambatan administratif, seperti menyusun laporan keuangan, memahami prosedur perizinan, atau memanfaatkan teknologi digital. Untuk menjembatani kebutuhan ini, pendampingan dan pelatihan yang berorientasi pada pengalaman menjadi sangat penting. Pendekatan pembelajaran yang menyesuaikan dengan realitas keseharian pelaku usaha jauh lebih efektif daripada metode pengajaran yang terlalu teoretis. Mengajak mereka menganalisis praktik sehari-hari, menarik pelajaran dari pengalaman, dan mengembangkan solusi berdasarkan kebutuhan nyata akan memberikan hasil yang lebih

bermakna. Cara ini tidak hanya mempermudah pemahaman, tetapi juga memperkuat keyakinan mereka terhadap kemampuan yang dimiliki.

Dari sudut pandang pembangunan ekonomi, pengalaman hidup yang diolah melalui pembelajaran kontekstual menciptakan individu-individu yang mandiri, kreatif, dan ulet. Mereka mampu menghadirkan berbagai inovasi kecil yang justru memberikan dampak besar terhadap keberlangsungan usaha. Pemanfaatan bahan lokal untuk menekan biaya, penyesuaian produk dengan permintaan setempat, atau strategi promosi sederhana melalui rekomendasi pelanggan adalah sebagian contoh strategi yang lahir dari kecerdikan sehari-hari. Kemampuan untuk mengubah keterbatasan menjadi peluang inilah yang membuat usaha mikro tetap bertahan, bahkan berkembang, di tengah berbagai tantangan. Dalam jangka panjang, kecakapan yang terbentuk dari pengalaman ini menjadi aset penting yang memperkuat ketahanan sosial dan ekonomi masyarakat.

Fenomena perkembangan usaha mikro menunjukkan perubahan cara pandang mengenai sumber kecakapan manajerial. Selama bertahun-tahun, pendidikan formal sering diposisikan sebagai satu-satunya ukuran kemampuan seseorang dalam mengelola usaha. Namun, realitas di lapangan memperlihatkan bahwa kecerdasan manajerial tidak selalu berbanding lurus dengan gelar atau tingkat pendidikan. Pelaku usaha mikro justru memperlihatkan bahwa kemampuan memecahkan masalah nyata, ketangguhan menghadapi perubahan, serta kecakapan membaca situasi jauh lebih menentukan keberhasilan usaha.

Di tengah perubahan dunia kerja yang berlangsung cepat, kemampuan beradaptasi, berpikir kritis, serta kesiapan belajar dari pengalaman menjadi keterampilan utama yang diperlukan. Pendidikan formal yang tidak terhubung dengan realitas kehidupan sering kali tidak mampu menyiapkan individu untuk menghadapi kompleksitas tersebut. Karena itu, mengakui nilai pembelajaran kontekstual berarti menghargai kebijaksanaan yang tumbuh dari kehidupan sehari-hari, dari interaksi sosial, dan dari pengalaman yang dijalani para pelaku usaha kecil. Dalam ruang inilah muncul bentuk pengetahuan yang bumi, praktis, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Pengalaman hidup dan pembelajaran kontekstual dapat dipandang sebagai bentuk pendidikan sepanjang hayat. Proses belajar yang berlangsung dalam kehidupan sehari-hari tidak memiliki batas usia atau struktur formal tertentu. Setiap keberhasilan, kegagalan, dan perjumpaan sosial memberikan pelajaran yang membentuk cara seseorang mengambil keputusan. Pelaku usaha mikro menjadi contoh nyata dari filosofi belajar seumur hidup. Mereka menunjukkan bahwa pengetahuan bukan monopoli lembaga pendidikan, melainkan milik setiap individu yang mampu menangkap hikmah dari pengalaman. Dalam kehidupan mereka, pengalaman berfungsi sebagai guru, sementara lingkungan menjadi sekolah yang selalu terbuka, kapan pun dan di mana pun.

Pengalaman para pelaku usaha mikro memperlihatkan bahwa manajemen tidak hanya berkaitan dengan teori, konsep, atau strategi yang tersusun secara formal. Dalam praktik sehari-hari, manajemen hadir sebagai kebijaksanaan

untuk memahami manusia, waktu, dan peluang yang berkembang di sekitar mereka. Pelaku usaha mikro merupakan contoh konkret dari pengelola usaha yang bekerja dengan kesederhanaan, tetapi memiliki ketajaman intuisi, ketekunan, dan sensitivitas terhadap keadaan.

Di tengah dinamika ekonomi yang cepat dan kompetitif, bentuk manajemen seperti ini menunjukkan sisi manusiawi yang sering luput dari perhatian pendekatan manajemen modern. Keputusan yang diambil tidak semata berdasarkan rumus atau analisis yang kompleks, melainkan dari kehati-hatian, pengalaman, dan hubungan sosial yang mereka bangun dari waktu ke waktu. Cara berusaha ini mencerminkan pemahaman kontekstual yang kuat pemahaman yang tumbuh secara organik melalui interaksi dengan lingkungan, pelanggan, dan tantangan nyata yang dihadapi setiap hari.

Selama pendidikan formal belum dapat menjangkau seluruh lapisan masyarakat, pengalaman hidup tetap menjadi jalur utama pembentukan kemampuan manajerial bagi sebagian besar pelaku usaha kecil. Pembelajaran yang mereka peroleh dari keseharian memberi fondasi yang kokoh untuk menghadapi perubahan, mempertahankan usaha, dan membangun keberlanjutan ekonomi keluarga. Dengan demikian, pengalaman hidup dan pembelajaran kontekstual dapat dipandang sebagai sumber daya manajerial yang tidak hanya tangguh, tetapi juga berakar kuat pada realitas sosial dan ekonomi masyarakat.

C. Kemampuan Manajerial Sederhana

Banyak usaha mikro mengandalkan bentuk pengelolaan yang sederhana untuk menjaga kelancaran kegiatan

usahanya. Pencatatan transaksi biasanya dilakukan melalui buku catatan harian atau menggunakan ponsel sebagai alat bantu. Ada pula pelaku usaha yang memisahkan modal dan pendapatan dengan cara-cara praktis, seperti menggunakan wadah atau amplop terpisah. Bentuk pengendalian keuangan seperti ini berkembang secara alami dan disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing usaha.

Sebagian besar pelaku usaha belum menerapkan sistem pembukuan formal ataupun perencanaan usaha jangka panjang. Keterbatasan akses terhadap pelatihan atau pendidikan manajemen menyebabkan pengelolaan usaha berlangsung secara intuitif. Banyak keputusan usaha diambil berdasarkan pengamatan harian terhadap arus penjualan, kondisi pasar, atau pengalaman masa lalu, tanpa perencanaan tertulis.

Sistem manajerial sederhana ini terbukti cukup efektif untuk mempertahankan stabilitas usaha dalam skala kecil. Pengusaha mikro biasanya mampu mengatur modal, mengendalikan pengeluaran, dan menilai kebutuhan usahanya berdasarkan pengalaman yang terakumulasi. Pendekatan ini mencerminkan proses pembelajaran yang tumbuh secara bertahap, menyesuaikan dengan kapasitas, sumber daya, dan lingkungan usaha masing-masing.

Peran usaha mikro yang begitu luas dalam perekonomian menunjukkan bahwa kemampuan manajerial tidak selalu harus bersifat kompleks. Praktik pengelolaan yang lahir dari pengalaman justru sering kali lebih relevan dengan kondisi lapangan. Kemampuan seperti ini berkembang secara organik, sederhana, dan adaptif namun tetap mampu mendukung kelangsungan dan pertumbuhan usaha.

Perjalanan banyak pelaku usaha mikro dan kecil menunjukkan bahwa kemampuan mengelola usaha tidak selalu berangkat dari perencanaan formal atau strategi yang tersusun rapi. Sebagian besar di antara mereka merintis usaha dari tahap yang sangat dasar, dengan modal terbatas dan tanpa dokumen bisnis yang terstruktur. Namun demikian, mereka memiliki kemampuan penting yang menjadi dasar keberlanjutan usaha, yaitu kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Melalui pengalaman sehari-hari, para pelaku usaha belajar mengatur sumber daya secara efisien, memahami kebutuhan pelanggan, serta mengelola risiko yang muncul dalam aktivitas usaha. Proses ini membentuk kemampuan manajerial yang berkembang secara alami suatu kecakapan yang tumbuh dari praktik langsung dan pembelajaran berulang, bukan dari teori formal.

Kemampuan manajerial sebaiknya dipahami sebagai kecerdasan praktis yang terbentuk melalui interaksi antara individu, kondisi lingkungan, dan pengalaman. Seorang pedagang di pasar tradisional, misalnya, mungkin tidak menggunakan istilah manajemen yang umum dijumpai dalam literatur, namun ia menerapkan prinsip-prinsip yang serupa dalam bentuk sederhana. Saat terjadi kenaikan harga bahan baku, ia segera menyesuaikan harga jual atau mencari pemasok alternatif. Ketika jumlah pelanggan menurun, ia mencoba menawarkan variasi produk baru atau melakukan bentuk promosi yang sesuai dengan kemampuannya. Setiap tindakan tersebut mencerminkan kemampuan mengelola usaha secara adaptif, sesuai dengan skala dan kapasitas yang dimiliki.

Kemampuan manajerial yang adaptif ini tumbuh dari kebutuhan untuk bertahan dalam lingkungan usaha yang tidak selalu stabil. Bagi UMKM, kondisi pasar dapat berubah secara cepat, kebijakan dapat mengalami penyesuaian, dan persaingan dapat muncul dari berbagai arah. Dalam situasi seperti ini, fleksibilitas, kepekaan terhadap perubahan, dan kemampuan mengambil keputusan secara cepat menjadi sangat penting. Pengalaman sehari-hari menjadi sumber pembelajaran yang bernilai. Melalui proses mencoba, mengevaluasi, dan memperbaiki cara kerja, pelaku UMKM menemukan pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola usahanya. Kesalahan tidak dipandang sebagai hambatan mutlak, tetapi sebagai bagian dari proses pembentukan ketangguhan dan peningkatan kualitas pengambilan keputusan di masa mendatang.

Salah satu karakter penting dari kemampuan manajerial yang berkembang melalui pengalaman adalah sifatnya yang sangat bergantung pada keadaan tempat usaha itu berjalan. Pelaku UMKM membentuk strategi yang selaras dengan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya di lingkungan mereka. Di wilayah pedesaan, misalnya, pengelolaan tenaga kerja sering mengandalkan hubungan kekeluargaan dan semangat gotong royong. Sebaliknya, di kawasan perkotaan, pola pengelolaan usaha lebih banyak bertumpu pada kepercayaan, reputasi, serta jaringan bisnis yang terus berkembang. Kedua pola tersebut menunjukkan bahwa setiap pelaku UMKM mengembangkan pendekatan manajemen yang berpijak pada karakteristik komunitas tempat mereka beraktivitas. Dengan demikian, praktik manajerial pada usaha kecil tidak dapat dilepaskan dari konteks sosial dan ekonomi yang melingkupinya.

Pembelajaran dalam usaha kecil berlangsung secara natural dan terus-menerus, meskipun tidak terstruktur. Pelaku UMKM memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber: pelanggan, pemasok, pesaing, hingga anggota keluarga yang terlibat dalam kegiatan usaha. Proses ini juga diperkuat melalui pengamatan dan peniruan terhadap praktik yang dianggap berhasil, kemudian diolah dan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing. Pembelajaran seperti ini sering disebut *learning by doing* dan *learning by observing*, yang terbukti sangat efektif dalam lingkungan usaha berskala kecil. Dari proses tersebut, terbentuklah sistem manajemen yang lentur, tidak dibatasi oleh aturan formal, tetapi tetap menjaga efisiensi dan keberfungsian dalam aktivitas usaha.

Kemampuan beradaptasi ini juga terlihat jelas dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan modal yang terbatas, pelaku UMKM kerap tidak memiliki kesempatan untuk menerapkan struktur ketenagakerjaan yang kompleks atau menyelenggarakan pelatihan formal. Sebagai gantinya, hubungan kerja dibangun melalui pendekatan personal yang mengutamakan kepercayaan, kedekatan, dan rasa kebersamaan. Pemilik usaha menjalankan berbagai peran sekaligus sebagai pemimpin, pembimbing, dan mitra kerja. Melalui interaksi sehari-hari, pekerja memperoleh keterampilan secara langsung dari praktik, sehingga tercipta pembelajaran yang relevan dengan kebutuhan usaha. Meskipun sederhana, pendekatan ini sering menghasilkan komitmen dan loyalitas yang kuat di antara anggota usaha.

Pengalaman juga berperan penting dalam membentuk kemampuan pelaku UMKM untuk menyesuaikan diri dengan perubahan teknologi dan dinamika pasar. Seiring

meningkatnya penggunaan teknologi digital dalam kegiatan ekonomi, banyak pelaku usaha kecil yang awalnya belum familiar dengan perangkat digital kemudian belajar secara mandiri. Mereka memanfaatkan media sosial sebagai sarana promosi, memanfaatkan platform daring untuk transaksi, serta menggunakan aplikasi pesan untuk melayani pelanggan. Adaptasi ini membuktikan bahwa pembelajaran berbasis pengalaman mampu mengatasi batasan pengetahuan teknis tanpa harus melalui pendidikan formal. Dalam banyak kasus, pelaku UMKM bahkan mampu merespons perubahan lebih cepat dibandingkan organisasi besar yang terikat pada proses birokratis yang panjang.

Kemampuan beradaptasi yang berkembang pada pelaku usaha kecil tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai budaya yang hidup di tengah masyarakat Indonesia. Nilai seperti gotong royong, musyawarah, dan keluwesan dalam berinteraksi sosial membentuk cara pandang mereka dalam menjalankan usaha. Proses pengambilan keputusan bukan hanya mempertimbangkan aspek ekonomi, tetapi juga menjaga keselarasan hubungan dengan pelanggan, tetangga, dan komunitas sekitar. Pola ini menghasilkan bentuk manajemen yang lebih inklusif serta mampu menjaga keberlanjutan usaha karena selaras dengan kehidupan sosial yang mendukungnya. Perpaduan antara pertimbangan ekonomi dan nilai sosial menjadi karakter penting dalam praktik manajerial yang tumbuh melalui pengalaman.

Walaupun dijalankan secara informal, praktik manajemen yang berkembang di sektor usaha kecil memiliki kekuatan yang tidak selalu terlihat dalam pendekatan manajemen modern. Keunggulannya terletak pada

kedekatan pelaku usaha dengan lingkungan tempat mereka beraktivitas. Keputusan dapat diambil dengan cepat karena mereka memahami dinamika pasar dari interaksi sehari-hari. Pengetahuan yang dimiliki sering kali bersifat intuitif dan tidak tertulis, tetapi justru menjadi modal penting dalam membaca kebutuhan pelanggan. Informasi yang diperoleh dari percakapan langsung, perubahan kebiasaan pembeli, hingga pengamatan sederhana sering kali lebih akurat dibandingkan data formal yang membutuhkan proses panjang.

Kemampuan ini menghadapi tantangan ketika harus berhadapan dengan tuntutan sistem formal, seperti persyaratan administrasi perbankan, regulasi pemerintah, atau kerja sama dengan perusahaan besar. Banyak pelaku UMKM mengalami kesulitan ketika diminta menyusun laporan keuangan, menyiapkan rencana usaha, atau memenuhi standar yang ditetapkan lembaga resmi. Situasi ini menunjukkan perlunya dukungan yang tidak hanya memindahkan teori manajemen ke pelaku usaha, tetapi mampu menjembatani pengalaman praktis mereka dengan kebutuhan administratif yang berlaku. Pendampingan yang efektif adalah pendampingan yang memahami cara kerja usaha kecil dan membantu menerjemahkan praktik yang sudah berjalan menjadi format yang dapat diterima oleh sistem formal.

Melalui kombinasi antara pengalaman lapangan dan dukungan formal yang proporsional, dapat terbentuk model manajemen hibrida yang lebih sesuai dengan karakter usaha kecil. Pelaku UMKM tetap mempertahankan fleksibilitas dan intuisi yang telah menjadi kekuatan utama mereka, namun pada saat yang sama memperoleh kemampuan untuk

merencanakan dan mengelola keuangan secara lebih terstruktur. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *contextual learning*, yaitu pembelajaran yang menghubungkan pengalaman nyata dengan pengetahuan yang lebih terorganisir. Dengan demikian, usaha kecil dapat berkembang tanpa harus melepaskan identitas dan praktik lokal yang sudah lama menopang keberlangsungan mereka.

Kemampuan manajerial yang berkembang melalui pengalaman sehari-hari sering kali menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi. Banyak inovasi sederhana muncul bukan dari proses riset yang kompleks, melainkan dari kebutuhan praktis dalam menjalankan usaha. Seorang penjual makanan yang merancang kemasan lebih mudah dibawa, atau pengrajin yang memanfaatkan bahan sisa menjadi produk baru, adalah contoh bagaimana kreativitas tumbuh di tengah keterbatasan. Inovasi semacam ini muncul karena pelaku usaha terbiasa menyesuaikan diri dengan situasi yang tidak menentu dan memanfaatkan apa yang tersedia di sekitar mereka. Pola berpikir yang bertumpu pada pemanfaatan sumber daya yang ada ini membuat mereka mampu menciptakan solusi praktis yang langsung menjawab kebutuhan pasar.

Dalam praktik sehari-hari, kemampuan adaptif ini juga memperlihatkan peran besar keluarga dan komunitas. Banyak usaha kecil yang dibangun dan dikelola dalam lingkup keluarga, sehingga pembagian peran didasarkan pada rasa saling percaya dan kedekatan emosional. Keputusan usaha tidak hanya mempertimbangkan keuntungan, tetapi juga hubungan antar anggota keluarga dan nilai kebersamaan. Kondisi ini menciptakan rasa tanggung jawab yang kuat karena keberhasilan usaha

dipandang sebagai keberhasilan bersama. Ketika terjadi kesulitan, dukungan keluarga atau komunitas menjadi penopang penting, baik melalui tenaga tambahan, ide, maupun bantuan finansial tanpa syarat. Dengan demikian, praktik manajerial pelaku UMKM selalu berkaitan erat dengan jaringan sosial tempat usaha itu tumbuh.

Praktik yang bersifat informal ini tetap perlu diperkuat agar mampu menghadapi tuntutan persaingan yang semakin kompleks. Perkembangan teknologi digital, keterbukaan pasar, dan perubahan perilaku konsumen menuntut pelaku usaha untuk menggabungkan kemampuan adaptif mereka dengan pemahaman yang lebih sistematis mengenai pengelolaan usaha. Tantangannya bukan mengganti cara kerja yang sudah ada, melainkan memperkaya pengalaman praktis dengan tambahan pengetahuan baru. Pelatihan berbasis pengalaman nyata, pendampingan langsung di lokasi usaha, atau pembelajaran melalui studi kasus akan jauh lebih relevan bagi pelaku UMKM dibandingkan penyampaian teori yang bersifat abstrak. Dengan pendekatan ini, mereka tidak merasa diarahkan dari luar, melainkan didukung untuk mengembangkan kemampuan yang sudah mereka miliki.

Praktik manajerial pada usaha berskala kecil memperlihatkan bahwa pengetahuan tidak selalu lahir dari pendidikan formal. Banyak keterampilan justru terbentuk melalui pengalaman sehari-hari melalui aktivitas di pasar, tempat produksi, atau lingkungan sosial yang menjadi bagian dari kehidupan pelaku usaha. Dari situ, mereka belajar menilai keadaan, mengambil keputusan, dan menyesuaikan langkah usaha sesuai kebutuhan. Tanpa konsep teoretis sekalipun, mereka sudah menjalankan

fungsi manajerial dasar dalam bentuk yang sederhana namun fungsional.

Kemampuan manajerial yang berkembang secara alami ini mencerminkan kecerdasan praktis yang dibentuk oleh pengalaman dan lingkungan. Tidak bergantung pada gelar atau pelatihan formal, keterampilan mereka tumbuh melalui proses panjang yang berlangsung terus-menerus. Setiap keputusan kecil yang dilakukan (mengatur harga, memilih bahan baku, melayani pelanggan, atau mengelola alur penjualan) menjadi bagian dari pembelajaran yang memperkuat kemampuan mereka mengelola usaha.

Dari realitas ini tampak bahwa manajemen bukan sekadar aktivitas yang dibingkai oleh aturan dan teori. Dalam usaha kecil, manajemen merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari yang dijalankan dengan pertimbangan logis, insting, dan pemahaman terhadap kebutuhan lingkungan. Keterampilan untuk menjaga keseimbangan usaha, membina hubungan sosial, dan mempertahankan keberlanjutan menjadi bagian penting dari proses tersebut. Dengan demikian, kemampuan manajerial tidak hanya dimiliki oleh mereka yang memimpin organisasi besar, tetapi juga oleh pelaku usaha kecil yang mampu mengelola usahanya dengan bijaksana dan adaptif.

D. Fungsi Manajerial dalam Dinamika Keluarga dan Komunitas Lokal

Dalam usaha mikro dan kecil, terutama yang berkembang di lingkungan masyarakat Indonesia, keberadaan keluarga dan jaringan sosial lokal merupakan unsur yang tidak dapat dipisahkan dari keberlangsungan aktivitas usaha. Para

pelaku usaha umumnya tidak berdiri sendiri; mereka bertumpu pada dukungan orang-orang terdekat yang berperan dalam berbagai aspek operasional sehari-hari.

Keterlibatan anggota keluarga sering kali bersifat langsung. Suami atau istri biasanya mengambil bagian dalam proses produksi maupun pelayanan kepada pelanggan, sementara anak-anak membantu pekerjaan sederhana seperti membungkus produk atau melayani pembeli pada waktu-waktu tertentu. Peran ini tidak hanya memberikan tambahan tenaga, tetapi juga menumbuhkan rasa kepemilikan dan keterikatan bersama terhadap usaha keluarga.

Di luar lingkup keluarga inti, jaringan sosial seperti pelanggan, tetangga, serta para pedagang di sekitar lokasi usaha memiliki kontribusi yang tidak kalah penting. Rekomendasi dari mulut ke mulut menjadi bentuk promosi informal yang efektif, sementara hubungan baik antar pelaku usaha setempat mendorong munculnya solidaritas ketika menghadapi kendala, misalnya kelangkaan bahan baku atau menurunnya permintaan pasar.

Fenomena ini menunjukkan bahwa keluarga dan komunitas lokal berfungsi sebagai jaringan pendukung emosional dan ekonomi yang secara alami menggantikan peran struktur organisasi formal. Pada banyak usaha mikro dan kecil di Indonesia, pola manajemen tidak dilandasi oleh bagan organisasi atau prosedur kerja baku seperti pada perusahaan besar. Sebaliknya, usaha berkembang melalui interaksi sosial, nilai kebersamaan, dan hubungan personal yang telah terbentuk jauh sebelum usaha berdiri.

Peran informal menjadi jauh lebih dominan dibandingkan pembagian tugas berbasis jabatan. Kepercayaan dan komunikasi langsung berfungsi sebagai mekanisme pengendalian yang efektif, sementara pengalaman bersama menjadi dasar munculnya koordinasi tanpa perlu aturan tertulis. Dengan demikian, jaringan keluarga dan komunitas bukan hanya sekadar pendukung, tetapi merupakan bagian dari sistem manajemen alami yang menopang keberlanjutan usaha mikro dan kecil.

Fungsi manajerial (seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan) umumnya tidak dipraktikkan melalui mekanisme formal sebagaimana yang ditemukan pada perusahaan berskala besar. Sebaliknya, fungsi-fungsi tersebut melebur dalam aktivitas sehari-hari dan berlangsung secara alami melalui interaksi keluarga serta lingkungan sosial pemilik usaha.

Proses perencanaan, misalnya, sering kali terwujud dalam percakapan sederhana antara pemilik usaha dan anggota keluarganya mengenai kebutuhan bahan baku untuk keesokan hari. Keputusan yang tampak spontan itu sesungguhnya merupakan bentuk perencanaan produksi yang disesuaikan dengan pengalaman dan intuisi mereka terhadap permintaan pasar. Demikian pula dalam hal pengorganisasian, pendelegasian tugas kerap dilakukan berdasarkan kedekatan dan kepercayaan. Ketika pemilik menitipkan uang kas kepada kerabat yang membantu di warung, tindakan tersebut menggantikan fungsi pengelolaan keuangan formal yang biasanya membutuhkan sistem akuntansi.

Pada aspek pengawasan, hubungan sosial menjadi landasan yang lebih dominan dibandingkan prosedur

tertulis. Keputusan untuk tetap memberikan kepercayaan kepada pelanggan yang menunggak pembayaran mencerminkan bentuk pengawasan berbasis relasi dan keakraban, yang meskipun tidak tercatat dalam laporan keuangan, tetap menjadi bagian penting dari keberlangsungan usaha.

Dalam situasi seperti ini, keluarga memegang peranan sentral sebagai inti manajerial. Peran antar anggota keluarga saling melengkapi sesuai kapasitas masing-masing. Suami sering kali mengambil keputusan terkait pengadaan dan pemasaran, sementara istri menangani pencatatan keuangan dan menjaga hubungan dengan pelanggan. Anak-anak yang sejak kecil terlibat dalam kegiatan usaha turut belajar mengenai ritme operasional, karakter pelanggan, dan nilai-nilai kerja keras. Proses pembelajaran yang berlangsung secara informal ini pada akhirnya membentuk regenerasi manajerial yang tidak dirancang secara sistematis, namun berkembang secara organik.

Lingkup dukungan ini semakin meluas melalui komunitas lokal. Bagi banyak pelaku UMKM, pelanggan awal umumnya berasal dari tetangga, teman arisan, atau rekan dalam kegiatan keagamaan. Relasi sosial yang telah terjalin lama menciptakan tingkat kepercayaan yang sulit diperoleh melalui sistem formal. Ketika seorang pedagang mendapatkan pinjaman bahan baku dari pemasok karena reputasinya yang baik, modal sosial tersebut berfungsi sebagai jaminan tak tertulis yang menggantikan kontrak resmi.

Komunitas berperan sebagai mekanisme pengganti struktur formal perusahaan. Interaksi ekonomi berlangsung melalui kontrak moral yang dibangun atas dasar

kepercayaan dan keberlanjutan hubungan sosial. Keakraban, kebiasaan bersama, dan reputasi menjadi perangkat manajerial alami yang menggerakkan usaha mikro dan kecil tanpa memerlukan birokrasi yang kompleks.

Keterlibatan komunitas lokal memberikan kontribusi penting dalam proses koordinasi usaha kecil. Interaksi antarpelaku usaha sering berlangsung secara informal di berbagai ruang sosial, seperti warung kopi, acara keluarga, maupun kegiatan keagamaan. Di tempat-tempat inilah pertukaran informasi mengenai harga bahan baku, strategi penjualan, dan tanggapan pelanggan terjadi dengan cara yang lisan, spontan, dan fleksibel. Meskipun tampak sederhana, pola komunikasi semacam ini terbukti efektif karena selaras dengan budaya lokal yang menempatkan kedekatan sosial di atas mekanisme administratif. Pelaku usaha belajar dari pengalaman satu sama lain, memperbaiki kesalahan melalui cerita, serta mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Proses pembelajaran sosial ini menjadi bagian tak terpisahkan dari sistem manajemen informal yang menopang ketahanan usaha kecil.

Dalam dinamika tersebut, nilai-nilai sosial seperti gotong royong, rasa malu, serta tanggung jawab moral berfungsi sebagai mekanisme pengawasan yang menggantikan sistem kontrol formal. Di banyak daerah, reputasi baik menjadi modal utama bagi kelangsungan usaha. Kejujuran, komitmen, dan konsistensi dalam pelayanan menjadi faktor yang menentukan loyalitas pelanggan dan dukungan dari mitra usaha. Sebaliknya, hilangnya kepercayaan sering kali berdampak langsung

pada penurunan penjualan. Dengan demikian, norma dan penilaian sosial berperan layaknya “audit” yang berlangsung setiap hari, meskipun tidak berbentuk laporan tertulis atau pemeriksaan keuangan. Pelaku usaha menjaga etika bisnis bukan hanya karena kewajiban formal, tetapi karena menyadari bahwa kepercayaan adalah aset paling berharga.

Sistem manajerial berbasis keluarga dan komunitas ini juga menawarkan fleksibilitas yang tinggi. Ketika menghadapi tantangan seperti kenaikan biaya produksi, fluktuasi permintaan, atau perubahan preferensi konsumen, pelaku usaha dapat menyesuaikan strategi dengan cepat karena pengambilan keputusan dilakukan secara langsung oleh pihak-pihak yang terlibat. Tidak ada tingkatan hierarki yang panjang atau prosedur birokratis yang menghambat respons. Keputusan sering kali dibuat di ruang keluarga, di dapur, atau di depan etalase toko tempat di mana persoalan usaha dan kehidupan sehari-hari saling bertemu. Fleksibilitas ini menjadi keunggulan utama UMKM dalam menghadapi ketidakpastian ekonomi. Namun demikian, pola ini juga memiliki risiko, antara lain keterbatasan pencatatan, lemahnya perencanaan jangka panjang, serta ketergantungan pada kemampuan individu tertentu.

Di balik kesederhanaannya, sistem manajerial berbasis relasi sosial ini mencerminkan bentuk kecerdasan sosial yang khas. Para pelaku UMKM memiliki pemahaman mendalam tentang konteks sosial tempat mereka beroperasi. Mereka mengandalkan intuisi untuk menentukan waktu yang tepat dalam menawarkan produk, merawat hubungan dengan pelanggan, serta bernegosiasi dengan pemasok. Pengetahuan praktis semacam ini tumbuh dari pengalaman dan interaksi sosial yang berlangsung

terus-menerus, bukan dari teori manajemen formal. Dalam banyak situasi, intuisi tersebut bahkan lebih efektif dibandingkan analisis berbasis data karena berlandaskan pemahaman langsung terhadap karakter masyarakat sekitar.

Keluarga dan komunitas tidak hanya menyediakan dukungan ekonomi, tetapi juga menjadi sumber pengetahuan praktis yang memperkuat kemampuan manajerial pelaku usaha kecil. Sistem berbasis relasi sosial ini menunjukkan bahwa manajemen tidak selalu harus berwujud struktur formal; ia dapat tumbuh secara alami melalui jaringan kepercayaan, nilai budaya, dan pengalaman yang terakumulasi dalam kehidupan sehari-hari.

Memasuki era modern, ketika digitalisasi dan profesionalisasi menjadi tuntutan dalam pengelolaan usaha, struktur manajerial informal yang selama ini menjadi ciri khas UMKM menghadapi tantangan baru. Banyak pelaku usaha kecil mulai mengenal berbagai bentuk pembaruan, seperti penggunaan aplikasi pencatatan keuangan sederhana dan pemanfaatan media daring untuk pemasaran produk. Namun demikian, nilai kekeluargaan dan solidaritas komunitas tetap menjadi fondasi utama yang sulit tergantikan oleh mekanisme modern.

Transformasi digital yang berhasil umumnya bukan menggantikan pola yang sudah ada, melainkan menyatu dengannya. Contohnya terlihat pada penggunaan aplikasi pesan seperti WhatsApp untuk menerima pesanan dari pelanggan tetap atau penyebaran informasi promosi melalui grup komunitas lokal. Teknologi berperan memperluas jangkauan komunikasi tanpa menghilangkan karakter dasar relasi sosial yang telah lama menjadi penggerak utama

usaha kecil. Dengan demikian, struktur manajerial informal terbukti mampu beradaptasi dan menemukan bentuk baru tanpa kehilangan esensinya.

Fenomena ini memberikan gambaran bahwa manajemen tidak selalu identik dengan formalisasi, hierarki, atau prosedur tertulis. Dalam konteks usaha kecil, manajemen merupakan upaya menyeimbangkan hubungan sosial dengan keputusan ekonomi. Keberhasilan usaha sering kali bergantung pada kemampuan pemiliknya memahami dinamika sosial, bukan semata pada perhitungan finansial. Di tengah perkembangan dunia yang semakin rasional dan berbasis data, pola pengelolaan yang berlandaskan interaksi sosial justru menghadirkan dimensi kemanusiaan yang kuat. Pelaku UMKM mengelola tidak hanya barang dan uang, tetapi juga emosi, kepercayaan, dan hubungan antarmanusia. Oleh karena itu, keluarga dan komunitas dapat dipandang sebagai “organisasi sosial” yang menopang operasional usaha melalui mekanisme yang bersifat alami dan berbasis nilai budaya.

Pendekatan ini menegaskan bahwa keberlanjutan usaha kecil tidak hanya bergantung pada modal finansial, tetapi juga pada modal sosial yang terbentuk dari hubungan interpersonal. Di sisi lain, kondisi ini memberikan tantangan bagi pelaku usaha untuk mengembangkan sistem yang lebih adaptif agar mampu bertahan dalam persaingan pasar yang semakin kompleks. Beberapa pelaku UMKM mulai mengadopsi struktur semi-formal, seperti pembagian tugas yang lebih jelas, pencatatan keuangan yang lebih rapi, atau prosedur sederhana dalam pemesanan barang. Upaya tersebut tidak menghilangkan nilai kedekatan, tetapi justru

menggabungkan fleksibilitas tradisional dengan kebutuhan efisiensi modern.

Transformasi manajerial dalam usaha kecil merupakan proses bertahap yang menyatukan inovasi teknologi dengan kearifan sosial yang telah melekat. Pendekatan ini tidak hanya memperkuat ketahanan usaha, tetapi juga menunjukkan bahwa praktik manajemen dapat berkembang secara kontekstual sesuai budaya, kebutuhan, dan dinamika sosial masyarakat setempat.

Keluarga dan komunitas lokal tidak hanya berperan sebagai jaringan pendukung emosional dan ekonomi, tetapi juga sebagai wahana pembentukan budaya manajerial yang khas dalam usaha kecil. Di dalam lingkungan ini tumbuh nilai-nilai seperti tanggung jawab, solidaritas, dan kesalingan yang menjadi penggerak utama aktivitas usaha. Meskipun para pelaku usaha tidak memiliki jabatan formal seperti manajer atau supervisor, mereka memiliki pemahaman mendalam tentang cara menjaga keseimbangan antara keuntungan dan kepercayaan, serta antara tuntutan kerja dan kebutuhan menjaga keharmonisan sosial.

Dalam dunia usaha yang semakin kompetitif, karakteristik semacam ini sering menjadi faktor pembeda antara usaha yang sekadar bertahan dan usaha yang mampu berakar kuat dalam kehidupan masyarakat. Kepekaan terhadap hubungan sosial, kemampuan menyesuaikan diri, serta orientasi terhadap keberlanjutan relasi menjadi modal penting yang tidak mudah ditiru oleh struktur organisasi formal.

Walaupun usaha kecil tampak sederhana dan tidak dilengkapi dengan sistem organisasi yang kompleks,

sesungguhnya terdapat mekanisme manajerial yang hidup dan terus berkembang di dalamnya. Sistem ini dibangun melalui akumulasi pengalaman, kepercayaan antar anggota, dan kebersamaan yang telah mengakar sejak lama. Oleh karena itu, keluarga dan komunitas lokal tidak sekadar menjadi pendukung kegiatan usaha, melainkan turut membentuk arah dan karakter perkembangan usaha itu sendiri.

Pemahaman terhadap dinamika tersebut menunjukkan bahwa praktik manajemen tidak harus selalu mengikuti pola-pola yang diterapkan dalam korporasi besar. Dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah, manajemen merupakan bagian integral dari kehidupan sehari-hari. Kehidupan sosial itu pula yang memberikan warna, arah, serta makna bagi perjalanan usaha kecil di berbagai daerah. Dengan demikian, budaya manajerial berbasis keluarga dan komunitas merupakan bentuk kearifan lokal yang patut dihargai dan dipahami sebagai kekuatan strategis dalam pengembangan usaha kecil di Indonesia.

E. Tantangan Eksternal dalam Ketahanan Usaha Mikro dan Kecil

Usaha mikro dan kecil menghadapi berbagai tantangan yang bersumber dari faktor eksternal, yang sering kali berada di luar kendali pemilik usaha. Informasi dari berbagai pelaku usaha menunjukkan bahwa kenaikan harga bahan baku, kondisi cuaca, dan meningkatnya persaingan merupakan kendala utama dalam operasional sehari-hari. Pedagang makanan mengalami penurunan jumlah pelanggan ketika hujan, sementara fluktuasi harga komoditas pokok seperti ayam dan minyak goreng menyulitkan mereka untuk

menyesuaikan harga jual. Di sisi lain, para pedagang di area yang sama harus bersaing ketat untuk menarik pelanggan, dan sebagian pelaku usaha menghadapi kesulitan mendapatkan bahan segar atau tenaga kerja yang terpercaya. Situasi-situasi ini menegaskan bahwa kerentanan terhadap perubahan eksternal merupakan ancaman nyata bagi keberlanjutan UMKM yang umumnya memiliki cadangan modal terbatas.

Ketahanan UMKM sangat ditentukan oleh kemampuan mereka merespons dinamika lingkungan eksternal. Sebagai tulang punggung perekonomian di negara berkembang, termasuk Indonesia, UMKM beroperasi di tengah kondisi ekonomi yang terus berubah, fluktuasi harga pasar, dan tekanan kompetisi yang semakin intens. Perubahan harga bahan baku, kebijakan pemerintah, kondisi cuaca, krisis ekonomi, hingga pergeseran perilaku konsumen menjadi faktor-faktor yang dapat mengguncang stabilitas usaha dalam waktu singkat. Dalam konteks ini, adaptasi sosial dan fleksibilitas operasional menjadi aspek penting yang menentukan kemampuan UMKM untuk bertahan.

Faktor eksternal seperti kebijakan fiskal dan moneter juga memiliki dampak langsung terhadap aktivitas usaha kecil. Kenaikan harga pangan, perubahan tarif pajak, hingga kebijakan impor dapat meningkatkan biaya operasional secara signifikan. Bagi pelaku usaha mikro yang memiliki modal terbatas dan akses finansial yang minim, perubahan tersebut dapat menjadi beban yang sulit ditanggung. Karena itu, kemampuan untuk beradaptasi (misalnya dengan mencari alternatif bahan baku, mengatur ulang cara distribusi, atau menyesuaikan daftar menu) menjadi bagian dari strategi bertahan yang kritis. Fleksibilitas ini tidak

hanya mencerminkan kemampuan teknis, tetapi juga menunjukkan kecerdasan adaptif yang lahir dari pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap lingkungan sosial tempat mereka beroperasi.

Krisis besar seperti pandemi COVID-19 menjadi bukti konkret bagaimana faktor eksternal dapat mengguncang fondasi ekonomi kecil. Banyak pelaku UMKM kehilangan pelanggan, terganggu pasokan, dan mengalami penurunan pendapatan dalam waktu singkat. Namun, terdapat pula pelaku usaha yang berhasil bertahan karena mampu membaca perubahan sosial dan meresponsnya dengan cepat. Mereka yang segera mengalihkan penjualan melalui platform daring, menawarkan layanan antar, atau menyesuaikan produk dengan kebutuhan masyarakat berhasil menemukan peluang di tengah keterbatasan. Bentuk adaptasi seperti ini sering kali muncul bukan dari pendidikan formal, melainkan dari kepekaan sosial, kemampuan membaca situasi, serta hubungan yang intens dengan pelanggan dan komunitas lokal.

Di berbagai daerah, jaringan sosial berperan sebagai salah satu fondasi utama yang menopang ketahanan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dalam situasi krisis, hubungan antar pelaku usaha, pelanggan, serta komunitas lokal sering kali menjadi faktor kunci yang menjaga keberlangsungan aktivitas ekonomi. Banyak pelaku UMKM mampu bertahan karena dukungan pelanggan setia, bantuan modal dari keluarga atau kerabat, hingga kerja sama informal antar pedagang yang saling menguatkan. Pola semacam ini menunjukkan bahwa adaptasi sosial bukan hanya strategi penyintas, tetapi bagian integral dari ekosistem ekonomi masyarakat. Ketika kondisi eksternal

sulit dikendalikan, kekuatan sosial yang terbentuk melalui kepercayaan dan solidaritas menjadi penopang yang melengkapi keterbatasan sistem formal.

Jaringan sosial yang kuat tidak hanya memberikan dukungan materi, tetapi juga menyediakan akses terhadap informasi, peluang kerja sama, serta rasa aman secara psikologis. Bagi banyak pelaku UMKM, dukungan non-material ini menjadi sumber energi untuk tetap melanjutkan usaha di tengah tekanan ekonomi.

Selain itu, fleksibilitas operasional merupakan ciri khas UMKM yang memungkinkan mereka merespons perubahan dengan cepat. Ketiadaan struktur organisasi yang kaku memberi ruang untuk mengambil keputusan secara langsung. Ketika harga bahan baku meningkat, pelaku usaha dapat segera beralih ke pemasok alternatif tanpa melalui prosedur berbelit. Jika permintaan menurun, mereka dapat menyesuaikan jam kerja, mengurangi volume produksi, atau mengganti jenis produk sesuai kebutuhan pasar. Bentuk adaptasi ini menunjukkan kemampuan UMKM untuk mengoptimalkan sumber daya yang tersedia berdasarkan naluri, pengalaman, dan pengamatan sehari-hari, bukan melalui perencanaan strategis yang rumit. Di balik kesederhanaan tersebut terdapat kebijaksanaan praktis yang terbentuk dari proses belajar yang panjang di lapangan.

Adaptasi sosial juga berperan penting dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Dalam konteks usaha kecil, relasi antara penjual dan pembeli sering kali bersifat personal. Pelanggan mengenal pemilik usaha, dan pemilik usaha mengenal pelanggan mereka secara lebih dekat. Dalam periode sulit, hubungan personal ini dapat

berfungsi sebagai modal sosial bernilai tinggi. Pelanggan yang memiliki kedekatan emosional cenderung menunjukkan perilaku loyal, baik melalui pembelian berulang maupun rekomendasi kepada orang lain. Kondisi ini menegaskan bahwa kepercayaan sosial dapat berfungsi sebagai penyangga yang melindungi usaha dari tekanan eksternal. Loyalitas yang timbul dari relasi interpersonal menjadi bagian dari strategi adaptasi yang tidak tertulis, tetapi terbukti efektif dalam menjaga stabilitas usaha.

Ketahanan UMKM tidak hanya ditopang oleh jaringan sosial dan fleksibilitas operasional, tetapi juga oleh kemampuan mereka membaca dinamika pasar lokal. Pelaku usaha kecil pada umumnya memiliki kepekaan yang tinggi terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Mereka tidak selalu memerlukan riset pasar formal untuk memahami naik turunnya permintaan suatu produk. Pengamatan sederhana terhadap perilaku pelanggan, percakapan sehari-hari di lingkungan sekitar, atau perubahan rutinitas konsumen sudah cukup bagi mereka untuk mengambil keputusan. Pola ini mencerminkan bentuk pembelajaran kontekstual yang menjadi ciri khas UMKM. Pengetahuan yang mereka miliki lahir dari pengalaman langsung dan interaksi sosial yang berlangsung terus-menerus, bukan dari sumber teoretis atau pelatihan formal. Proses pembelajaran yang bersifat alami ini memungkinkan pelaku usaha menyesuaikan diri secara cepat tanpa kehilangan identitas lokal yang melekat pada usaha mereka.

Kemampuan beradaptasi tidak selalu berjalan mulus. Dalam kondisi tertentu, pelaku UMKM menghadapi tekanan yang melebihi kapasitas adaptif mereka. Krisis energi, kebijakan makro yang berubah drastis, atau lonjakan biaya

produksi sering menjadi beban berat bagi usaha kecil. Dalam situasi seperti ini, jaringan sosial memang dapat berfungsi sebagai penyangga sementara, tetapi tidak cukup untuk memastikan keberlanjutan usaha. Ketahanan UMKM memerlukan dukungan struktural dalam bentuk akses permodalan yang terjangkau, pelatihan peningkatan kapasitas, serta kebijakan perlindungan usaha. Dengan demikian, adaptasi sosial hanya dapat berkembang optimal jika didukung oleh lingkungan kebijakan yang kondusif dan responsif terhadap kebutuhan pelaku usaha di tingkat lokal. Pemerintah dan lembaga keuangan perlu menyadari bahwa membangun ketahanan UMKM bukan sekadar menyediakan bantuan modal, tetapi juga memperkuat kapasitas sosial dan jejaring kolaboratif yang telah lama menjadi modal dasar ekonomi rakyat.

Perkembangan teknologi turut menghadirkan tantangan baru. Digitalisasi membuka peluang signifikan bagi diversifikasi pasar dan peningkatan efisiensi, namun tidak semua pelaku UMKM mampu mengikutinya dengan mudah. Hambatan seperti keterbatasan akses internet, kurangnya literasi digital, atau rasa canggung menggunakan aplikasi online masih sering dijumpai. Dalam konteks ini, adaptasi sosial kembali memainkan peran sentral. Banyak pelaku usaha mempelajari penggunaan media sosial atau platform digital bukan melalui pelatihan formal, melainkan melalui sesama pelaku usaha di sekitar mereka. Interaksi informal dengan teman, tetangga, atau komunitas usaha menjadi sarana pembelajaran yang efektif. Fenomena ini menunjukkan bahwa inovasi sosial, bukan hanya inovasi teknologi, merupakan penggerak utama dalam proses transformasi digital UMKM. Keberhasilan adaptasi digital

sangat bergantung pada kemampuan jaringan sosial untuk memfasilitasi proses belajar bersama.

Cara UMKM memaknai risiko juga menunjukkan bentuk fleksibilitas lain yang tidak kalah penting. Bagi banyak pelaku usaha kecil, risiko telah menjadi bagian dari keseharian yang tidak dapat dihindari. Kebiasaan menghadapi ketidakpastian membuat mereka memiliki ketahanan mental yang kuat. Kemampuan menerima kegagalan, mencoba gagasan baru, serta berimprovisasi di tengah keterbatasan menjadikan mereka lebih tangguh dibandingkan pelaku usaha yang bergantung pada struktur formal dan prosedur baku. Ketika perusahaan besar memerlukan waktu panjang untuk menyesuaikan strategi, pelaku UMKM dapat melakukan perubahan secara langsung tanpa hambatan birokratis. Fleksibilitas semacam ini menciptakan ketahanan yang unik, yang meski tidak tercatat dalam statistik ekonomi, tampak nyata dalam praktik sehari-hari dan menjadi bagian penting dari ekosistem usaha kecil.

Fleksibilitas merupakan salah satu kekuatan utama UMKM, namun kemampuan ini juga memiliki batas tertentu. Tanpa dukungan lingkungan usaha yang memadai, fleksibilitas dapat berubah menjadi bentuk bertahan hidup yang melelahkan. Banyak pelaku usaha kecil terus-menerus beradaptasi (berpindah jenis usaha, mengubah produk, hingga merombak strategi pemasaran) tanpa pernah mencapai stabilitas jangka panjang. Adaptasi yang berlangsung tanpa henti ini berpotensi menimbulkan kelelahan, baik secara ekonomi maupun sosial. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa ketahanan UMKM tidak seharusnya dibiarkan bergantung semata pada kemampuan

individu untuk menyesuaikan diri, tetapi memerlukan dukungan ekosistem yang kuat dan berkelanjutan.

Pembangunan ekonomi nasional perlu menciptakan ruang yang memungkinkan fleksibilitas berkembang menjadi keberlanjutan. Program pembinaan berbasis komunitas, akses pasar yang lebih inklusif, serta kebijakan publik yang sensitif terhadap konteks lokal dapat membantu memperkuat posisi UMKM. Pendekatan semacam ini tidak hanya memberikan ruang tumbuh bagi usaha kecil, tetapi juga mempertahankan akar sosial yang selama ini menjadi kekuatan utama dalam struktur ekonomi rakyat. Dengan demikian, fleksibilitas tidak lagi berfungsi sebagai strategi bertahan hidup semata, melainkan menjadi fondasi bagi perkembangan usaha yang lebih stabil dan terarah.

Ketahanan UMKM tidak dapat diukur hanya melalui besarnya modal atau tingkat adopsi teknologi yang digunakan. Ketahanan tersebut sesungguhnya berkaitan dengan kemampuan untuk merespons perubahan yang tidak terduga. Meskipun faktor eksternal berada di luar kendali pelaku usaha, UMKM memiliki cara khas dalam menghadapinya melalui adaptasi sosial, fleksibilitas operasional, dan pemanfaatan jaringan sosial yang terbangun dalam kehidupan sehari-hari. Di balik praktik usaha yang sederhana, terdapat kecerdasan kolektif yang lahir dari pengalaman panjang dan interaksi sosial yang terus berlangsung. Inilah yang menjadikan UMKM memiliki daya lenting yang kuat di tengah berbagai tekanan eksternal.

Pembahasan tentang ketahanan UMKM tidak hanya berkaitan dengan kelangsungan bisnis, tetapi juga menyentuh aspek yang lebih luas, yakni daya hidup masyarakat. UMKM mencerminkan kemampuan komunitas

untuk saling menopang, berinovasi di tengah keterbatasan, serta tetap bertahan meskipun dibayangi oleh ketidakpastian ekonomi. Ketahanan ini menunjukkan bahwa ekonomi rakyat memiliki fondasi sosial yang kokoh fondasi yang memungkinkan mereka bangkit dan terus bergerak dalam pusaran perubahan yang tidak pernah berhenti.

F. Kegigihan dan Kerja Keras sebagai Fondasi Ketahanan UMKM Ultra Mikro

Dalam konteks usaha mikro, kecil, dan menengah, kegigihan sering dipandang sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan yang paling penting. Hampir semua pelaku usaha menekankan bahwa keberhasilan bukanlah hasil dari proses yang instan, melainkan buah dari ketekunan, disiplin, dan usaha yang berkelanjutan. Bagi banyak pelaku UMKM, bekerja keras bukan sekadar pilihan, tetapi kebutuhan yang lahir dari tuntutan ekonomi dan kondisi hidup yang tidak selalu memberikan alternatif yang luas. Nilai-nilai seperti ketekunan, kesabaran, dan komitmen menjadi etos usaha yang mengakar kuat dalam kehidupan sehari-hari pelaku UMKM. Pendidikan formal memang dianggap penting, namun dalam praktiknya, kegigihan dan ketahanan mental jauh lebih menentukan dalam menghadapi dinamika usaha.

Di tengah keterbatasan modal, fluktuasi harga bahan baku, serta perubahan permintaan pasar, kegigihan menjadi sumber energi mental yang menopang seluruh aktivitas usaha. Dalam banyak kasus, pelaku usaha tidak memiliki kemampuan finansial untuk merespons perubahan secara cepat melalui investasi besar atau strategi formal. Sebagai gantinya, mereka mengandalkan kekuatan mental untuk terus mencoba, menyesuaikan strategi, dan mencari peluang

baru. Konsep ini dapat dipahami sebagai bentuk kapital mental, yaitu kekayaan non-material yang bersumber dari motivasi, ketekunan, dan daya juang. Kapital mental ini tidak hanya menggantikan kekurangan sumber daya, tetapi juga menjadi penggerak utama dalam menciptakan ketahanan usaha.

Kegigihan juga berperan penting dalam proses pembelajaran yang terjadi dalam keseharian pelaku UMKM. Berbeda dari pendidikan formal yang sistematis dan berbasis teori, pembelajaran di lingkungan usaha kecil berlangsung melalui pengalaman langsung. Pelaku usaha belajar dari keberhasilan maupun kesalahan, membangun intuisi dalam membaca pasar lokal, serta mengembangkan strategi berdasarkan situasi yang mereka hadapi. Proses belajar yang bersifat kontekstual ini membentuk kecerdasan praktis, yang dalam banyak hal lebih relevan dengan kondisi riil dibandingkan pengetahuan teoretis. Kegigihan mendorong pelaku usaha untuk terus bereksperimen, memperbaiki diri, dan beradaptasi sesuai perubahan lingkungan usaha.

Kegigihan sering kali berfungsi sebagai substitusi bagi kekurangan modal finansial. Ketika akses terhadap pembiayaan formal terbatas, pelaku UMKM mengandalkan tenaga kerja keluarga, memperpanjang jam kerja, atau melakukan inovasi produk skala kecil yang tidak membutuhkan biaya besar. Strategi tersebut bukanlah sekadar bentuk penghematan, melainkan cerminan cara berpikir adaptif yang memungkinkan usaha tetap berjalan dalam kondisi penuh keterbatasan. Kegigihan juga berperan dalam membangun kepercayaan di lingkungan sosial. Pelaku usaha yang bekerja dengan komitmen tinggi

cenderung mendapatkan dukungan dari keluarga, pelanggan, maupun komunitas, sehingga memperkuat jaringan sosial yang menjadi salah satu modal penting dalam ekosistem UMKM.

Kegigihan bukan hanya kualitas individu, tetapi juga elemen fundamental yang membentuk dinamika usaha kecil. Ia hadir sebagai pendorong semangat, pembentuk strategi, serta penopang ketahanan di tengah ketidakpastian ekonomi. Dalam berbagai situasi kritis, justru kapital mental inilah yang membuat pelaku UMKM mampu bertahan, tumbuh, dan beradaptasi di tengah perubahan yang terus berlangsung.

Dalam perspektif sosiologis, kegigihan tidak hanya dipahami sebagai sikap personal, tetapi juga sebagai hasil internalisasi nilai-nilai budaya yang hidup dalam masyarakat. Nilai seperti kerja keras, kejujuran, ketekunan, serta komitmen terhadap keluarga menjadi bagian dari etos sosial yang membentuk perilaku pelaku usaha kecil. Dalam konteks masyarakat Indonesia yang masih kental dengan prinsip gotong royong, keberhasilan usaha mikro sering kali dipandang sebagai bentuk tanggung jawab sosial. Pelaku usaha bekerja bukan semata-mata untuk memenuhi kebutuhan ekonomi, tetapi juga untuk menjaga kehormatan, reputasi, dan kepercayaan yang diberikan oleh keluarga maupun komunitas. Dengan demikian, kegigihan menjadi bagian dari identitas sosial yang memperkuat citra diri sebagai individu yang mandiri, tangguh, dan tidak mudah menyerah.

Kegigihan juga memainkan peran penting dalam menghadapi dinamika pasar dan perubahan lingkungan usaha yang serba cepat. Ketika terjadi krisis, seperti

pandemi atau disrupsi digital, banyak usaha formal mengalami kejutan dan tidak mampu beradaptasi dengan cepat. Sebaliknya, pelaku UMKM yang terbiasa menghadapi ketidakpastian justru mampu berimprovisasi dan menyesuaikan strategi. Mereka beralih dari penjualan luring ke daring, melakukan diversifikasi produk, atau memanfaatkan jejaring lokal untuk mempertahankan pelanggan. Fleksibilitas ini berakar dari sikap mental yang tidak takut gagal dan selalu siap mencoba kembali. Dengan kata lain, kegigihan melahirkan bentuk inovasi yang bersifat mikro dan organik lahir dari kebutuhan nyata, bukan dari perencanaan strategis yang kompleks.

Dalam kerangka ekonomi perilaku, kegigihan dapat dilihat sebagai investasi jangka panjang yang manfaatnya baru terlihat setelah melalui proses berulang. Pelaku usaha yang konsisten mempertahankan usahanya akan mengakumulasi pengalaman, membangun kepercayaan pelanggan, dan memperoleh reputasi yang baik. Semua ini merupakan aset tak berwujud yang memiliki nilai ekonomi tinggi dalam jangka panjang. Banyak usaha kecil berkembang bukan karena dukungan modal besar, tetapi karena konsistensi pelaku usaha dalam menjaga kualitas produk dan layanan. Konsistensi tersebut hanya mungkin tercapai melalui kegigihan yang terbentuk dari pengalaman menghadapi kesulitan selama bertahun-tahun. Dalam konteks ini, kegigihan dapat dipahami sebagai “modal dinamis” yang terus berkembang serta menular kepada anggota keluarga atau karyawan yang terlibat dalam usaha.

Perlu disadari bahwa kegigihan memiliki batas. Pelaku UMKM sering kali menghadapi tekanan psikologis maupun beban kerja yang meningkat seiring berkembangnya usaha,

sementara dukungan struktural dan manajerial belum memadai. Ketika daya juang tidak diimbangi dengan kemampuan perencanaan, pencatatan keuangan, atau pengelolaan risiko, usaha tetap berada dalam posisi rentan. Kelelahan fisik dan tekanan mental dapat menghambat keberlanjutan usaha meskipun pelakunya sangat gigih.

Upaya penguatan UMKM tidak cukup hanya dengan memberikan bantuan finansial. Diperlukan pendekatan yang menyeluruh untuk membangun kapasitas mental dan kemampuan manajerial pelaku usaha. Program pelatihan yang berfokus pada pembentukan pola pikir resilien serta peningkatan kemampuan dasar pengelolaan usaha akan memberikan dampak yang lebih berkelanjutan dibandingkan pelatihan teknis semata. Dengan dukungan semacam ini, kegigihan dapat berkembang menjadi kekuatan yang stabil, bukan sekadar mekanisme bertahan hidup, sehingga mampu menopang pertumbuhan UMKM dalam jangka panjang.

G. Keterbatasan Akses Pelatihan Formal dan Dampaknya terhadap Profesionalisasi UMKM

Banyak pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah belum memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan formal yang berkaitan dengan manajemen, pemasaran, maupun digitalisasi usaha. Hanya sebagian kecil yang pernah menghadiri program pembinaan singkat dari lembaga pemerintah, sementara mayoritas masih beroperasi tanpa pendampingan yang terstruktur. Kondisi ini menunjukkan bahwa akses terhadap pembinaan dan peningkatan kapasitas bagi UMKM masih sangat terbatas, meskipun

kebutuhan untuk memperkuat kemampuan manajerial mereka terbilang tinggi. Tidak mengherankan bila banyak pelaku usaha masih mengandalkan cara-cara tradisional dalam pencatatan keuangan, perencanaan operasional, dan strategi promosi.

Fenomena terbatasnya akses pelatihan ini menjadi salah satu penyebab lambatnya proses profesionalisasi dalam sektor UMKM. Padahal, UMKM berperan sebagai tulang punggung perekonomian nasional, menyerap sebagian besar tenaga kerja, dan memberikan kontribusi signifikan terhadap produk domestik bruto. Di balik peran strategis tersebut, terdapat tantangan mendasar yang membatasi kemampuan UMKM untuk tumbuh dan beradaptasi dengan dinamika ekonomi modern.

Banyak pelaku usaha memulai kegiatan bisnis berdasarkan pengalaman empiris. Pengetahuan mereka diperoleh melalui aktivitas harian, pengamatan terhadap pasar, atau warisan keterampilan dari keluarga. Pola pembelajaran informal ini membentuk kemampuan adaptasi yang kuat, namun sering kali tidak diimbangi dengan kompetensi manajerial formal seperti penyusunan laporan keuangan, perencanaan strategis, manajemen risiko, maupun pemasaran berbasis data. Kesenjangan pengetahuan ini menyebabkan sebagian UMKM kesulitan untuk berkembang lebih jauh, baik dalam melakukan ekspansi usaha, berinovasi, maupun menjalin kerja sama dengan lembaga keuangan dan mitra bisnis yang lebih besar.

Keterbatasan akses terhadap pelatihan formal juga dipengaruhi oleh faktor sosial dan geografis. Program pemerintah maupun lembaga pelatihan swasta belum sepenuhnya menjangkau pelaku usaha di daerah pedesaan

dan wilayah pinggiran kota. Informasi mengenai program pembinaan belum tersampaikan dengan optimal, sehingga banyak pelaku usaha tidak mengetahui adanya peluang peningkatan kapasitas. Di sisi lain, tidak sedikit pelaku UMKM yang merasa enggan atau kurang percaya diri untuk mengikuti pelatihan formal karena menganggap dunia pelatihan terlalu jauh dari realitas kerja mereka sehari-hari. Persepsi ini menimbulkan jarak sosial antara penyelenggara pelatihan dan peserta, yang pada akhirnya mengurangi efektivitas program-program peningkatan kapasitas yang dirancang.

Pelatihan yang bersifat partisipatif, aplikatif, dan sesuai dengan kebutuhan lapangan menjadi sangat penting. Pendekatan yang lebih kontekstual (yang mempertimbangkan karakteristik sosial, ekonomi, dan budaya pelaku usaha) dapat membantu menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik. Dengan demikian, peningkatan kapasitas UMKM tidak hanya bergantung pada penyediaan pelatihan semata, tetapi juga pada kemampuan merancang program yang benar-benar selaras dengan kebutuhan dan kondisi para pelaku usaha di berbagai daerah.

BAB 7

PENUTUP

Buku ini mengulas secara menyeluruh kemampuan manajerial tradisional yang dimiliki oleh pelaku usaha ultra mikro di sektor kuliner, yang terbukti menjadi fondasi penting bagi keberlangsungan ekonomi rakyat, khususnya di Bekasi. Kemampuan manajerial tradisional ini tidak hanya berupa keterampilan praktis semata, tetapi merupakan suatu sistem pengetahuan yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya dan norma sosial yang berlaku dalam masyarakat setempat.

Praktik manajerial tersebut mencerminkan cara unik pelaku usaha mengelola usaha mereka secara efektif sambil tetap menjaga harmoni sosial dan kearifan lokal yang menjadi dasar interaksi ekonomi di lingkungan komunitasnya.

Pertama, manajemen tradisional merupakan fondasi yang mendasari operasi sehari-hari pelaku usaha kecil. Bagi mereka, manajemen bukan sekadar teori atau prosedur formal, tetapi praktik yang menyatu dengan kehidupan dan budaya lokal. Manajemen tradisional ini berkembang secara alami melalui proses pembelajaran sosial, pengalaman empiris, dan internalisasi nilai budaya. Nilai-nilai seperti kejujuran, kesabaran, tanggung jawab, dan gotong royong menjadi panduan etis yang membentuk perilaku ekonomi sehari-hari. Tidak hanya menjaga keharmonisan sosial, nilai-nilai ini juga membangun kepercayaan pelanggan yang

menjadi modal sosial berharga, sekaligus berfungsi sebagai mekanisme informal untuk menjaga mutu dan perilaku usaha.

Kedua, karakteristik usaha ultra mikro menunjukkan bagaimana pelaku usaha belajar dan mengembangkan kemampuan manajerial secara kontekstual. Mereka belajar dari pengalaman hidup, dari pengamatan pasar, serta dari interaksi dengan keluarga dan komunitas. Misalnya, anak-anak yang sejak kecil membantu usaha keluarga secara tidak sadar mempelajari keterampilan manajerial, mulai dari menghitung modal, mengatur bahan baku, melayani pelanggan, hingga memahami ritme pasar. Kemampuan seperti ini membentuk fleksibilitas, ketahanan, dan intuisi bisnis yang tajam, memungkinkan mereka mengambil keputusan cepat dalam menghadapi perubahan permintaan, fluktuasi harga, atau situasi darurat. Fleksibilitas ini menjadi kekuatan unik UMKM, karena pelaku usaha mampu menyesuaikan diri tanpa harus menunggu arahan formal atau prosedur birokratis.

Ketiga, dimensi kemampuan manajerial tradisional dapat dikategorikan ke dalam tiga aspek utama yang saling terkait. Pertama, kemampuan personal, mencakup disiplin, ketekunan, dan kepemimpinan berbasis teladan. Kedua, kemampuan sosial, berupa kemampuan menjaga relasi, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan loyalitas pelanggan. Ketiga, kemampuan operasional, yaitu keterampilan teknis dalam mengatur bahan baku, jadwal, dan kualitas produk. Ketiga dimensi ini bekerja secara sinergis untuk membentuk sistem manajerial yang utuh, meskipun bersifat sederhana dan tidak formal.

Keempat, modal sosial berperan sebagai pilar utama yang memperkuat manajemen tradisional. Jaringan sosial yang terbentuk melalui keluarga, tetangga, teman, atau komunitas lokal menyediakan dukungan emosional, sumber daya, dan informasi penting bagi pelaku usaha. Modal sosial ini membantu UMKM bertahan menghadapi keterbatasan finansial, fluktuasi pasar, dan ketidakpastian eksternal. Kepercayaan yang dibangun melalui relasi sosial juga memungkinkan adanya fleksibilitas dalam transaksi dan manajemen, yang sering kali menggantikan sistem formal seperti kontrak atau laporan tertulis.

Kelima, relevansi manajemen tradisional di era modern tetap tinggi meskipun tantangan digitalisasi dan profesionalisasi semakin nyata. Pelaku usaha yang mampu menggabungkan praktik manajerial tradisional dengan teknologi sederhana, seperti penggunaan aplikasi pesan instan untuk menerima pesanan, media sosial untuk promosi, atau sistem pencatatan digital sederhana, dapat mempertahankan dan bahkan meningkatkan daya saing usahanya. Transformasi digital yang berhasil justru sering kali terjadi ketika teknologi disesuaikan dengan pola sosial yang sudah ada, sehingga nilai budaya dan modal sosial tidak hilang, tetapi justru diperkuat.

Keenam, ketahanan dan keberhasilan UMKM tidak hanya diukur dari modal finansial atau teknologi yang dimiliki, tetapi dari kemampuan untuk terus beradaptasi terhadap perubahan yang tidak terduga. Kemampuan manajerial tradisional berfungsi sebagai jembatan antara sistem sosial budaya dan aktivitas ekonomi, memungkinkan pelaku usaha bertahan, belajar dari pengalaman, dan menemukan peluang dalam keterbatasan. Kegigihan,

ketekunan, dan fleksibilitas mental menjadi modal non-finansial yang mendukung kelangsungan usaha, sementara modal sosial menyediakan jaringan dukungan yang melindungi usaha dari guncangan eksternal.

Model konseptual yang muncul dari kajian ini menunjukkan bahwa keberhasilan usaha kuliner ultra mikro bergantung pada sinergi antara nilai budaya lokal, modal sosial, kemampuan manajerial tradisional, dan adaptasi terhadap dinamika pasar. Ketika semua elemen ini berjalan harmonis, pelaku usaha dapat mempertahankan kelangsungan usaha, membangun loyalitas pelanggan, dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi rumah tangga. Dengan demikian, manajemen tradisional tidak hanya relevan sebagai praktik sehari-hari, tetapi juga sebagai kekuatan strategis yang memperkuat ketahanan ekonomi rakyat secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- A'ora, S., Mwakalobo, A. B. S., & Lwesya, F. (2022). Managerial Skills for Micro, Small and Medium-sized Enterprises (MSMEs). *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 10(4), 343–359. <https://doi.org/10.2478/mdke-2022-0022>
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital : Prospects for A New Concept SOCIAL CAPITAL : PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT. *Academy Of Management Bevievi* 2002, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.5922314>
- Agustia, D., Haryanto, S. D., Permatasari, Y., & Midiantari, P. N. (2022). Product innovation, firm performance and moderating role of technology capabilities. *Asian Journal of Accounting Research*, 7(3), 252–265. <https://doi.org/10.1108/AJAR-12-2021-0266>
- Agyapong, F. O., Agyapong, A., & Poku, K. (2017). Nexus between social capital and performance of micro and small firms in an emerging economy: The mediating role of innovation. *Cogent Business and Management*, 4(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1309784>
- Ahmed, S. S., & Guozhu, J. (2020). Intellectual capital and business performance : the role of dimensions of absorptive capacity. *Journal of Intellectual Capital* © Emerald Publishing Limite, January. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0199>
- Aisjah, S., Prabandari, S. P., & Wati, C. R. (2024). SOCIAL CAPITAL ON FIRM PERFORMANCE : THE ROLE OF KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR AS MEDIATION.

- JOURNAL OF LAW AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT, 14(1), 1–21. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.1100>
- Al Idrus, S., Abdussakir, A., Al Idrus, S., & Ahmar, A. S. (2022). The Contribution of Managerial Ability and Entrepreneurial Motivation on Business Performance with Business Climate as Mediation Variable. *Iqtishoduna*, 18(1), 1–16. <https://doi.org/10.18860/iq.v18i1.15689>
- Ali, S., & Castro, G. M. (2025). Debt financing as moderator in the relationship between intellectual capital and SMEs performance. *Management Research Review Emerald Publishing*, 48(13), 1–19. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2022-0505>
- Aljuboori, Z. M., Singh, H., Haddad, H., Al-Ramahi, N. M., & Ali, M. A. (2022). Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010154>
- Analia, D., Syaukat, Y., Fauzi, A., & Rustiadi, E. (2020). The impact of social capital on the performance of small micro enterprises. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 54(1), 81–96. <https://doi.org/10.17576/JEM-2020-5401-6>
- Andre Sucena , Matos, F. (2024). Intellectual capital in construction SMEs : A systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(February), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100276>
- Aribawa, D., Atma, U., & Yogyakarta, J. (2016). PENGARUH LITERASI KEUANGAN TERHADAP KINERJA DANKEBERLANGSUNGAN UMKM DI JAWA TENGAH.

- Siasat Bisnis, 20(1), 1–13.
<https://doi.org/https://doi.org/10.20885/jsb.vol20.iss1.art1>
- Astuti, A. W., Muharam, A., Siber, P., Internasional, C., Swadaya, U., & Jati, G. (2023). PERKEMBANGAN BISNIS DI ERA DIGITAL. *Jurnal Multidisiplin Indonesia Pendahuluan*, 2(September), 2787–2792. <https://jmi.rivierapublishing.id/index.php/rp> PERKEMBANGAN
- Auken, H. E. Van, Ardakani, M. F., Carraher, S., & Avorgani, R. K. (2021). Innovation Among SMEs During the COVID-19 in Iran Crisis are complex and their effects are felt immediately but over a long period of time (Ansell & Boin , 2019). The COVID-19 crisis was a low-probability event that was unpredictable and a surprise (Ra. 10, 86–119. <https://doi.org/10.36957/jai.2182-696X.v10i2-7>
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2024). *Statistik Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Indonesia*. Jakarta: BPS RI.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bank Indonesia. (2020). Transformasi UMKM Untuk Pertumbuhan Ekonomi Yang Inklusif. Laporan Perekonomian Indonesia, Bank Indonesia, 1–18.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 1, pp. 99–120). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Beltramino, N. S., Garcia-Perez-de-Lema, D., & Valdez-Juarez, L. E. (2022). The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country. *Journal of Intellectual Capital*,

- 23(4), 741–764. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2020-0234>
- Berjuang, B. D. A. N. (2023). POTRET KONDISI USAHA KECIL. Bonilla-chaves, E. F., Palos-sánchez, P. R., Folgado-fernández, J. A., & Jorge, A. (2024). The effect of innovation performance on the adoption of human resources analytics in business organizations. *ERA*, 32(October 2023), 1126–1144. <https://doi.org/10.3934/era.2024054>
- Bourdieu, P. (1986). *The Forms of Capital*. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). New York: Greenwood.
- Camilleri, M. A. (2018). The Tourism Industry: An Overview. *Tourism, Hospitality and Event Management*, 3–27. https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_1
- Chitsazan, H., Bagheri, A., & Yusefi, A. (2017). Intellectual, Psychological, and Social Capital and Business Innovation: The Moderating Effect of Organizational Culture. *Iranian Journal of Management Studies*, 10(2), 307–333.
- Choong, K. K. (2020). Intellectual capital: definitions , categorization and reporting models. *Journal of Intellectual Capital* Vol., 9(4), 609–638. <https://doi.org/10.1108/14691930810913186>
- Coleman, J. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital Author. *The American Journal of Sociology*, 94(Supplement).
- Cooke, P., & Wills, D. (1999). Small Firms, Social Capital and the Enhancement of Business Performance Through Innovation Programmes. *Small Business Economics*, 13(3). <https://doi.org/10.1023/A:1008178808631>

- Dar, I. A., & Mishra, M. (2020). Dimensional Impact of Social Capital on Financial Performance of SMEs. *Journal of Entrepreneurship*, 29(1), 38–52. <https://doi.org/10.1177/0971355719893499>
- Dewantoro, R. (2019). Pengaruh Ekspetasi Usaha, Tingkat Pendidikan, dan Lama Usaha terhadap Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi (Studi Kasus pada Minimarket di Kota Tegal
- Dini Abshar. (2023). The influence of entrepreneurial orientation and market orientation on SME business performance. *Studies, Marketing Management*, 3(1), 90–99. <https://doi.org/10.24036/m>
- Do, H., Nguyen, B., & Dao, M. (2025). Social capital and SME innovations: the importance of knowledge combination and customer demands. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01105-3>
- Erices-ocampo, P., & Lubbers, M. J. (2025). Toward a Unified Conceptualization of Social Capital. 51, 171–190.
- Expósito, A., Sanchis, A., Juan, L., & Llopis, A. S. (2024). Entrepreneur 's Gender and SMEs Performance : the Mediating Effect of Innovations. In *Journal of the Knowledge Economy*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01555-8>
- Fahiroh, J. luluk. (2022). E-JRA Vol. 11 No. 09 Februari 2022 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang. E-Jra, 11(09), 84–92.
- Faturachman, D. (2023). the Effect of Innovation on Company Performance With Ownership Concentration As a Moderating Variable. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 20(2), 206–221. <https://doi.org/10.21002/jaki.2023.11>

- Faturachman, M. D., Nugroho, T. A., & Rahmadani, F. M. (2024). The Effect of Intellectual Capital on MSME ' s Performance in Grobogan Regency. *Economics and Business International Conference Proceeding Vol.*, 1(2), 320–329.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. London: Pitman Publishing.
- Feng, X., & Saleh, N. M. (2024). Managerial Ability and ESG Risks : The Moderating Effect of Internal Control Quality. *Sustainability* 2024, 1–24. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su1622983>
- Fernández, H. P., Isabel, A., Escudero, R., Cruz, N. M., Bautista, J., & García, D. (2024). The impact of social capital on entrepreneurial intention and its antecedents : Differences between social capital online and offline. *Business Research Quarterly*, 27(4), 365–388. <https://doi.org/10.1177/23409444211062228>
- Gama, J., & Brito, P. Q. (2024). AI's effect on innovation capacity in the context of industry 5.0: a scoping review. *Artificial Intelligence Review*, 1–29.
- Geertz, C. (1973). *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books.
- Ghoshal, J. N. and S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. <http://www.jstor.org/stable/259373> .
- Hair. (2017). PLS-SEM or CB-SEM : updated guidelines on which method to use Marko Sarstedt. 1(2).
- Hama, N. O., & Cavusoglu, B. (2023). The Sustainability of Intellectual Capital in Enhancing Organizational Innovation: A Case Study of Sulaimani Polytechnic

- University. Sustainability (Switzerland), 15(15).
<https://doi.org/10.3390/su151512068>
- Handoyo, S. (2021). *Perbandingan Gaya Manajemen Tradisional dan Modern pada Pelaku UMKM*. Jakarta: Deepublish.
- Hao, X. (2024). How does managerial ability affect R & D efficiency of emerging-economy high-tech enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, April, 1–15.
<https://doi.org/10.1080/09537325.2024.2306611>
- Haque, F., & Puwanenthiren, P. (2025). Managerial Ability and Audit Outcomes. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 2025, 0(0), 1–40.
<https://doi.org/10.1177/0148558X251335528>
- Hasan, M. M., & Alam, N. (2025). Managerial Ability and Debt Choice. 61(2). <https://doi.org/10.1111/abac.12334>
- Hidayat, R. (2020). *Kewirausahaan Berbasis Kearifan Lokal*. Malang: UB Press.
- Hutahayan, B. (2021). The relationships between market orientation, learning orientation, financial literacy, on the knowledge competence, innovation, and performance of small and medium textile industries in Java and Bali. *Asia Pacific Management Review*, 26(1), 39–46.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.07.001>
- Huynh, N., Nga, Q., & Thien, Q. (2024). Firm-level political risk and intellectual capital investment: Does managerial ability matter? *International Review of Financial Analysis*, 91(June 2023), 103020.
<https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.103020>
- Ibeku, S. E. (2024). Innovative culture, innovative behaviour, social capital and performance of small and medium

- ICT enterprises in Lagos , Nigeria. 1–28.
<https://doi.org/10.1177/02666669241266819>
- Ichsan, M., & Retno, H. (2022). *Etnografi Warung Makan Tradisional sebagai Identitas Kuliner Lokal*. *Jurnal Antropologi Indonesia*, 43(2), 99–118.
- Ievdokymov, V., Lehenchuk, S., Zakharov, D., Andrusiv, U., & Usatenko, O. (2020). Social capital measurement based on “ The value explorer ” method. *Management Science Letters*, 10, 1161–1168.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.002>
- Imeni, M. (2024). Examining the Impact of Managerial Ability on Firm Performance : A Case Study of the Iranian Capital Market. *Transactions on Quantitative Finance and Beyond*, 1(2), 171–180.
- Issau, K., Acquah, I. S. K., Gnankob, R. I., & Hamidu, Z. (2022). Innovation orientation and performance of small and medium-sized enterprises (SMES) in Ghana: evidence from manufacturing sector. *Innovation and Management Review*, 19(4), 290–305.
<https://doi.org/10.1108/INMR-07-2020-0092>
- Jannah, M., Hakim, L., & Nurkholif, P. P. (2023). Implementasi Aplikasi Administrasi Paguyuban UMKM Taman Harapan Baru (THB) Kota Bekasi. *Pengabdian Nasional (JPN) Indonesia Vol*, 4(2), 356–363.
<https://doi.org/DOI> :
<https://doi.org/10.35870/jpni.v4i2.211>
- Jian XuHaris, M. (2022). Intellectual capital efficiency and firms’ financial performance based on business life cycle performance. *Journal of Intellectual Capital*, 24(3), 653–682. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2020-0383>

- Kadiyono, A. L., & Susanto, H. (2025). Human capital and entrepreneurial performance : the mediating effect of entrepreneurial innovation in Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 11(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/23311886.2025.2474191>
- Kanini, K. S. (2022). Social Capital, Organizational Innovation and Performance of Manufacturing MSMEs in Kenya. *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 02(10), 517–534. <https://doi.org/10.55677/ijssers/v02i10y2022-04>
- Kgakatsi, M., Galeboe, O. P., Molelekwa, K. K., & Thango, B. A. (2024). The Impact of Big Data on SME Performance : A Systematic Review. *Businesses*, 4, 632–695. <https://doi.org/doi.org/10.3390/businesses4040038>
- Khalique, M. (2022). THE IMPACT OF INNOVATION, ORGANIZATIONAL, TECHNOLOGICAL CAPITAL ON INNOVATION PERFORMANCE OF SMES: THE MEDIATING EFFECT OF INNOVATIVE INTELLIGENCE. *International Journal of Business and Society*, 23(1), 427–443. <https://doi.org/https://doi.org/10.33736/ijbs.4623.2022>
- Khalique, Muhammad, J. and, & Abdul, J. (2020). Intellectual capital in tourism SMEs in Azad Jammu and Kashmir, Pakistan. *Journal of Intellectual Capita*, 21(3), 333–355. <https://doi.org/10.1108/JIC-11-2018-0206>
- Koomson, S. (2024). Do total quality management and external factors matter ? The effect of innovation behaviour on innovation performance in banks. *Total*

- Quality Managemen. <https://doi.org/10.1108/EBR-01-2024-0037>
- Kusuma, I. C. (2018). Persepsi UMKM dalam memahami SAK EMKM. *Jurnal Akunida*, 4, 1–14.
- Lestari, N. S., Rosman, D., & Triana, I. (2024). Analyzing the Effect of Innovation and Strategic Planning on MSME Performance Utilizing Technology Adoption as a Moderator. *Procedia Computer Science*, 245, 500–507. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.10.276>
- Liu, L., Zhang, J., & Xu, J. (2022). Intellectual Capital and Financial Performance of Chinese Manufacturing SMEs : An Analysis from the Perspective of Different Industry Types. *Sustainability Article*, 14(8), 1–17. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su141710657>
- Lopes, A. (2024). Intellectual Capital: Revisiting an Analytical Model. *Risk Financial Manag*, 17(478), 1–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/jrfm17110478>
- Louati, H., & Hadoussa, S. (2021). Study of Social media impacts on social capital and employee performance – evidence from Tunisia Telecom. *Journal of Decision Systems*, 00(00), 1–32. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1872142>
- Matos, F., & Nunes, A. (2024). IMPACT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT AND INTELLECTUAL CAPITAL ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE IN CONSTRUCTION SME. 1–27.

- Meflinda, A., Mahyarni, M., Indrayani, H., & Wulandari, H. (2018). The effect of social capital and knowledge sharing to the small medium enterprise's performance and sustainability strategies. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 988–997. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0073>
- Melendez, K., & Dávila, A. (2022). Innovation Management in IT Industry. 17(2), 59–70.
- Mkhize, A., Mokhothu, K. D., Tshikhotho, M., & Thango, B. A. (2025). Evaluating the Impact of Cloud Computing on SME Performance : A Systematic Review. *Systematic Review*, 5(2), 1–56. <https://doi.org/doi:10.20944/preprints202409.0940.v1>
- Mohamed, A., & Tamanna, H. (2023). Does the Efficiency of a Firm ' s Intellectual Capital and Working Capital Management Affect Its Performance ? *Journal of the Knowledge Economy*, 0123456789. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01138-7>
- Moore, J. R., & Penrose, E. T. (1960). The Theory of the Growth of the Firm. *Southern Economic Journal*, 27(2). <https://doi.org/10.2307/1055183>
- Muliyanti, R., & Kaukab, M. E. (2020). Analisis Kinerja UMKM pada Market Place Wonosobo Mall. *Journal of Economic, Management, Accounting and Technology*, 3(2), 154–160. <https://doi.org/10.32500/jematech.v3i2.1334>
- Mulyani, N., & Widjaja, S. (2021). *Manajemen Usaha Mikro dan Kecil di Era Digital*. Yogyakarta: Deepublish.
- Muna, N., Sukresna, I. M., & Praswati, A. N. (2024). Collaborative marketing innovation: How to

- energize social capital to enhance MSME' s performance? 4(2), 205–220.
<https://doi.org/10.20885/AMBR.vol4.iss2.art3>
- Muttaqien, F., Cahyaningati, R., Rizki, V. L., & Abrori, I. (2022). Pembukuan Sederhana Bagi UMKM. *Indonesia Berdaya*, 3(3), 671–680.
<https://doi.org/10.47679/ib.2022287>
- Nahapiet, J. (2017). Social Capital, Intellectual Capital , and the Organizational Advantage. April 1998.
<https://doi.org/10.2307/259373>
- Najib, M., Dewi, F. R., & Widyastuti, H. (2014). Collaborative Networks as a Source of Innovation and Sustainable Competitiveness for Small and Medium Food Processing Enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 9(9).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v9n9p147>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Novianti, D., Mustika, I. W., & Eka, L. H. (2018). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan Akuntansi, Umur Usaha Dan Skala Usaha Pelaku UMKM Terhadap Penggunaan Informasi Akuntansi Di Kecamatan Purwokerto Utara. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntnasi (JEBA)*, 20(3), 1–14.
- Nurkhayati. (2025). Model Peningkatan Kinerja Pemasaran dan Keunggulan Bersaing. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora (AJSH)*, 5(1).
<http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajsh>
- OJOKUKU, R. M. ; ZOLOMU, J. B. ; & DAVID, J. O. (2024). DIMENSION OF SOCIAL CAPITAL AND

- PERFORMANCE OF MANUFACTURING SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN LAGOS AND OYO STATES, NIGERIA. 06(6), 53–74. <https://doi.org/DOI Unique ID: 10.70382/mejhlar.v6i6.004>
- Orjala, H., & Collan, M. (2025). National intellectual capital in academic journals: topics and trends. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10(4), 100747. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100747>
- Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. *Healthcare Analytics*, 2(March), 100046. <https://doi.org/10.1016/j.health.2022.100046>
- Pasko, O. (2024). Does managerial ability matter in corporate sustainability-related dynamics? An empirical investigation “ Does managerial ability matter in corporate sustainability-related dynamics? An empirical investigation .” 22(January), 128-146. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.12](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.12)
- Podungge, R. (2025). THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN MODERATING HUMAN RESOURCE COMPETENCE ON THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN GORONTALO. *MEA*, 9(1), 2204–2221.
- Popescu, L., Iancu, A., Avram, M., Avram, D., & Popescu, V. (2020). The role of managerial skills in the sustainable development of SMEs in Mehedinti County, Romania. *Sustainability (Switzerland)*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/su12031119>

- Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. In *Readings in Strategic Management*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Prasad, R., & Mondal, A. (2025). Does intellectual capital impact the financial performance of Indian-listed SMEs ? Evidence from GMM estimation. *Learning and Intellectual Capital*, Vol., 22 (1)(May), 1–25. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2025.146010>
- Proyeksi Jumlah Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Binaan Berdasarkan Bentuk Usaha di Jawa Barat. (n.d.).
- Putnam, R. D. (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rahmawati, E. (2022). *Modal Sosial dan Ketahanan Ekonomi Usaha Mikro di Wilayah Urban*. *Jurnal Ekonomi dan Sosial Pembangunan*, 9(2), 112–124.
- Ramadhan, ikhsan T., & Astuning Saharsini, A. (2022). Faktor Yang Mempengaruhi Penggunaan Informasi Akuntansi Pada Pelaku UMKM Rotan Desa Trangsan. 1(6), 611–620.
- Randika Fandiyanto. (2025). PERKEMBANGAN E-COMMERCE DARI MASA KE MASA: SEJARAH, TREN, DAN FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEMAJUAN TRANSAKSI ONLINE DI INDONESIA. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneur*, 4(3), 448–459.
- Rasoulkhan, M. B. (2024). Managerial Ability and Income Smoothing. *Journal of Accounting Knowledge*, 15(1). <https://doi.org/10.22103/jak.2023.20986.3848>
- Ratnawati, R., Rokhman, M. T. N., & Rahayu, Y. N. (2021). Managerial Ability As an Effort To Improve Sme Performance Through Competitive Advantage in the

- Pandemic Time Covid 19. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 363–375.
<https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.12>
- Rehman, S. U., Elrehail, H., & Alsaad, A. (2021). Intellectual capital and innovative performance : a mediation-moderation perspective. April.
<https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0109>
- Rideg, A., Szerb, L., & Varga, A. R. (2023). The role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs. *Tec Empresarial*, 17(2), 1–19.
<https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6695>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (11th ed.). New York: Pearson Education.
- Robert Putnam. (2000). *Social Capital: Measurement and Consequences*. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Rosari, R., Nugrahanti, T. P., Noor, L. S., & Zaroni, A. N. (2024). The Effect of Intellectual Capital on MSME Performance Through Innovation as an Intervening Variable. 8(1), 161–168.
<https://doi.org/https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i1.68776>
- Rosyidiana, R. N., & Narsa, I. M. (2024). Micro , small , and medium-sized enterprises (MSMEs) during the post-pandemic economic recovery period : digitalization , literation , innovation , and its impact on financial performance. *Cogent Business & Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342488>
- Rubik, A. (2021). Applying Principles of Management Innovation in Advertising Agencies. *ENTRENOVA - ENTerprise REsearch InNOVAtion*, 7(1), 293–303.
<https://doi.org/10.54820/prfy3744>

- Rungo, P., Sánchez-santos, J. M., & Pena-lópez, A. (2024). Individual social capital and expectations of career advancement. *The Economic and Labour Relations Review*, 35, 118–139. <https://doi.org/10.1017/elr.2024.3>
- Rustiarini, N. W., Bhegawati, D. A. S., & Mendra, N. P. Y. (2022). Does Green Innovation Improve SME Performance? *Economies*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/economies10120316>
- S.Burt, R. (1997). A note on Social Capital and network content. *Social Networks*, 19, 355–373.
- Saefullah, E. (2022). MANAJEMEN Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. 1–23.
- Saha, M., & Banerjee, S. (2015). Impact of Social Capital on Small Firm Performance in West Bengal. *Journal of Entrepreneurship*, 24(2). <https://doi.org/10.1177/0971355715586893>
- Sahrul, S.; R. (2025). Keterkaitan Daya Saing dan Kinerja Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Kabupaten Konawe. *Jurnal Progres Ekonomi Pembangunan*, 10(1), 447–460. <http://ojs.uho.ac.id/index.php/JPEP%0Ae-ISSN:2052-5171>
- Saleh, I., & Koliby, A. (2024). Unveiling the linkages between entrepreneurial culture , innovation capability , digital marketing capability and sustainable competitive performance of manufacturing SMEs : evidence from emerging countries. *The Bottom Line* © EmeraldPublishingLimited, July, 1–29. <https://doi.org/10.1108/BL-08-2023-0241>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Credit,*

- Interest, and the Business Cycle. In *Social Science Electronic Publishing* (Vol. 25, Issue 1).
- Schumpeter, J. A. (2017). *Theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. In *Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. <https://doi.org/10.4324/9781315135564>
- Sefanya, S., & Ie, M. (2024). PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN ORIENTASI PASAR TERHADAP KINERJA UMKM DENGAN DIMEDIASI KEUNGGULAN KOMPETITIF. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 06(02), 494–507.
- Sempat Terpuruk, Pelaku UMKM Optimis Bangkit – *Radarbekasi.id*. (n.d.).
- Setiawan, I., & Yusuf, A. (2019). *Perilaku Manajerial Pelaku UMKM Kuliner Tradisional di Jawa Barat*. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis Lokal*, 5(3), 45–61.
- Sewpersadh, N. S. (2025). Managerial ability , intellectual property rights , R & D : does fi rm age play a role ? *34(7)*, 25–51. <https://doi.org/10.1108/CR-10-2023-0248>
- Shahbaz, M. H., & Ahmad, S. (2024). Green intellectual capital heading towards green innovation and environmental performance : assessing the moderating e ff ect of green creativity in SMEs of Pakistan. *International Journal of Innovation*, March. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2023-0169>
- Shehzad, M. U., Zhang, J., & Ahmad, M. S. (2022). Linking green intellectual capital , ambidextrous green innovation and firms green performance : evidence from Pakistani manufacturing firms. *Journal of*

- Intellectual Capital © Emerald Publishing Limited, November, 1–29. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2022-0032>
- Sohu, J. M., Hongyun, T., Junejo, I., Akhtar, S., Ejaz, F., Dunay, A., & Hossain, B. (2024). Driving sustainable competitiveness: unveiling the nexus of green intellectual capital and environmental regulations on greening SME performance. *Frontier in Environmental Science*, February, 1–13. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1348994>
- Sono, M. G., Rijal, S., Devi, E. K., & Utami, E. Y. (2024). The Effect of Innovation , Entrepreneurship and Business Development on the Economic Independence of Muslims. *West Science Islamic Studies*, 2(02), 80–90.
- Sovia, R. (2022). Pengaruh Pengetahuan Akuntansi Dan Pengalaman Usaha Terhadap Kinerja UMKM Dengan Penggunaan Informasi Akuntansi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada UMKM Kecamatan Tenayan Raya Kota Pekanbaru). *Jurnal Akuntansi, Keuangan Dan Teknologi Informasi Akuntansi*, 2(2), 425–438. <https://doi.org/10.36085/jakta.v2i2.2002>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. In *Academy of Management Journal* (Vol. 48, Issue 3). <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.17407911>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suharyanto, D. (2021). *Manajemen Mikro Berbasis Komunitas*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Syafi'i, I., Susanti, & Harti. (2021). Pengaruh Kinerja Keuangan, Tingkat Pendidikan Dan Kemampuan

- Manajemen Pemilik Terhadap Pertumbuhan UMKM Di Kabupaten Sidoarjo.
<https://103.27.207.186/index.php/COSTING/article/view/2881%0Ahttps://103.27.207.186/index.php/COSTING/article/download/2881/1816>
- Syayu Zhukhruffa. (2023). PEMANFAATAN EKOSISTEM DIGITAL PADA PLATFORM E-COMMERCE DALAM MENINGKATKAN PEMASARAN DAN PENJUALAN PRODUK UMKM. *CAKRAWALA*, 6(4).
- Tambunan, W. N., Wandara, H., Fadhil, R., & Asmawati, F. (2024). Peran Inovasi dan Jaringan Bisnis dalam Pengembangan UMKM Kuliner di Era Digital. 3(5), 2447–2453.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thi, B., Truong, T., & Nguyen, P. V. (2024). Driving business performance through intellectual capital , absorptive capacity , and innovation : The mediating in fl uence of environmental compliance and innovation. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 64–75.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.004>
- Ting, I. W. K., Tebourbi, I., Lu, W. M., & Kweh, Q. L. (2021). The effects of managerial ability on firm performance and the mediating role of capital structure: evidence from Taiwan. *Financial Innovation*, 7(1).
<https://doi.org/10.1186/s40854-021-00320-7>
- Toma, P., & Laurens, P. (2024). Regional development and intellectual capital: Unveiling the innovation-tradition dilemma. *Socio-Economic Planning Sciences*, 96(May), 102087.
<https://doi.org/10.1016/j.seps.2024.102087>

- Tsiu, S., Ngobeni, M., Mathabela, L., Thango, B., Tsiu, S. V., Ngobeni, M., Mathabela, L., & Thango, B. A. (2024). Applications and Competitive Advantages of Data Mining and Business Intelligence in SMEs Performance: A Systematic Review Mining and Business Intelligence in SMEs Performance. Systematic Review. <https://doi.org/10.20944/preprints202409.0940.v1>
- Ubaidillah, M. A. (2024). Examining the Impact of Intellectual Capital Performance on Financial Performance in Islamic Banks. In *Journal of the Knowledge Economy*. Springer US. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01114-1>
- UMKM dan Andalan Geliat Ekonomi Pasca Pandemi - DPD PKS Kota Bekasi. (n.d.).
- Valdez-juárez, L. E., Lema, D. G. De, & Maldonado-guzmán, G. (2016). 10.28945_3455.Pdf. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 11, 141–176.
- Vanitha Prasannath; Miles, M. P. (2024). Impact of government support policies on entrepreneurial orientation and SME performance. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 20, Issue 3). Springer US. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00993-3>
- Venkatraman, N. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research : A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review* , 11(4)(October 1986), 801–814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>

- Vijayakumar, V., & Chandrasekar, K. (2022). Moderating Role of Commercial Capabilities on Firm Performance Through Innovative Capability in Manufacturing Msmes. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), 1–17. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0620>
- Wall, W. P. (2021). Determinants of smes' performance-from business strategy to innovation. *Polish Journal of Management Studies*, 23(2), 537–554. <https://doi.org/10.17512/pjms.2021.23.2.32>
- Wang, S. (2022). The mediation effect of innovation in the domestic and international economic development circulation. *Technology Analysis & Strategic Management*, April, 1–13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2022.2069003>
- Welhelmina, M., Manafe, N., Rizani, A., Purnawati, E., Kristen, U., Wacana, A., Raya, U. P., & Agama, S. T. (2024). Analysis of the Influence of Technical Expertise , Market Orientation , Social Capital , and Innovation on the Performance of Micro and Small Businesses in the Technology Sector. *International Journal Law and Education*, 5(1), 983–995. <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Weqar, F., Sofi, Z. A., & Haque, S. M. I. (2025). Nexus between intellectual capital and business performance : evidence from India. 6(2), 180–195. <https://doi.org/10.1108/AJAR-07-2020-0064>
- Wu, W., Id, J. S., Lu, L., & Guo, H. (2024). Is managerial ability a catalyst for driving digital transformation in enterprises ? An empirical analysis from internal and

- external pressure perspectives. *PLOS ONE*, 1–30.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293454>
- Xu, J., & Zhang, Y. (2021). Exploring the Nonlinear Effect of Intellectual Capital on Financial Performance: Evidence from Listed Shipping Companies in China. *Hindawi Complexity*, 2021, 1–12.
<https://doi.org/10.1155/2021/9004907>
- Yilmaz, A. A. (2023). The relation between intellectual capital and digital transformation: a bibliometric analysis. *EmeraldPublishingLimited* 1757-2223, September. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2022-0145>
- Zahid, Z., Zhang, J., Shahzad, M. A., Junaid, M., & Shrivastava, A. (2024). Green Synergy: Interplay of corporate social responsibility, green intellectual capital, and green ambidextrous innovation for sustainable performance in the industry 4. 0 era. *PLOS ONE*, 19(8), 1–23.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0306349>
- Zhang, X., Zhang, H., & Song, M. (2019). Does social capital increase innovation speed? Empirical evidence from China. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22).
<https://doi.org/10.3390/su11226432>
- Zhou, R. (2021). Managerial Ability and Enterprise Innovation.
<https://doi.org/10.2991/assehr.k.210121.171>
- Zulkiffli, S. N. 'Atikah, Zaidi, N. F. Z., Padlee, S. F., & Sukri, N. K. A. (2022). Eco-Innovation Capabilities and Sustainable Business Performance during the COVID-19 Pandemic. *Sustainability (Switzerland)*, 14(13).
<https://doi.org/10.3390/su14137525>

BIODATA PENULIS



Ahmad Yani, SE., MM.

Mahasiswa Program S3 Ilmu Manajemen
Universitas Negeri Jakarta

Penulis lahir di Bangkalan tanggal 13 September 1971, saat ini sebagai Mahasiswa Program S3 Ilmu Manajemen Universitas Negeri Jakarta dan sekaligus sebagai dosen tetap di Sekolah Tinggi Manajemen LABORA, Jakarta. Penulis telah lama memfokuskan perhatiannya pada pengembangan ilmu manajemen, kewirausahaan, serta dinamika usaha ultra mikro (UMi) di Jakarta dan Jawa Barat. Kiprahnya sebagai akademisi ditandai dengan komitmen kuat untuk menjembatani teori manajemen modern dengan realitas praktis masyarakat, khususnya pelaku usaha kecil di wilayah urban yang menghadapi berbagai keterbatasan sumber daya. Dengan latar belakang pendidikan dalam bidang ilmu manajemen dan minat penelitian pada sumber daya manusia, Penulis memadukan pendekatan teoretis dan

empirik untuk memahami fenomena-fenomena ekonomi rakyat yang sering kali luput dari perhatian kajian akademik arus utama. Sebagai pengajar di ST Manajemen LABORA, Penulis mengampu sejumlah mata kuliah seperti Character Building, entrepreneurship, dan bidang Manajemen. Pengajarannya dikenal karena kedekatannya dengan dunia praktik: ia kerap menghadirkan studi kasus, pengalaman lapangan, dan contoh konkret dari pelaku usaha mikro di sekitar kampus sebagai bahan pembelajaran. Pendekatan ini bertujuan menanamkan kepada mahasiswa bahwa manajemen bukan hanya kumpulan teori, tetapi juga keterampilan hidup yang muncul dari interaksi manusia, nilai sosial, dan pemecahan masalah sehari-hari.

Di luar aktivitas mengajar, Penulis aktif sebagai peneliti yang berfokus pada isu-isu UMKM, modal sosial, manajemen tradisional, serta keberlanjutan usaha kuliner rakyat. Salah satu kontribusi signifikan dalam bidang ini adalah kajiannya mengenai kemampuan manajerial tradisional, sebuah konsep yang merujuk pada strategi dan kearifan praktis yang digunakan pelaku usaha ultra mikro bidang kuliner dalam mengelola usaha mereka, meskipun tanpa pendidikan manajemen formal. Penelitian-penelitiannya menyoroti cara para pedagang kuliner tradisional bertahan melalui intuisi, modal sosial, ketekunan pribadi, nilai budaya, dan hubungan interpersonal yang erat dengan pelanggan. Kajian ini tidak hanya memberi pemahaman baru mengenai praktik manajerial di akar rumput, tetapi juga menawarkan perspektif alternatif tentang bagaimana teori manajemen dapat dikembangkan lebih kontekstual dan relevan dengan budaya Indonesia.

Selain melakukan penelitian, Penulis turut berperan dalam menyusun berbagai modul dan bahan ajar yang digunakan di LABORA, baik pada tingkat sarjana maupun pascasarjana. Ia terlibat dalam penyusunan Kurikulum Berbasis Outcome (OBE), pembuatan modul kewirausahaan yang menggabungkan teori modern dengan contoh kasus usaha kecil di Jabodetabek. Ia juga terlibat aktif dalam program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL), membantu merumuskan standar, verifikasi pengalaman profesional mahasiswa, dan penyusunan panduan administratif untuk sistem SIERA Kemendikbud. Kontribusi tersebut memperlihatkan kapasitas Ahmad Yani tidak hanya sebagai pengajar dan peneliti, tetapi juga sebagai akademisi yang mendukung penguatan tata kelola perguruan tinggi.

Dalam bidang pengabdian kepada masyarakat, Ahmad Yani telah membentuk komunitas kelompok pedagang kuliner ultra mikro di Bekasi, mensosialisasikan dalam kegiatan komunitas kegiatan pelatihan manajemen sederhana, seperti pencatatan keuangan praktis, pemetaan pelanggan, pengendalian stok, peningkatan kualitas layanan, serta strategi pemasaran berbasis komunitas. Ia meyakini bahwa program pemberdayaan akan efektif apabila disesuaikan dengan konteks sosial dan budaya pelaku usaha. Oleh karena itu, ia memilih menggunakan pendekatan dialogis, observasi langsung, dan pendampingan lapangan, ketimbang metode seminar teknis yang cenderung terlalu teoritis. Melalui pendekatan ini, banyak pelaku usaha kecil menyadari bahwa mereka telah memiliki modal pengetahuan yang berharga, dan yang perlu dilakukan adalah meningkatkan struktur, konsistensi, serta adaptasi terhadap perubahan zaman.

Bagi Penulis, pengetahuan akademik memiliki peran sosial penting dalam membantu masyarakat menghadapi tantangan ekonomi dan sosial. Melalui kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat, ia menekankan bahwa kemampuan manajerial tradisional yang dimiliki pelaku usaha ultra mikro adalah aset budaya yang layak dihargai dan dikembangkan. Nilai-nilai seperti kerja keras, kejujuran, kesabaran, gotong royong, serta kemampuan menjalin hubungan sosial adalah fondasi yang memungkinkan usaha kecil bertahan bahkan ketika menghadapi krisis ekonomi maupun tekanan pasar modern. Baginya, ini adalah wujud pengakuan terhadap kontribusi pelaku usaha kuliner tradisional sebagai penjaga keberlanjutan budaya dan ekonomi rakyat.

Dalam perjalanannya sebagai akademisi, Penulis terus memperkaya wawasan melalui literatur manajemen klasik, ilmu sosial, teori modal sosial, dan pendekatan kearifan lokal. Ia percaya bahwa perpaduan teori dan konteks lapangan adalah kunci untuk menghasilkan penelitian yang bermakna. Dedikasinya dalam menulis, mengajar, dan mendampingi masyarakat menunjukkan komitmen kuat untuk menjadikan ilmu manajemen lebih membumi, humanis, dan relevan bagi masyarakat luas.

Sebagai penulis, mengharapakan bahwa buku-buku dan karya ilmiahnya dapat menjadi sumber inspirasi bagi mahasiswa, peneliti, pelaku usaha, dan pihak pemerintah yang bergerak dalam pemberdayaan UMKM. Ia berharap konsep-konsep yang dibahas dalam karyanya dapat membantu pembaca memahami bahwa kesuksesan usaha kecil bukan semata ditentukan oleh modal finansial atau teknologi, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan manusia

untuk beradaptasi, membangun hubungan sosial, dan menjaga nilai budaya yang diwariskan dari generasi ke generasi

BIODATA PENULIS



Prof Dr. M. Japar, M.Si.

Dosen Program Studi Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Jakarta

Pendidikan S1 ditempuh di Program PMP-KN IKIP Jakarta, Gelar Magister (M.Si) diperoleh dalam bidang Ilmu Politik dari Universitas Indonesia, Gelar Doktor diperoleh melalui Program Pendidikan Teknologi (Educational Technology) di UNJ, dengan konsentrasi pada Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan/Civic Education/ Teknologi Pendidikan.

Saat ini tercatat sebagai **Guru Besar/Profesor** di Universitas Negeri Jakarta, pada bidang Pendidikan Pancasila & Kewarganegaraan (PPKn) / Civic Education & Educational Technology.

Bidang minat riset dan keahliannya meliputi:

- Civic Education & Character Education
- Teknologi Pembelajaran/ Media Instruksional/ Instructional Technology
- Demokrasi, Hak Asasi, Pendidikan Kewarganegaraan & Konsitusi (Constitutional Law/ Civic theory)

Beberapa karya penting dan kontribusi Penulis:

- Artikel ilmiah mengenai pendidikan karakter, media pembelajaran, demokrasi & pendidikan kewarganegaraan
- Penelitian tentang budaya demokrasi di sekolah melalui pendekatan hukum/jurisprudence inquiry.

Berkontribusi dalam pengembangan media dan teknologi pembelajaran, serta pelatihan dan pelaksanaan pendidikan kewarganegaraan dan karakter di sekolah dasar maupun menengah.

---000---

BIODATA PENULIS



Prof Dr. Corry Yohana, MM.

Salah satu akademisi senior di Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dikenal sebagai pendidik, peneliti, penulis buku, dan penggerak kewirausahaan yang memiliki dedikasi tinggi terhadap pengembangan kompetensi mahasiswa dan penguatan riset di bidang bisnis. Seluruh perjalanan akademiknya mulai dari jenjang S1, S2, hingga S3 diselesaikan di Universitas Negeri Jakarta (dahulu IKIP Jakarta). Meraih gelar Doktor (S3) pada tahun 2014.

Prof. Dr. Corry Yohana dikenal produktif menulis baik dalam bentuk buku maupun artikel ilmiah. Beberapa karyanya antara lain: Dasar-Dasar Statistik (2008), Evaluasi Pengajaran (2009), Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya (2015), Manajemen Risiko (Teori dan Aplikasi)

Selain itu, aktif menulis artikel ilmiah yang dipublikasikan di jurnal nasional maupun internasional terindeks Scopus.

Penulis adalah sosok yang sangat peduli terhadap pengembangan jiwa kewirausahaan mahasiswa. Memandang kewirausahaan sebagai keterampilan inti yang harus dimiliki mahasiswa UNJ.

Kontribusinya mencakup: Pelatihan kewirausahaan untuk mahasiswa, Pendampingan UMKM dan pengusaha kecil, Kolaborasi program pelatihan kewirausahaan di Indramayu, Mengembangkan riset-riset seputar wirausaha dan bisnis modern.

---000---