

TRANSFORMASI KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA UMKM DALAM MENGHADAPI VUCA DI ERA SOCIETY 5.0

Andika Hasya Maydino Alfaiz¹, Muhammad Nur Ihsan², Rosi Handayani^{3*}

Program Studi Manajemen, Universitas Pamulang

andikahasya07@gmail.com, rosihandy1310@gmail.com, mnurikhsan915@gmail.com

Abstrak

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menopang lebih dari separuh perekonomian nasional dan menyerap sebagian besar tenaga kerja Indonesia. Sayangnya, sebagian besar pelakunya masih tertinggal dalam kompetensi digital, padahal mereka dituntut menghadapi lingkungan usaha yang volatile, uncertain, complex, dan ambiguous (VUCA) di tengah percepatan Society 5.0. Kajian ini mencoba memetakan bagaimana kompetensi sumber daya manusia (SDM) UMKM perlu diubah agar pelaku usaha bisa bertahan sekaligus tetap bersaing dalam kondisi tersebut, melalui kajian literatur sistematis (systematic literature review) pada basis data Scopus, SINTA, dan Google Scholar untuk artikel terbitan 2019-2024. Setelah disaring dengan kriteria inklusi, diperoleh 24 artikel relevan yang mengerucut pada tiga pilar transformasi yang saling berkaitan: penguatan literasi dan kompetensi digital, pengembangan kapabilitas dinamis berbasis data usaha, serta kepemimpinan wirausaha yang adaptif terhadap perubahan. Pelaku UMKM yang mampu memadukan ketiga pilar ini tampak lebih tangguh menghadapi guncangan pasar dibandingkan mereka yang hanya mengandalkan modal usaha semata. Temuan ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi program pendampingan UMKM, lembaga pembiayaan, perguruan tinggi, maupun perumusan kebijakan pemberdayaan usaha kecil di Indonesia.

Kata Kunci: Kompetensi SDM, UMKM, VUCA, Society 5.0, Transformasi Digital

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) sustain more than half of Indonesia's national economy and absorb most of its workforce. Unfortunately, most business owners still lag behind in digital competency, even as they face a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment amid the acceleration of Society 5.0. This study maps how MSME human resource (HR) competencies need to change so that business owners can survive while staying competitive, drawing on a systematic literature review of the Scopus, SINTA, and Google Scholar databases for articles published between 2019 and 2024. After applying inclusion criteria, 24 relevant articles were retained, pointing to three interrelated pillars of transformation: strengthening digital literacy and competency, developing dynamic capabilities based on business data, and adaptive

Article history

Received: Oktober 2026

Reviewed: Oktober 2026

Published: Oktober 2026

Plagirism checker no 80

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

entrepreneurial leadership. MSME actors who combine these three pillars appear more resilient to market shocks than those relying solely on business capital. These findings are expected to inform MSME mentoring programs, financing institutions, universities, and the formulation of small business empowerment policies in Indonesia.

Keywords: *HR Competency; MSMEs; VUCA; Society 5.0; Digital Transformation*

PENDAHULUAN

Menurut data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah yang dikutip Chandra dkk. (2023, hlm. 128), jumlah UMKM di Indonesia sudah mencapai sekitar 65,5 juta unit usaha, atau 99,99% dari seluruh unit usaha yang ada, dan menyerap 89,2% tenaga kerja nasional. Dengan kata lain, UMKM bukan pelengkap perekonomian, melainkan tulang punggungnya. Namun justru karena skalanya kecil, kelompok usaha ini paling mudah goyah setiap kali ada guncangan dari luar – terlihat jelas pada masa pandemi, ketika mayoritas UMKM mengalami tekanan berat pada kinerja keuangannya (Indriastuti & Kartika, 2022, hlm. 241).

Di sisi lain, ada konsep Society 5.0 yang digagas pemerintah Jepang, yang menempatkan teknologi sebagai alat untuk memperkuat kapasitas manusia dalam menyelesaikan persoalan sosial dan ekonomi, bukan sekadar mesin otomatisasi (Cabinet Office Government of Japan, 2019, hlm. 3). Bagi UMKM, era ini sebenarnya membuka peluang pasar yang jauh lebih luas lewat teknologi digital. Masalahnya, peluang itu menuntut kesiapan kompetensi yang belum tentu dimiliki sebagian besar pelaku usaha kecil.

Kondisi ini diperparah oleh lingkungan bisnis yang bersifat VUCA – singkatan dari volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity – yang menggambarkan perubahan cepat, sulit diprediksi, saling terkait, dan tidak selalu jelas sebab-akibatnya (Bennett & Lemoine, 2014, hlm. 312). Taskan, Junça-Silva, dan Caetano (2022, hlm. 205) bahkan mencatat, lewat tinjauan sistematis mereka, bahwa konsep VUCA kini banyak diadopsi lintas sektor, termasuk oleh usaha berskala kecil yang sebelumnya jarang dilirik dalam kajian semacam ini.

Persoalannya, kesenjangan kompetensi digital pada pelaku UMKM masih lebar. Rahman (2022), dalam kajiannya tentang pengembangan kompetensi digital UMKM, menemukan bahwa sebagian besar pelaku usaha mikro baru sebatas memakai teknologi digital untuk media sosial dasar – belum sampai memanfaatkan data pelanggan, apalagi mengotomatisasi pemasaran. Temuan ini cukup sejalan dengan Samputra (2024), yang menunjukkan adanya korelasi langsung antara literasi digital dan pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Berangkat dari uraian tersebut, kajian ini bertujuan untuk: (1) memetakan kondisi kompetensi SDM UMKM saat ini di tengah tuntutan Society 5.0; (2) mengidentifikasi pilar-pilar transformasi kompetensi yang relevan berdasarkan literatur terkini; serta (3) merumuskan implikasi praktis bagi pembinaan UMKM dalam menghadapi lingkungan VUCA. Tujuan tersebut dijabarkan dalam tiga pertanyaan penelitian: (RQ1) bagaimana kondisi kompetensi SDM UMKM di tengah tuntutan Society 5.0? (RQ2) pilar transformasi kompetensi apa yang muncul dari literatur terkini? (RQ3) apa implikasi praktisnya bagi pembinaan UMKM di lingkungan VUCA?

METODE

Pendekatan Penelitian

Kajian ini memakai pendekatan Systematic Literature Review (SLR) yang mengacu pada alur PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses). Pendekatan ini dipilih karena dianggap mampu menghasilkan sintesis pengetahuan yang sistematis dan bisa ditelusuri ulang dari berbagai sumber sekunder (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003, hlm. 209).

Sumber dan Kriteria Inklusi

Penelusuran literatur dilakukan pada basis data Scopus, SINTA, dan Google Scholar, dengan kombinasi kata kunci “kompetensi SDM UMKM”, “digital competency MSME”, “SME human capital”, “VUCA business”, dan “Society 5.0 SME”. Pencarian dibatasi pada rentang terbit 2019-2024 agar data yang diperoleh tetap mutakhir.

Kriteria inklusi yang dipakai adalah: (a) artikel berbahasa Indonesia atau Inggris; (b) terindeks Scopus atau SINTA 1-3; (c) membahas kompetensi atau kapabilitas SDM dalam konteks UMKM/SME; (d) menggunakan metode penelitian yang jelas dan bisa diidentifikasi. Kriteria eksklusi adalah: (a) fokus utama bukan pada UMKM; (b) kualitas metodologi kurang memadai; dan (c) teks lengkap tidak dapat diakses. Setelah disaring bertahap mulai dari judul, abstrak, hingga isi penuh, diperoleh 24 artikel yang memenuhi kriteria dan dijadikan sumber data utama rangkumannya ada pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan Sumber Literatur yang Digunakan

Sumber	Jumlah Artikel	Periode	Fokus Utama
Scopus / jurnal internasional terindeks	9	2020-2024	Kapabilitas dinamis UMKM, digitalisasi, kinerja usaha
SINTA 1-2	8	2020-2024	Literasi digital, kompetensi SDM UMKM
SINTA 3	4	2021-2024	Pelatihan dan pendampingan UMKM

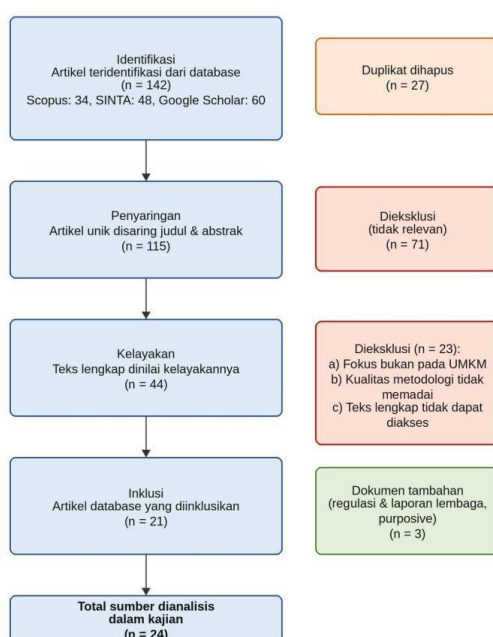
Regulasi dan laporan lembaga	3	2008-2023	Kebijakan pemberdayaan UMKM
Total	24	2008-2024	Kebijakan pemberdayaan UMKM

Sumber: Olahan Penulis, 2026

Catatan: rentang 2008 pada baris regulasi dan total berasal dari dokumen regulasi yang dimasukkan di luar penelusuran basis data; 21 artikel basis data terbit pada 2019-2024.

Proses Seleksi Artikel (Alur PRISMA)

Proses seleksi literatur mengikuti empat tahap alur PRISMA: identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Pada tahap identifikasi, pencarian awal dengan kombinasi kata kunci di atas menghasilkan 142 artikel – terdiri atas Scopus (34 artikel), SINTA (48 artikel), dan Google Scholar (60 artikel). Setelah 27 duplikat dibuang, tersisa 115 artikel unik yang masuk tahap penyaringan judul dan abstrak; di tahap ini 71 artikel gugur karena tidak secara langsung membahas kompetensi SDM UMKM. Sebanyak 44 artikel yang tersisa kemudian dicek kelayakannya lewat pembacaan teks lengkap, dan 23 di antaranya dikeluarkan dengan alasan: (a) fokus utama bukan pada UMKM; (b) kualitas metodologi kurang memadai; atau (c) teks lengkap tidak bisa diakses. Hasilnya, 21 artikel dari basis data akademik lolos seluruh kriteria. Ditambah tiga dokumen berupa regulasi dan laporan lembaga resmi (Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 serta laporan kementerian terkait) yang dimasukkan secara purposive di luar alur pencarian basis data untuk memperkaya konteks regulasi, total sumber data yang dianalisis dalam kajian ini menjadi 24, sebagaimana dirangkum pada Tabel 1.



Gambar 1. Diagram Alur PRISMA Proses Seleksi Sumber Literatur

Analisis Data

Data dianalisis dengan teknik thematic analysis mengikuti panduan Braun dan Clarke (2006): tema-tema digali secara induktif dari literatur, lalu disintesis secara deduktif memakai kerangka VUCA dan Society 5.0 sebagai lensa analitiknya. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah juga ditelaah sebagai data sekunder, untuk memahami konteks regulasi pembinaan UMKM di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Karakteristik Studi

Dari 24 sumber yang dianalisis, sebaran tahun terbitnya condong ke publikasi yang relatif baru: 3 artikel terbit pada 2019-2020, 8 artikel pada 2021-2022, dan 13 artikel pada 2023-2024. Ini masuk akal, mengingat isu kompetensi SDM UMKM di era VUCA dan Society 5.0 memang baru ramai dibicarakan beberapa tahun terakhir. Dari sisi metode, mayoritas sumber (17 artikel) adalah studi empiris berbasis survei atau studi kasus pada UMKM di berbagai wilayah Indonesia, sementara 7 artikel sisanya bersifat konseptual atau tinjauan kebijakan. Dengan sebaran seperti ini, temuan yang disintesis pada bagian berikut setidaknya bertumpu pada bukti empiris terkini, bukan sekadar opini normatif.

Kondisi Kompetensi SDM UMKM: Potret Kesenjangan

Literatur yang ditelaah cukup konsisten memperlihatkan kesenjangan antara tuntutan pasar era Society 5.0 dan kapasitas riil pelaku UMKM. Sebagian besar usaha mikro masih dikelola dengan pola kekeluargaan, di mana pembagian kerja lebih banyak ditentukan hubungan personal ketimbang kompetensi (Rahman, 2022). Kardiyem, Bandi, Kristiani, dan Setyowibowo (2023) – kajian naratif yang berfokus pada kompetensi digital dosen, sehingga dipakai di sini sebatas rujukan konseptual – mencatat bahwa kerangka kompetensi digital yang ada jarang memuat dimensi etika digital. Catatan ini patut diperhatikan dalam penguatan literasi digital pelaku UMKM.

Betapa rapuhnya kesiapan ini terlihat jelas saat pandemi. Indriastuti dan Kartika (2022, hlm. 241) mencatat 82,9% UMKM mengalami penurunan kinerja keuangan akibat pandemi, dan yang berhasil bertahan umumnya adalah mereka yang cepat beradaptasi ke kanal penjualan digital. Bisa dibilang, krisis eksternal semacam ini menjadi semacam seleksi alam yang menegaskan betapa pentingnya kompetensi adaptif dalam mengelola usaha kecil.

Pembahasan

Bagian ini mencoba memadukan temuan-temuan di atas dengan memetakan literatur yang sejalan maupun yang menekankan sisi berbeda. Mangifera, Perwithosuci, Aisyah, dan Widawati (2024, hlm. 100) menemukan bahwa kapabilitas teknologi digital, relasional, dan inovasi samasama memengaruhi kinerja UMKM – sejalan dengan Indriastuti dan Kartika (2022, hlm. 250) yang menempatkan kapabilitas dinamis sebagai penghubung antara digitalisasi dan peningkatan kinerja keuangan UMKM. Tapi ada penekanan berbeda dari Rahman (2022), yang menemukan bahwa sebagian besar pelaku usaha mikro baru memanfaatkan teknologi digital sebatas media sosial dasar. Temuan ini membuat optimisme Samputra (2024) soal korelasi positif literasi digital terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah perlu dibaca lebih hati-hati. Boleh jadi, dampak literasi digital terhadap kinerja UMKM sebenarnya bergantung pada sejauh mana kompetensi itu benar-benar dipraktikkan, bukan sekadar dimiliki di atas kertas.

Pilar Pertama: Literasi dan Kompetensi Digital yang Adaptif

Kompetensi digital bagi pelaku UMKM sekarang bukan lagi sekadar bisa mengoperasikan gawai. Ia mencakup kecakapan memanfaatkan pemasaran digital, membaca data sederhana dari platform penjualan daring, sampai memahami tren perilaku konsumen. Studi Chandra, Firdaus, Syamsurizal, Ginting, Sakinah, dan Rakhmawati (2023, hlm. 130) di Kota Bogor menemukan bahwa kombinasi kecakapan pemasaran digital dan keterampilan wirausaha berpengaruh nyata pada keberlangsungan usaha kecil pascapandemi. Kardiyem dkk. (2023) juga menyebut bahwa kerangka kompetensi digital yang mereka bahas mencakup pemberdayaan literasi digital bagi mahasiswa dan pelaku UMKM.

Kompetensi ini perlu dibarengi kemampuan adaptif – kesediaan pelaku usaha untuk terus menyesuaikan model bisnisnya seiring perubahan preferensi pasar. Tanpa itu, investasi pada perangkat digital hanya akan jadi beban biaya tanpa memberi nilai tambah yang nyata bagi usaha.

Pilar Kedua: Kapabilitas Dinamis Berbasis Data Usaha

Kapabilitas dinamis, sederhananya, adalah kemampuan UMKM mengombinasikan sumber daya yang terbatas untuk merespons perubahan pasar dengan cepat. Mangifera, Perwithosuci, Aisyah, dan Widawati (2024, hlm. 100) menemukan bahwa kapabilitas teknologi digital, relasional, dan inovasi bersama-sama berpengaruh signifikan pada kinerja UMKM di Surakarta – meski pengembangan sumber daya finansial saja belum cukup menjamin keberhasilan tanpa dibarengi kapabilitas tersebut. Indriastuti dan Kartika (2022, hlm. 250) menemukan hal serupa:

yang menghubungkan digitalisasi dengan peningkatan kinerja keuangan UMKM sebenarnya adalah kapabilitas dinamis, bukan digitalisasi itu sendiri.

Artinya, pembinaan SDM UMKM perlu bergeser dari sekadar menyediakan modal atau alat digital, ke arah membentuk kapasitas pelaku usaha untuk membaca data usahanya sendiri – misalnya catatan penjualan harian, pola pembelian ulang pelanggan, atau efektivitas promosi – lalu menjadikannya dasar pengambilan keputusan.

Pilar Ketiga: Kepemimpinan Wirausaha yang Responsif terhadap VUCA

Perubahan kompetensi teknis saja tidak akan bertahan lama tanpa perubahan pola pikir pemilik usaha, mengingat pada skala UMKM pemiliknya sekaligus jadi pengambil keputusan tunggal. Bass dan Riggio (2006, hlm. 4) menekankan bahwa kepemimpinan yang mendorong inspirasi dan keterbukaan pada gagasan baru terbukti lebih efektif menghadapi ketidakpastian, dibandingkan gaya kepemimpinan yang kaku pada rutinitas lama. Heifetz, Grashow, dan Linsky (2009, hlm. 14) membedakan tantangan teknis – yang bisa diselesaikan dengan solusi baku – dari tantangan adaptif yang menuntut cara berpikir baru; pelaku UMKM di tengah VUCA jauh lebih sering berhadapan dengan jenis tantangan kedua ini.

Schein (2010, hlm. 17) mengingatkan bahwa perubahan budaya kerja baru benar-benar terjadi ketika pelaku usaha mengalami sendiri bukti bahwa cara lama sudah tidak memadai. Pada konteks UMKM keluarga, ini berarti keberanian pemilik usaha mencoba pendekatan baru dalam skala kecil dan terukur – bukan menunggu perubahan besar yang berisiko tinggi.

Tabel 2 merangkum perbandingan antara pola pengelolaan SDM UMKM yang konvensional dengan arah transformasi yang disarankan dari sintesis literatur.

Tabel 2. Perbandingan Model Transformasi SDM UMKM di Era VUCA-Society 5.0

Dimensi	Model Konvensional	Model Transformasi VUCA-S5.0	Implikasi Praktis
Rekrutmen SDM	Mengandalkan anggota keluarga/kerabat	Melibatkan tenaga kerja dengan minat digital, terbuka pada tenaga paruh waktu	Perluasan jaringan rekrutmen lokal
Pelatihan	Sekali jalan, mengikuti pelatihan pemerintah bila ada	Belajar berkelanjutan lewat komunitas usaha dan platform daring	Kemitraan dengan inkubator/platform digital
Pengelolaan Kinerja	Berdasarkan omzet harian	Berbasis data pelanggan dan analitik penjualan sederhana	Adopsi pencatatan digital/POS

Kepemimpinan	Otoriter pemilik usaha	Adaptif, terbuka pada masukan dan uji coba	Pendampingan kepemimpinan wirausaha
Budaya Usaha	Menghindari risiko, bertahan pada cara lama	Toleran pada eksperimen berskala kecil	Program uji coba berisiko terukur

Sumber: Sintesis Literatur, Olahan Penulis, 2026

Arah Kajian dalam Literatur

Dari studi yang disintesis, terlihat perbedaan penekanan antarkajian. Sebagian studi menitikberatkan literasi digital dan pemasaran daring (Chandra dkk., 2023; Samputra, 2024), sedangkan studi lain menyoroti kapabilitas dinamis dan pengambilan keputusan berbasis data usaha (Indriastuti & Kartika, 2022; Mangifera dkk., 2024). Perhatian pada kepemimpinan adaptif dalam konteks UMKM masih terbatas, dan rujukannya sebagian besar berasal dari teori kepemimpinan dan organisasi yang lebih lama (Bass & Riggio, 2006; Heifetz dkk., 2009; Schein, 2010), bukan dari artikel hasil penelusuran 2019-2024. Karena itu, pergeseran arah kajian dari waktu ke waktu belum dapat disimpulkan dari data yang ada.

Identifikasi Kesenjangan Penelitian

Sintesis literatur ini juga membuka beberapa celah yang bisa jadi arah penelitian lanjutan. Pertama, hampir seluruh kajian yang ditelaah bersifat cross-sectional; studi longitudinal yang mengikuti UMKM yang sama dari waktu ke waktu, untuk melihat efektivitas jangka panjang program peningkatan kompetensi digital, masih sangat jarang. Kedua, teori kepemimpinan adaptif yang dirujuk (Bass & Riggio, 2006; Heifetz dkk., 2009) pada dasarnya lahir dari konteks organisasi besar, jadi belum banyak diuji secara empiris pada skala usaha mikro dengan struktur kepemilikan tunggal. Ketiga, literatur yang direview cenderung terkonsentrasi di Pulau Jawa, seperti Bogor (Chandra dkk., 2023) dan Surakarta (Mangifera dkk., 2024), sementara UMKM di luar Jawa yang menghadapi kendala infrastruktur digital berbeda relatif belum terwakili. Keempat, kajian tentang kompetensi yang dibutuhkan untuk memanfaatkan teknologi generasi terbaru – misalnya kecerdasan buatan generatif untuk operasional usaha kecil – masih sangat terbatas dalam rentang literatur 2019-2024 yang dikaji.

Hambatan Implementasi dan Strategi Mitigasi

Ada beberapa hambatan yang berulang kali muncul dalam upaya transformasi kompetensi SDM UMKM. Pertama, keterbatasan modal untuk mengikuti pelatihan maupun berlangganan perangkat digital berbayar. Kedua, akses infrastruktur digital yang belum merata, terutama bagi UMKM di luar kota besar. Ketiga, budaya usaha keluarga yang cenderung menghindari risiko

sehingga enggan mencoba pendekatan baru. Kotter (1996, hlm. 21) berpendapat bahwa kegagalan transformasi organisasi jauh lebih sering berakar pada kegagalan mengubah budaya kerja, bukan kegagalan strategi atau teknologi semata — dan pola ini sepertinya berlaku juga di level usaha mikro dan kecil.

Sebenarnya, Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah sudah memberi mandat kepada pemerintah untuk membina dan mengembangkan UMKM, termasuk dari sisi SDM. Hanya saja, pelaksanaannya di lapangan masih perlu diperkuat lewat kemitraan lintas pihak. Sebagai strategi mitigasi jangka pendek, kajian ini merekomendasikan: (a) pelatihan digital berbasis komunitas atau klaster UMKM agar biaya bisa ditanggung bersama; (b) kemitraan antara UMKM dengan platform teknologi maupun program pengabdian masyarakat perguruan tinggi; (c) pendampingan berkelanjutan oleh inkubator bisnis, bukan pelatihan sekali jalan; serta (d) insentif pembiayaan bagi UMKM yang menunjukkan komitmen mengadopsi pengelolaan usaha berbasis data.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, kajian ini memperkuat pandangan bahwa kapabilitas dinamis (Indriastuti & Kartika, 2022) dan kepemimpinan adaptif (Heifetz dkk., 2009) sebenarnya saling melengkapi, bukan dua hal yang terpisah, dalam menjelaskan ketahanan UMKM di lingkungan VUCA. Kerangka tiga pilar yang diajukan di sini bisa jadi titik tolak untuk pengujian empiris lebih lanjut pada konteks usaha mikro. Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa program pembinaan UMKM perlu bergeser dari sekadar pelatihan teknis satu arah, menuju pendampingan yang membangun kapasitas berpikir adaptif pemilik usaha — sejalan dengan rekomendasi mitigasi yang sudah diuraikan di atas.

SIMPULAN

Transformasi kompetensi SDM UMKM di tengah tekanan VUCA dan percepatan Society 5.0 tidak bisa dikerjakan setengah-setengah. Kajian ini memperlihatkan bahwa tiga pilar — literasi dan kompetensi digital yang adaptif, kapabilitas dinamis berbasis data usaha, serta kepemimpinan wirausaha yang responsif terhadap perubahan — sebenarnya satu kesatuan yang saling menopang. Pelaku UMKM yang hanya menguatkan salah satu pilar tanpa membenahi yang lain cenderung tetap rentan terhadap guncangan pasar.

Implikasi praktis dari kajian ini antara lain: perlunya program pendampingan UMKM yang menasar kapasitas berpikir wirausaha, bukan sekadar penyediaan perangkat teknologi; penguatan peran inkubator bisnis dan lembaga pembiayaan dalam pendampingan

berkelanjutan; serta optimalisasi mandat pembinaan UMKM sebagaimana diamanatkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, lewat kemitraan lintas pemangku kepentingan, termasuk perguruan tinggi.

Kajian ini tentu masih punya keterbatasan, karena sifatnya tinjauan literatur dan belum didukung data lapangan secara langsung. Penelitian lanjutan dengan metode campuran – survei dan wawancara terhadap pelaku UMKM lintas sektor dan wilayah – diperlukan untuk menguji kerangka tiga pilar transformasi yang diusulkan di sini pada kondisi UMKM yang lebih beragam.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, 57(3), 311-317. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2014.01.001>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cabinet Office Government of Japan. (2019). *Society 5.0: For human-centered society that balances economic advancement with the resolution of social problems*. Cabinet Office.
- Chandra, Y. E. N., Firdaus, R. Z., Syamsurizal, S., Ginting, R., Sakinah, R., & Rakhmawati, D. (2023). The utilization of digital marketing and entrepreneurial skills in enhancing business success for MSMEs in Bogor City. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 11(2), 128-136. <https://doi.org/10.26905/jmdk.v11i2.11588>
- Heifetz, R., Grashow, A., & Linsky, M. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press.
- Indriastuti, M., & Kartika, I. (2022). The impact of digitalization on MSMEs' financial performance: The mediating role of dynamic capability. *Jurnal Economia*, 18(2), 240-255. <https://doi.org/10.21831/economia.v18i2.42790>
- Kardiyem, K., Bandi, B., Kristiani, K., & Setyowibowo, F. (2023). Strategy for digital competence development of economics, business and accounting lecturers: Human capital theory review. *Jurnal Kependidikan*, 9(3), 936-945. <https://doi.org/10.33394/jk.v9i3.8637>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Mangifera, L., Perwithosuci, W., Aisyah, S., & Widawati, M. W. (2024). Does financial resource development effort affect the dynamic entrepreneurial capability and performance of SMEs? *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, 19(1), 92-103.
<https://doi.org/10.37301/jmubh.v19i1.24553>
- Rahman, A. (2022). Pengembangan kompetensi digital UMKM. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*.
- Samputra, R. (2024). Digital literacy and its impact on SMEs growth. *Indonesian Journal of Entrepreneurship*, 4(1), 78-85.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Taskan, B., Junça-Silva, A., & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: A systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(7), 196-217.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidenceinformed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Sekretariat Negara Republik Indonesia.