



## Membangun Rantai Pasok Anti Rapuh: Perspektif Pelaku UMKM

Diah Ayu Septi Fauji<sup>1</sup>, Sudarmiatin<sup>2</sup>, Agus Hermawan<sup>3</sup>

Universitas Nusantara PGRI Kediri, Jl. KH. Ahmad Dahlan No.76 Kediri, 64114, Indonesia<sup>1</sup>, Universitas Negeri Malang, Jl. Semarang No. 5 Malang, 65145, Indonesia<sup>1,2,3</sup>

<sup>1</sup>[septifauji@unpkediri.ac.id](mailto:septifauji@unpkediri.ac.id); <sup>2</sup>[sudarmiatin.fe@um.ac.id](mailto:sudarmiatin.fe@um.ac.id); <sup>3</sup>[agus.hermawan.fe@um.ac.id](mailto:agus.hermawan.fe@um.ac.id)

\*corresponding author

doi.org/10.33795/jraam.v5i3.010

### Informasi Artikel

Tanggal masuk	03-12-2021
Tanggal revisi	04-02-2022
Tanggal diterima	07-02-2022

### Keywords:

Antifragility SCM;  
Disruption;  
Supply Chain Management.

### Abstract

*This study aims to find ways to build an anti-fragile supply chain based on the perspective of SMEs in Kediri Regency. This research conducts observations on phenomena intensively and is practice-oriented using case study qualitative methods. The findings of the theme show that the character of MSME actors who master the fields, language, art of communication, can establish closeness with customers through interaction, reduce dependence on suppliers and the willingness to grow in uncertainty and/or disruption are the keys for MSMEs to be able to build and manage anti-corruption supply chains fragile.*

### Kata kunci:

Rantai Pasok Antirapuh;  
Gangguan;  
Manajemen Rantai Pasok.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan cara membangun rantai pasok anti rapuh berdasarkan perspektif UMKM yang ada di Kabupaten Kediri. Penelitian ini melakukan pengamatan pada fenomena secara intensif dan berorientasi pada praktik (*practice-oriented research*) menggunakan metode kualitatif studi kasus. Adapun hasil temuan tema menunjukkan bahwa karakter pelaku UMKM yang menguasai bidang, bahasa, seni berkomunikasi, dapat menjalin kedekatan dengan pelanggan melalui interaksi, mengurangi ketergantungan dengan pemasok serta kemauan untuk bertumbuh dalam ketidakpastian dan/ gangguan menjadi kunci UMKM dapat membangun dan mengelola rantai pasok yang anti rapuh.



## 1. Pendahuluan

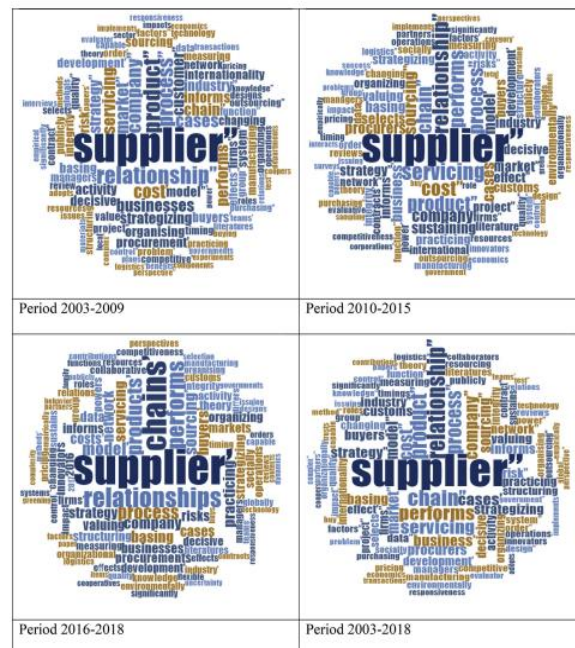
Perubahan dunia bisnis yang sangat cepat, membuat bisnis tidak lagi cukup dengan memiliki struktur organisasi yang kuat. Dalam literatur *purchasing* dan *supply chain management* (P&SCM), sering

menyebutkan bahwa solusi yang diinginkan untuk mengatasi ketidakaturan adalah dengan membangun kekuatan atau ketahanan dalam rantai pasokan. Kekuatan telah banyak dibahas di P&SCM sebagai pendekatan yang

memungkinkan rantai pasokan untuk mentolerir gangguan dan mempertahankan fungsinya [1]. Pendekatan dominan dalam literatur P&SCM menganggap semua jenis gangguan dalam rantai pasokan dipandang sebagai sumber kerugian yang harus dihindari. Namun, di dunia saat ini banyak kekacauan di mana-mana, sehingga memandang kerugian sebagai sesuatu yang harus dihindari juga perlu dipertanyakan. Dari kondisi pandemi yang terjadi membuat penulis berpikir” Bagaimana jika kita berpikir positif tentang ketidakteraturan dan menerimanya? Bagaimana jika kita membangun rantai pasokan yang bahkan dapat memperoleh keuntungan dari ketidakteraturan, baik secara finansial maupun non-finansial (misalnya, reputasi sosial)? Sehingga merujuk pada karya Nikookar et al., (2021) yang terinspirasi dari buku Taleb (2012) menargetkan rantai pasokan antirapuh sebagai pendekatan baru (dan positif) terhadap ketidakteraturan dan keacakan pada rantai pasok [1,2]. Lebih lanjut, Nikookar et al.,(2021) menyampaikan bahwa riset kedepan perlu untuk mengkontekstualisasikan cara-cara dari berbagai industri untuk dapat menghasilkan pengetahuan tentang membangun rantai pasok antirapuh [1].

Dengan kata lain, saat ini keberadaan rantai pasokan yang kuat dan tangguh terletak diantara rantai yang rapuh hingga yang anti-rapuh [3]. Oleh karena itu, tujuan memperkenalkan rantai pasokan antirapuh sejalan dengan refleksi baru-baru ini pada 25 tahun terakhir *Journal of Purchasing and Supply Management*, di mana para editor menyampaikan untuk para peneliti dibidang manajemen logistik dan rantai pasok untuk "menyegarkan dan memperluas bidang dalam hal perspektif, topik, dan membangun jembatan antar disiplin ilmu seperti ilmu manajemen, komunikasi, psikologi, teknik industri dan lain-lain” [4]. Berdasarkan refleksi para editor terkait perkembangan riset terkait rantai pasok terlihat pokok bahasan riset hanya berputar pada hal – hal

yang sudah umum kita ketahui. Adapun hasil refleksi editor dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1 Word cloud menurut periode untuk publikasi JPSM dari tahun 2003 hingga 2018 [4]

Dari gambar 1 terlihat bahwa kata-kata yang sering dibahas dalam penelitian mengenai rantai pasok adalah mengenai pemasok, *relationship*, jaringan. Sehingga, memang sangat penting untuk melakukan pengamatan terkait fenomena baru yang terjadi mengingat sampai saat ini perubahan dunia bisnis yang cepat, tidak dapat diprediksi, dan dalam beberapa kasus tidak dapat diubah seperti kasus yang dipicu oleh pandemi ini telah mengganggu rantai pasokan yang tak terhitung jumlahnya di seluruh industri di seluruh dunia [5]. Ditambah dengan karakteristik lain dari rantai pasokan saat ini, termasuk terlalu dioptimalkan dan terglobalisasi, COVID-19 telah menyebabkan rantai kekurangan bahan atau penundaan pengiriman yang berdampak luas pada pasar global. Meskipun strategi ini telah membantu perusahaan mencapai *margin* yang lebih baik, mereka juga menyebabkan rantai pasokan yang lebih rapuh karena gangguan apa pun berpotensi menyebabkan gangguan besar-besaran [6]. Kompleksitas rantai pasokan akibat

ketergantungan yang berlebihan pada globalisasi dan *outsourcing* membuat gangguan tersebut dengan cepat menyebar dan meluas.

Banyak perusahaan telah membentuk rantai pasokan global untuk memenuhi kebutuhan mereka dari pemasok yang tersebar di seluruh dunia sambil juga memasuki pasar internasional untuk menjual barang dan jasa mereka. Namun, perluasan rantai pasokan telah meningkatkan *eksposur* perusahaan terhadap gangguan. Bencana alam baru-baru ini, tantangan kesehatan global, krisis ekonomi, perubahan peraturan, ketidakstabilan politik, dan kerusakan iklim telah mengingatkan kita bahwa rantai pasokan beroperasi di lingkungan yang ditandai dengan ketidakteraturan [2,7,8].

Dampak ketidakteraturan dunia tidak hanya dirasakan oleh rantai pasok perusahaan besar, namun juga dirasakan oleh UMKM. Pada survei awal, penulis menemui beberapa UMKM yang bergerak dibidang berbeda diantaranya UMKM makanan serta UMKM tanaman akuatik yang menyebutkan saat pandemi ini sangat berdampak sekali bagi usaha mereka. Berikut adalah gambar saat peneliti melakukan survei awal ke usaha tanaman akuatik dan usaha kripik tempe.



Gambar 2 Wawancara dengan Pelaku UMKM



Gambar 3 wawancara ke usaha kripik tempe.

Bu Trinil selaku perwakilan pengusaha tempe menyebutkan bahwa sebelum pandemi usaha tempe yang *notabene* berada di bawah koperasi yang dikelola warga ini menghabiskan 30–40 ton kedelai. Lebih lanjut Bu Trinil menyampaikan sehari perputaran uang bisa mencapai 2–3 milyar rupiah. Namun, semenjak pandemi harga kedelai yang *diimport* dari Amerika mengalami fluktuasi, sehingga memengaruhi penjualan dan distribusi barang secara online juga belum maksimal. Berbeda dengan usaha tanaman akuatik, selama pandemi ini justru mengalami kenaikan *omzet*. Kedua UMKM ini memang memiliki rantai pasok yang berbeda, hanya saja yang menarik bagi peneliti adalah apakah tidak mungkin bagi kedua jenis UMKM ini menerapkan model pengelolaan rantai pasok yang sama? Dari penelitian terdahulu serta kedua fenomena yang terjadi pada UMKM ini nampak penting untuk melakukan analisis kembali apakah memang sebenarnya literatur manajemen rantai pasok ini perlu bergeser dari yang semula dominan membahas tentang ketahanan dan kekuatan menjadi rantai pasok antirapuh. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan sebuah riset yang berfokus pada bagaimana membangun rantai pasok anti rapuh berdasarkan perspektif UMKM? Mengingat UMKM dinilai mampu menampilkan wajah dari kondisi ekonomi Indonesia, serta dapat diketahui bahwa saat ini UMKM masih sangat mendukung PDB nasional dan siklus bentuk jaringan rantai pasok UMKM memiliki kerumitan dan ciri



sendiri. Sehingga riset tentang bagaimana membangun rantai pasok berdasarkan perspektif UMKM ini sangat cocok dengan konteks membangun rantai pasok anti rapuh. Dengan menemukan cara membangun rantai pasok anti rapuh ini, diharapkan seluruh UMKM di Indonesia dapat mengetahui serta mulai menerapkan model rantai pasok yang anti rapuh yang tidak hanya mampu bertahan di tengah ketidakpastian.

## 2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan Studi Kasus agar sesuai dengan tujuan untuk menemukan cara membangun rantai pasok. Penelitian studi kasus ini berfokus pada apa yang akan ditemukan dan dipelajari. “Apa” disini menunjukkan tentang situasi nyata yang didalamnya tidak ada kendali dari pihak peneliti sehingga akan ada banyak kemungkinan yang terjadi sehingga penelitian studi kasus ini dipercaya dapat menggunakan bukti empiris dari informan atau organisasi untuk memberikan kontribusi pada pengetahuan [9]. Pada penelitian ini peneliti melakukan penyelidikan kepada informan yang relevan yaitu pemilik UMKM Aquarimba dan melakukan wawancara sebagai bagian dari proses pengumpulan data selama 3 (tiga) bulan. Pemilihan informan ini juga telah sesuai dengan kriteria *relevan* dimana informan memang merupakan seorang pengusaha dan mengalami pasang surut dalam usahanya, *readiness* dan *rapport* dalam hal ini informan betul-betul siap untuk diwawancarai serta dapat menyampaikan hal yang sesuai dengan yang dialami. Pengamatan pada fenomena ini dilakukan peneliti secara intensif. Peneliti bergantung pada berbagai sumber bukti serta data yang terkumpul dalam melakukan triangulasi. Triangulasi disini berfungsi untuk memenuhi unsur “validitas dan reliabilitas” dalam penelitian kualitatif. Triangulasi yang dilakukan peneliti adalah triangulasi waktu dan sumber. Pada tahap analisis data, peneliti berorientasi pada praktik (*practice-oriented research*) agar dapat memberi kontribusi

pengalaman untuk menemukan solusi dalam membangun rantai pasok antirapuh. Adapun untuk memperjelas proses penelitian, peneliti membuat alur penelitian studi kasus ini seperti nampak pada Gambar 4.



Gambar 4. Alur Penelitian

## 3. Hasil dan Pembahasan

**Temuan Tema.** Sebelum masuk pada temuan tema, terlebih dahulu peneliti melakukan diskusi – diskusi kecil dengan informan I seperti percakapan berikut : (percakapan yang ditranskripsikan disini adalah percakapan yang benar- benar relevan dengan penelitian dan mendapatkan validasi) Peneliti : Mas, selama pandemi ini ada dampaknya atau tidak buat anda? Informan I : Pasti ada mbak, kan aku usaha ini mulai tahun 2016 terus bangkrut, terus mulai lagi itu tahun 2019. Nah, awal – awal pandemi aku kan mikir, *mosok sek* (red:masa sih masih) baru mau usaha terus mau mati lagi? Akhirnya aku bikin strategi, aku *ngasih* edukasi terkait tanaman aquatik lewat youtube gitu. Dan dari edukasi itu *malah* jualanku laku banget. Ternyata memang pembeli dan pelanggan itu malah bisa lebih percaya ke produk kita, setelah kita itu buka-bukaan terkait produk kita. Semasa awal pandemi *omzetku* naik 300% loh, baru kemudian melandai biasa. Tapi ga masalah juga sih melandai karena dari hasil kemarin yang naik ke 300% itu akhirnya kan membawa tokoku ke jajaran *star seller* dan *rating* yang cukup baik kan ya berdampak

positif ke usahaku. Banyak yang tetap nyari tokoku.

Peneliti : Mas, urusan tanaman gini kan pasti susah rantai pasoknya?..... soalnya kan berisiko banget. Salah perawatan, tanaman itu bisa mati entah di saluran mana, *lek*(red: kalau) mati mesti rugine.

Informan I : *Iyo sih mbak, mesti ada risiko mati. Tapi aku dari dulu dasar e suka tanaman, mesti tak kulik sampai ke dasar – dasarnya. Backgroundku belajar geografi ini manfaatnya jadi ngerti struktur tanah, dan aku jadi ngerti tanaman ini harus ditaruh lahan mana. Jadi kalau menurutku sih, meskipun aku pernah bangkrut sampai minus gara – gara kesalahanku sudah terima orderan tapi miskom dengan bagian produksi terus ketambahan masalah penggunaan uang yang ga pas, kalau mau jadi wirausaha itu ya harus kuasai bidang duluan.* Artinya setelah jatuh, aku masih punya pengetahuan dan ketrampilan kan, jadi aku yo bisa mulai lagi. Dan sedikit demi sedikit keuntungan yang ku dapat, 80% itu tak pakai untuk beresin infrastruktur untuk *green house* dan penyimpanan tanaman iku. Kalau dulu kan aku nyari tanaman ke hutan di kalimantan, seperti tanaman *buche* itu kan asli dari hutan kalimantan. Sekarang aku sudah bisa budidaya di *green house* sendiri dan akhirnya kan aku bisa ngontrol sediaan barangku dewe(red:sendiri).

Peneliti : Berarti *sampeyan* (red:anda) ga punya pemasok? Full produksi sendiri?

Informan I : *Yo adalah mbak, kan aku yo ambil dari petani juga. Dia punya lahan, terus aku ajari dulu tentang produksi tanaman aquatik itu gimana- gimana, sekarang udah bisa, dan aku yo ambil dari dia tapi yo bisa diitung sih, soal e produksiku sendiri sekarang sudah mencukupi. Terus yo bahan – bahan untuk pupuk cair yang tak buat yo aku milih beli ke toko- toko online yang murah, karena kadang distributor bahan baku ku malah lebih mahal daripada yang jual online. Akhir e yo aku g tergantung banget sama distributor, meskipun secara pribadi hubunganku yo baik sama*

*distributornya. Aku pun belinya ada waktu – waktu tertentu.*

Peneliti : *Lha kalau proses sampeyan(red:anda) untuk distribusi dan transportasi tanaman ini gimana? Harus ada sesuatu yang khusus?*

Informan I : Mesti ada perlakuan khusus mbak, tanaman harus bebas dari jamur. Malah harus bener – bener kering biar tidak ada jamur yang bisa hidup saat dia di pengiriman. Rata – rata sih dia mampu hidup diperjalanan sampai semingguan lah.

Peneliti : Untuk distribusi dan transportasi pakai jasa pengiriman tertentu? Yang harus cepet gitu?

Informan I : Tidak juga mbak, aku pakai JNE, J&T, Anteraja. Dan mereka langsung ambil pakatnya ke rumah. Malah sekarang aku pingin jadi agennya usaha pengiriman gini tapi barang yang tak kirim yo barang – barangku, kelihatannya akan lebih mengurangi biayaku kirim. Tapi masih belum tak pikir serius sih.

Peneliti : Penjualannya hanya ke 1 *e-commerce* aja atau juga ke distributor?

Informan I : Aku jual di beberapa *e-commerce* dan ada juga distributor.

(Selang beberapa waktu, ada dua orang bersepeda motor datang, terus langsung ke *green house* untuk mengambil tanaman), sambil menunjuk ke orang tersebut, informan I menyampaikan *nah*, mas – mas e itu juga jualan produk kami. Bahkan karyawanku aja juga buka toko di *e-commerce*, jadi gaji mereka bisa *double*. dari aku terus dari hasil jualannya dia sendiri. Sebulan ke pegang lah uang 5.000.000. enak to? Meskipun gak seragaman *necis* dan ga tinggi pendidikannya bisa dapat uang segitu.

Peneliti : Boleh tahu gak sih mas, terkait jaringan distribusi produk *sampeyan* ini kemana aja?

Informan I : Ada sih mbak, di *matriks seller* itu sudah ada data jaringan distribusinya, hanya saja belum buat *database* yang baik.

Peneliti : Oh, ok mas, nanti saya bantu datain

Informan I : Ok siap – siap

Peneliti : Terus ini berarti kunci usaha sampeyan (red:anda) bisa terus bertumbuh bahagia meskipun pandemi ini apa?

Informan I : Yo *mindset* untuk fokus *nguasai* 1 bidang sih mbak, terus yo *mindset* jangan cepet puas. Terus yo bisa menguasai berbagai bahasa itu yo seru mbak, jadi pelanggan yang bukan dari *e-commerce* bisa kita ajak guyon(red: bercanda) gitu kan akhirnya terjalin kedekatan kan, habis itu orang e kan yo percaya ke kita. Selain itu saya buka – bukaan banget kog mbak....di youtube ku, aku udah buat edukasi jadi pembeli juga akan tau kondisi tanamannya seperti apa. Sekarang pun aku mikir gimana agar bisa terus bersaing, makanya sekarang *packaging* produkku yo pelan – pelan tak rubah. Selain itu yo kalau urusan jaringan usaha yo itu tadi mbak, kuncinya jalin kedekatan, jalin kepercayaan, kita sering ajak ngobrol dengan bahasa *guyonan*. Tidak melulu serius terus yo kita akhirnya harus nerima dan menyesuaikan diri dengan segala situasi.

Dari wawancara di atas, ditemukan beberapa kata kunci yang digunakan oleh informan dalam menjalankan usahanya sampai dia dapat terus bertumbuh di tengah pandemi. Selain itu, dalam menemukan kata – kata kunci ini telah melalui tahap triangulasi waktu. Kata – kata kunci tersebut adalah : (1) Kuasai 1 Bidang, (2)*Mindset* positif, terbuka dan tidak cepat puas, (3)Kuasai bahasa dan seni komunikasi, (4)Kurangi ketergantungan pada pemasok, dan (5)Kemauan untuk bertumbuh dalam ketidakpastian dan/ gangguan.

**Pembahasan. Kuasai 1 Bidang.** Pada tema ini, informan menyampaikan bahwa sebelum jauh mengelola rantai pasok, setiap pengusaha harus menguasai bidang usaha sampai ke akar – akar masalahnya. Informan I menyampaikan:

*“Jadi kalau usaha tanaman ini saya harus tahu apa saja jenisnya, bagaimana cara perawatannya bahkan hanya dengan melihat tanamannya saja saya tahu ini tanaman apa, hidup dimana dan cara*

*perawatannya bagaimana. Bahkan mitra saya yang barangnya juga saya ambil itu juga saya ajarin. Mitra saya ini awalnya hanya punya sawah, terus saya ajari tentang produksi tanaman aquatik itu gimana-gimananya, sekarang dia sudah bisa. Dan kalau sampai sekarang proses itu aman wes. Lagian aku merasa aku sangat diuntungkan dengan menguasai satu bidang ini. Dulu pernah aku tidak fokus dan tidak menguasai bidang tertentu tapi aku memaksakan ikut usaha itu, akhirnya ya rugi mbak. Jadi ya wes aku putusin nguasai 1 bidang”.*

Menguasai bidang ini dapat dimaknai dengan seorang pengusaha harus memiliki kompetensi, pengetahuan terkait usahanya. Pengusaha harus tahu tentang dasar–dasar produksi dan jaringan–jaringannya. Pandangan kompetensi yang luas dan pemahaman tentang profesionalitas dari bagian rantai pasok dijelaskan secara holistik oleh Derwik (2017); Tassabehji (2010) [10,11] dan karya-karya utama dari literatur *Human Resource Management* misalnya karya Le Deist & Winterton, (2005) [12], adapun *tipologi* dari kompetensi ini mencakup konseptual yang didalamnya ada kognitif, pengetahuan, pemahaman serta pekerjaan yang didalamnya ada unsur dari pengetahuan teknis dan fungsional, aspek psikomotor dan ketrampilan terapan. Pendekatan holistik ini memberikan masukan yang berharga bagi industri/praktik untuk melakukan latihan pemetaan kompetensi pengusaha. Secara khusus, penelitian ini sesuai dengan beberapa karakteristik pendekatan seperti yang dikatakan oleh Champion et al., (2011) di mana: “Model kompetensi mengacu pada kumpulan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lainnya (KSAO) yang diperlukan untuk kinerja yang efektif dalam pekerjaan yang bersangkutan” [13].

Hasil penelitian terkait tema “Kuasai Bidang” dapat dikatakan mengadopsi pendekatan dalam rantai PSM yang lebih deduktif. Selain itu, ada dua praktik terbaru yang dipublikasikan oleh perusahaan konsultan KPMG dan Deloitte yang

mengidentifikasi karakteristik profesional PSM terutama *intrapersonal*, sifat-sifat dalam kombinasi dengan kompetensi lintas fungsional. Von derGracht dkk. (2016 , p. 6) memperkenalkan '*dinaxibility*', yang merupakan komposisi 'dinamis', 'kompleks' dan 'kemampuan' sebagai "kemampuan untuk secara kompeten" mengelola perkembangan (*dinaxic*) yang dinamis dan kompleks untuk mengelola masa depan kita yang dekat dan jauh” [14]. Sehingga menurut peneliti konsep *dinaxibility* ini cocok dengan tema kuasai bidang karena saat pengusaha ini benar-benar menguasai bidangnya, maka hal tersebut menunjukkan dia adalah pengusaha yang memiliki kemampuan untuk secara kompeten mengelola usahanya. Selain itu, Bals et al., (2019) dalam penelitiannya menyebutkan beberapa kompetensi yang harus dimiliki oleh pengusaha dalam mengelola rantai pasok seperti gambar 5 [15] :

Current Competencies	Future Competencies
Analytical skills	Analytical Skills
Basic knowledge on PSM role & processes	Automation
Communication skills	Big Data Analytics
Cross-functional abilities & knowledge	Computer Literacy
Interpersonal Communication	eProcurement Technology
Negotiation	Holistic supply chain thinking
Stakeholder Relationship Management	Process optimisation
Strategic sourcing	Strategic Sourcing
Strategic thinking	Strategic thinking
Sustainability	Sustainability

Gambar 5 Perbandingan kebutuhan kompetensi dalam rantai pasok [15].

Dari hasil penelitian ini akhirnya diketahui bahwa dalam era pandemi seperti sekarang ini, UMKM yang memiliki penguasaan pada bidang usahanya dapat terus bertumbuh. Penguasaan bidang juga memiliki makna yang sama dengan kompetensi yang telah banyak diulas oleh penelitian terdahulu dari berbagai negara, sehingga dapat disimpulkan bahwa penguasaan bidang, kemampuan atau kompetensi memang sangat diperlukan dalam mengelola sebuah usaha baik di dalam maupun di luar Indonesia seperti artikel yang

telah dipublikasikan oleh Bals et al., (2019) [15]. Oleh karena itu, menguasai bidang ini menjadi dasar bagi UMKM untuk membangun rantai pasok yang kuat sekaligus UMKM yang antirapuh. Dengan menguasai bidang usahanya maka dia dapat mengendalikan hal – hal lain yang kemungkinan menyerang usahanya. Selain literatur – literatur yang telah disebutkan di atas ada beberapa riset yang juga membahas kompetensi seperti halnya riset dari Chardine-Baumann & Botta-Genoulaz, (2014); Derwik & Hellström, (2017); Halley & Beaulieu, (2009) [10,16,17].

**Mindset positif, terbuka dan tidak mudah puas.** *Mindset* positif, terbuka dan tidak mudah puas merupakan salah satu syarat agar usaha tidak rapuh. Sebagai pengusaha informan I merasa bahwa yang pernah membuat dia gagal adalah *mindsetnya* sendiri yang merasa sudah mendapat hasil memuaskan saat usaha sehingga dia lengah. Oleh karenanya, setelah informan I kembali memulai usaha setelah bangkrut, informan I berupaya merubah *mindsetnya*. Hal itu disampaikan dengan pernyataan berikut :

“aku dulu itu agak sok-sok an sih mbak, jadi merasa modalku dikit terus dapat uang banyak itu wes seneng kan. Aku gak mikir kedepannya gimana- gimana. Dapat uang terus foya – foya. Kalau sekarang jujur, fokusku udah berubah mbak.”(red: saya dulu sedikit sombong kak, jadi saat usaha dengan modal sedikit dan mendapat keuntungan yang banyak itu langsung bahagia. Saya tidak memikirkan kedepannya usaha saya akan bagaimana. Dapat uang yang foya – foya. Kalau sekarang jujur, fokusku sudah berubah kak)

*Mindset* positif ini juga dapat diartikan sebagai *strategic thinking/ strategic business skill* yang ada pada *future competencies* [15]. Hal itu dikarenakan pada prinsipnya *mindset* positif, terbuka dan tidak mudah puas ini menjadi *behavior skills* dalam menjalankan sebuah usaha. Keterampilan ini akan dapat berhubungan dengan isu-isu strategis yang lebih luas dan bagaimana *mindset* positif



dapat berdampak pada nilai organisasi secara keseluruhan seperti perencanaan dan pengelolaan kemitraan strategis dan aliansi, manajemen risiko dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan *mindset* positif yang berada didalam kendali diri UMKM menjadi salah satu kunci dalam membangun UMKM yang antirapuh yang tidak mudah runtuh saat ada gangguan dari luar.

### **Kuasai Bahasa dan Seni Komunikasi.**

Informan I menegaskan bahwa menguasai bahasa terlebih lagi bahasa asing akan sangat membantu usaha. Meskipun sempat mengecewakan pembeli, namun dengan kita menguasai seni komunikasi dan paham bahasa mereka ,maka hal itu akan membuat mereka lebih mengerti dan mempercayai kita. *Seperti hasil wawancara berikut” Terus yo bisa menguasai berbagai bahasa itu yo seru mbak, jadi pelanggan yang bukan dari e-commerce bisa kita ajak guyon(red: bercanda) gitu kan akhirnya terjalin kedekatan kan ,habis itu orang e kan yo percaya ke kita”*. Lebih lanjut pada tema menguasai bahasa dan seni komunikasi ini termasuk pada *Functional and Relational logistic skills* seperti yang disimpulkan oleh Tatham et al., (2017) [18]. Jika dilihat lebih lanjut, tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh Tatham et al., (2017) ini bertujuan untuk menyelidiki ketrampilan yang dibutuhkan untuk mengelola rantai pasok dengan latar belakang lingkungan bisnis yang bergejolak di Australia. Terlebih khusus lagi Tatham juga menemukan catatan khusus bahwa hasil penelitiannya mengkonfirmasi literatur yang ada dengan mengkritisi fokus ketrampilan fungsional logistik dan menyarankan untuk bergeser pada ketrampilan relasional SCM [18].

Hal ini berarti ada kesamaan karakteristik pengusaha di Kediri dengan yang ada di Australia terkait bagaimana para pengusaha harus memiliki ketrampilan yang berhubungan dengan bahasa dan komunikasi ditengah lautan turbulensi dari SCM. Tanpa berniat untuk *mengomparasi* kondisi UMKM Lokal dengan UMKM di Australia, disini

peneliti secara obyektif menyimpulkan bahwasanya saat ini pelaku UMKM di Indonesia sendiri sudah mulai sadar untuk meningkatkan kemampuan dalam penguasaan bahasa dan seni komunikasi untuk dapat mengendalikan usaha secara lebih baik. Saat UMKM mampu untuk melakukan komunikasi yang baik dan memahami berbagai bahasa pelanggan maka UMKM dapat bernegosiasi saat terjadi masalah dari luar.

**Jalin Kedekatan dengan pelanggan melalui interaksi.** Adakalanya informan I juga melakukan edukasi melalui *youtube channelnya* sebagai upaya untuk pengenalan karakteristik tanaman aquatik dengan tujuan edukasi serta upaya menjalin kedekatan dengan pelanggan. Informan I percaya, dengan dia *buka – bukaan* terkait produknya dan menjelaskan detail di *youtube* akan mampu menarik kepercayaan dari pembeli sekaligus pelanggannya.

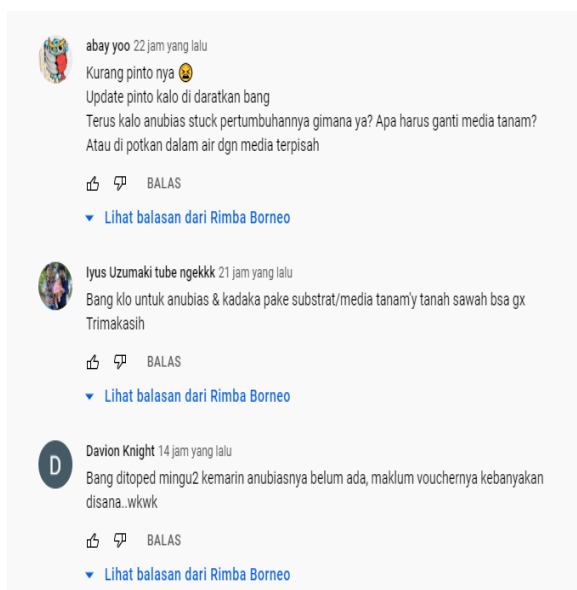


Gambar 6. Edukasi Pemilik Usaha terkait tanaman aquatik di Youtube

Selain itu informan I juga aktif di grup–grup Facebook pecinta *aquascape*. Jadi, interaksi inilah yang menjadi salah satu kunci untuk menjalin kedekatan dengan pelanggan, sehingga usaha dari Informan I tidak hanya sekedar mampu bertahan ditengah kondisi yang tidak stabil namun juga mampu bertumbuh.

Menjalin kedekatan dengan pelanggan melalui interaksi ini juga pernah dibahas oleh Tassabehji & Moorhouse (2008) pada penelitiannya terkait efektivitas dalam





Gambar 7. Bukti komunikasi untuk menjalin kedekatan dengan pelanggan

pengembangan profesionalitas bagian pengadaan pada rantai pasok serta penelitian dari Tatham et al., (2017) [18,19]. Sebuah tema yang lebih jelas menata terkait definisi dari SCM terkait pengelolaan Hulu dan Hilir hubungan dengan pemasok dan pelanggan untuk memberikan nilai pelanggan yang unggul dengan biaya yang lebih rendah terhadap rantai pasok yang secara keseluruhan dijelaskan oleh Christopher & Holweg (2011) [20]. Sehingga dapat dikatakan bahwa hasil penelitian ini selaras dengan penelitian Christopher & Holweg serta menguatkan bahwa perlunya mempertimbangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Stock & Boyer (2009) terkait tentang inti dari manajemen rantai pasok adalah pengelolaan jaringan hubungan yang kenyataannya jaringan hubungan antar rantai pasok dapat dikelola dengan baik melalui interaksi [21].

Menjalin kedekatan ini menjadi salah satu upaya UMKM untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan dan membuat pelanggan loyal. Upaya untuk membuat pelanggan loyal juga menjadi kunci agar UMKM ini dapat terus mendapat pendapatan sehingga meskipun ada turbulensi bisnis, saat pelanggan sudah loyal dan percaya dengan produk maka jaringan rantai pasok UMKM tidak akan terganggu dan menjadi antirapuh.

Oleh karenanya, seni komunikasi dan menguasai bahasa tidak dapat *disepelkan*. Meskipun telah banyak diketahui bahwa menguasai bahasa dan seni komunikasi itu mudah, namun nyatanya saat berhubungan dengan keberlangsungan usaha maka hal itu menjadi sangat penting.

**Kurangi ketergantungan dengan Pemasok.** Mengurangi ketergantungan dengan pemasok ini dimaksudkan adalah seorang pengusaha, harus memikirkan bagaimana pengusaha dapat membuat bahan baku sendiri. Informan I saat ini tidak memiliki pemasok dengan perjanjian khusus, oleh karena itu Informan I mencari pemasok untuk bahan baku pembuatan pupuk ini berdasarkan harga termurah dan tidak terbatas pada 1 pemasok tertentu. Meskipun demikian, Informan I memiliki catatan kapan harus melakukan pembelian agar produksinya tetap berjalan. Bahkan saat ini informan I menggunakan 80% pendapatannya untuk memperbaiki jaringan produksi, sehingga kedepan usaha Informan I dapat menjadi jauh lebih baik terkait produksi.

Untuk tema ini belum banyak riset terkait yang menyarankan untuk mengurangi ketergantungan dengan pemasok, sehingga dapat disimpulkan bahwa hasil temuan ini sedikit berbeda dengan riset – riset terdahulu seperti riset dari Christopher & Holweg, (2011) [20].

**Kemauan bertumbuh dalam ketidakpastian dan/ gangguan.** Informan I menyampaikan bahwa meskipun bangkrut dan terus akan dibayang-bayangi kebangkrutan asalkan pengusaha tetap mau bertumbuh, maka pasti ada jalan. Ketahanan dan kerentanan dalam rantai pasok merupakan dua konsep yang masuk dalam area risiko pengelolaan, dimana kedua faktor tersebut memastikan kinerja dan keberlanjutan rantai pasok itu sendiri. Sehingga mau tidak mau setiap pengusaha harus dapat bertumbuh dalam ketidakpastian dan mampu lebih dari sekedar tahan, namun UMKM menyukai ketidakpastian untuk terus

bertumbuh. Sudah sering dibahas bahwa dalam dunia SCM selalu ada turbulensi seperti yang disampaikan oleh Bals et al., (2019); Christopher & Holweg,(2011); Tatham et al., (2017) sehingga tidak bisa dipungkiri bahwa setiap pengusaha harus memiliki kemauan bertumbuh dalam ketidakpastian dan gangguan [15,18,20].

Dari pembahasan di atas akhirnya diketahui bahwa sebagai pengusaha dan untuk membangun rantai pasok yang kuat dan antirapuh pada UMKM yang sama harus memiliki kompetensi, hanya saja antara rantai pasok yang kuat dan rantai pasok yang antirapuh memiliki perbedaan yang dapat dilihat pada gambar 8.

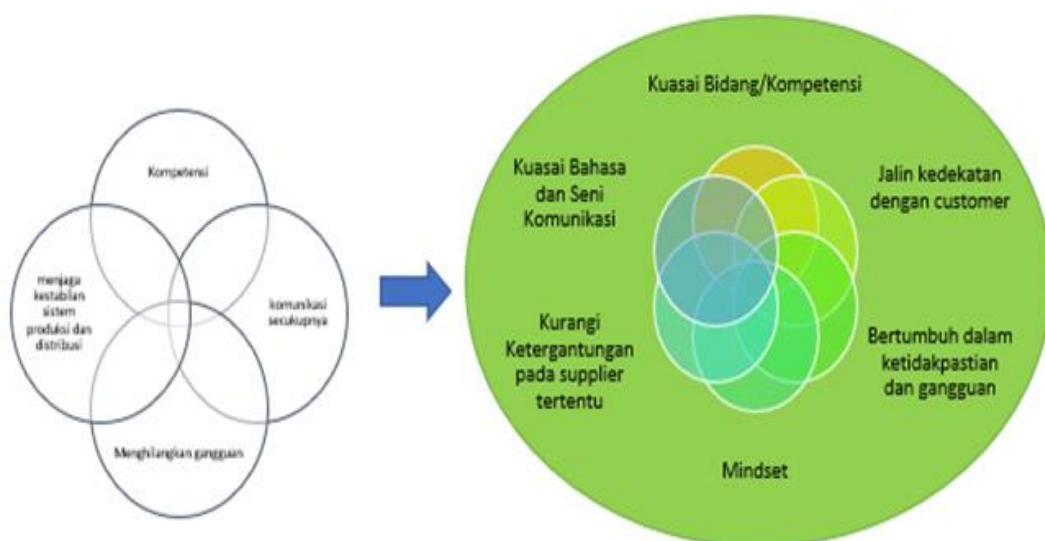
#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan dan analisa data maka dapat disimpulkan bahwa dalam upaya membangun rantai pasok anti rapuh berdasarkan perspektif UMKM memerlukan beberapa hal yaitu: menguasai bidang, *mindset* terbuka, bahasa, seni komunikasi, mampu dalam menjalin kedekatan dengan pelanggan, mengurangi ketergantungan dengan pemasok, kemauan untuk bertumbuh dalam ketidakpastian menjadikan rantai pasok UMKM antirapuh.

Hal penting dari penelitian ini adalah untuk membangun jaringan rantai pasok UMKM yang antirapuh harus dimulai dari

dalam diri UMKM sendiri. Hasil penelitian ini berhubungan dengan *functional and relational logistic skills* dibidang sumberdaya manusia, yang kemudian menjadi sesuatu yang menarik untuk digali lebih dalam. Selain itu, saat ini belum ada penelitian manajemen rantai pasok antirapuh di Indonesia sehingga hasil penelitian ini dapat aplikasikan oleh UMKM yang ada di Indonesia, khususnya di Kediri. Terlebih lagi untuk beberapa UMKM yang tidak mendapat bantuan dari instansi tertentu maka sangat diperlukan kesadaran merubah, mengembangkan hal yang ada dalam kendali diri UMKM agar dapat merubah dan mengendalikan hal diluar diri UMKM. Seperti halnya yang telah tercantum dalam QS Ar'rad :11 bahwa Allah tidak akan merubah nasib suatu kaum, jika bukan kaum itu sendiri yang merubahnya. Sehingga sudah sepatutnya sebagai makhluk Tuhan diwajibkan untuk terus berusaha merubah nasibnya dengan usahanya baru kemudian berserah kepada Tuhan [22].

Penelitian ini tentu memiliki keterbatasan terkait keluasan cakupan informan, sehingga sangat disarankan untuk meneliti terkait praktik dari manajemen rantai pasok antirapuh dari berbagai daerah di Indonesia. Selain itu, pandemi bukan menjadi halangan bagi untuk bertumbuh, dengan meningkatkan *skill* dan selalu berinovasi.



Gambar 8. Ringkasan temuan

### Daftar Rujukan

- [1] Nikoogar E, Varsei M, Wieland A. Gaining from disorder: Making the case for antifragility in purchasing and supply chain management. *J Purch Supply Manag* 2021;27:100699. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100699>.
- [2] Taleb NN. *Antifragile: Things That Gain From Disorder*. The Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.; 2012.
- [3] Derbyshire J, Wright G. Preparing for the future: Development of an “antifragile” methodology that complements scenario planning by omitting causation. *Technol Forecast Soc Change* 2014;82:215–25. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.07.001>.
- [4] Zsidisin GA, Lamming R, Harland C, Wynstra F, Ancarani A, Tate WL, et al. Reflecting on the past 25 years of the journal of purchasing and supply management: The editors’ perspectives. *J Purch Supply Manag* 2019;25. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100559>.
- [5] Govindan K, Mina H, Alavi B. A decision support system for demand management in healthcare supply chains considering the epidemic outbreaks: A case study of coronavirus disease 2019 (COVID-19). *Transp Res Part E Logist Transp Rev* 2020;138:101967. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101967>.
- [6] Peck H. Drivers of supply chain vulnerability: An integrated framework. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 2005;35:210–32. <https://doi.org/10.1108/09600030510599904>.
- [7] Knight L, Meehan J, Tapinos E, Menzies L, Pfeiffer A. Researching the future of purchasing and supply management: The purpose and potential of scenarios. *J Purch Supply Manag* 2020;26:100624. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2020.100624>.
- [8] Remko van H. Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *Int J Oper Prod Manag* 2020;40:341–55. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165>.
- [9] Myers MD. *Qualitative Research in Business & Management*. SAGE Publications Inc.; 2013.
- [10] Derwik P, Hellström D. Competence in supply chain management: a systematic review. *Supply Chain Manag* 2017;22:200–18. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2016-0324>.
- [11] Tassabehji R. Understanding e-auction use by procurement professionals: Motivation, attitudes and perceptions. *Supply Chain Manag* 2010;15:425–37. <https://doi.org/10.1108/13598541011080419>.
- [12] Le Deist FD, Winterton J. What is competence? *Hum Resour Dev Int* 2005;8:27–46. <https://doi.org/10.1080/1367886042000338227>.
- [13] Campion MA, Fink A a, Ruggeberg BJ, Carr L, Philips GM, Odman RB. Doin Competencies Well: Best Practices In Competency Modeling. *Pers Psychol* 2011;64:225–62.
- [14] Honoring AF, Fiske DW, Shrout PE, Fiske ST. *Personality Research, Methods, and Theory*. Personal Res Methods, Theory 2014. <https://doi.org/10.4324/9781315806815>.
- [15] Bals L, Schulze H, Kelly S, Stek K. Purchasing and supply management (PSM) competencies: Current and future requirements. *J Purch Supply*

- Manag 2019;25:100572. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.100572>.
- [16] Chardine-Baumann E, Botta-Genoulaz V. A framework for sustainable performance assessment of supply chain management practices. *Comput Ind Eng* 2014;76:138–47. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2014.07.029>.
- [17] Halley A, Beaulieu M. Mastery of operational competencies in the context of supply chain management. *Supply Chain Manag* 2009;14:49–63. <https://doi.org/10.1108/13598540910927304>.
- [18] Tatham P, Wu Y, Kovács G, Butcher T. Supply chain management skills to sense and seize opportunities. *Int J Logist Manag* 2017;28:266–89. <https://doi.org/10.1108/IJLM-04-2014-0066>.
- [19] Tassabehji R, Moorhouse A. The changing role of procurement: Developing professional effectiveness. *J Purch Supply Manag* 2008;14:55–68. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.005>.
- [20] Christopher M, Holweg M. “Supply Chain 2.0”: Managing supply chains in the era of turbulence. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 2011;41:63–82. <https://doi.org/10.1108/09600031111101439>.
- [21] Stock JR, Boyer SL. Developing a consensus definition of supply chain management: A qualitative study. *Int J Phys Distrib Logist Manag* 2009;39:690–711. <https://doi.org/10.1108/09600030910996323>.
- [22] Al- Qur’an Al- Karim. n.d.