

Ukhuwah Entrepreneurship Conversion (UEC), Konsep Penguatan UMKM Menghadapi Krisis

Sukamto^{1*}, Mohammad Ridwan², Suharti³

Universitas Muhammadiyah Semarang, Jl. Kedungmundu Raya No. 18, Semarang, Jawa Tengah 50273, Indonesia^{1,2,3}

Email : sukamto@unimus.ac.id¹, ridwan14@unimus.ac.id², suharti@unimus.ac.id³

*Corresponding Author

INFO ARTICLE

Sejarah Artikel

Masuk 04-02-2026
Direvisi 03-04-2026
Diterima 24-04-2026

Kata Kunci

UEC;
UMKM;
Konversi Pengetahuan.

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini untuk mengkaji dan mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi kesenjangan penelitian dan keterbatasan studi terdahulu terkait UMKM dalam menghadapi krisis ekonomi.

Metode: Metode penelitian yang digunakan adalah kajian pustaka yang mendalam untuk membuat kerangka penelitian yang bersifat menjelaskan, dimana penelitian ini menekankan hubungan antar variabel penelitian (kausalitas). Populasi penelitian adalah pemilik usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kota Semarang Jawa Tengah.

Hasil: Penelitian ini menghasilkan kerangka konseptual baru untuk memecahkan masalah hubungan antara pemilik UMKM dengan para karyawan yang mampu menghadapi kondisi krisis perekonomian.

Kontribusi/Nilai tambah: Kontribusi dari penelitian ini adalah mengembangkan manajemen strategi yaitu pada strategi pengelolaan UMKM dalam menghadapi krisis ekonomi untuk terus tumbuh berkelanjutan.

Kebaruan: Penelitian ini merumuskan proposisi *Ukhuwah entrepreneurship conversion* (UEC) yaitu hubungan antara pemilik UMKM dengan para karyawan yang dilandasi nilai *ukhuwah*.

ARTICLE INFO

Keywords

UEC;
MSMEs;
Knowledge Conversion.

ABSTRACT

Objectives: This research aims to examine and explore a new conceptual model that can fill the research gap and limitations of previous studies related to MSMEs in facing the economic crisis.

Methods: The research method used was an in-depth literature review to create an explanatory research framework, emphasizing the relationship between research variables (causality). The research population was micro, small, and medium enterprise (MSME) owners in Semarang City, Central Java.

Result: This research produces a new conceptual framework to solve the problem of the relationship between MSME owners and employees who are able to face economic crisis conditions.

Contribution/ value added: The contribution of this research is to develop strategic management, namely the strategy for managing MSMEs in facing the economic crisis to continue to grow sustainably.

Novelty: This research formulates the proposition of Ukhuwah entrepreneurship conversion (UEC), namely the relationship between MSME owners and employees based on the values of ukhuwah.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license



Pendahuluan

Perekonomian Indonesia dipengaruhi oleh faktor domestik maupun faktor eksternal. Sebagaimana pada tahun 2025, kondisi global tidak stabil, gejolak politik internasional, ketegangan antarnegara besar, serta ketidakpastian ekonomi global berpotensi memperburuk kondisi perekonomian Indonesia. Kondisi ini masih terasa hingga tahun 2026 ini. Usaha mikro, kecil, dan menengah sebagai penopang perekonomian nasional harus terus dijaga agar mampu menghadapi kondisi krisis.

Berdasarkan penelitian *International Council for Small Businesses* (ICSB) terhadap lebih dari 160 responden (*multi-response*) di sebagian wilayah Indonesia untuk memahami tantangan yang dihadapi oleh usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) selama krisis ini. Hasil survei menunjukkan berbagai masalah pada setiap aspek bisnis yang dihadapi UMKM: di antaranya aspek pemasaran, penurunan permintaan pelanggan (78,2%), kesulitan berjualan secara daring (17%). Aspek operasional: terjadi kenaikan harga bahan baku (51,8%), kesulitan mendapat bahan baku (32,9%). Aspek sumber daya manusia: penurunan motivasi kerja (53,3%), Penurunan penurunan produktivitas (29,7%). Aspek keuangan: kekurangan uang kas (58,2%), hutang atau kredit yang jatuh tempo (38,8%) (Mussry et al., 2020).

Menghadapi situasi seperti itu, UMKM harus meningkatkan pengetahuan dan strategi pengelolaan usaha yang unggul melalui sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam menghadapi persaingan yang ketat dan perubahan lingkungan yang dinamis, perlu menerapkan pengelolaan pengetahuan asset strategisnya. Sehingga UMKM dapat mempertahankan serta meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaannya. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan didasarkan pada kepemilikan sumber daya khusus sebagaimana pendapat Barney dalam Lerro et al., (2012), diantaranya: (1) harus berharga; (2) itu harus langka; (3) itu harus tak ada

bandingannya; (4) itu harus tidak dapat diganti. Dengan keahlian dan kecerdasan kolektif dalam suatu organisasi dan menggunakannya untuk mendorong inovasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan sebagaimana pendapat Nonaka, 1991; Quinn et al., 1996; (dalam Peter et al., 2000). Menurut Nonaka, pengetahuan dalam organisasi itu terdiri dari pengetahuan diam (tacit) dan pengetahuan eksplisit. Oleh karena itu, sering kali hilang ketika individu yang memilikinya meninggalkan organisasi. Pengetahuan tacit juga dapat dilihat sebagai pengetahuan yang berada dalam budaya organisasi. Contohnya adalah kreativitas yang memotivasi diri sendiri, yang mengacu pada kemauan, motivasi, dan kemampuan beradaptasi untuk sukses yang ditunjukkan oleh karyawan yang bekerja dalam budaya perusahaan tertentu. Salah satu hal penting dalam pengetahuan adalah pengetahuan dan kemampuan kewirausahaan.

Semangat kewirausahaan (*entrepreneurship*) merupakan aspek yang esensial bagi para pelaku usaha. Semangat kewirausahaan inilah yang menjadi salah satu modal bagi para pengusaha UMKM untuk dapat bertahan pada masa krisis (*surviving/servicing*), setelah itu mempersiapkan strategi untuk menghadapi era baru setelah krisis berlalu (*preparing*), dan akhirnya bisa kembali beraksi saat kondisi telah pulih kembali (*actualizing*). Semangat dan jiwa kewirausahaan ini biasanya hanya dimiliki oleh pemilik usaha; tidak tumbuh pada tim yang ada atau pegawai UMKM. Maka, perlu bagi para pemilik UMKM untuk membangun semangat dan jiwa kewirausahaan pada semua tim. UMKM yang dikelola dengan budaya persaudaraan (*ukhuwah*) akan memudahkan untuk sharing knowledge kewirausahaan, karena bentuk organisasinya yang masih sederhana dan SDM yang belum banyak. Sehingga akan tumbuh gairah usaha dan melihat peluang serta bertindak kreatif di kondisi krisis seperti ini. Maka, artikel ini mengkaji tentang konsep konversi pengetahuan dan keahlian kewirausahaan dengan semangat *ukhuwah* atau persaudaraan untuk penguatan UMKM menghadapi tantangan krisis ekonomi.

Metode

Metode penelitian yang digunakan adalah kajian pustaka yang mendalam untuk membuat kerangka penelitian yang bersifat menjelaskan, dimana penelitian ini menekankan hubungan antar variable penelitian (kausalitas) dengan menguji hipotesis urainya mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada hubungan antar variable (Widodo 2004). Variabel mencakup: *knowledge convertion*, *ukhuwah entrepreneurship*, kewirausahaan, dan kompetensi kewirausahaan.

Dalam studi ini populasi penelitian pemilik usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Kota Semarang Jawa Tengah. Untuk metode pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*, yang artinya sampel yang diambil mempertimbangkan daerah atau lokasi dan minimal beroperasi 2 tahun. Kemudian untuk jumlah sampel sebagaimana pendapat Hair et al., (1996), menyatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Namun supaya generalisasi lebih optimal maka sampel studi ini sebesar 200 responden.

Hasil Pembahasan

Knowledge Management

Knowledge management adalah proses menangkap keahlian dan kecerdasan kolektif dalam suatu organisasi dan menggunakannya untuk mendorong inovasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Nonaka, 1991; Quinn et al., 1996). Sedangkan Zaied (2012) mengemukakan bahwa *Knowledge management* adalah sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan. *Knowledge management* atau kemampuan manajemen menurut Mahmud et al., (2011) berupa kemampuan berkomunikasi dengan karyawan secara baik, mampu mengantar barang tepat waktu, kemampuan membuat keputusan sendiri, mampu menyelesaikan masalah usaha, mampu mengarahkan dan memotivasi karyawan, mampu mendelegasikan pekerjaan dengan baik, mampu membuat rencana strategi bisnis, memperhatikan perubahan lingkungan yang terkait dengan usaha, membangun tim kerja yang handal dan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi (Astuti et al., 2016).

Konversi Pengetahuan

Konversi pengetahuan merupakan proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, internalisasi pengetahuan dan keahlian dalam organisasi (Nonaka et al., 2009). Nonaka et al., (2000) mendalilkan bahwa proses konversi pengetahuan adalah spiral yang berkisar antara transformasi dari pengetahuan diam menjadi pengetahuan eksplisit dan transformasi ulang dari pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan diam-diam. Mereka menunjukkan bahwa pengetahuan diam itu dijelaskan atau dikodifikasi berdasarkan hasil akhir dari pengetahuan spiral konversi tersebut, yang diturunkan dari interaksi antara pengetahuan eksplisit dan tacit. Empat mode utama konversi pengetahuan adalah sebagai berikut: Pertama, sosialisasi adalah proses mengubah tacit *knowledge* menjadi tacit *knowledge* baru. Pengetahuan tacit hanya dapat diperoleh melalui pengalaman bersama, seperti mengerjakan pekerjaan pada waktu bersama atau tinggal di

lingkungan yang sama. Sosialisasi biasanya terjadi secara tradisional dalam bentuk magang, di mana magang belajar pengetahuan tacit yang dibutuhkan dalam kerajinan mereka melalui pengalaman langsung, bukan dari manual tertulis atau teks buku. Kedua, eksternalisasi adalah proses mengartikulasikan pengetahuan tacit menjadi pengetahuan eksplisit. Ketika pengetahuan tacit dibuat pengetahuan eksplisit, pengetahuan dikristalkan, sehingga memungkinkannya untuk dibagikan kepada orang lain, dan itu menjadi dasar pengetahuan baru. Ketiga, kombinasi adalah proses mengubah pengetahuan eksplisit menjadi kumpulan pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks dan sistematis; pengetahuan eksplisit dikumpulkan dari dalam atau di luar organisasi lalu digabungkan, diedit, atau diproses menjadi panduan pengetahuan baru. Pengetahuan eksplisit baru kemudian disebarluaskan di antara anggota organisasi, dan keempat, internalisasi adalah proses mewujudkan pengetahuan eksplisit menjadi pengetahuan tacit. Melalui internalisasi, pengetahuan eksplisit dibagikan di seluruh organisasi dan dikonversi menjadi pengetahuan tacit oleh individu. Internalisasi adalah terkait erat dengan 'belajar dengan melakukan'.

Sebuah organisasi mampu menghasilkan pengetahuan baru melalui konversi antara pribadi, pengetahuan diam dari individu yang mampu menghasilkan wawasan kreatif, dan pengetahuan eksplisit bersama, yang dibutuhkan organisasi untuk memulai produk baru dan untuk berinovasi (Lemon dan Sahota dalam Tseng, 2010). Dinamika konversi pengetahuan dimulai pada tingkat individu dan berkembang saat bergerak melalui interaksi komunitas, melampaui bagian, departemen, divisi, atau bahkan batas organisasi. Oleh karena itu, spiral baru penciptaan pengetahuan dapat dipicu dengan meluas baik secara horizontal maupun secara vertikal, menghasilkan proses peningkatan diri yang berkelanjutan. Dalam konversi pengetahuan, faktor yang memengaruhi di antaranya adalah budaya organisasi. Ferraro dalam Tseng (2010) mendefinisikan budaya organisasi sebagai segala sesuatu yang dimiliki, dipikirkan, dan dilakukan orang sebagai anggota masyarakat. Budaya organisasi merepresentasikan karakter organisasi yang mengarahkan hubungan kerja sehari-hari karyawan dan memandu mereka tentang cara berperilaku dan berkomunikasi dalam organisasi, serta memandu bagaimana hierarki perusahaan dibangun. Setiap individu dan organisasi bisnis memiliki budaya unik yang memengaruhi operasi organisasi (Chang dan Lee, dalam Tseng, 2010).

Ukhuwah

Ukhuwah merupakan prinsip persaudaraan berdasarkan keimanan kepada Allah Swt, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS al-Hujurat ayat.10, “*Sesungguhnya orang-orang mukmin adalah bersaudara (ihkwah)..*”

Dalam ayat yang lain surat at-Taubah ayat.71 dijelaskan, *“Dan orang-orang yang beriman, laki-laki dan perempuan, sebagian mereka (adalah) menjadi penolong bagi sebagian yang lain. Mereka menyuruh (mengerjakan) yang ma’ruf dan mencegah dari yang mungkar..”*

Sayyid Qutub dalam Mas’ud (2017) menjelaskan bahwa tabiat orang-orang beriman adalah tabiat bersatu dan setiakawan dan tabiat saling menjamin. Tetapi saling menjamin dalam merealisasikan kebaikan dan menolak kejahatan. Untuk merealisasikan kebaikan dan menolak kemungkaran diperlukan kesetiakawanan, saling menjamin dan saling tolong-menolong. Bahwa ikatan yang kuat dan persaudaraan antara orang mukmin ini diaplikasikan juga dalam pengelolaan bisnis UMKM, jadi hubungan kerja antara pemilik dengan para pegawai tidak hanya hubungan bisnis semata, tetapi juga merupakan hubungan persaudaraan. Hal ini akan memperkuat semangat saling menolong. Pimpinan membuat dan mengelola usaha untuk menolong saudara. Pegawai secara ekonomi juga memiliki semangat menolong untuk mengembangkan dan membesarkan UMKM, senantiasa kreatif dan inovatif dalam bekerja.

Kewirausahaan

Wirausahawan menurut Yaghoobi et al., (2010) adalah orang yang berani membuka kegiatan produktif yang mandiri. Jong and Wennekers (2008) menyatakan bahwa kewirausahaan dapat didefinisikan sebagai pengambilan risiko untuk menjalankan usaha sendiri dengan memanfaatkan peluang-peluang untuk menciptakan usaha baru atau dengan pendekatan yang inovatif sehingga usaha yang dikelola berkembang menjadi besar dan mandiri dalam menghadapi tantangan-tantangan persaingan. Kata kunci dari kewirausahaan adalah: pengambilan risiko, menjalankan usaha sendiri, memanfaatkan peluang-peluang, menciptakan usaha baru, pendekatan yang inovatif, mandiri (misalnya: tidak bergantung pada bantuan pemerintah).

Secara umum posisi wirausahawan adalah menempatkan dirinya terhadap risiko atas guncangan-guncangan dari perusahaan yang dibangunnya (*venture*). Wirausahawan memiliki risiko atas finansialnya sendiri atau finansial orang lain yang dipercayakan kepadanya dalam memulai suatu. Ia juga berisiko atas keteledoran dan kegagalan usahanya. Wirausahawan lebih memiliki keahlian intuisi dalam mempertimbangkan suatu kemungkinan atau kelayakan dan perasaan dalam mengajukan sesuatu kepada orang lain. Menurut Mussry et al., (2020) wirausaha harus memiliki tiga nilai terutama dalam menghadapi krisis, di antaranya: Pertama, melihat peluang di balik ancaman, yaitu di mana wirausaha tidak merasa pesimis dan disibukkan dengan ancaman yang mungkin terjadi. Seorang

pengusaha MKM perlu mencari peluang yang dapat dimanfaatkan untuk keberlangsungan bisnis di masa krisis. Kedua, berani mengambil risiko, yaitu kemampuan mengkalkulasi berbagai opsi yang ada, memilihnya, serta berani mengambil risiko yang terkalkulasi (bukan berspekulasi) untuk mengambil langkah baru dalam bisnis. Dalam menghadapi ketidakpastian saat ini, pengusaha MKM perlu tetap berani mengambil keputusan. Ketiga, menginisiasi kolaborasi, yaitu mampu mendapatkan akses terhadap sumber daya, peluang baru, dan mengambil langkah baru. Seorang pengusaha MKM perlu berkolaborasi dengan pihak yang mampu memberi nilai tambah. Krisis ini tidak bisa dihadapi seorang diri.

Bahwa krisis karena wabah covid telah berdampak pada semua sektor, tak terkecuali sektor UMKM. Maka, untuk menguatkan UMKM agar bisa bangkit kembali, diperlukan peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku UMKM. Utamanya pada jiwa kewirausahaan, yang terbangun dan tumbuh pada semua tim UKM, sehingga bisa mempercepat kreativitas usaha dan inovasi. Kewirausahaan yang hanya tumbuh pada para pemilik UMKM perlu bagi dan dimiliki pula oleh para pegawai/karyawan UMKM.

Konversi Kompetensi Kewirausahaan dalam Budaya *Ukhuwah*

Kewirausahaan merupakan nilai penting dari tumbuh dan berkembangnya UMKM terutama dalam kondisi krisis ekonomi saat ini, maka kemampuan dan semangat kewirausahaan harus di tumbuhkan pada semua tim. Sehingga kreatifitas dan inovasi usaha akan muncul, ide-ide kreatif akan terbangun dan tidak hanya menjadi tanggungjawab pemilik UMKM. Jika konversi pengetahuan dan kemampuan kewirausahaan terwujud dalam organisasi UMKM maka akan menguatkan kemampuan untuk melihat dan mengambil peluang pada saat krisis.

Konversi pengetahuan dan kemampuan kewirausahaan akan lebih mudah dilakukan dalam organisasi yang penuh semangat *ukhuwah*. Di mana hubungan kerja antara pemilik usaha UMKM dengan para karyawan adalah hubungan yang dilandasi nilai-nilai dan budaya *ukhuwah* atau persaudaraan, bukan hanya hubungan semata-mata manajemen dengan pekerja. Sehingga bila nilai-nilai kewirausahaan sudah menjadi bagian dari semua tim, maka akan mewujudkan kemampuan organisasi yang inovatif dan kreatif menghadapi kondisi perekonomian.

Nilai persaudaraan juga dibangun dengan para mitra bisnis, sehingga bisa membangun kolaborasi kerja. Semangat persaudaraan akan menumbuhkan sikap saling membantu atau tolong-menolong di antara mitra dan pelaku UMKM. Saling menguatkan dan saling memberi bantuan. Selain

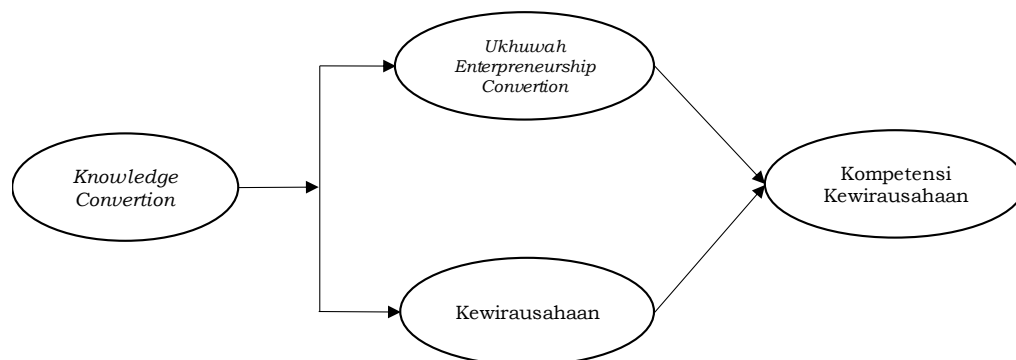
itu, kemampuan kewirausahaan juga harus dimiliki dan diwarisi dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya yang ada pada tim UMKM, sehingga apabila pendiri atau pemilik lama sudah pensiun, ada generasi berikutnya yang mampu terus membangun dan menumbuhkan usaha tersebut.

Situasi krisis ekonomi merupakan keadaan di luar kontrol pelaku ekonomi UMKM, yang bisa saja terjadi kapan saja. Selain itu persaingan bisnis semakin luar biasa di antara para pelaku usaha. Maka saatnya UMKM menerapkan *knowledge management* serta menumbuhkan kemampuan kewirausahaan pada semua tim. Ini akan menjadikan UMKM sebagai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Bahwa kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki menjadi keunggulan karena memiliki kemampuan yang berharga, langka, tidak ada bandingannya dan tidak dapat diganti. Kemampuan tim ini akan menumbuhkan keahlian dan kecerdasan kolektif dalam suatu organisasi yang akan mendorong inovasi melalui pembelajaran organisasi yang berkelanjutan.

Kemampuan kewirausahaan merupakan kemampuan utama dalam upaya menghadapi krisis, hal ini karena orang yang memiliki kemampuan wirausaha akan mampu dan melihat peluang di balik ancaman, berani mengambil risiko, serta mampu membangun kolaborasi, baik intern dalam organisasi maupun ekstern dengan para pelaku UMKM yang lain.

Proposisi

Berdasarkan uraian di atas yang lengkap dan mendalam dapat disusun proposisi UEC, adalah hubungan antara pemilik UMKM dengan para karyawan yang dilandasi nilai-nilai *ukhuwah*, kekeluargaan mudah berbagi pengetahuan dan kemampuan kewirausahaan sehingga mewujudkan kemampuan organisasi yang inovatif dan kreatif menghadapi kondisi perekonomian.



Gambar 1. Konsep *Ukhuwah Entrepreneur Conversion*

Simpulan

Kontribusi dari jurnal ini adalah mengembangkan manajemen strategi, yaitu strategi pengelolaan UMKM dalam menghadapi krisis ekonomi untuk terus tumbuh berkelanjutan. Dengan konsep UEC akan menguatkan kemampuan UMKM dalam menghadapi tantangan dan krisis sehingga meningkatkan kinerja berkelanjutan.

Referensi

- Al Qur'an Cordoba. (2012). Cordoba International-Indonesia. Bandung
- Astuti, W., dan Muwartiningsih (2016) Pengaruh Kemampuan Manajemen dan Karakteristik Usaha Terhadap Kinerja UKM Olahan Produk Salak di Kabupaten Banjarnegara. *Management Analysis Journal*, 5, 123-127
- Jong and Wemekers (2008) Conceptualizing Entrepreneurship, Research Ideas and Opportunities. *Journal Of Small and Medium Entrepreneurship*, 27-39
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah. Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) Tahun 2017-2018.
- Lerro, A., Jacobone, F., and Schiuma, G. (2012). Knowledge Asset Assessment Strategies Organizational Values Processes Approaches and Evaluation Architectures. *Journal of Knowledge Management*, 16(4).
- Mahmoud, et al. (2011). Analisis Pengaruh orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen dan Strategi Bisnis dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM dikawasan Barito Semarang). *Jurnal Semantik*
- Mas'ud. F. (2017). *Manajemen Bisnis Berbasis Pandangan Hidup Islam*. Cetakan Pertama. UNDIP Press. Semarang.
- Mussry. J, et al. (2020), Coronavirus VS UMKM. *International Council For Small Business (ICSB) Indonesia*.
- Nonaka. I., Toyoma. R., dan Konno. N. (2000). SECI' Ba and Leadership: a Unified Model Of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, 33. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(99\)00115-6](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(99)00115-6).
- Nonaka. I dan Krogh. O. V. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion; Controversy and Advancement in Organization Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20(3).
-

-
- Peter, et al (2000). A Resource Based View Or Organizational Knowledge Management System. *Journal of Knowledge Management. Kempston*, 4.
- Tseng. S. M (2010). The Correlation Between Organizational Culture and Knowledge Conversion an Corporate Performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2).
- Yaghoobi, et al. (2010). An Evaluation Of Independent Entrepreneurship Obstocks in Industrial SMEs. *European Journal Of Social Sciences*, 33-45.