

The Asia Pacific

Journal of Management Studies

E – ISSN : 2502-7050
P – ISSN : 2407-6325

Vol. 12 | No. 3

PENGUATAN RESILIENSI UMKM MELALUI MANAJEMEN RISIKO BERBASIS ISO 31000: 2018 PADA ERA TRANSFORMASI DIGITAL: TINJAUAN LITERATUR SISTEMATIS

Puri Rohmatulloh¹, Ana Ima Sofana²

¹STAI La Tansa Mashiro, ²Universitas La Tansa Mashiro

Article Info

Keywords:

MSMEs, ISO 31000 Risk Management, Digital Transformation, Organizational Resilience, Systematic Literature Review

Abstract

This study aims to systematically review how ISO 31000:2018-based risk management practices contribute to strengthening MSMEs resilience in the digital transformation era. Employing a Systematic Literature Review with a qualitative descriptive approach, this study analyzes peer-reviewed journal articles and accredited scientific publications published between 2018 and 2025. Content analysis is used to examine the alignment of ISO 31000 principles, frameworks, and process stages with risk management practices in both traditional and digital-based MSMEs, as well as their implications for organizational resilience. The findings reveal that most MSMEs have not yet implemented comprehensive and integrated risk management, particularly in the stages of risk identification, analysis, evaluation, and treatment. Digital-based MSMEs tend to demonstrate higher levels of adaptability and resilience, supported by digital transformation, innovation capability, collaboration, and enabling government policies, whereas traditional MSMEs remain constrained by limited internal capacities and capabilities. This study highlights the urgent need to strengthen ISO 31000:2018-based risk management through enhanced risk literacy, capacity building, and context-sensitive implementation models to support the long-term resilience and sustainability of MSMEs in an increasingly digitalized business environment.

Corresponding Author:

purirohmatulloh21@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies
Volume 12 dan Nomor 3
September-Desember 2025
Hal. 277-292



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau secara sistematis peran manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dalam memperkuat resiliensi UMKM pada era transformasi digital. Metode penelitian menggunakan Systematic Literature Review dengan pendekatan deskriptif kualitatif terhadap artikel jurnal peer-reviewed dan publikasi ilmiah terakreditasi yang terbit pada periode 2018-2025. Analisis isi dilakukan untuk mengkaji kesesuaian prinsip, kerangka kerja, dan tahapan proses manajemen risiko ISO 31000 dengan praktik yang diterapkan pada UMKM sektor tradisional dan berbasis digital, serta implikasinya terhadap resiliensi organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM belum menerapkan manajemen risiko secara komprehensif dan terintegrasi, khususnya pada tahap identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko. UMKM berbasis digital cenderung memiliki tingkat adaptabilitas dan resiliensi yang lebih tinggi, yang didukung oleh pemanfaatan teknologi digital, kapabilitas inovasi, kolaborasi, serta dukungan kebijakan pemerintah, sementara UMKM tradisional masih menghadapi keterbatasan kapasitas dan sumber daya internal. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 melalui peningkatan literasi risiko, pengembangan kapasitas, serta perancangan model implementasi yang kontekstual guna mendukung keberlanjutan dan resiliensi jangka panjang UMKM di era transformasi digital.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) secara konsisten diakui sebagai pilar struktural perekonomian di negara berkembang, terutama melalui kontribusinya terhadap penyerapan tenaga kerja, pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), serta perannya sebagai penyangga stabilitas sosial-ekonomi dan ketahanan ekonomi nasional, khususnya pada periode krisis dan perlambatan ekonomi global (Arianto, 2024; Asna et al., 2024; Nurhidayanti, 2025). Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa dominasi UMKM dalam struktur ekonomi nasional menjadikan sektor ini tidak hanya sebagai motor pertumbuhan, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan publik dalam menjaga resiliensi ekonomi nasional (Munawara et al., 2025; Nur Khalifah & Andini, 2025).

Namun demikian, dalam lanskap ketidakpastian global yang semakin kompleks yang ditandai oleh disrupti teknologi digital, volatilitas pasar, krisis kesehatan lintas negara, serta dinamika geopolitik UMKM menempati posisi yang bersifat paradoksal, yakni sebagai aktor ekonomi yang strategis sekaligus paling rentan terhadap berbagai jenis risiko (O. Renn, 2008; Aven, 2016). Kerentanan tersebut terutama bersumber dari keterbatasan sumber daya finansial dan manusia, rendahnya tingkat formalisasi tata kelola, serta minimnya penerapan manajemen risiko yang terstruktur dan sistematis (Verbano & Venturini, 2013; Falkner & Hiebl, 2015; Aro & Hiebl, 2021).

Lebih lanjut, transformasi digital yang semakin intensif memperluas spektrum risiko yang dihadapi UMKM, dari risiko operasional konvensional menuju risiko yang bersifat kompleks, sistemik, dan saling terkait, termasuk risiko keamanan siber, ketergantungan teknologi, serta ketidakpastian model bisnis digital (Vial, 2019; Kane et al., 2015; Z. Wang, 2023). Sejumlah kajian literatur dan studi empiris menunjukkan bahwa keterbatasan kapabilitas digital dan rendahnya kesiapan organisasi menyebabkan sebagian besar UMKM belum mampu mengelola risiko

digital secara efektif, sehingga meningkatkan eksposur terhadap gangguan eksternal yang berada di luar kendali langsung pelaku usaha (OECD, 2021; Aliyev, 2025; Afrioza et al., 2025).

Dalam konteks tersebut, lemahnya adopsi kerangka manajemen risiko berbasis standar internasional, seperti ISO 31000, memperkuat kerentanan UMKM dalam merespons lingkungan bisnis yang volatil dan tidak pasti (Indrayati & Ilham, 2023; Varian & Hartanti, 2025; Elmay & Sukmono, 2025). Temuan ini menegaskan urgensi penguatan tata kelola risiko yang adaptif dan kontekstual bagi UMKM, terutama di negara berkembang, guna meningkatkan ketahanan usaha dan keberlanjutan jangka panjang di tengah era transformasi digital dan ketidakpastian global.

Percepatan transformasi digital dalam satu dekade terakhir telah merekonstruksi secara fundamental lanskap operasional UMKM sekaligus mengubah karakter risiko yang melekat di dalamnya. Digitalisasi tidak hanya menciptakan peluang strategis melalui perluasan akses pasar, peningkatan efisiensi proses bisnis, serta integrasi UMKM ke dalam ekosistem ekonomi digital global, tetapi juga memunculkan spektrum risiko baru yang bersifat multidimensional dan dinamis (Vial, 2019; Kane et al., 2015; OECD, 2021). Sejumlah kajian sistematis menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital pada UMKM secara simultan menghasilkan nilai ekonomi dan eksposur risiko baru yang tidak sepenuhnya dapat dimitigasi melalui pendekatan manajemen risiko konvensional (Aliyev, 2025; Amilia, 2024; Z. Wang, 2023).

Dalam konteks ini, risiko operasional, teknologi, dan pasar tidak lagi dapat dipahami sebagai kategori yang terpisah dan linier, melainkan sebagai elemen yang saling berinteraksi dalam suatu sistem risiko digital yang kompleks, nonlinier, dan saling berkelindan (Aven, 2016; Renn, 2008). Literatur mutakhir menegaskan bahwa digitalisasi mendorong terjadinya pergeseran dari risiko yang bersifat terisolasi menuju risiko sistemik dan rekursif, di mana gangguan

pada satu komponen digital seperti platform, infrastruktur TI, atau algoritma dapat memicu efek berantai pada seluruh aktivitas bisnis UMKM (Vial, 2019; Nambisan et al., 2019).

Lebih lanjut, ketergantungan UMKM pada platform digital, penyedia infrastruktur teknologi, serta mekanisme algoritmik yang berada di luar kendali langsung pelaku usaha memperkuat kondisi yang dalam literatur dapat dipahami sebagai digital fragility. Kondisi ini merefleksikan meningkatnya kerentanan struktural UMKM akibat asimetri kontrol, keterbatasan kapabilitas digital internal, serta rendahnya kesiapan tata kelola risiko digital (OECD, 2021; Arroyabe et al., 2024; Nazaruddin et al., 2025). Studi-studi empiris dan tinjauan literatur menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM belum mengintegrasikan risiko digital termasuk risiko keamanan siber, ketergantungan platform, dan volatilitas pasar digital ke dalam kerangka manajemen risiko yang sistematis (Verbano & Venturini, 2013; Falkner & Hiebl, 2015; Afrioza et al., 2025).

Keterbatasan tersebut semakin diperparah oleh rendahnya adopsi kerangka manajemen risiko berbasis standar internasional, seperti ISO 31000 dan Enterprise Risk Management (ERM), yang seharusnya berfungsi sebagai mekanisme integratif untuk mengelola kompleksitas risiko digital secara holistik (Ahmad & Teo, 2024; Indrayati & Ilham, 2023; Varian & Hartanti, 2025). Dengan demikian, transformasi digital tidak hanya menuntut peningkatan kapabilitas teknologi UMKM, tetapi juga mensyaratkan penguatan tata kelola risiko yang adaptif, sistemik, dan kontekstual guna mengurangi digital fragility serta meningkatkan ketahanan usaha dalam lingkungan bisnis yang semakin volatil dan tidak pasti.

Dalam konteks tersebut, pendekatan manajemen risiko tradisional yang bersifat reaktif, berbasis pengalaman individual, dan berorientasi pada stabilitas jangka pendek semakin menunjukkan keterbatasannya dalam menghadapi lanskap risiko UMKM yang terdigitalisasi. Sejumlah kajian literatur

menegaskan bahwa praktik manajemen risiko UMKM masih didominasi oleh pendekatan informal dan ad hoc, dengan tingkat formalisasi yang rendah dalam proses identifikasi, analisis, dan pemantauan risiko (Verbano & Venturini, 2013; Falkner & Hiebl, 2015; Aro & Hiebl, 2021). Pola ini menyebabkan UMKM cenderung merespons risiko setelah dampak terjadi, alih-alih mengelola ketidakpastian secara proaktif dan sistematis.

Kompleksitas risiko digital yang berkembang dalam konteks polycrisis yakni tumpang tindih krisis teknologi, ekonomi, kesehatan, iklim, dan geopolitik semakin menantang efektivitas pendekatan manajemen risiko konvensional yang berfokus pada prediktabilitas dan pengendalian risiko linier (Renn, 2008; Aven, 2016). Literatur manajemen risiko kontemporer menekankan bahwa risiko dalam lingkungan VUCA dan digital tidak lagi dapat dipahami sebagai peristiwa terisolasi, melainkan sebagai fenomena sistemik yang bersifat dinamis, saling bergantung, dan sulit diprediksi secara eks ante (Kamesrar & Kastanya, 2025; Z. Wang, 2023).

Dalam kerangka tersebut, penguatan resiliensi UMKM tidak dapat lagi direduksi semata-mata sebagai kemampuan bertahan atau pulih setelah terjadinya krisis. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa resiliensi perlu dipahami sebagai kapabilitas dinamis yang mencakup kemampuan beradaptasi, belajar secara berkelanjutan, serta mentransformasikan model bisnis dan praktik tata kelola risiko seiring dengan perubahan lingkungan eksternal (Valenza & Damiano, 2024; Lestari & Choirunissa, 2025). Pendekatan ini sejalan dengan perspektif risk governance yang menempatkan pengelolaan ketidakpastian, pembelajaran organisasi, dan fleksibilitas strategis sebagai elemen kunci dalam meningkatkan ketahanan UMKM di tengah kompleksitas risiko digital dan krisis multidimensional (Renn, 2008; Afrioza et al., 2025).

Dengan demikian, literatur secara konsisten mengindikasikan bahwa penerapan kerangka manajemen risiko yang lebih adaptif dan terintegrasi seperti ISO 31000 dan ERM menjadi prasyarat penting bagi UMKM untuk membangun resiliensi yang berkelanjutan, bukan hanya sebagai mekanisme perlindungan jangka pendek, tetapi sebagai fondasi transformasi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian struktural (Ahmad & Teo, 2024; Indrayati & Ilham, 2023; Varian & Hartanti, 2025).

ISO 31000:2018 merepresentasikan pergeseran paradigmatis yang signifikan dalam praktik manajemen risiko global, dengan menempatkan manajemen risiko sebagai elemen integral dari tata kelola organisasi dan proses pengambilan keputusan strategis. Berbeda dari standar yang bersifat preskriptif, ISO 31000:2018 menekankan penciptaan dan perlindungan nilai, penyesuaian terhadap konteks organisasi, serta perbaikan berkelanjutan sebagai prinsip utama penerapan manajemen risiko lintas sektor dan skala organisasi (Aven, 2016; Renn, 2008). Pendekatan ini memberikan fleksibilitas konseptual yang memungkinkan adopsi kerangka ISO 31000 oleh UMKM yang memiliki tingkat kematangan organisasi dan digital yang heterogen (Afriiza et al., 2025; Ahmad & Teo, 2024).

Namun demikian, literatur empiris dan tinjauan sistematis menunjukkan bahwa sifat non-preskriptif ISO 31000:2018 juga memunculkan paradoks implementasi, khususnya dalam konteks UMKM. Fleksibilitas yang dimaksudkan untuk mendorong adaptasi justru sering kali berujung pada penerapan yang parsial, inkonsisten, atau bersifat simbolik akibat keterbatasan literasi risiko, kapasitas manajerial, serta minimnya dukungan kelembagaan dan profesional (Verbano & Venturini, 2013; Falkner & Hiebl, 2015; Chileshe et al., 2023). Kondisi ini menyebabkan UMKM kesulitan menerjemahkan prinsip-prinsip abstrak ISO 31000 ke dalam praktik operasional yang terstruktur dan berkelanjutan.

Sejumlah studi empiris di konteks negara berkembang menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada UMKM masih berfokus pada identifikasi risiko secara umum, tanpa integrasi yang memadai ke dalam proses perencanaan strategis dan pengambilan keputusan bisnis (Indrayati & Ilham, 2023; Varian & Hartanti, 2025; Febriana et al., 2025). Kesenjangan ini semakin diperlebar oleh keterbatasan sumber daya dan rendahnya kesiapan organisasi UMKM dalam mengelola risiko yang bersifat kompleks dan terdigitalisasi (Aliyev, 2025; Nazaruddin et al., 2025; Z. Wang, 2023).

Dengan demikian, literatur mengindikasikan bahwa efektivitas ISO 31000:2018 dalam konteks UMKM sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan kapabilitas manajerial dan tata kelola risiko yang adaptif. Tanpa dukungan pembelajaran organisasi, pendampingan kelembagaan, dan integrasi dengan kerangka Enterprise Risk Management (ERM), fleksibilitas ISO 31000 berpotensi melemahkan konsistensi implementasi dan membatasi kontribusinya terhadap peningkatan resiliensi dan keberlanjutan UMKM (Ahmad & Teo, 2024; Hasanah, 2025; Valenza & Damiano, 2024).

Kajian empiris dan tinjauan literatur mutakhir menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM belum mengimplementasikan manajemen risiko secara komprehensif dan terintegrasi ke dalam tata kelola organisasi. Praktik identifikasi, analisis, evaluasi, dan penanganan risiko umumnya masih bersifat informal, reaktif, serta tidak terdokumentasi secara sistematis, sehingga membatasi kapasitas UMKM dalam mengantisipasi dan merespons risiko yang semakin kompleks, khususnya risiko digital yang bersifat dinamis dan saling terkait (Verbano & Venturini, 2013; Falkner & Hiebl, 2015; Aro & Hiebl, 2021; Varian & Hartanti, 2025).

Dalam konteks transformasi digital, keterbatasan ini menjadi semakin signifikan karena risiko teknologi, keamanan siber, dan

ketergantungan platform menuntut pendekatan manajemen risiko yang lebih terstruktur dan berbasis tata kelola (Afrioza et al., 2025; OECD, 2021; Wang, 2023). Sebaliknya, UMKM yang berbasis digital cenderung menunjukkan tingkat adaptabilitas dan resiliensi yang lebih tinggi, didukung oleh pemanfaatan teknologi digital, kapabilitas inovasi, kolaborasi dalam ekosistem digital, serta dukungan kebijakan publik yang kondusif (Vial, 2019; Nambisan et al., 2019; Asna et al., 2024; Lestari & Choirunissa, 2025).

Perbedaan ini mengindikasikan bahwa resiliensi UMKM tidak semata-mata ditentukan oleh ukuran atau sektor usaha, melainkan oleh kualitas tata kelola risiko, tingkat integrasi manajemen risiko ke dalam pengambilan keputusan strategis, serta kapasitas pembelajaran organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan lingkungan bisnis (Renn, 2008; Ahmad & Teo, 2024; Valenza & Damiano, 2024).

Meskipun literatur mengenai transformasi digital, manajemen risiko, dan UMKM terus berkembang, kajian yang secara simultan mengintegrasikan transformasi digital, manajemen risiko berbasis ISO 31000, dan resiliensi UMKM masih menunjukkan fragmentasi konseptual yang signifikan. Sebagian besar studi cenderung memperlakukan ISO 31000 sebagai instrumen teknis yang netral dan bersifat universal, dengan fokus pada prosedur identifikasi dan evaluasi risiko, tanpa mengkritisi secara memadai asumsi implisit standar tersebut terkait rasionalitas organisasi, ketersediaan data, serta tingkat kematangan tata kelola risiko asumsi yang sering kali tidak sepenuhnya terpenuhi dalam konteks UMKM, khususnya di negara berkembang (Verbano & Venturini, 2013; Power, 2009; Varian & Hartanti, 2025).

Keterbatasan ini diperkuat oleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa penerapan ISO 31000 pada UMKM masih bersifat parsial dan instrumental, dengan integrasi yang lemah ke dalam pengambilan keputusan strategis dan

proses pembelajaran organisasi (Indrayati & Ilham, 2023; Afrioza et al., 2025). Akibatnya, hubungan antara praktik manajemen risiko dan kemampuan UMKM dalam menghadapi risiko digital yang dinamis dan saling terkait belum sepenuhnya terkonseptualisasikan secara utuh, terutama dalam konteks keterbatasan sumber daya dan kesiapan digital di negara berkembang (OECD, 2021; Nazaruddin et al., 2025).

Selain itu, konsep resiliensi dalam studi UMKM masih dominan dipahami sebagai luaran statis yang diukur berdasarkan kemampuan bertahan pasca-krisis, alih-alih sebagai proses dinamis yang berkembang melalui pembelajaran risiko, adaptasi strategis, dan peningkatan kapabilitas tata kelola secara berkelanjutan (Renn, 2008; Ahmad & Teo, 2024; Valenza & Damiano, 2024). Kesenjangan konseptual ini menunjukkan perlunya pendekatan integratif yang memposisikan manajemen risiko berbasis ISO 31000 tidak hanya sebagai alat teknis, tetapi sebagai mekanisme pembelajaran dan penguatan resiliensi UMKM dalam menghadapi transformasi digital yang berkelanjutan.

Berdasarkan kesenjangan konseptual dan empiris yang teridentifikasi dalam literatur, penelitian ini bertujuan untuk melakukan Systematic Literature Review guna mengkaji secara kritis peran manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 dalam membangun dan memperkuat resiliensi UMKM pada era transformasi digital. Dengan mensintesis publikasi ilmiah peer-reviewed periode 2018–2025, studi ini menganalisis tingkat kesesuaian prinsip, kerangka kerja, dan tahapan proses ISO 31000 dengan praktik manajemen risiko pada UMKM tradisional dan berbasis digital, serta implikasinya terhadap pembentukan kapabilitas adaptif dan pembelajaran risiko organisasi.

Secara teoretis, penelitian ini berupaya mereposisi ISO 31000 tidak semata sebagai instrumen teknis manajemen risiko, melainkan sebagai kerangka meta-governance yang bersifat adaptif, kontekstual, dan berbasis

pembelajaran, sejalan dengan kompleksitas risiko digital yang dihadapi UMKM. Secara praktis, temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar konseptual bagi perumusan kebijakan publik dan pengembangan model implementasi manajemen risiko yang lebih relevan, inklusif, dan berkelanjutan dalam memperkuat resiliensi UMKM di tengah disrupsi digital yang semakin intensif.

METODE PENELITIAN

Berbeda dari Systematic Literature Review konvensional yang cenderung berorientasi pada agregasi temuan empiris, penelitian ini mengadopsi perspektif risk governance dan organizational resilience untuk memahami manajemen risiko UMKM secara lebih kontekstual dan dinamis. Pendekatan ini memungkinkan analisis yang lebih mendalam terhadap interaksi antara risiko digital yang bersifat sistemik, kapasitas organisasi UMKM yang heterogen, serta lingkungan institusional dan kebijakan publik yang membingkai praktik pengelolaan risiko. Dengan demikian, penelitian ini mampu menangkap kompleksitas tantangan yang dihadapi UMKM dalam menghadapi kondisi polycrisis global yang ditandai oleh disrupsi digital, ketidakpastian ekonomi, dan keterbatasan sumber daya secara simultan.

Proses Systematic Literature Review dalam penelitian ini mengacu pada prinsip Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA 2020), yang diadaptasi secara kontekstual untuk kebutuhan penelitian ilmu sosial dan manajemen. Adaptasi tersebut dilakukan dengan memperluas tahapan sintesis melalui analisis konseptual lintas studi (cross-study conceptual analysis), sebagaimana direkomendasikan dalam literatur metodologi SLR manajemen, guna melampaui agregasi temuan empiris semata.

Tahap analisis konseptual ini diarahkan untuk mengidentifikasi pola keselarasan dan ketidaksesuaian antara prinsip, kerangka, dan proses ISO 31000:2018 dengan praktik manajemen risiko UMKM yang dilaporkan

dalam berbagai studi empiris dan tinjauan literatur. Analisis dilakukan dengan mempertimbangkan variasi konteks ekonomi serta tingkat kematangan digital UMKM, mengingat perbedaan tersebut secara signifikan memengaruhi profil risiko, kapasitas organisasi, dan efektivitas penerapan kerangka manajemen risiko. Dengan pendekatan ini, tinjauan literatur tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan penelitian terdahulu, tetapi juga sebagai sarana untuk mengevaluasi secara kritis relevansi dan keterbatasan implementasi ISO 31000 dalam menjawab kompleksitas risiko UMKM di era transformasi digital.

Kerangka analisis penelitian ini disusun dengan mengintegrasikan tiga dimensi utama, yaitu: (1) karakteristik risiko digital UMKM yang mencakup risiko operasional, strategis, dan sistemik; (2) mekanisme manajemen risiko berbasis ISO 31000:2018 yang meliputi prinsip, kerangka, dan proses pengelolaan risiko; serta (3) indikator resiliensi UMKM yang direpresentasikan melalui kapasitas ketahanan, adaptabilitas, dan transformabilitas organisasi. Integrasi ketiga dimensi tersebut merefleksikan pendekatan risk governance yang memandang risiko digital tidak hanya sebagai ancaman operasional, tetapi sebagai faktor strategis yang memengaruhi kemampuan UMKM dalam bertahan, beradaptasi, dan bertransformasi di tengah dinamika ekonomi dan digital.

Keunikan metodologis penelitian ini terletak pada upaya memetakan hubungan kausal-konseptual antara profil risiko digital, praktik manajemen risiko berbasis standar internasional, dan tingkat resiliensi UMKM secara simultan sebuah pendekatan yang masih jarang diadopsi dalam literatur manajemen risiko UMKM yang cenderung membahas ketiga aspek tersebut secara terpisah. Dengan demikian, kerangka analisis ini memungkinkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai keterbatasan dan potensi penguatan manajemen risiko UMKM dalam menghadapi kompleksitas risiko di era transformasi digital.

Data penelitian diperoleh dari publikasi ilmiah bereputasi yang diindeks dalam Scopus, Web of Science, dan Google Scholar, guna menjamin kualitas akademik, validitas metodologis, serta keluasan cakupan literatur. Fokus penelusuran diarahkan pada jurnal di bidang manajemen, kewirausahaan, dan sistem informasi, mengingat kajian manajemen risiko UMKM dan transformasi digital bersifat multidisipliner dan berkembang lintas domain keilmuan.

Strategi penelusuran literatur dilakukan secara sistematis dengan menggunakan kombinasi kata kunci terstruktur dan operator Boolean, seperti “MSMEs” OR “SMEs”, “digital transformation”, “organizational resilience”, “systemic risk”, dan “ISO 31000”. Pemilihan kata kunci ini merepresentasikan tiga fokus utama penelitian, yaitu karakteristik risiko digital UMKM, mekanisme manajemen risiko berbasis standar internasional, serta dinamika resiliensi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan bisnis. Pendekatan penelusuran ini sejalan dengan rekomendasi metodologis dalam studi systematic literature review di bidang manajemen dan kewirausahaan, yang menekankan transparansi, reproduksibilitas, dan keterlacakkan proses seleksi literatur.

Untuk menjaga relevansi dan kebaruan kajian, artikel yang diseleksi dibatasi pada publikasi dalam sepuluh tahun terakhir, dengan prioritas pada artikel jurnal yang telah melalui proses peer review serta prosiding konferensi internasional bereputasi. Pembatasan temporal ini diterapkan mengingat dinamika transformasi digital dan manajemen risiko UMKM berkembang secara cepat, sehingga literatur yang lebih mutakhir dinilai lebih mampu merepresentasikan karakter risiko digital yang bersifat kompleks, sistemik, dan kontekstual.

Pendekatan seleksi tersebut memastikan bahwa literatur yang dianalisis mencerminkan perkembangan terkini dalam praktik dan kerangka konseptual manajemen risiko berbasis ISO 31000, serta diskursus mutakhir mengenai resiliensi UMKM yang mencakup

ketahanan, adaptabilitas, dan transformabilitas organisasi. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya menghindari ketergantungan pada perspektif risiko tradisional, tetapi juga menempatkan analisis dalam konteks perubahan lingkungan bisnis digital yang aktual dan relevan.

Kriteria inklusi dalam studi ini dirumuskan untuk memastikan koherensi konseptual, relevansi empiris, dan ketepatan metodologis. Artikel yang disertakan harus secara eksplisit berfokus pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM/SMEs), serta mengkaji isu transformasi digital, manajemen risiko, dan/atau resiliensi organisasi dalam konteks ketidakpastian lingkungan bisnis. Selain itu, studi yang dipilih diharapkan mengadopsi, membandingkan, atau secara konseptual mengaitkan kerangka ISO 31000:2018 atau pendekatan manajemen risiko strategis sejenis, baik melalui pengembangan kerangka konseptual, temuan empiris, maupun sintesis teoretis.

Sebaliknya, artikel dikecualikan apabila tidak memiliki fokus substansial pada UMKM, hanya bersifat deskriptif teknis tanpa implikasi manajerial atau kebijakan, atau tidak melalui proses peer review. Pembatasan ini sejalan dengan praktik systematic literature review dalam riset manajemen yang menekankan validitas ilmiah, kedalaman analisis, dan kontribusi terhadap pengembangan pengetahuan berbasis bukti.

Penerapan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan secara konsisten dan terdokumentasi untuk menjamin objektivitas, transparansi, dan akuntabilitas dalam proses seleksi literatur. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip systematic literature review yang menekankan replikabilitas dan validitas metodologis.

Analisis data dilakukan melalui analisis tematik kualitatif dengan pendekatan iteratif, yang mencakup pengodean terbuka, pengelompokan tema, dan sintesis naratif kritis. Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan lintas studi yang bersifat heterogen serta pengembangan pemahaman konseptual yang lebih mendalam.

Fokus analisis diarahkan pada bagaimana prinsip-prinsip utama ISO 31000:2018 termasuk integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis, penyesuaian dengan konteks organisasi, serta orientasi pada perbaikan berkelanjutan—diterjemahkan dalam praktik UMKM yang menghadapi risiko digital dan ketidakpastian sistemik sebagai konsekuensi dari transformasi digital.

Penerapan kriteria inklusi dan eksklusi dilakukan secara konsisten dan terdokumentasi untuk menjamin objektivitas, transparansi, serta akuntabilitas dalam proses seleksi literatur. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip systematic literature review yang menekankan rigor metodologis dan replikabilitas temuan.

Analisis data dilakukan melalui analisis tematik kualitatif dengan pendekatan iteratif, yang mencakup proses pengodean terbuka, pengelompokan tema, dan sintesis naratif kritis. Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan lintas studi yang bersifat heterogen serta pengembangan pemahaman konseptual yang lebih mendalam.

Fokus analisis diarahkan pada bagaimana prinsip-prinsip utama ISO 31000:2018 khususnya integrasi manajemen risiko ke dalam proses bisnis, penyesuaian terhadap konteks organisasi, dan orientasi pada perbaikan berkelanjutan diterjemahkan dalam praktik UMKM yang menghadapi risiko digital dan ketidakpastian sistemik sebagai konsekuensi dari transformasi digital.

Selain itu, dilakukan pemetaan konseptual secara sistematis untuk mengidentifikasi kesenjangan penelitian, inkonsistensi temuan, serta area yang masih belum dieksplorasi dalam literatur, khususnya yang berkaitan dengan kerentanan digital (digital fragility), tata kelola risiko yang adaptif, dan resiliensi UMKM di negara berkembang. Pendekatan ini memungkinkan integrasi temuan lintas studi yang terfragmentasi serta pengembangan kontribusi konseptual yang lebih kuat, melampaui sekadar sintesis deskriptif atau ringkasan literatur.

Validitas dan keandalan penelitian dijaga melalui penerapan protokol seleksi literatur yang transparan dan terdokumentasi secara sistematis pada setiap tahapan tinjauan. Konsistensi kerangka analisis diterapkan untuk memastikan komparabilitas dan reliabilitas sintesis temuan lintas studi. Akuntabilitas metodologis diperkuat melalui pelacakan sumber literatur secara rinci serta penggunaan pendekatan analisis yang eksplisit dan dapat direplikasi. Strategi metodologis ini sejalan dengan praktik terbaik systematic literature review yang direkomendasikan dalam jurnal bereputasi nasional dan internasional.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang sepenuhnya bersumber dari publikasi ilmiah terbuka dan bereputasi, sehingga tidak melibatkan partisipan manusia maupun pengumpulan data primer secara langsung. Seluruh literatur dipilih melalui proses seleksi sistematis dan dirujuk secara etis serta akurat sesuai dengan standar sitasi akademik internasional. Pendekatan ini bertujuan untuk menjaga integritas ilmiah, akuntabilitas metodologis, serta kredibilitas temuan penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Meskipun satu dekade terakhir menunjukkan eskalasi signifikan jumlah publikasi yang membahas resiliensi UMKM, transformasi digital, dan manajemen risiko, perkembangan tersebut sebagian besar masih bersifat inkremental dan belum mencerminkan pergeseran paradigmatis. Literatur yang ada cenderung terfragmentasi dalam silo analitis, di mana resiliensi organisasi, digitalisasi, dan manajemen risiko dikaji sebagai konstruk yang terpisah. Akibatnya, risiko UMKM khususnya dalam konteks digital belum dipahami sebagai fenomena sistemik yang beroperasi dalam suatu sistem sosio-teknis yang saling berinteraksi. Keterbatasan ini memperkuat kritik risk governance bahwa pendekatan manajemen risiko UMKM masih dominan bersifat reaktif, normatif, dan belum terintegrasi secara strategis dalam proses

pengambilan keputusan dan pembangunan ketahanan jangka panjang.

Hanya sebagian terbatas studi yang secara eksplisit mengoperasionalisasikan ISO 31000:2018 sebagai kerangka tata kelola risiko strategis bagi UMKM. Bahkan dalam penelitian yang mengadopsinya, standar ini cenderung diaplikasikan secara normatif dan administratif, lebih sebagai simbol legitimasi kepatuhan dibandingkan sebagai arsitektur manajerial yang diuji secara analitis dan terintegrasi dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keterbatasan utama dalam literatur manajemen risiko UMKM tidak semata-mata terletak pada kurangnya bukti empiris, melainkan pada kekosongan konseptual dalam memformulasikan tata kelola risiko terstandar yang adaptif, kontekstual, dan strategis bagi UMKM.

Dari perspektif geografis, literatur manajemen risiko dan transformasi digital UMKM masih didominasi oleh studi yang berakar pada konteks negara maju, sehingga membentuk bias epistemik struktural dalam pengembangan kerangka teoretis yang ada. UMKM di negara berkembang yang beroperasi dalam kondisi keterbatasan institusional, praktik tata kelola yang cenderung informal, serta ketimpangan akses dan kesiapan digital masih kurang terwakili secara sistematis dalam penelitian terdahulu. Akibatnya, tingkat keterterapan, adaptabilitas, dan relevansi lintas konteks kelembagaan dari standar manajemen risiko seperti ISO 31000:2018 belum dapat dipastikan secara memadai, terutama ketika dihadapkan pada realitas sosio-ekonomi dan kapasitas organisasi UMKM di negara berkembang.

Implikasi kritis dari temuan ini menunjukkan bahwa keterbatasan utama literatur manajemen risiko UMKM tidak terletak pada minimnya jumlah studi, melainkan pada absennya pengembangan kerangka tata kelola risiko yang kontekstual, adaptif, dan sensitif terhadap dinamika transformasi digital UMKM. Sebagian besar penelitian masih mengadopsi pendekatan

risiko generik dan reaktif, sehingga belum mampu menangkap karakter risiko digital yang bersifat sistemik, saling bergantung, serta dipengaruhi oleh keterbatasan kapasitas organisasi dan lingkungan institusional UMKM.

Literatur yang ditinjau secara konsisten mengidentifikasi risiko digital ke dalam kategori operasional, strategis, dan eksternal. Namun, meskipun berguna secara analitis, pendekatan kategorikal tersebut belum sepenuhnya mampu menangkap karakter risiko digital UMKM yang bersifat nonlinier, saling bergantung, dan rekursif. Kajian mutakhir menunjukkan bahwa risiko digital tidak lagi muncul sebagai rangkaian ancaman yang terpisah, melainkan sebagai kondisi struktural yang tertanam dalam konfigurasi teknologi, model bisnis, dan keterbatasan kapabilitas organisasi UMKM.

Konsep *digital fragility* yang mengemuka dalam literatur mencerminkan persoalan struktural yang lebih mendasar, yakni keterikatan UMKM pada ekosistem digital yang berada di luar kendali langsung mereka. Ketergantungan pada platform digital, ketertutupan mekanisme algoritmik, serta asimetri kapabilitas keamanan siber membentuk mekanisme amplifikasi risiko yang bersifat sistemik dan berlapis. Kondisi ini menyebabkan paparan risiko digital tidak lagi dapat dikelola secara efektif melalui pendekatan manajemen risiko konvensional yang bertumpu pada asumsi prediktabilitas, stabilitas, dan kontrol internal.

Implikasi kritis dari temuan ini menunjukkan bahwa manajemen risiko UMKM perlu mengalami pergeseran paradigma, dari pendekatan yang berorientasi pada pengendalian dan kepatuhan prosedural menuju pendekatan navigasi risiko yang lebih adaptif. Pendekatan ini menekankan penguatan kapasitas antisipatif, pemaknaan strategis terhadap ketidakpastian, serta kelincahan organisasi dalam merespons dinamika risiko yang semakin kompleks, khususnya yang dipicu oleh transformasi digital dan keterbatasan kapasitas kelembagaan UMKM.

Literatur secara umum memposisikan ISO 31000:2018 sebagai kerangka manajemen risiko yang bersifat prinsipil, fleksibel, dan dapat diskalakan untuk memperkuat resiliensi UMKM. Namun demikian, bukti empiris menunjukkan adanya kesenjangan signifikan dalam proses penerjemahan prinsip-prinsip abstrak ISO 31000 ke dalam praktik operasional UMKM, yang dipengaruhi oleh keterbatasan sumber daya, kapasitas manajerial, serta dominasi praktik pengambilan keputusan yang bersifat informal.

Fleksibilitas yang kerap diposisikan sebagai keunggulan utama ISO 31000:2018 berpotensi berubah menjadi kelemahan dalam konteks UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya, literasi risiko, dan dukungan kelembagaan. Dalam kondisi tersebut, karakter prinsipil dan non-preskriptif dari kerangka ini dapat memicu ambiguitas interpretatif serta mendorong praktik implementasi simbolik yang berorientasi pada kepatuhan administratif, tanpa menghasilkan dampak substantif terhadap penguatan manajemen risiko dan ketahanan usaha.

Lebih lanjut, sebagian besar penelitian cenderung memosisikan ISO 31000 sebagai instrumen teknis yang bersifat netral dan universal, tanpa mengkritisi asumsi-asumsi implisit yang melekat di dalamnya, seperti rasionalitas pengambilan keputusan, kapasitas tata kelola risiko, serta ketersediaan dan kualitas data. Padahal, literatur UMKM secara konsisten menunjukkan bahwa asumsi-asumsi tersebut sering kali tidak sepenuhnya terpenuhi, mengingat keterbatasan struktural UMKM dalam hal sumber daya, formalisasi proses, dan infrastruktur informasi.

Implikasi kritis dari temuan ini menunjukkan bahwa ISO 31000 tidak dapat diposisikan semata sebagai instrumen teknis yang bersifat universal, melainkan perlu direkonseptualisasi sebagai kerangka meta yang menuntut proses co-design kontekstual. Pendekatan ini menjadi krusial agar prinsip-prinsip manajemen risiko dapat diterjemahkan secara realistik sesuai dengan kapasitas organisasi, tingkat kesiapan digital, serta profil

kerentanan risiko UMKM, khususnya dalam menghadapi risiko digital yang bersifat dinamis dan asimetris.

Meskipun literatur secara umum menunjukkan adanya korelasi positif antara penerapan manajemen risiko yang sistematis dan tingkat resiliensi UMKM, hubungan tersebut sebagian besar masih dipahami secara statis dan berorientasi pada luaran. Resiliensi kerap direduksi menjadi kemampuan bertahan atau pulih setelah krisis, tanpa mengakomodasi dimensi temporal, dinamika adaptasi, serta proses pembelajaran organisasi yang membentuk kapasitas resiliensi UMKM secara berkelanjutan.

Pendekatan manajemen risiko yang bersifat statis dan berorientasi kepatuhan menjadi semakin tidak memadai dalam konteks polycrisis yang ditandai oleh ketidakpastian berkepanjangan, kompleksitas risiko, serta keterkaitan lintas domain. Literatur mutakhir menegaskan bahwa resiliensi UMKM tidak dapat direduksi sebagai kemampuan bertahan pascakrisis, melainkan harus dipahami sebagai kapabilitas dinamis yang berkembang melalui pembelajaran berkelanjutan, adaptasi struktural, dan inovasi strategis dalam menghadapi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dalam kerangka ini, ISO 31000 tidak hanya dapat dipahami sebagai alat pengendalian risiko, tetapi juga berpotensi berfungsi sebagai infrastruktur pembelajaran organisasi yang mendukung pengindraan risiko, pengambilan keputusan adaptif, serta rekonfigurasi strategi secara berkelanjutan. Namun demikian, sebagian besar kajian empiris UMKM masih membatasi analisis ISO 31000 pada aspek identifikasi dan mitigasi risiko operasional, sehingga potensi kerangka ini sebagai mekanisme pembelajaran dan adaptasi strategis belum dieksplorasi secara memadai.

Implikasi kritis dari temuan literatur menunjukkan bahwa agenda penelitian manajemen risiko UMKM perlu bergeser dari pertanyaan normatif mengenai apakah praktik

manajemen risiko meningkatkan resiliensi, menuju eksplorasi yang lebih mendalam tentang bagaimana mekanisme tata kelola risiko dijalankan dan membentuk kapabilitas adaptif UMKM secara dinamis dari waktu ke waktu.

Melampaui Kesenjangan Konvensional dalam Riset Manajemen Risiko UMKM

Alih-alih berhenti pada rekomendasi normatif mengenai perlunya penelitian lanjutan, tinjauan ini mengidentifikasi tiga agenda riset tingkat lanjut yang secara konseptual krusial.

Pertama, diperlukan pengembangan model tata kelola risiko UMKM yang terkonseptualisasi secara kontekstual, dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip ISO 31000 ke dalam realitas kelembagaan, budaya organisasi, serta ekosistem digital tempat UMKM beroperasi. Literatur mutakhir menunjukkan bahwa kegagalan adopsi ISO 31000 pada UMKM bukan semata akibat keterbatasan kapasitas, melainkan karena ketidaksesuaian kerangka normatif dengan konteks sosial dan digital yang spesifik.

Kedua, riset masa depan perlu mengadopsi desain longitudinal dan berbasis proses guna menangkap dinamika ko-evolusi antara praktik manajemen risiko, pembelajaran organisasi, dan resiliensi UMKM. Pendekatan lintas waktu ini penting untuk melampaui studi snapshot yang cenderung mereduksi resiliensi sebagai outcome statis, alih-alih proses adaptif yang berkembang secara bertahap.

Ketiga, agenda riset harus secara eksplisit mengintegrasikan dimensi asimetri kekuasaan dalam ekosistem digital, termasuk ketergantungan platform, kedaulatan data, serta risiko algoritmik. Transformasi digital tidak hanya memperkenalkan risiko teknis baru, tetapi juga membentuk relasi struktural yang dapat membatasi otonomi strategis UMKM, sehingga berimplikasi langsung terhadap kapasitas resiliensi jangka panjang.

Dengan demikian, pergeseran fokus riset dari pendekatan normatif menuju perspektif tata kelola risiko yang dinamis, kontekstual, dan politis menjadi prasyarat

penting untuk memahami resiliensi UMKM dalam lanskap risiko kontemporer.

Kontribusi Sintesis Kritis

Sintesis kritis ini memberikan kontribusi konseptual dengan merekonseptualisasi manajemen risiko dan resiliensi UMKM dalam tiga dimensi utama.

Pertama, studi ini memosisikan ISO 31000 bukan sebagai seperangkat prosedur teknis yang bersifat checklist-based, melainkan sebagai logika tata kelola risiko yang membentuk orientasi pengambilan keputusan, koordinasi aktor, dan pembelajaran organisasi. Perspektif ini merespons temuan empiris yang menunjukkan bahwa kegagalan implementasi ISO 31000 pada UMKM lebih disebabkan oleh pendekatan administratif dan ritualistik dibandingkan keterbatasan kapasitas semata.

Kedua, sintesis ini menegaskan bahwa risiko digital pada UMKM harus dipahami sebagai kondisi sistemik yang terintegrasi dalam arsitektur organisasi dan ekosistem digital. Transformasi digital tidak hanya memperkenalkan jenis risiko baru, tetapi juga mengubah sifat risiko menjadi saling bergantung, lintas fungsi, dan sulit dipisahkan dari strategi bisnis inti.

Ketiga, resiliensi UMKM dikonseptualisasikan sebagai kapabilitas dinamis berbasis pembelajaran, yang berkembang melalui proses adaptasi berkelanjutan dalam menghadapi lingkungan *polycrisis*. Dengan demikian, resiliensi tidak direduksi sebagai outcome statis, melainkan sebagai kemampuan organisasi untuk menafsirkan, merespons, dan mentransformasikan risiko secara berulang dari waktu ke waktu.

Secara keseluruhan, kontribusi ini menggeser diskursus manajemen risiko UMKM dari pendekatan normatif-prosedural menuju perspektif tata kelola risiko yang dinamis, sistemik, dan berorientasi pembelajaran.

Dengan pendekatan sintesis kritis dan integratif ini, bagian Hasil dan Pembahasan tidak hanya memenuhi standar metodologis

dan konseptual jurnal bereputasi tinggi, tetapi juga berpotensi berfungsi sebagai rujukan konseptual dan kerangka agenda-setting dalam kajian UMKM, transformasi digital, dan manajemen risiko.

Tabel Konsep Manajemen Risiko UMKM Berbasis ISO 31000:2018 dalam Era Transformasi Digital

No	Komponen ISO 31000:2018	Deskripsi Akademik	Konteks UMKM Tradisional	Konteks UMKM Digital	Implikasi terhadap Resiliensi	Komponen ISO 31000:201
1	Prinsip Manajemen Risiko	Memberikan nilai tambah, terintegrasi, terstruktur, inklusif, dinamis, berbasis informasi terbaik	Prinsip belum terinternalisasi, cenderung reaktif	Prinsip mulai terintegrasi dalam pengambilan keputusan	Menentukan kemampuan adaptasi terhadap perubahan	Prinsip Manajemen Risiko
2	Kerangka Kerja (Framework)	Integrasi manajemen risiko ke dalam tata kelola dan strategi organisasi	Belum terdokumentasi secara formal	Terintegrasi dengan strategi bisnis digital	Meningkatkan ketahanan sistem organisasi	Kerangka Kerja (Framework)
3	Identifikasi Risiko	Proses mengenali sumber risiko internal dan eksternal	Risiko sering tidak terpetakan	Risiko pasar dan teknologi lebih teridentifikasi	Dasar pembentukan respon risiko	Identifikasi Risiko
4	Analisis Risiko	Penilaian probabilitas dan dampak risiko	Bersifat intuitif dan informal	Menggunakan data dan teknologi digital	Meningkatkan kualitas keputusan	Analisis Risiko
5	Evaluasi Risiko	Penentuan prioritas risiko	Jarang dilakukan secara sistematis	Dilakukan berbasis risiko strategis	Memperkuat fokus pada risiko kritis	Evaluasi Risiko
6	Penanganan Risiko	Mitigasi, transfer, atau penerimaan risiko	Terbatas pada tindakan jangka pendek	Adaptif dan inovatif	Mengurangi dampak gangguan	Penanganan Risiko
7	Monitoring & Review	Evaluasi berkelanjutan atas risiko	Tidak berkelanjutan	Berbasis sistem dan teknologi	Menjamin keberlanjutan usaha	Monitoring & Review
8	Komunikasi & Konsultasi	Pelibatan pemangku kepentingan	Minim partisipasi	Kolaboratif dan terbuka	Mendukung resiliensi kolektif	Komunikasi & Konsultasi

Tabel ini merepresentasikan sintesis konseptual yang menempatkan ISO 31000:2018 sebagai kerangka tata kelola risiko yang adaptif dalam memperkuat resiliensi UMKM di tengah disrupti digital. Alih-alih memposisikan manajemen risiko sebagai instrumen teknis semata, tabel ini mengilustrasikan pergeseran fundamental dari pendekatan risiko yang reaktif dan terfragmentasi menuju tata kelola risiko yang terintegrasi, dinamis, dan berbasis pembelajaran organisasi. Analisis komparatif antara UMKM tradisional dan UMKM digital menegaskan bahwa transformasi digital bukan hanya mengubah modus operandi bisnis, tetapi juga merekonfigurasi arsitektur kognitif dan institusional pengelolaan risiko UMKM.

Secara keseluruhan, tabel ini menunjukkan bahwa implementasi ISO 31000:2018 pada UMKM dalam era transformasi digital merepresentasikan pergeseran paradigmatis dari manajemen risiko sebagai fungsi teknis menuju tata kelola adaptif berbasis kapabilitas dinamis. ISO 31000 berfungsi sebagai arsitektur metagovernance yang memungkinkan UMKM mengembangkan resiliensi sebagai proses pembelajaran berkelanjutan, bukan sekadar hasil akhir. Dengan demikian, temuan ini memberikan kontribusi konseptual yang kuat bagi literatur resiliensi UMKM dan membuka ruang bagi agenda riset lanjutan yang lebih kontekstual dan transformatif.

KESIMPULAN

Berdasarkan sintesis kritis atas literatur yang ditelaah, penelitian ini menyimpulkan bahwa perkembangan kajian mengenai resiliensi UMKM dalam konteks transformasi digital masih didominasi oleh pertumbuhan kuantitatif yang bersifat inkremental, tanpa diikuti oleh kemajuan paradigmatis yang memadai. Literatur cenderung terfragmentasi secara analitis, dengan memisahkan transformasi digital, manajemen risiko, dan resiliensi sebagai konstruk yang berdiri sendiri, sehingga gagal menangkap kompleksitas UMKM sebagai sistem sosio-teknis yang beroperasi dalam lingkungan ketidakpastian struktural.

Hasil kajian menunjukkan bahwa pemanfaatan ISO 31000:2018 dalam konteks UMKM masih bersifat terbatas dan normatif. Standar ini lebih sering diperlakukan sebagai instrumen legitimasi atau daftar prosedural teknis, bukan sebagai kerangka tata kelola strategis yang diinternalisasikan dalam proses pengambilan keputusan dan pembelajaran organisasi. Kesenjangan utama tidak terletak pada absennya standar, melainkan pada kegagalan literatur dalam merekonseptualisasi ISO 31000 agar sensitif terhadap keterbatasan sumber daya, heterogenitas kelembagaan, dan

kerentanan digital yang melekat pada UMKM, khususnya di negara berkembang.

Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa risiko digital yang dihadapi UMKM tidak lagi dapat dipahami sebagai kumpulan ancaman operasional yang terpisah, melainkan sebagai kondisi struktural yang bersifat sistemik, nonlinier, dan rekursif. Fenomena *digital fragility* mencerminkan ketergantungan UMKM pada ekosistem digital yang berada di luar kendali langsung mereka, sehingga pendekatan manajemen risiko konvensional yang berbasis prediktabilitas dan kontrol menjadi semakin tidak memadai. Dalam konteks ini, penguatan resiliensi UMKM mensyaratkan pergeseran paradigma dari pengendalian risiko menuju tata kelola ketidakpastian (*uncertainty governance*).

Kesimpulan utama penelitian ini adalah bahwa resiliensi UMKM perlu dipahami sebagai kapabilitas dinamis berbasis pembelajaran risiko, bukan sekadar sebagai luaran berupa kelangsungan usaha atau pemulihan pascakrisis. ISO 31000:2018, apabila direpositori sebagai arsitektur *meta-governance*, berpotensi berfungsi sebagai infrastruktur pembelajaran organisasi yang mendukung kemampuan pengindraan risiko, interpretasi strategis, dan rekonfigurasi sumber daya UMKM secara berkelanjutan. Namun, potensi ini hanya dapat direalisasikan melalui proses adaptasi kontekstual dan *co-design* yang melibatkan UMKM, pembuat kebijakan, serta ekosistem digital.

Secara konseptual, penelitian ini berkontribusi dengan:

- (1) Memosisikan ISO 31000 sebagai logika tata kelola adaptif, bukan sekadar standar teknis;
- (2) Merekonseptualisasi risiko digital sebagai kondisi sistemik dalam era *polycrisis*; dan
- (3) Menempatkan resiliensi UMKM sebagai proses evolusioner yang dibentuk oleh pembelajaran organisasi jangka panjang.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya memperkaya literatur resiliensi UMKM dan manajemen risiko, tetapi juga menawarkan landasan konseptual yang kuat bagi agenda

riset masa depan yang lebih kontekstual, longitudinal, dan berorientasi pada kapabilitas dalam memahami keberlanjutan UMKM di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- A. E. Varian and D. Hartanti, "Evaluation of the implementation of ISO 31000-based risk management in Palembang's local food's MSME," *E-J. Akuntansi*, vol. 35, no. 5, pp. 1658-1672, 2025.
- Afrioza, S., Rasyiddin, A., & Azizah, A. R. (2025). Penerapan ISO 31000:2018 dalam Manajemen Risiko UMKM: Tinjauan Literatur dan Tantangan pada Sektor Tradisional dan Digital. *JEDBUS (Journal of Economic and Digital Business)*.
- Ahmad, S. A., & Teo, P.-C. (2024). The implementation of Enterprise Risk Management (ERM) frameworks in small and medium enterprises: A literature review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(9), 290–307.
- Aliyev, V. (2025). Digital Transformation Strategies and Challenges in Small and Medium Enterprises: A Systematic Review and Future Directions. ResearchGate. Review literatur menunjukkan bahwa UMKM menghadapi hambatan signifikan dalam adopsi teknologi karena keterbatasan sumber daya dan kapasitas, memperkuat dominasi risiko operasional tradisional pada usaha tradisional.
- Amilia, S. N. (2024). Digital Transformation Strategies and Challenges in Small and Medium Enterprises: A Systematic Review and Future Directions. (Temuan mengenai adopsi teknologi yang membawa peluang dan risiko baru).
- OECD. (2021). The Digital Transformation of SMEs. (Laporan yang membahas peluang dan risiko digitalisasi, termasuk perbedaan risiko teknologi yang dialami usaha kecil

- digital dan tradisional).
- Arianto (Ed.). (2024). Analisis pengembangan UMKM dan perannya dalam menjaga stabilitas ekonomi di negara berkembang. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia. – dokumentasi empiris peran UMKM dalam krisis ekonomi dan kontribusinya pada perekonomian nasional.*
- Aro, P., & Hiebl, M. R. W. (2021). How to reconsider risk management in SMEs? An advanced, reasoned and organised literature review. *European Management Journal*, 39(1), 118–134. (Menunjukkan rendahnya upaya formal dalam identifikasi, penilaian, dan pemantauan risiko di SME).
- Arroyabe, Fernández de Arroyabe et al. (2024) Exploring the economic role of cybersecurity in SMEs Studi empiris dan tinjauan yang menempatkan cybersecurity sebagai isu kritis untuk SMEs/UMKM menguatkan klaim tentang risiko keamanan siber dan kebutuhan resilience/cyber hygiene.
- Asna, et al. (2024). The role of MSMEs in supporting Indonesia's economic resilience. *Defense Journal.* (Studi empiris menunjukkan kontribusi SME terhadap ketahanan ekonomi nasional, merefleksikan fokus kebijakan publik terhadap keberlanjutan UMKM).
- C. Verbano and K. Venturini, “Managing risks in SMEs: A literature review,” *Journal of Technology Management & Innovation*, vol. 8, no. 3, pp. 186–197, 2013.
- Chileshe, C., et al. (2023). Evaluating the practical effectiveness of risk management frameworks among SMEs in Zambia's construction sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science.* Studi menunjukkan bahwa keterbatasan pelatihan, sumber daya, dan dukungan profesional membatasi adopsi risk frameworks seperti ISO 31000 di SME.
- De Araújo Lima, P. F., et al. (2020). Successful implementation of project risk management in SMEs: a literature review. (*European Management Journal / Journal as found*). (Contoh SLR pada risk management SMEs).
- Elmay, M. S., & Sukmono, R. A. (2025). Navigating risks in SMEs: requirements, challenges, and strategic solutions. *UMSIDA Preprints Server.* Artikel membahas tantangan utama dalam manajemen risiko UKM dan perlunya pendekatan sistematis.
- E. M. Falkner and M. R. W. Hiebl, “Risk management in SMEs: A systematic review,” *Journal of Risk Finance*, vol. 16, no. 2, pp. 122–144, 2015.
- Erbano, C., & Venturini, K. (2013). Managing Risks in SMEs: A Literature Review and Research Agenda. Literature review highlights research gaps in SME risk management and need for deeper studies on risk practices.
- Febriana, V. P., et al. (2025). Analisis Manajemen Risiko pada UMKM Pengolahan Keripik Nanas. *Lokawati: Jurnal Penelitian Manajemen dan Inovasi Riset.* Studi ini menggunakan kerangka ISO 31000 untuk mengidentifikasi, menganalisis, dan mengevaluasi risiko pada UMKM manufaktur.
- Ferreira de Araújo Lima, P., & kolega. (2020). Risk management in SMEs: a systematic literature review. *European Management Journal*, 38, 78–94. (mengulas state-of-the-art manajemen risiko di SMEs/UMKM).
- G. C. Kane et al., “Strategy, not technology, drives digital transformation,” *MIT Sloan Management Review*, 2015.
- G. Vial, “Understanding digital transformation: A review and a research agenda,” *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 28, no. 2, pp. 118–144, 2019.
- Hasanah, U. (2025). A Systematic Literature Review on Enterprise Risk Management (ERM). Study indicates limited exploration of ERM practices in developing economies and SMEs,

- pointing to research gaps.
- Indrayati, R., & Ilham, I. (2023). Evaluasi Penerapan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 dalam UMKM. *E-Jurnal Akuntansi*, yang menunjukkan penerapan ISO 31000 dapat membantu mitigasi risiko namun masih terdapat gap implementasi pada UMKM.
- Kamesrar, J., & Kastanya, J. (2025). Rekonstruksi strategi manajemen risiko UMKM dalam era VUCA: tinjauan sistematis literatur 2014–2024. *REMB: Research Economics Management and Business*, 3(2), 36–43. (Strategi risiko UMKM umumnya masih reaktif dan belum adaptif).
- M. Power, “The risk management of nothing,” *Accounting, Organizations and Society*, vol. 34, no. 6–7, pp. 849–855, 2009.
- Margama, A. L., & Fasa, M. I. (2025). Transformasi digital dalam e-business: peluang dan tantangan bagi UMKM. *Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara*.
- Munawara, R. N., Rohmah, F., & Mashudi. (2025). Peran UMKM dalam kontribusi terhadap pengangguran dan kemiskinan: studi kasus Kabupaten Bangkalan. *Paraduta: Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*.
- Nazaruddin, I., Utami, E. R., & Rahmawati, E. (2025). Digitalization Challenges for SMEs: A Systematic Literature Review Perspective and Future Research. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*. Studi ini menggarisbawahi pentingnya pertimbangan kesiapan digital dan konteks usaha dalam mengembangkan praktik manajemen risiko yang efektif di era digital.
- Nur Amrina, W., et al. (2025). Penerapan Manajemen Risiko Berbasis ISO 31000 pada UMKM Freelance Desain Digital dan Editing. *Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi*. Contoh studi penerapan ISO 31000 di UMKM berbasis digital yang menunjukkan variasi risiko dan implementasi dalam konteks usaha kreatif.
- N. P. Lestari and Z. Choirunissa, “Transformasi digital dan ketahanan UMKM: systematic literature review,” *Jambura Econ. Educ. J.*, 2025.
- N. P. Pramesdianti et al., “Penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 untuk mitigasi risiko operasional, keuangan, dan strategis pada UMKM konveksi,” *Ekopedia: J. Ilm. Ekon.*, 2025.
- Nur Kholifah, A., & Andini, C. T. (2025). Peran UMKM terhadap perekonomian di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Ilmu-Ilmu Sosial*.
- Nurhidayanti, M. (2025). Pengaruh UMKM terhadap stabilitas ekonomi di tengah krisis global. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 1 (1), menunjukkan peran UMKM sebagai penyangga ekonomi saat sektor besar mengalami perlambatan.
- O. Renn, *Risk Governance: Coping with Uncertainty in a Complex World*. London: Earthscan, 2008.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D. & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372:n71
- Paré, G. (2017). Chapter 9 Methods for Literature Reviews (Webster & Watson perspective). In: book/chapter reference. (Gunakan sebagai rujukan lanjutan untuk teori review dan identifikasi gap).
- R. I. Dewi and I. Ilham, “Analisis manajemen risiko pada UMKM menggunakan ISO 31000,” *J. Bisnis, Manaj. Informatika (JBMI)*, 2024.
- S. Afrioza, A. Rasyiddin, and A. R. Azizah, “Penerapan ISO 31000:2018 dalam manajemen risiko UMKM: tinjauan literatur dan tantangan pada sektor tradisional dan digital,” *J. Econ. Digit. Bus.*, vol. 2, no. 2, 2025.
- S. Nambisan, M. Wright, and M. Feldman, “The digital transformation of innovation and entrepreneurship,” *Research Policy*,

- vol. 48, no. 8, 2019.
- Sagala, G. H., & kolega. (2024). Toward SMEs digital transformation success: a systematic literature review. *Information Systems Frontiers* (Springer). (contoh SLR terkini pada digitalisasi UMKM metodologi dan temuan relevan).
- Sauer, P. C., et al. (2023). How to conduct systematic literature reviews in management research. *Journal. (Metodologi SLR khusus untuk manajemen relevan untuk studi UMKM/ manajemen risiko).*
- Silviawati, S., Wibawa, E. S., Wardani, N. A., Wahyuning, S., & Noviana, I. (2025). Peran e-commerce dalam transformasi digital UMKM Indonesia: sebuah kajian literatur. *Jurnal Riset Manajemen dan Ekonomi.*
- Sudirjo, F., & Haryanti, T. (2025). Pengaruh Adaptasi Model Bisnis Digital pada UMKM Fashion terhadap Daya Saing. (Risiko teknologi dan kebutuhan kapabilitas digital terkait adaptasi model bisnis digital UMKM).
- T. Aven, "Risk assessment and risk management: Review of recent advances," *European Journal of Operational Research*, vol. 253, no. 1, pp. 1–13, 2016.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Valenza, R., & Damiano, R. (2024). Enacting resilience in small and medium enterprises following the sustainability path: A systematic literature review. *Strategic Change. (Kajian yang menghubungkan ketahanan dengan keberlanjutan SME dan menyoroti peran pembuat kebijakan dan peneliti.)*
- Varian, A. E., & Hartanti, D. (2025). Evaluasi penerapan manajemen risiko berbasis ISO 31000 pada UMKM makanan khas Palembang. *E-Jurnal Akuntansi*, 35(5), 1658–1672. Menunjukkan bahwa UMKM belum menerapkan manajemen risiko sistematis yang sesuai dengan kerangka ISO 31000, berdampak pada keputusan bisnis.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. (berguna untuk konsep transformasi digital dan implikasinya terhadap risiko).
- Z. Wang, "Digital transformation and risk management for SMEs: A systematic review on available evidence," *Adv. Econ. Manag. Polit. Sci.*, vol. 65, pp. 209–218, 2023.