

Memperkuat Ketahanan Keuangan dan Pertumbuhan Berkelanjutan bagi Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia

Pembelajaran dari Implementasi Program Mastercard Strive





Memperkuat Ketahanan Keuangan dan Pertumbuhan Berkelanjutan bagi Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia

Pembelajaran dari Implementasi Program Mastercard Strive

Tim Penyusun

Penasehat

Maliki

Deputi Bidang Pemberdayaan Masyarakat, Kependudukan, dan Ketenagakerjaan, Bappenas

Mahatmi Parwitasari Saronto

Direktur Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, Bappenas

Nur Hasan

Social Impact Manager, Mastercard Center for Inclusive Growth

Tim Penulis

Mercy Corps Indonesia

Glory Sunarto

Christophorus Yudha Danujatmika

Andi Dian Roosahandita

Nurdin

Ani Winarti

Pariama Novayanty Siburian

Bappenas

Muhammad Amir Nur Ridho

Yusuf Hafidz Delpiero Inzaghi

Alfira Azzahra Putri Tabrani

Peninjau Substansi

Dewi Meisari Haryanti

Dipublikasikan oleh

Kementerian Perencanaan Pembangunan Nasional /
Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas)

Mercy Corps Indonesia

Didukung oleh

Mastercard Center for Inclusive Growth

Kata Pengantar

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian nasional Indonesia. Dengan jumlah lebih dari 65 juta unit usaha yang menyerap lebih dari 97 persen tenaga kerja dan menyumbang lebih dari 60 persen terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional, UMKM bukan sekadar pelaku ekonomi—mereka adalah fondasi ketahanan sosial dan penggerak pertumbuhan inklusif bangsa ini.

Namun demikian, kita menyadari bahwa potensi besar ini masih belum sepenuhnya terwujud. Banyak pelaku usaha mikro dan kecil yang menghadapi tantangan struktural yang kompleks: keterbatasan akses terhadap layanan keuangan formal, kesenjangan keterampilan digital, minimnya kapasitas manajerial, serta hambatan dalam mengintegrasikan diri ke dalam rantai nilai yang lebih luas. Tantangan-tantangan ini tidak dapat diselesaikan oleh pemerintah sendiri. Dibutuhkan sinergi nyata antara kebijakan publik yang responsif dan kepemimpinan sektor swasta yang bertanggung jawab.

Atas dasar itulah, saya menyambut dengan penuh apresiasi kehadiran Mastercard Strive sebagai program global yang membawa komitmen nyata untuk memberdayakan usaha mikro dan kecil di Indonesia. Program ini hadir bukan hanya dengan sumber daya, tetapi dengan pendekatan yang holistik—menggabungkan pelatihan keuangan, peningkatan kapasitas digital, serta fasilitasi ekosistem yang memungkinkan wirausahawan kecil untuk tumbuh secara berkelanjutan.

Dari Lapangan ke Kebijakan

Di bawah kepemimpinan Presiden Prabowo Subianto, Indonesia melangkah dengan visi yang tegas: "Bersama Indonesia Maju, Menuju Indonesia Emas 2045." Visi besar ini dijabarkan melalui delapan misi strategis yang dikenal sebagai Asta Cita—sebuah peta jalan pembangunan nasional yang menempatkan penguatan ekonomi inklusif, kewirausahaan, dan pemberdayaan sumber daya manusia sebagai inti dari perjalanan bangsa menuju 2045.

Program Mastercard Strive di Indonesia beroperasi dalam semangat yang selaras langsung dengan beberapa misi Asta Cita yang paling relevan. Misi ketiga Asta Cita, meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, dan mengembangkan industri kreatif, berbicara langsung pada inti dari program ini: membangun kapasitas wirausaha di tingkat akar rumput agar usaha kecil tidak hanya bertahan, tetapi tumbuh dan menciptakan lapangan kerja bagi komunitasnya. Setiap pelaku usaha yang naik kelas adalah wujud nyata dari misi ini.

Misi keempat Asta Cita, memperkuat pembangunan SDM, kesetaraan gender, serta penguatan peran perempuan dan pemuda, juga terefleksikan kuat dalam pendekatan program ini. Sebagian besar penerima manfaat Mastercard Strive adalah perempuan pelaku usaha mikro yang selama ini berada di luar jangkauan ekosistem pendukung formal. Memberdayakan mereka bukan sekadar agenda kesetaraan, ini adalah investasi strategis dalam ketahanan ekonomi rumah tangga dan regenerasi wirausaha nasional.

Dokumen pembelajaran yang ada di hadapan Anda ini merupakan kristalisasi dari pengalaman nyata di lapangan, suara para pelaku usaha, temuan para pendamping, dan data yang dikumpulkan dengan teliti selama program berlangsung. Ini bukan sekadar laporan. Ini adalah narasi tentang keberhasilan, kegagalan, adaptasi, dan inovasi yang terjadi ketika solusi pemberdayaan usaha bertemu langsung dengan realitas kehidupan wirausahawan kecil Indonesia.

Bagi pembuat kebijakan, dokumen ini menawarkan wawasan berharga tentang apa yang sesungguhnya bekerja di tingkat implementasi. Bagi pelaku usaha dan organisasi pendamping, ini adalah cermin refleksi sekaligus peta jalan untuk langkah-langkah ke depan. Bagi mitra pembangunan dan sektor swasta, ini adalah undangan untuk terus berkolaborasi dalam semangat kemitraan yang setara dan berorientasi pada dampak jangka panjang.

Membangun Indonesia yang Lebih Inklusif dan Berdaya Saing

Indonesia memiliki ambisi besar: menjadi ekonomi terbesar keempat di dunia pada tahun 2045. Ambisi ini tidak akan terwujud tanpa memastikan bahwa jutaan pelaku usaha mikro dan kecil mampu bertransformasi—dari usaha subsisten menjadi usaha yang produktif, dari ekonomi informal menjadi bagian dari sistem ekonomi formal yang terintegrasi, dari konsumen teknologi menjadi aktor yang cakap memanfaatkan digitalisasi untuk pertumbuhan.

Setiap pelaku usaha kecil yang berhasil naik kelas adalah satu langkah nyata menuju Indonesia yang lebih adil dan sejahtera. Setiap perempuan pengusaha yang mendapatkan akses ke pembiayaan adalah investasi nyata dalam ketahanan rumah tangga dan generasi berikutnya. Setiap UMKM yang berhasil menembus pasar digital adalah kontribusi nyata terhadap pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Mastercard, seluruh mitra pelaksana, para fasilitator, dan tentu saja kepada para wirausahawan UMKM yang telah menjadi bagian dari perjalanan program ini. Semangat dan kegigihan Anda adalah bukti nyata bahwa Indonesia memiliki modal manusia yang luar biasa untuk menapaki masa depan yang lebih gemilang.

Semoga dokumen pembelajaran ini menjadi rujukan yang bermakna, menginspirasi kebijakan yang lebih baik, memperkuat kemitraan yang lebih erat, dan pada akhirnya—memberikan dampak nyata bagi kehidupan jutaan pelaku usaha mikro dan kecil di seluruh penjuru Indonesia.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Jakarta, 2026



Dr. (H.C.) Ir. Airlangga Hartarto, M.B.A., M.M.T.

Menteri Koordinator Bidang Perekonomian
Republik Indonesia

Ketua Harian Dewan Nasional Keuangan Inklusif (DNKI)



Foreword

An Invitation to Act: Lessons from Empowering 500,000 Small Businesses Across Indonesia

Indonesia stands at a remarkable inflection point. With one of the world's largest and most dynamic small business sectors—contributing approximately 60% of the GDP and employing a vast share of the workforce—the country holds extraordinary potential to lead inclusive economic growth in Southeast Asia. Yet for this potential to be fully realized, the people at the heart of that economy must be equipped to navigate an increasingly digital, interconnected, and fast-changing business landscape.

At Mastercard, we believe that our work must extend beyond enabling transactions. Our purpose is to connect and power an inclusive digital economy—one that works for everyone, everywhere. The Mastercard Strive program in Indonesia is a direct expression of that commitment: a deliberate, evidence-driven effort to ensure that Micro and Small Enterprises (MSEs) are not left behind in the transition to a digital future.

Since its launch in April 2023, Mastercard Strive in Indonesia has reached more than 500,000 MSEs across multiple provinces, with a particular focus on women-led enterprises that represent both the backbone of local economies and a historically underserved segment of the financial system. Through an integrated approach spanning digital skills development, access to finance, and ecosystem strengthening, the program has sought to address not just immediate barriers but the deeper structural conditions that limit MSE growth and resilience.

This Learning Document is a testament to what is possible when impact is pursued with rigor, humility, and a genuine commitment to listening. The insights gathered here reflect the lived experiences of thousands of business owners who trusted us to support their growth. Their stories are our most important data.

We are deeply grateful to our government partner, the National Development Planning Agency of the Republic of Indonesia (Bappenas) and the National Council for Financial Inclusion (DNKI), and to the many financial institutions, digital platforms, and local governments and organizations whose collaboration made this program possible. The results documented here reinforce what we at Mastercard have long believed: that the private sector, when it acts as a genuine partner, can contribute meaningfully to national development goals.

We share these learnings not as a final report, but as an open invitation to policymakers, fellow private sector actors, civil society organizations, and development practitioners, to build on what has been started. The work of unlocking the potential of Indonesia's small businesses is far from over. We remain committed to this journey, and to ensuring that every step we take leaves a more inclusive, resilient, and prosperous economy in its wake.



Subhashini Chandran

Senior Vice President, Social Impact,
Asia Pacific, Eastern Europe, Middle East and Africa,
Mastercard Center for Inclusive Growth



Kata Pengantar

Komitmen Mercy Corps Indonesia untuk Pertumbuhan UMK yang Inklusif dan Berkelanjutan

Selama lebih dari dua dekade, Mercy Corps Indonesia telah berada di garis terdepan pemberdayaan masyarakat. Kami terus bekerja bersama komunitas yang paling rentan, di wilayah yang paling sulit dijangkau, dan dengan kelompok yang kerap terlewatkan oleh arus utama pembangunan. Pengalaman ini kami bawa ke dalam Program Mastercard Strive Indonesia, sekaligus membentuk cara kami memaknai dokumen pembelajaran ini sebagai refleksi jujur atas dinamika, tantangan, dan praktik baik di lapangan.

Usaha mikro dan kecil (UMK) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia, dengan kontribusi sekitar 60% terhadap PDB nasional dan peran signifikan dalam penyerapan tenaga kerja. Namun di balik angka tersebut, terdapat realitas yang lebih kompleks: sebagian besar UMK masih beroperasi secara informal, akses terhadap pembiayaan dan layanan pendukung usaha masih terbatas, dan kesenjangan kapasitas dalam hal literasi keuangan dan digital masih menjadi hambatan utama.

Program Mastercard Strive di Indonesia dirancang untuk merespons kompleksitas tersebut melalui pendekatan yang terintegrasi dengan menggabungkan penguatan kapasitas usaha, akses ke layanan keuangan, dan pemanfaatan teknologi digital. Hingga saat ini, program telah menjangkau lebih dari 560.000 UMK di 15 Kabupaten di Indonesia, dengan 75 persen peserta adalah perempuan. Temuan utama menunjukkan bahwa intervensi yang terpadu melalui pelatihan, pendampingan fasilitator, dan akses keuangan, memberikan dampak yang lebih konsisten terhadap pertumbuhan usaha dibandingkan pendekatan yang parsial.

Lebih jauh, pengalaman program menunjukkan bahwa keterlibatan awal dapat menjadi pintu masuk bagi akses terhadap peluang yang lebih luas. Ketika pelaku usaha mulai terhubung dengan satu bentuk dukungan, kepercayaan diri mereka meningkat dan mendorong pemanfaatan layanan lain secara bertahap. Namun demikian, tantangan tidak hanya terletak pada akses, tetapi juga pada kualitas, relevansi, dan keberlanjutan dukungan, serta kesenjangan antara kebijakan dan implementasi di tingkat lokal.

Di sinilah peran organisasi masyarakat sipil menjadi krusial. Mercy Corps Indonesia berperan sebagai penghubung antara berbagai lapisan ekosistem—mengaitkan kebijakan dengan kebutuhan nyata di lapangan, serta memastikan intervensi yang dilakukan tetap kontekstual, inklusif, dan berbasis bukti.

Kemitraan dengan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian melalui Dewan Nasional Keuangan Inklusif, Bappenas, dan Mastercard Center for Inclusive Growth dalam program ini menunjukkan bahwa kolaborasi multipihak adalah kunci untuk menghasilkan dampak yang lebih luas dan berkelanjutan.

Dokumen ini kami persembahkan kepada seluruh pemangku kepentingan yang berkomitmen terhadap masa depan UMK Indonesia. Secara khusus, kami memberikan penghargaan kepada para perempuan pengusaha yang terus menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi berbagai keterbatasan.

Bagi Mercy Corps Indonesia, keberhasilan tidak hanya diukur dari jumlah jangkauan, tetapi dari sejauh mana pelaku usaha mampu membangun kemandirian, beradaptasi dengan perubahan, dan memanfaatkan peluang secara berkelanjutan. Komitmen kami adalah untuk terus hadir, belajar, dan berkontribusi dalam mendorong pertumbuhan UMK yang inklusif dan berkelanjutan.



Ade Soekadis

Executive Director
Mercy Corps Indonesia

Kata Pengantar

Membangun Ekosistem UMK yang Berdaya: Kolaborasi Lintas Sektor dalam Semangat Asta Cita

Usaha mikro dan kecil (UMK) adalah tulang punggung perekonomian Indonesia. Dengan kontribusi mencapai 60% terhadap Produk Domestik Bruto dan peran strategisnya dalam penyerapan tenaga kerja, sektor ini menjadi fondasi dari pertumbuhan inklusif dan berkelanjutan yang menjadi cita-cita bangsa. Namun, di balik angka-angka yang menjanjikan tersebut, jutaan pelaku usaha-khususnya perempuan, pengusaha informal, dan mereka yang berada di daerah terpencil-masih menghadapi hambatan struktural yang nyata dalam mengakses modal, layanan keuangan, dan kapasitas usaha.

Itulah mengapa Asta Cita menempatkan pemberdayaan UMK sebagai agenda inti pembangunan nasional. Khususnya melalui Asta Cita ke-3 yang mendorong lahirnya ekosistem kewirausahaan yang inovatif, tangguh, dan berdaya saing, pemerintah menegaskan bahwa penguatan UMK bukan sekedar program sosial, melainkan strategi transformasi ekonomi yang menyeluruh. Kemandirian dan daya saing UMK adalah prasyarat bagi Indonesia untuk mewujudkan visi Indonesia Emas 2045.

Pemerintah Indonesia, melalui Kementrian PPN/Bappenas, meyakini bahwa menjawab tantangan ini memerlukan pendekatan kemitraan yang sesungguhnya-bukan sekedar program bantuan sektoral, melainkan kolaborasi strategis antara pemerintah, sektor swasta, dan masyarakat sipil yang berakar pada data, berorientasi pada dampak, dan dirancang untuk dapat direplikasikan dalam skala besar.

Dokumen pembelajaran ini merupakan bukti nyata dari keyakinan tersebut. Program Mastercard Strive di Indonesia, yang diimplementasikan sejak April 2023 dan menjangkau 500.000 UMK di berbagai provinsi, telah memberikan kontribusi yang bermakna terhadap agenda inklusi keuangan dan penguatan kapasitas usaha nasional. Bappenas dengan bangga menjadi mitra strategis dalam perjalanan ini, tidak hanya sebagai pemangku kebijakan, tetapi juga sebagai mitra pembelajaran yang aktif mendorong integrasi temuan program ke dalam kerangka kebijakan pembangunan.

Apa yang membuat kemitraan ini relevan dan perlu terus dikembangkan adalah pendekatannya yang holistik dan berbasis ekosistem. Program ini tidak berhenti pada pelatihan atau akses kredit semata, melainkan menyentuh dimensi digitalisasi, ketahanan finansial, dan penguatan kapasitas fasilitator, aspek-aspek yang saling terkait dan menentukan keberlanjutan usaha.

Pendekatan inilah yang selaras dengan semangat Asta Cita: bahwa pemberdayaan UMK harus bersifat menyeluruh, menyentuh akar masalah, dan mampu menciptakan dampak yang berkelanjutan dari bawah ke atas.

Data menunjukkan bahwa 56% UMK yang mendapatkan dukungan terintegrasi mengalami pertumbuhan pendapatan. Pencapaian ini membuktikan bahwa pendekatan terpadu jauh lebih efektif daripada intervensi tunggal.

Bagi Bappenas, dokumen ini bukan sekedar catatan program, melainkan sumber pengetahuan yang akan menginformasikan perencanaan pembangunan ke depan. Baik di Tingkat nasional maupun Tingkat daerah, kami percaya bahwa model kemitraan seperti ini adalah model yang dibutuhkan untuk mempercepat transformasi inklusif. Pemerintah hadir sebagai fasilitator kebijakan, sektor swasta berkontribusi dengan pendampingan, serta UMK dilibatkan sebagai subjek aktif-sebuah ekosistem yang mencerminkan semangat gotong royong dalam mewujudkan Asta Cita.

Kami mengucapkan apresiasi kepada *Mastercard Center for Inclusive Growth, Mercy Corps Indonesia*, seluruh mitra pelaksana, dan terutama kepada para pelaku usaha mikro dan kecil yang telah menjadi bagian dari perjalanan ini. Kiranya pembelajaran dalam dokumen ini menginspirasi lebih banyak kolaborasi lintas sektor demi Indonesia yang lebih berdaya dan sejahtera.



Maliki

Deputi Bidang Pemberdayaan
Masyarakat, Kependudukan dan
Ketenagakerjaan Kementerian
PPN/Bappenas
Republik Indonesia





strive

Memperkuat Ketahanan Keuangan dan Pertumbuhan Berkelanjutan bagi Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia

Pembelajaran dari Implementasi Program Mastercard Strive

Executive Summary	1
Bab. 1 Landscape Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia	5
Bab. 2 Gambaran Umum tentang Program Mastercard Strive di Indonesia	11
Bab. 3 Pengembangan Kapasitas Usaha: Demonstrasi Pengetahuan atau Keterampilan yang Dibutuhkan untuk Memulai dan Menjalankan Usaha	22
Bab. 4 Akses Keuangan Usaha: Mendorong UMK untuk Mengakses Sumber Daya Keuangan seperti Kredit Usaha	46
Bab. 5 Kinerja dan Pertumbuhan Usaha: Demonstrasi Kinerja dan/atau Pertumbuhan Usaha yang Positif Berdasarkan Pendapatan dan Lapangan Kerja yang Diciptakan	61
Bab. 6 Ketahanan Finansial: Demonstrasi Kemampuan Adaptasi dengan Perubahan	72
Bab. 7 Keterbatasan Implementasi dan Pembelajarannya	82
Bab. 8 Mereplikasi Strategi yang Efektif: Implementasi/ Peningkatan Skala Program, Praktik Terbaik, atau Penelitian	97
Bab. 9 Penutup	115

Executive Summary

Memperkuat Pemberdayaan UMK melalui Pendekatan Terintegrasi: Pembelajaran dari Implementasi Program Mastercard Strive di Indonesia

Usaha Mikro dan Kecil (UMK) memiliki peran strategis dalam perekonomian Indonesia, tidak hanya sebagai kontributor utama terhadap produk domestik bruto dan penyerapan tenaga kerja, tetapi juga sebagai penggerak ketahanan ekonomi di tingkat akar rumput. Namun demikian, sebagaimana juga terlihat dalam berbagai kajian nasional, kontribusi besar ini masih diiringi oleh tantangan struktural yang signifikan, termasuk keterbatasan akses pembiayaan, rendahnya integrasi dalam rantai nilai, serta kesenjangan dalam adopsi teknologi dan kapasitas usaha.

Dalam konteks tersebut, Program Mastercard Strive di Indonesia diimplementasikan sebagai bagian dari upaya untuk memperkuat kapasitas dan ketahanan UMK secara sistemik. Program ini telah menjangkau lebih dari 500.000 pelaku usaha di berbagai wilayah, dengan pendekatan yang mengintegrasikan pengembangan kapasitas, akses keuangan, dan pemanfaatan teknologi digital.

Dokumen ini disusun sebagai refleksi strategis atas implementasi program tersebut. Dokumen ini tidak hanya bertujuan untuk mendokumentasikan capaian, tetapi juga untuk memberikan kerangka pembelajaran yang dapat menjadi acuan bagi pembuat kebijakan, pelaku industri, lembaga keuangan, dan mitra pembangunan dalam merancang intervensi yang lebih efektif, terintegrasi, dan berkelanjutan.

Sintesis Pembelajaran Strategis

Pembelajaran dari implementasi Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa tantangan yang dihadapi UMK tidak bersifat tunggal, melainkan multidimensi dan saling terkait. Oleh karena itu, pendekatan intervensi yang efektif perlu dirancang secara sistematis, dengan mempertimbangkan keterkaitan antara kapasitas usaha, akses terhadap sumber daya, serta dukungan ekosistem.

1. Pendekatan terintegrasi terbukti menjadi faktor kunci dalam mendorong dampak yang berkelanjutan. Intervensi yang menggabungkan penguatan kapasitas, akses pembiayaan, dan digitalisasi menghasilkan peningkatan kinerja usaha yang lebih signifikan dibandingkan pendekatan yang bersifat parsial. Hal ini sejalan dengan kebutuhan untuk mendorong "perubahan sistemik" dalam pengembangan UMK, sebagaimana ditekankan dalam kerangka kebijakan pembangunan yang lebih luas.

2. Akses awal terhadap layanan, baik pelatihan, pembiayaan, maupun teknologi, berperan sebagai titik masuk yang krusial dalam mendorong perubahan perilaku pemilik usaha. Intervensi awal yang relevan dan mudah diakses dapat meningkatkan kepercayaan diri pengusaha, serta mendorong keterlibatan berkelanjutan dalam ekosistem pemberdayaan.
3. Digitalisasi membuka peluang signifikan bagi peningkatan daya saing UMK, namun juga menghadirkan risiko baru apabila tidak diiringi dengan kesiapan kapasitas. Kesenjangan literasi digital, rendahnya pemahaman keamanan siber, serta keterbatasan dalam pemanfaatan teknologi secara strategis menjadi tantangan yang perlu diatasi secara komprehensif.
4. Peran fasilitator sebagai penghubung antara desain program dan implementasi di lapangan menjadi faktor penentu keberhasilan. Fasilitator tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi, tetapi juga sebagai agen perubahan yang memastikan bahwa pengetahuan dapat diterjemahkan menjadi praktik nyata.
5. Pendekatan berbasis komunitas terbukti meningkatkan efektivitas intervensi. Keterlibatan aktor lokal, termasuk komunitas usaha dan pemerintah daerah, memperkuat relevansi program serta mendorong keberlanjutan partisipasi.
6. Tingkat informalitas yang tinggi dan keterbatasan integrasi data menjadi hambatan dalam memperluas akses UMK terhadap berbagai layanan. Formalisasi usaha dan penguatan sistem data menjadi elemen penting dalam membangun ekosistem yang lebih inklusif dan terkoordinasi.
7. Pendekatan berbasis bukti (evidence-based) menjadi fondasi dalam memastikan efektivitas dan akuntabilitas program. Sistem monitoring, evaluasi, dan pembelajaran memungkinkan penyesuaian intervensi secara adaptif sesuai dengan dinamika di lapangan.

Implikasi Kebijakan dan Desain Program

Berdasarkan pembelajaran tersebut, terdapat kebutuhan untuk memperkuat pendekatan kebijakan dan desain program yang lebih terintegrasi, lintas sektor, dan berorientasi jangka panjang. Hal ini menuntut adanya penguatan koordinasi antar kementerian dan lembaga, sekaligus memastikan keselarasan antara arah kebijakan di tingkat nasional dengan implementasi di tingkat daerah. Tanpa sinkronisasi ini, berbagai inisiatif yang ada berisiko berjalan secara terfragmentasi dan kurang optimal dalam menghasilkan dampak yang signifikan.

Dalam kerangka tersebut, pengembangan ekosistem pembiayaan yang inklusif dan adaptif menjadi semakin penting, tidak hanya melalui inovasi produk keuangan dan mekanisme mitigasi risiko, tetapi juga melalui integrasi yang lebih erat dengan program pendampingan.

Upaya ini perlu berjalan beriringan dengan investasi berkelanjutan dalam pengembangan kapasitas, baik bagi pelaku usaha maupun fasilitator, sehingga program pelatihan tidak hanya relevan secara kontekstual, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan pasar yang terus berkembang.

Sejalan dengan itu, transformasi digital perlu didorong secara lebih inklusif, dengan memastikan bahwa pelaku usaha memiliki kesiapan dan kemampuan untuk memanfaatkan teknologi secara optimal dan aman. Pada saat yang sama, penguatan sistem data UMK yang terintegrasi menjadi fondasi penting untuk meningkatkan ketepatan sasaran intervensi serta mendukung proses pengambilan keputusan yang lebih berbasis bukti.

Dengan menghubungkan seluruh elemen ini dalam satu kerangka yang koheren, upaya pemberdayaan UMK dapat bergerak dari pendekatan yang terfragmentasi menuju sistem yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Mengacu pada pembelajaran dan implikasi tersebut, pengembangan program pemberdayaan UMK ke depan perlu diarahkan pada beberapa prinsip utama:

- Pendekatan sistemik dan terintegrasi, yang menghubungkan berbagai aspek pemberdayaan dalam satu kerangka yang koheren
- Kolaborasi multipihak, yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, lembaga keuangan, dan organisasi masyarakat sipil
- Investasi jangka panjang dalam kapasitas dan inovasi, sebagai fondasi bagi pertumbuhan yang berkelanjutan
- Penguatan kohesi institusional, untuk memastikan keselarasan antara kebijakan, program, dan implementasi di lapangan

Pendekatan ini sejalan dengan kebutuhan untuk mendorong transformasi UMK yang tidak hanya meningkatkan kinerja ekonomi, tetapi juga memperkuat ketahanan dan inklusivitas dalam jangka panjang.

Mengoptimalkan Pembelajaran untuk Replikasi Implementasi

Dokumen ini diharapkan dapat menjadi referensi strategis bagi para pemangku kepentingan dalam merancang dan mengimplementasikan program pemberdayaan UMK yang lebih efektif. Pembelajaran yang disajikan tidak dimaksudkan sebagai model yang bersifat preskriptif, melainkan sebagai kerangka yang dapat diadaptasi sesuai dengan konteks dan kebutuhan yang beragam.

Bagi pembaca yang ingin menggali lebih dalam, bab-bab selanjutnya dalam dokumen ini menyajikan analisis yang lebih rinci mengenai lanskap UMK di Indonesia, desain dan implementasi program, serta pembahasan mendalam terkait aspek kapasitas usaha, akses keuangan, digitalisasi, dan penguatan ekosistem.

Setiap bagian dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai "apa", "mengapa", dan "bagaimana" intervensi dilakukan, sehingga dapat menjadi dasar dalam merumuskan strategi, kebijakan, maupun investasi yang lebih tepat sasaran.

Dengan menempatkan UMK sebagai pusat dari strategi pembangunan ekonomi yang inklusif, serta memperkuat ekosistem yang mendukungnya, Indonesia memiliki peluang besar untuk mendorong pertumbuhan yang tidak hanya berkelanjutan, tetapi juga tangguh dan berkeadilan.

Bab 1:

Landscape Usaha Mikro dan Kecil di Indonesia

Peran UMKM dalam perekonomian nasional sangat strategis, terutama dalam konteks digitalisasi, penguatan rantai nilai domestik, dan transisi menuju ekonomi hijau. Dan secara potensi, statistik ini bisa tumbuh lebih besar apabila UMKM bisa mengatasi tantangan baik secara sistemik ataupun struktural.

Jumlah penduduk Indonesia:



Jumlah UMKM Non-Pertanian:

lebih dari 30 juta unit¹

Serapan tenaga kerja oleh UMKM:

lebih dari **45** juta jiwa²

44	569	403
juta jiwa Usaha Mikro	ribu jiwa Usaha Kecil	ribu jiwa Usaha Menengah

Angka ini telah menunjukkan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu roda perekonomian Indonesia. Dan roda itu juga yang membuat Indonesia menjadi salah satu kekuatan ekonomi terbesar di Asia Tenggara dengan pertumbuhan ekonomi sebesar 5,11 persen pada tahun 2025.³ Pertumbuhan ini, jika disandingkan dengan bonus demografi, menjadi sebuah modal strategis untuk mendorong ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Kontribusi UMKM juga terlihat cukup signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) yang mencapai 60%.⁴

Angka-angka ini menunjukkan bahwa peran UMKM dalam perekonomian nasional sangat strategis, terutama dalam konteks digitalisasi, penguatan rantai nilai domestik, dan transisi menuju ekonomi hijau.

¹ Jumlah UMKM di Indonesia berdasarkan SIDT UMKM. Diakses pada tanggal 28 Februari 2026 dari: <https://satudata.umkm.go.id/custom-dashboard/publikasi>

² *ibid*

³ 3. Badan Pusat Statistik. *Ekonomi Indonesia Tahun 2025 Tumbuh 5,11 Persen*. 2025. *Bps.go.id*. Diakses pada tanggal 28 Februari 2025. <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2026/02/05/2546/ekonomi-indonesiatahun-2025-tumbuh-5-11-persen.html>

⁴ Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian. *Pemerintah Dorong UMKM Naik Kelas, Tingkatkan Kontribusi terhadap Ekspor Indonesia*. Diakses pada tanggal 28 Februari 2026 dari: <https://www.ekon.go.id/publikasi/detail/6152/pemerintah-dorong-umkm-naik-kelas-tingkatkan-kontribusiterhadap-ekspor-indonesia>

Dan secara potensi, statistik ini bisa tumbuh lebih besar apabila UMKM bisa mengatasi tantangan baik secara sistemik ataupun struktural.

Tiga studi Barometer tentang UMK periode 2023–2025⁵ yang dilakukan oleh 60 Decibels dengan dukungan dari Mastercard Center for Inclusive Growth, Bappenas, dan Mercy Corps Indonesia telah merangkum tantangan sekaligus potensi pertumbuhan yang dihadapi oleh para pengusaha UMK di Indonesia, terutama UMK produksi atau industri yang menjadi responden:

1. Sektor UMKM di Indonesia memiliki karakter yang beragam, namun usaha mikro dan perempuan pengusaha memiliki peran sentral dalam menggerakkan aktivitas ekonomi.

80%

dari responden perempuan merupakan pemilik usaha

66%

dari responden laki-laki merupakan pemilik usaha

59%

menyatakan kepemilikan bersama

2. Informalitas masih menjadi pilihan yang dominan, meskipun pada saat yang sama dapat menjadi hambatan struktural.

- 47% UMK responden belum terdaftar dan tidak memiliki izin usaha dalam bentuk apa pun. Dibandingkan dengan data NIB saat ini dari Kementerian UMKM⁶, sekitar 27% UMKM yang sudah mendaftarkan usahanya, ada indikasi kesadaran untuk formalitas usaha sektor produksi lebih tinggi dari UMKM secara umum.
- Pengusaha UMK lebih memilih jalur informal karena lebih fleksibel.
- Di sisi lain, pengusaha UMK menjadi kehilangan kesempatan untuk mengakses program pemerintah, kredit formal, dan peluang pasar baru.

3. Kenaikan pendapatan dan pertumbuhan usaha menunjukkan gambaran yang beragam.

Tingkat pendapatan dan pertumbuhan usaha.

39% UMK mengalami pertumbuhan pendapatan. Usaha yang dipimpin oleh laki-laki (11%) lebih banyak melaporkan pendapatan melebihi Rp200 juta dibandingkan yang dipimpin oleh perempuan (3%).

4. Pemanfaatan kredit formal dan layanan pendukung usaha masih rendah, meskipun dampaknya terbukti signifikan.

Akses layanan pendukung usaha.

Hanya 1 dari 5 UMK mengakses kredit dalam satu tahun terakhir. 74% UMK tidak mengakses layanan dukungan usaha apa pun. 43% dari mereka yang mengakses dukungan dalam bentuk apa pun melaporkan peningkatan pendapatan.

5. Akses terhadap satu bentuk dukungan dapat menjadi pintu masuk untuk mengakses sumber daya lainnya, sehingga menciptakan momentum pertumbuhan yang lebih berkelanjutan.

Pelaku usaha yang memperoleh pembiayaan dalam satu tahun terakhir lebih terbuka untuk memanfaatkan layanan pendukung usaha lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa keterlibatan awal dapat membangun kepercayaan diri dan mendorong pencarian dukungan tambahan.

6. Adopsi kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) di kalangan UMK masih berada pada tahap awal, menghadirkan sekali gus peluang dan risiko pelebaran kesenjangan digital.

Tingkat keterlibatan AI di kalangan UMK

1 dari 5 UMKM menggunakan AI, terutama untuk pemasaran dan pembuatan konten. Tingkat kepercayaan diri dalam mengintegrasikan AI relatif rendah, khususnya di kalangan pelaku usaha perempuan.

7. Praktik keamanan siber juga masih terbatas meskipun ketergantungan pada teknologi digital semakin meningkat.

- 51% responden menyatakan percaya bahwa platform digital dapat melindungi data mereka.
- 33% responden menyatakan kalau mereka tidak memanfaatkan platform digital karena ketidakmampuan secara teknis.
- Kesenjangan antara persepsi keamanan dan kesiapan aktual ini menunjukkan adanya celah signifikan yang membuat usaha rentan terhadap risiko digital.

8. Usaha yang dipimpin perempuan cenderung lebih progresif dalam mengadopsi digitalisasi, namun menghadapi hambatan yang berbeda dalam kesiapan keamanan siber dan integrasi AI.

UMK yang dipimpin Perempuan

Penggunaan etalase daring lebih tinggi
26% tidak memahami keamanan siber
27% kurang percaya diri memakai AI

x

UMK yang dipimpin Laki-laki

Tidak maksimal menggunakan etalase daring
17% tidak memahami keamanan siber
18% kurang percaya diri memakai AI

⁵ Data yang disajikan berdasarkan survei yang dilakukan antara bulan September dan Oktober 2025 di DKI Jakarta, DI Yogyakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, Nusa Tenggara Barat, dan Sumatera Utara, yang melibatkan 832 usaha mikro dan kecil di sektor produksi (makanan-minuman, fashion, kriya non-furniture, dan usaha di rantai nilai pariwisata). Selengkapnya: <https://60decibels.com/insights/indonesian-mses/>

⁶ Kementerian UMKM Dukung BKPM Percepat Legalitas Usaha Mikro. Diakses pada 28 Februari 2026 dari: <https://umkm.go.id/news/g7ylhyh3ngp80u8b35wxfm64>

9. Dalam menghadapi dinamika ekonomi, UMK cenderung memprioritaskan stabilitas melalui penguatan kapasitas.

- 71% pelaku usaha menilai akses pembiayaan sebagai hal yang penting, dan pada saat yang sama.
- 37% menyoroti kebutuhan terhadap pelatihan keterampilan.
- Pelatihan pemasaran dinilai sangat penting oleh sepertiga responden.
- Separuh UMK memperkirakan pertumbuhan yang moderat, sementara 48% lebih memilih untuk mempertahankan skala usaha saat ini.

Kesimpulan: Hal ini mencerminkan pendekatan yang pragmatis dan berhati-hati, dengan stabilitas sebagai prioritas utama.

10. Pemerintah tetap menjadi penyedia dukungan yang paling dipercaya.

- 68% UMK cenderung mencari dukungan dari lembaga pemerintah.
- 42% pelaku usaha mengakses dukungan dari organisasi non-pemerintah dan 37% dari instansi pemerintah.
- Keluarga, teman, serta jejaring sesama pelaku UMKM juga berperan penting, menegaskan bahwa kewirausahaan di Indonesia tumbuh dalam ekosistem yang bersifat relasional dan berbasis komunitas.

1.1 Mengaitkan Situasi UMKM dengan Agenda Pembangunan Nasional

Tantangan yang dihadapi oleh pengusaha UMKM tidak bisa dilihat sebagai poin-poin yang terpisah. Semua poin ini memiliki keterkaitan yang apabila bisa diakomodasi dan dilewati, akan menjadi sejalan dengan salah satu Asta Cita Presiden yang sangat terkait dengan pembangunan UMKM.

Salah satu langkah yang dilakukan oleh pemerintah dalam mengembangkan UMKM adalah mengeluarkan Kartu Usaha Produktif. Namun, banyak pengusaha yang belum memanfaatkan fasilitas ini karena tidak adanya insentif yang nyata dan terukur.

Ketika standarisasi program dan optimalisasi Basis Data Tunggal UMKM sudah memberikan manfaat untuk UMK—mulai dari kemudahan akses pembiayaan, keterhubungan dengan pasar yang lebih luas, hingga peluang peningkatan kapasitas melalui pelatihan—program ini akan menjadi pintu masuk menuju peluang yang lebih besar dan dorongan untuk pelaku UMK melakukan formalisasi usaha.

Langkah ini juga akan UMK untuk meningkatkan produktivitas, membuka akses rantai nilai, serta mengintegrasikan UMKM terhadap supply chain untuk memastikan UMKM dapat tumbuh secara inklusif dan berkelanjutan.

“Melanjutkan pengembangan infrastruktur dan meningkatkan lapangan kerja yang berkualitas, mendorong kewirausahaan, mengembangkan industri kreatif, serta mengembangkan agro-maritim industri di sentra produksi melalui peran aktif koperasi.”

Asta Cita Presiden ini diterjemahkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2025-2029 dan Rencana Kerja Pemerintah.

Namun, persoalan tidak berhenti pada ketersediaan produk pembiayaan, apalagi mempertimbangkan tabungan rekening kecil yang dengan saldo kurang dari Rp 100 juta (termasuk UMKM), yang rata-rata saldonya tidak sampai Rp 2 juta.⁷ Pengusaha UMKM juga membutuhkan penguatan literasi keuangan, pendampingan usaha, serta peningkatan kapasitas administrasi dan tata kelola untuk memberikan dampak transformasional bagi UMKM.

Sejalan dengan langkah-langkah tersebut, pengusaha UMK perlu diberikan pembekalan dan penguatan literasi digital lanjutan dan kesadaran keamanan siber.

Digitalisasi memang membuka akses pasar, efisiensi operasional, dan inovasi produk; namun tanpa kesiapan sumber daya manusia dan perlindungan sistem yang memadai, transformasi digital justru berpotensi memperlebar kesenjangan, baik antar pelaku usaha berdasarkan skala, maupun berdasarkan gender dan tingkat literasi teknologi.

1.2 Membangun Kesenambungan Antara Program - Program Pemberdayaan UMK

Usaha untuk mengembangkan sektor kewirausahaan dan sektor UMK memerlukan koordinasi lintas Kementerian dan Lembaga, sinergi dengan pemerintah daerah, serta kolaborasi multipihak yang melibatkan sektor swasta, lembaga keuangan, organisasi masyarakat sipil, dan komunitas usaha. Selain itu, sistem monitoring dan evaluasi berbasis data yang terintegrasi menjadi kunci agar intervensi kebijakan lebih tepat sasaran, adaptif, dan berdampak nyata.

Tantangan utama tidak lagi semata-mata berkisar pada isu akses, tetapi juga pada kualitas, integrasi, dan keberlanjutan dukungan yang diberikan. Kesenjangan antara ketersediaan program dan pemanfaatannya, antara digitalisasi dan kesiapan kapasitas, serta antara prioritas nasional dan realitas lapangan, menjadi ruang yang perlu dijembatani secara sistematis.

Formalisasi usaha yang berujung pada integrasi data UMK menjadi satu target yang krusial—sejalan dengan strategi pemerintah yang sedang mengembangkan Program Kartu Usaha melalui aplikasi SAPA UMKM. Integrasi data ini akan menjadi jembatan yang menghubungkan strategi, intervensi, sekaligus sasaran pemberdayaan dari skala nasional menuju tingkat daerah.

⁷ Respati, Agustinus Rangga dan Arief, Teuku Muhhamad Valdy. 2025. Saldo Tabungan Kecil Terus Menurun, Perbanas: Kini Rata-Rata di Bawah Rp 2 Juta. Diakses pada tanggal 28 Februari 2026 dari: <https://money.kompas.com/read/2025/03/13/161046426/saldo-tabungan-kecil-terus-menurun-perbanaskini-rata-rata-di-bawah-rp-2-juta>

Tidak terbatas pada integrasi data UMKM, sinkronisasi program pusat-daerah, serta harmonisasi standar pendamping UMKM juga perlu diatur secara ketat untuk memangkas kesenjangan kualitas antar-UMK yang menerima manfaat.

Dokumen pembelajaran ini merupakan refleksi dan sintesis pengalaman implementasi program Mastercard Strive di Indonesia, yang telah memberdayakan lebih dari 500.000 UMK di berbagai wilayah. Pembelajaran yang dihimpun tidak hanya menggambarkan capaian program, tetapi juga merekam dinamika tantangan riil yang dihadapi pelaku usaha: mulai dari akses pembiayaan, digitalisasi, kesiapan keamanan siber, penguatan kapasitas kewirausahaan, hingga penguatan ekosistem pendukung UMK.

Dengan mengaitkan temuan empiris tersebut dengan arah kebijakan pembangunan nasional, dokumen ini membantu pembaca—baik pembuat kebijakan, pelaksana program, mitra pembangunan, maupun pemangku kepentingan lainnya—memahami dimana letak kesenjangan, bagaimana dinamika yang membentuknya, dan intervensi seperti apa yang paling relevan untuk menjawabnya.

Pada akhirnya, pembangunan UMKM akan terwujud, karena berangkat dari realitas yang dihadapi pelaku usaha di akar rumput, sekaligus terintegrasi dengan kerangka kebijakan nasional. Melalui pendekatan berbasis bukti dan berorientasi pada penguatan ekosistem, dokumen ini diharapkan menjadi jembatan strategis antara visi pembangunan dan praktik pemberdayaan UMKM yang inklusif, tangguh, dan berdaya saing.

Bab 2:

Gambaran Umum tentang Program Mastercard Strive di Indonesia

Mastercard Strive di Indonesia adalah bagian dari program inisiatif global Mastercard Center for Inclusive Growth yang bertujuan untuk membuka potensi yang dimiliki oleh Usaha Mikro dan Kecil (UMK) sebagai katalis pertumbuhan yang inklusif. Program ini dirancang untuk memberdayakan dan melakukan transformasi ekonomi digital terhadap 300.000 UMK di Indonesia, dengan menggunakan tiga strategi utama, yaitu: Go Digital, Get Capital, dan Ecosystem Strengthening.

Diluncurkan pada 4 April 2023 di Jakarta, Indonesia, program Mastercard Strive memperoleh dukungan dari Pemerintah Indonesia, melalui agenda kebijakan yang ada, bertujuan untuk meningkatkan kapasitas UMK di Indonesia untuk memperkuat ketahanan, inklusi keuangan mereka serta pertumbuhan usaha yang berkelanjutan, terutama setelah terdampak krisis multidimensi COVID-19. Program ini didesain untuk dapat memberikan dampak kepada 300,000 UMK, 40% di antaranya adalah usaha yang dimiliki atau dikelola oleh perempuan.

Dalam program ini, UMK yang menjadi partisipan adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja antara 1 hingga 19 orang, yang terbagi menjadi dua definisi: usaha mikro (1–4 tenaga kerja) dan usaha kecil (5–19 tenaga kerja). Dari segi sektor, UMKM yang menjadi partisipan adalah mereka yang berusaha dalam sektor makanan-minuman, *fashion* atau busana, kriya non-furnitur, dan usaha di sektor nilai pariwisata. Pelaksanaan program ini mengadopsi pendekatan yang memadukan pertemuan atau interaksi langsung dengan penggunaan teknologi digital dalam kegiatan pelatihan dan pendampingannya.

2.1 Teori Perubahan

Program Mastercard Strive dibangun dengan landasan *Theory of Change* (Teori Perubahan) atau hipotesis bahwa JIKA UMK mengalami peningkatan dalam praktik usaha serta digitalisasi, dan JIKA UMK memperoleh peningkatan akses kepada layanan keuangan;

dan JIKA UMK memiliki akses kepada pasar yang lebih luas dan pengelolaan operasional usaha yang lebih efisien, MAKA UMK dapat mengembangkan usaha yang lebih menguntungkan, memberikan kontribusi pada penciptaan lapangan kerja, dan memperbaiki kesejahteraan keluarga.

Berdasarkan teori perubahan tersebut program Mastercard Strive dirancang untuk dapat menjawab tantangan yang dimiliki oleh UMK melalui transformasi digital, akses kepada layanan keuangan, dan penguatan ekosistem pendukung usaha mikro dan kecil.

Rancangan Program:

Target (April 2023 - Maret 2026)


300.000


Usaha Mikro dan Kecil
Usaha Mikro dan Kecil: minimal 1 hingga 19 tenaga kerja
Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, NTB


40% Perempuan


Indikator Tujuan:
15% Peningkatan profit
10% Peningkatan kesempatan kerja

Cakupan Sektor:



Makanan & Minuman



Fesyen



Kriya (non-furniture)


Rantai nilai pariwisata

Strategi untuk menjangkau 300.000 UMK:


Kolaborasi dengan Pemerintah Nasional/Provinsi/Kabupaten


Kolaborasi dengan penyedia Lembaga Jasa Keuangan (LJK)


Optimalisasi penggunaan platform digital MicroMentor

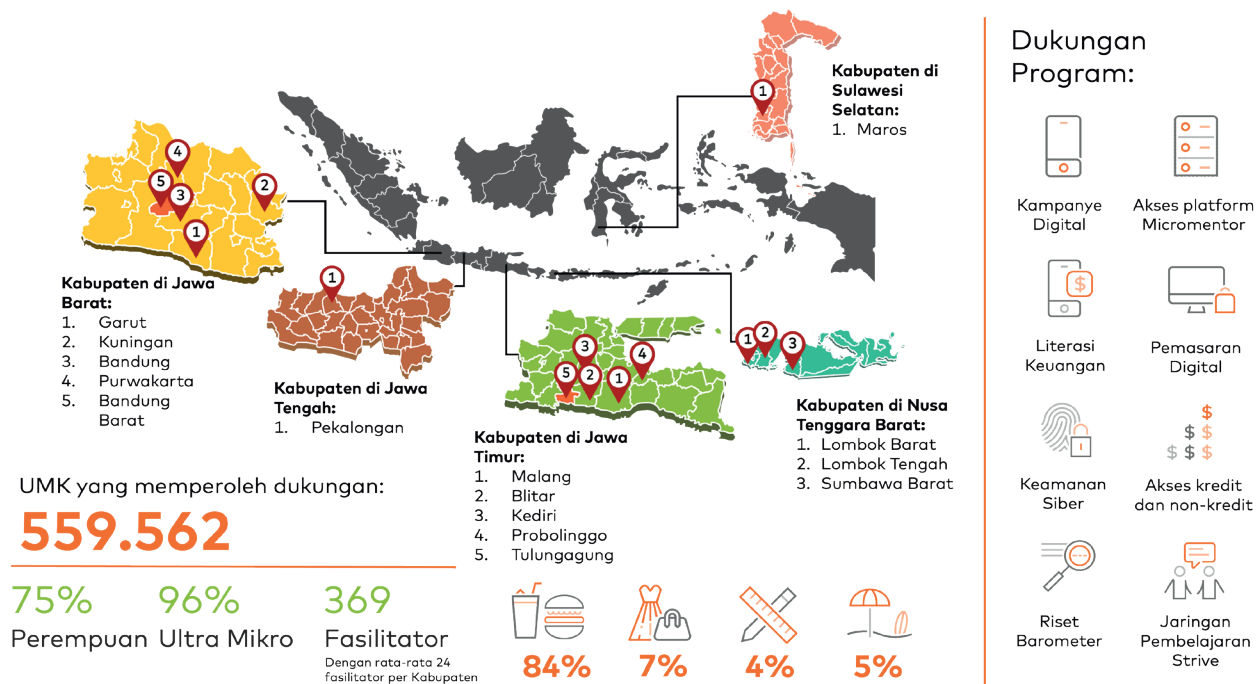
2.2 Strategi Program, Fokus Sektor, dan Wilayah Kerja

Program ini dirancang untuk memberdayakan dan melakukan transformasi ekonomi digital terhadap 300.000 UMK di Indonesia, dengan menggunakan tiga strategi utama, yaitu:

- 1. Go Digital:** Digital atau beralih ke digital dan memperluas jaringan serta pengetahuan. Meningkatkan permintaan dan mengurangi hambatan adopsi teknologi melalui mentoring sesama pelaku usaha dan mengatasi biaya digitalisasi.
- 2. Get Capital:** Melalui kerja sama erat dengan lembaga perbankan dan non-perbankan untuk memperluas akses kredit bagi usaha kecil, terutama bagi usaha yang dipimpin atau dimiliki oleh perempuan.
- 3. Ecosystem Strengthening:** Penguatan ekosistem dukungan usaha kecil dengan membangun jaringan belajar dan melakukan riset tentang digitalisasi usaha kecil untuk berbagi praktik terbaik dan wawasan, mengembangkan inisiatif bersama untuk mengatasi hambatan sistemik, menyediakan data kuantitatif yang kaya bagi ekosistem, dan memicu perubahan positif.

Keberadaan program Mastercard Strive di lima provinsi tersebut tidak terlepas dari dukungan yang diberikan oleh pemerintah daerah, khususnya pemerintah kabupaten melalui dinas-dinas terkait yang memiliki perhatian khusus bagi pengembangan UMK. Masukan dari Bappenas maupun Dewan Nasional Keuangan Inklusif juga menjadi perhatian yang tidak dapat dilepaskan dalam menentukan arah jangkauan program, selain keberadaan Mercy Corps Indonesia di beberapa wilayah tersebut melalui program-program terdahulu, serta hubungan baik dan kerja sama yang memang sudah terjalin. Secara detail, cakupan program secara wilayah adalah sebagai berikut:

Hasil Pelaksanaan Program s.d 31 Januari 2026



2.4 Tahapan Implementasi Program

Pelaksanaan program Mastercard Strive dilakukan secara terukur melalui empat tahapan besar, yaitu;

Tahap 1 – Pra-Implementasi

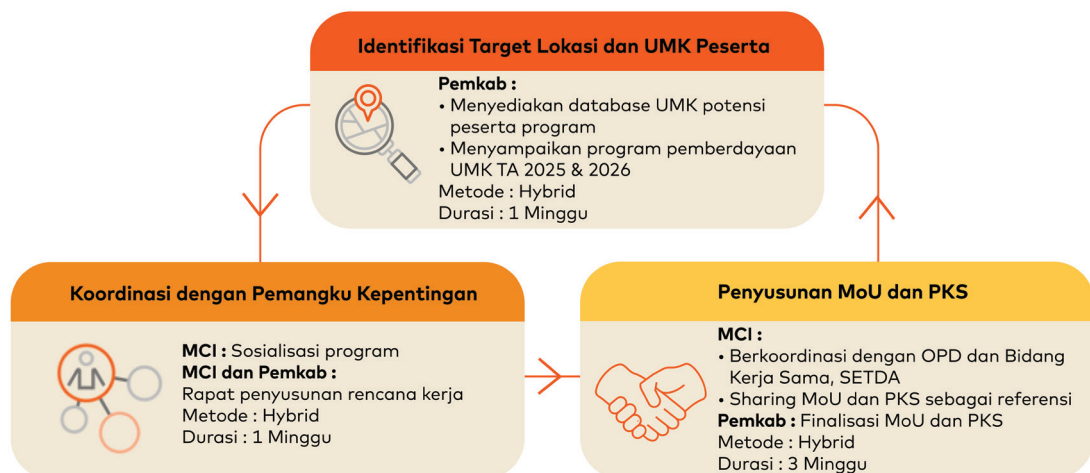
Tahap pertama ini merupakan tahap yang paling penting untuk menentukan apakah program dapat dilakukan di suatu wilayah, yang dimulai dengan koordinasi awal dengan pihak pemerintah kabupaten. Tidak ada "jalur baku" dalam pendekatan awal ini, namun secara umum, program Mastercard Strive memulai komunikasi dengan pihak Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) atau Badan Perencanaan, Riset, dan Inovasi Daerah (Bapperida) sebagai pintu pertama yang dapat memberikan gambaran arah pembangunan daerah tersebut, termasuk program yang berfokus pada UMK.

Proses koordinasi awal ini juga melibatkan seluruh Organisasi Perangkat Daerah (OPD) terkait, untuk hadir dan memperoleh informasi awal tentang Program Mastercard Strive, tujuan, sasaran, dampak yang diantisipasi, serta dukungan yang diperlukan dari pihak pemerintah daerah.

Secara bersamaan, tim program akan melakukan kegiatan secara paralel untuk bertemu secara langsung dan menyusun rencana kerja bersama, menyiapkan Kesepakatan Bersama, *Memorandum of Understanding* (MoU), atau Perjanjian Kerja Sama (PKS) di level yang lebih teknis. Kesepakatan yang dituangkan secara formal adalah hal yang penting untuk memastikan setiap pihak memahami peran dan tanggung jawabnya dalam pelaksanaan program ini, serta setiap pihak setuju untuk berkolaborasi dalam sistem yang menjunjung tinggi integritas serta akuntabel.

Hal yang sama dilakukan juga secara terpisah dengan beberapa LJK untuk mulai memperkenalkan program Mastercard Strive serta menyampaikan kebutuhan produk yang dapat dikolaborasikan untuk mendukung UMK dalam mengakses produk kredit maupun non-kredit. Pentingnya akuntabilitas tidak hanya terkait pada bagaimana program ini akan menggunakan sumber daya yang besar, tetapi juga memastikan keamanan pihak-pihak yang terlibat secara langsung, seperti keamanan data pribadi dari partisipan program, seperti para pelaku UMKM itu sendiri

Stage 1 Pra-Implementasi



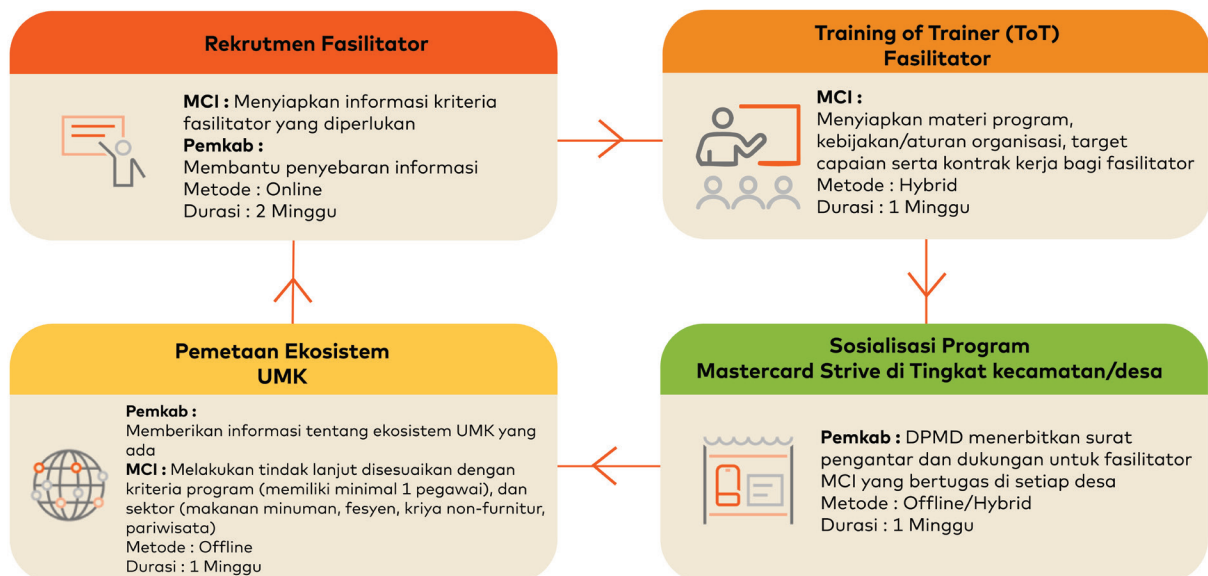
Tahap 2 – Implementasi

Tahap pelaksanaan program secara umum disiapkan oleh tim program Mastercard Strive. Walaupun secara kritikal, peran pemerintah kabupaten melalui dinas terkait sangatlah penting. Salah satunya adalah informasi tentang keberadaan pendamping lokal yang akan direkrut dan dilatih sebagai fasilitator/mentor bagi UMK nantinya. Proses penyampaian dan penyebaran informasi, seperti lowongan posisi fasilitator, biasanya dititipkan melalui jaringan komunitas UMK dan pendamping lokal yang dimiliki/dikelola oleh Dinas Koperasi dan UMKM.

Proses seleksi dan wawancara calon fasilitator menjadi ketentuan mutlak yang dimiliki oleh tim program. Hal ini didasarkan pada kesesuaian kapasitas calon fasilitator dengan kebutuhan serta tujuan program. Selain itu, Mercy Corps Indonesia juga mensyaratkan beberapa karakter integritas utama yang perlu diketahui sejak masa seleksi untuk memastikan seluruh fasilitator nantinya dapat mengikuti peraturan serta kebijakan yang dimiliki oleh organisasi.

Salah satunya adalah kebijakan terkait etika, yang melingkupi tetapi tidak terbatas pada kebijakan perlindungan dan anti kekerasan seksual (*Safeguarding*) dan kebijakan anti korupsi. Berbagai kebijakan ini serta berbagai kecakapan administrasi, substansi, maupun operasional program, diberikan dalam bentuk *Training of Trainers* (ToT) sebelum para fasilitator bertugas di lapangan. Pada tahap ini, secara bersamaan, komunikasi dengan pemerintah di level kecamatan atau desa juga mulai dijalin untuk memetakan jaringan UMK yang ada, maupun memperluas kerja sama dengan komunitas lokal. Dan sebagai penunjang akses keuangan nantinya, tim program juga mulai melakukan koordinasi dengan pihak LJK yang secara strategis telah dilakukan di level regional dan secara simultan dikoordinasikan di level cabang.

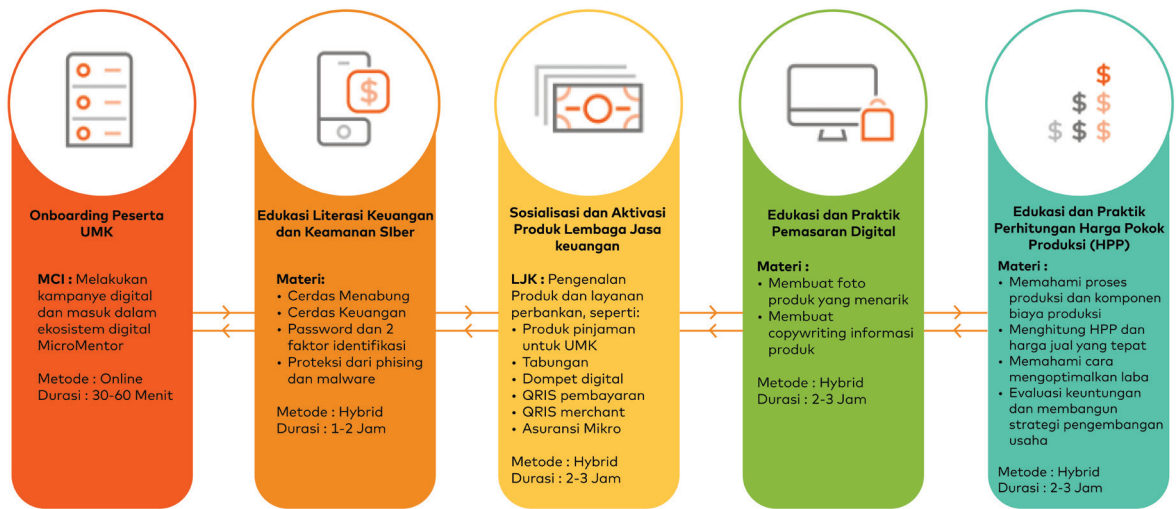
Stage 2 - Implementasi



Tahap 3 – Pelatihan

Proses pelaksanaan pelatihan secara detail akan dijelaskan pada bab 3. Secara umum, proses pelatihan dirancang berdasarkan kebutuhan untuk memenuhi target program serta mempertimbangkan hasil kajian kebutuhan UMK yang telah dilakukan sebelum program dilaksanakan.

Stage 3 - Pelatihan



Tahap 4 – Pendampingan dan Monitoring

Untuk memastikan pelaksanaan program berada di jalur yang benar dan sesuai dengan tujuannya, tim Monitoring, Evaluation, Research and Learning dari program Mastercard Strive menyiapkan rambu-rambu yang dapat membantu seluruh tim program, fasilitator, maupun UMK selaku partisipan program secara konsisten memperoleh perlakuan yang tepat dan terukur.

Setiap kegiatan program dikelola tidak hanya mempertimbangkan aspek “selesai dilaksanakan”, tetapi juga mempertimbangkan bagaimana program secara efektif dapat menjangkau UMK, secara materi dapat dipahami, UMK dapat mempraktikkan pengetahuan yang diperoleh, serta program dapat mempertanggungjawabkan kepada donor dalam bentuk bukti atau *evidence* kegiatan yang nyata.

Stage 4 - Pendampingan dan Monitoring



2.5 Hasil Kajian Kebutuhan dan Internalisasi Analisis Kesetaraan Gender dan Inklusi Sosial (Gender Equality and Social Inclusion – GESI)

Sebagai bagian dari rancangan program, Mastercard Strive melakukan kajian kebutuhan (*needs assessment*) dan memasukkan perspektif Kesetaraan Gender dan Inklusi Sosial (GESI) sebagai salah satu faktor yang dapat mengkonfirmasi arah serta target program secara tepat. Analisis GESI ini juga berguna untuk membantu merancang teknis serta materi pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan UMK yang menjadi target program. Dengan mengambil sampel awal di empat kabupaten di Jawa Barat, pada Juni 2023, 474 responden yang berpartisipasi berhasil memberikan gambaran yang cukup jelas tentang situasi UMK di wilayah yang menjadi lokasi pelaksanaan program. Beberapa temuan awal yang paling menonjol juga dapat dicocokkan dengan kajian dampak yang telah dilakukan pada akhir program.

Beberapa temuan utama dari hasil kajian kebutuhan ini di antaranya adalah:

1. Kebutuhan utama dari UMK adalah akses kepada pasar serta promosi (27%) serta akses kepada akses keuangan (20%). Kebutuhan lainnya terbagi merata kepada akses kepada pemasaran digital, jejaring, serta pendampingan usaha. Namun, UMK masih memiliki tantangan utama yaitu keterbatasan keterampilan digital (34%) yang sangat menghambat kebutuhan mereka untuk dapat mengakses banyak hal di era digital ini. Setelah intervensi program selesai dilakukan, 59 persen UMK mengaku telah mendapat akses terhadap pemasaran digital dan 29 persen memiliki kepercayaan diri untuk mengakses kredit.
2. Tantangan dalam kecakapan keuangan, baik kurangnya pencatatan keuangan, belum melakukan pengelolaan keuangan usaha dan rumah tangga secara terpisah, belum memahami cara menentukan biaya penjualan, serta ketakutan akan serangan siber saat melakukan kegiatan digital. Pemahaman akan pentingnya keamanan siber belum cukup luas. Hanya 8 persen UMK yang mengaku pernah mengalami serangan siber, dan secara umum hanya 23 persen yang memiliki pemahaman cukup baik tentang praktik keamanan siber.

Secara umum, UMK yang kemudian menjadi partisipan program Mastercard Strive telah memiliki keterampilan dan peningkatan dalam pengelolaan keuangan (58%) dan usaha (67%), namun secara konsisten hanya 8 persen UMK pula yang melaporkan telah mengakses pelatihan keamanan siber.

3. Akses internet terbilang cukup baik (97%) dan secara umum cukup stabil (74%) di wilayah Jawa Barat. Sehingga, penggunaan layanan digital untuk operasional usaha cukup tinggi (74%), seperti menggunakan pembayaran digital (32%), media sosial (32%), dan pemasaran digital (21%). Namun di sisi lain, masih ada UMKM yang beranggapan bahwa mengintegrasikan layanan digital belum menjadi hal yang penting.
4. Dari sisi dukungan terhadap UMK, hal terbesar yang mereka anggap penting adalah dukungan pelatihan serta pendampingan usaha. Kajian ini menangkap bahwa hanya 34 persen responden yang bergabung dengan komunitas usaha.

Temuan utama yang muncul dari hasil analisis GESI yang dilakukan pada saat itu adalah:

1. Dari sisi layanan keuangan, hanya 46 persen yang pernah mendapatkan pinjaman dari LJK secara formal, dan 70 persen di antaranya masih memiliki pinjaman pada saat itu. Menariknya, dari mereka yang memiliki pinjaman, 40 persennya adalah perempuan dan 30 persen laki-laki. Walaupun tidak ada celah gender yang besar di antara perempuan dan laki-laki yang pernah memperoleh pinjaman, secara umum angka yang lebih tinggi terletak pada UMK yang tidak pernah memperoleh pinjaman formal. Hal terbesar yang mempengaruhinya karena mereka tidak memiliki agunan, takut tidak dapat membayar cicilan pinjaman, dan tidak memiliki dokumen yang disyaratkan untuk dapat mengambil pinjaman, karena merasa hal ini cukup rumit untuk dipenuhi.
2. Pada program Mastercard Strive yang menargetkan 40 persen perempuan selaku pemimpin usaha, kajian GESI menunjukkan bahwa keberadaan pasangan sebagai pendukung, sebagai mitra usaha, atau tidak terlibat sama sekali, memiliki porsi yang hampir sama. Hal ini dapat dibaca sebagai potensi dinamika yang kompleks dalam hal pengambilan keputusan usaha. Kadang, ada relasi personal yang dapat mempengaruhi bagaimana usaha yang dijalankan oleh perempuan.

Walau demikian, 53 persen responden secara percaya diri menyatakan bahwa merekalah yang membuat keputusan kunci terkait usaha mereka, serta pengelolaan keuangan usahanya. Angka ini secara konsisten dibuktikan melalui kajian dampak yang menyatakan 67 persen perempuan menjadi pengambil keputusan dalam rumah tangga.

3. Namun, saat peran para perempuan pengusaha ini didudukkan pada kapasitas mereka sebagai ibu rumah tangga, maka 56 persen keputusan akan dibuat oleh pasangannya, 38 persen keputusan dibuat bersama pasangannya, serta 87 persen dari mereka masih tetap perlu memperoleh izin dari pasangannya saat beraktivitas di luar rumah.

Menariknya, peran perempuan untuk menjadi pengambil keputusan bersama dalam usaha secara konsisten tetap dilakukan, di mana 38 persen melakukan pengambilan keputusan usaha bersama dengan pasangannya dan secara keseluruhan 52 persen telah membuat keputusan sendiri yang terkait dengan usaha mereka.

2.6 Praktik Baik dan *Lesson Learned* dari Implementasi Program Mastercard Strive Indonesia

Pembelajaran dari implementasi Program Mastercard Strive di Indonesia menunjukkan bahwa pemberdayaan UMK memerlukan pendekatan yang terintegrasi, adaptif, dan berbasis ekosistem. Sejumlah praktik baik yang telah terbukti efektif, serta area yang masih perlu diperkuat, memberikan landasan penting untuk memahami bagaimana intervensi dapat dirancang dan diimplementasikan secara lebih optimal.

Ringkasan berikut merangkum poin-poin kunci sebagai pengantar menuju pembahasan teknis pada bab-bab selanjutnya:

Praktik Baik yang Dapat Direplikasi:

- Pendekatan terintegrasi yang menggabungkan penguatan kapasitas, akses keuangan, dan digitalisasi terbukti menghasilkan dampak yang lebih komprehensif.
- *Strategi low barrier entry* efektif dalam membangun kepercayaan awal dan mendorong keterlibatan berkelanjutan pelaku usaha.
- Peran fasilitator lokal sebagai agen perubahan menjadi faktor kunci dalam memastikan konversi pengetahuan menjadi praktik di tingkat lapangan.
- Penetapan standar minimum fasilitator (kapasitas, pengalaman, dan fokus penuh) berkontribusi pada kualitas implementasi yang lebih konsisten.

Materi pelatihan yang menekankan praktik langsung dan relevan dengan kebutuhan usaha (misalnya digital marketing dan penghitungan HPP) terbukti meningkatkan partisipasi dan dampak.

- Pendekatan berbasis komunitas meningkatkan partisipasi, relevansi, dan keberlanjutan program.
- Kolaborasi formal melalui kesepakatan bersama atau perjanjian kerja sama dengan pemerintah daerah dan lembaga jasa keuangan memperkuat legitimasi, serta memudahkan monitoring dan evaluasi program.
- Model hybrid (online dan offline) memungkinkan jangkauan luas sekaligus menjaga kualitas interaksi.

**Area yang Perlu
Ditingkatkan
(Lessons Learned):**

- Segmentasi peserta belum optimal, terutama dalam membedakan kebutuhan antara UMK subsisten dan yang berorientasi pertumbuhan.
- Kesenjangan kapasitas dan akses teknologi (termasuk kepemilikan perangkat) masih cukup lebar, sehingga memerlukan pemetaan awal yang lebih sistematis.
- Adopsi digital masih cenderung terbatas pada fungsi dasar dan belum terintegrasi dalam operasional usaha.
- Variasi kualitas fasilitator memengaruhi konsistensi hasil program, sehingga diperlukan mekanisme seleksi dan evaluasi yang lebih ketat.
- Tidak semua pemerintah daerah memiliki tingkat komitmen dan kesiapan yang sama, sehingga perlu pendekatan selektif dan evaluasi berkala terhadap kemitraan
- Wilayah yang telah menerima banyak intervensi sebelumnya cenderung memiliki ekspektasi insentif yang lebih tinggi, yang dapat memengaruhi efektivitas program.
- Akses pembiayaan masih terbatas bagi segmen dengan profil risiko lebih tinggi.
- Model intervensi yang efektif dalam beberapa kasus masih bergantung pada pendekatan intensif sumber daya, sehingga menantang untuk diskalakan secara luas.

Bab 3:

Pengembangan Kapasitas Usaha: Demonstrasi Pengetahuan atau Keterampilan yang Dibutuhkan untuk Memulai dan Menjalankan Usaha

Program Mastercard Strive di Indonesia berfokus untuk membangun pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan UMK melalui pelatihan dan pendampingan berdasarkan hasil Need Assessment di awal program.

Pada dasarnya, ada 3 kemampuan dasar yang wajib dimiliki UMK di Indonesia, untuk bisa bertahan dan berkembang.

Informasi, Kombinasi pengetahuan dan keterampilan yang mencakup pemahaman dasar kewirausahaan, perencanaan usaha, pengelolaan keuangan, serta kemampuan membaca peluang pasar.

Strategi, Manajemen operasional yang efisien, strategi pemasaran—termasuk pemanfaatan teknologi dan digitalisasi—serta keterampilan pelayanan pelanggan untuk membangun kepercayaan dan loyalitas.

Adaptasi, Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis, kepatuhan terhadap regulasi, dan pengelolaan risiko agar usaha tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dan memiliki daya saing di pasar lokal maupun nasional.

Program Mastercard Strive di Indonesia berfokus untuk membangun pengetahuan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan UMK melalui pelatihan dan pendampingan berdasarkan hasil *Need Assessment* di awal program. Terdapat beberapa teknis kegiatan yang dilakukan oleh tim Program Mastercard Strive sebelum melakukan pelatihan dan pendampingan.

3.1 Rekrutmen Fasilitator

Fasilitator dihadirkan untuk menjadi pendamping yang kompeten dalam membimbing pelaku usaha meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas usahanya secara praktis dan berkelanjutan. Selain itu, mereka juga akan menjadi penghubung antara program dan kebutuhan riil UMK, membantu proses transfer pengetahuan, mendorong perubahan perilaku usaha, serta memastikan implementasi materi pendampingan berjalan efektif sehingga UMK mampu meningkatkan kinerja, daya saing, dan kemandirian usahanya.

Rekrutmen fasilitator dilakukan selambatnya 30 hari sebelum pelaksanaan program dengan kriteria calon fasilitator sebagai berikut:

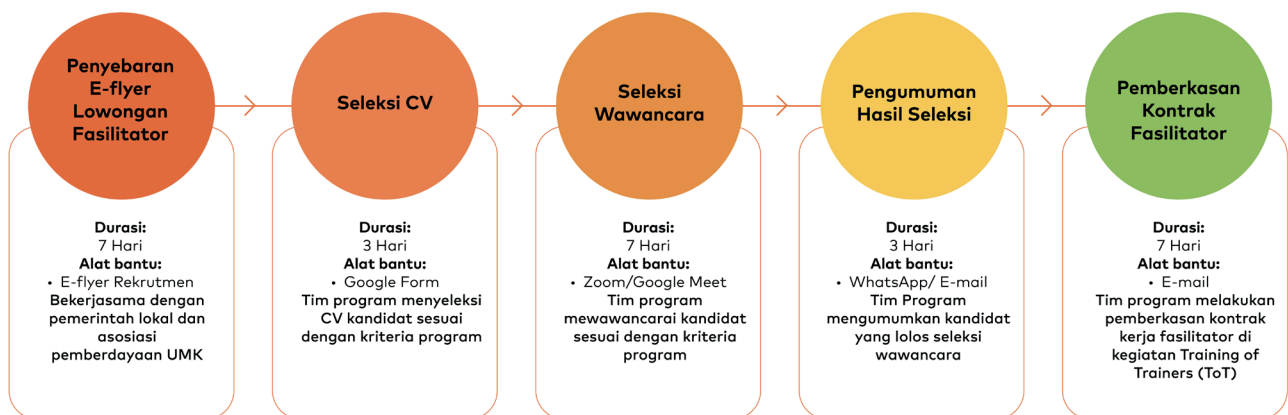
Persyaratan fasilitator program:

- Pendidikan terakhir S1 semua jurusan.
- Berpengalaman dalam memfasilitasi sesi pelatihan dan pendampingan UMKM minimal 2 tahun.
- Terampil menggunakan Microsoft Office (Word, Excel dan Powerpoint), email, internet dan Zoom.
- Memiliki interpersonal yang baik, jujur, cekatan dan teliti.
- Memiliki kemampuan komunikasi yang baik.
- Mampu bekerja secara mandiri maupun dalam tim.
- Memiliki kendaraan bermotor pribadi dan SIM yang masih berlaku.
- Memiliki *smartphone* dan laptop pribadi.
- Diutamakan berdomisili di wilayah kabupaten program & sekitarnya.
- Tidak sedang terikat kontrak atau bekerja di tempat lain.



Contoh E-Flyer Perekrutan Fasilitator

Tahapan rekrutmen fasilitator:



Meski proses perekrutan sudah ditentukan dan diterapkan secara ketat, terkadang masih ada kesenjangan kualitas antara fasilitator atau ketidaksesuaian kapasitas fasilitator dengan kebutuhan program. Untuk memitigasi risiko ini, ada beberapa hal yang perlu dilakukan.

no	Risiko Perekrutan Fasilitator	Mitigasi Risiko
1.	<p>Risiko keterbatasan SDM dengan kompetensi yang tepat. <i>(Calon fasilitator kuat di teori tetapi lemah di praktik UMK lapangan)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tetapkan standar kompetensi berbasis pengalaman (pernah mendampingi UMKM) • Gunakan studi kasus saat seleksi wawancara calon fasilitator • Adakan <i>Training of Trainers</i> (ToT) untuk calon fasilitator • Mentoring <i>One on One</i> setelah ToT untuk pemantapan materi program dan teknik fasilitasi kelas • Monitoring berkala kegiatan kelas oleh tim program
2.	<p>Risiko ketidaksesuaian karakter fasilitator dengan budaya dan kondisi lokal. <i>(Fasilitator sulit diterima UMK karena kurang memahami konteks sosial-budaya setempat)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prioritaskan rekrutmen lokal • Lakukan kegiatan berikut di ToT: <ul style="list-style-type: none"> a. <i>Assessment soft skills</i> (empati, komunikasi, adaptabilitas) b. Pembekalan kearifan lokal
3.	<p>Risiko motivasi fasilitator yang rendah atau berorientasi proyek semata. <i>(Fasilitator kurang berkomitmen pada dampak jangka panjang UMK)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sampaikan ekspektasi dan indikator kinerja sejak awal • Terapkan sistem insentif berbasis capaian pendampingan • Bangun <i>sense of mission</i> melalui nilai program
4.	<p>Risiko distribusi fasilitator yang tidak merata (terutama wilayah 3T) <i>(Kekurangan pelamar di daerah terpencil atau sulit dijangkau)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kolaborasi dengan pemerintah lokal/ perguruan tinggi/komunitas lokal
5.	<p>Risiko proses seleksi yang kurang objektif dan terstandar. <i>(Rekrutmen berbasis rekomendasi personal berpotensi menurunkan kualitas)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Susun SOP rekrutmen yang transparan • Gunakan instrumen penilaian terukur • Libatkan panel seleksi dari tim program
6.	<p>Risiko tingginya tingkat turnover fasilitator. <i>(Fasilitator berhenti di tengah program sehingga mengganggu keberlanjutan pendampingan)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buat kontrak kerja yang jelas • Pendampingan dan supervisi rutin dari tim program kepada fasilitator • Pengembangan kapasitas fasilitator: pendalaman materi program & teknik fasilitasi kelas • Penambahan fasilitator sebanyak 25% dari jumlah target rekrutmen fasilitator sebagai cadangan

3.2 Training of Trainers (ToT)

Training of Trainers (ToT) merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempersiapkan fasilitator agar memiliki pemahaman yang seragam mengenai tujuan program, karakteristik dan kebutuhan UMK, serta pendekatan pemberdayaan yang partisipatif dan kontekstual sebelum mereka terjun ke lapangan.

Dalam kegiatan ini, fasilitator akan dibekali keterampilan praktis seperti teknik fasilitasi, komunikasi efektif, pendampingan usaha, pemecahan masalah, serta monitoring dan evaluasi, sehingga intervensi yang dilakukan lebih terarah, konsisten, dan berdampak nyata terhadap peningkatan kapasitas dan kemandirian UMK.

Detail acara ToT	Bentuk pelatihan	: <i>Offline</i>
Program Mastercard	Durasi	: 6 hari
Strive:	Waktu	: 8 jam/hari
	Jumlah peserta	: Maksimal 25 orang
	Metode pembelajaran	: <i>Adult learning dan role play/praktik mengajar.</i>

- Tujuan Pelatihan:**
- Memahami tujuan program dan materi edukasinya.
 - Memahami teknik fasilitasi kelas dan membuat strategi pelaksanaan kelas agar pelatihan dan pendampingan kepada UMK dapat sesuai dengan tujuan program.

Susunan kegiatan ToT Program Mastercards Strive

Waktu	Durasi (menit)	Kegiatan	PIC
Hari 1			
08.00-09.00	60	Registrasi	
09.00-09.10	10	Pembukaan & Kesepakatan Kelas	Senior Training dan Mentoring Officer
09.10-09.30	20	Sambutan Perwakilan: a. Pemerintah kabupaten b. Mercy Corps Indonesia	a. Perwakilan Pemerintah Kabupaten b. Program Manager Mastercard Strive

Waktu	Durasi (menit)	Kegiatan	PIC
09.30-10.00	30	Pengenalan: a. Mercy Corps Indonesia b. Program Mastercard Strive di Indonesia	Senior Training & Mentoring Officer
10.00-12.00	120	a. Pembelajaran Materi MicroMentor Indonesia b. Pembelajaran E-Learning: - Cerdas Menabung - Cerdas Keuangan - Keamanan Siber - Pemasaran Digital	Cyber Security & Digital Training Officer
12.00-13.00	60	Ishoma	
13.00-14.00	60	Pembelajaran Materi: a. CARM (Community Accounting Reporting Mechanism) b. Safeguarding Mercy Corps Indonesia	Senior Monitoring, Evaluation, Research & Learning Officer
14.00-15.30	90	Pembelajaran Materi Lembaga Jasa Keuangan (LJK)	a. LJK b. Financial Service & Business Development Coordinator
15.30-16.00	30	Ishoma	
16.00-17.30	90	Pembelajaran Materi Perlindungan Ketenagakerjaan untuk UMK	a. BPJSTK b. Financial Service & Business Development Coordinator
17.30-____		Check In Fasilitator	
Hari 2			
08.00-08.30	30	Registrasi	
08.30-10.30	120	Pembelajaran Materi: a. Scope of Works (SOW) Fasilitator b. Mekanisme Pelaporan	Senior Training & Mentoring Officer

Waktu	Durasi (menit)	Kegiatan	PIC
10.30-12.00	90	Pembelajaran Materi Lembaga Jasa Keuangan (LJK)	a. LJK b. Financial Service & Business Development Coordinator
12.00-13.00	60	Ishoma	
13.00-14.00	60	Pembelajaran Materi Asuransi Mikro	a. ASKRINDO b. Financial Service & Business Development Coordinator
14.00-15.30	90	Pembelajaran Materi Keamanan Siber Untuk UMK	Cyber Security & Digital Training Officer
15.30-16.00	30	Ishoma	
16.00-17.30	90	Penjelasan Materi: a. Strategi Lapangan & Administrasi b. Pembekalan Kearifan Lokal	Field Officer
Hari 3			
08.00-08.30	30	Registrasi & Pre Test Fasilitator	
08.30-09.30	60	Pembelajaran Materi: a. Adult Learning Cerdas b. Menabung & Cerdas Keuangan	Senior Training & Mentoring Officer
09.30-11.00	90	Persiapan Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar): Materi MicroMentor Indonesia (MMI)	Fasilitator
11.00-12.00	60	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
12.00-13.00	60	Ishoma	
13.00-15.30	150	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring

Waktu	Durasi (menit)	Kegiatan	PIC
15.30-16.00	30	Ishoma	
16.00-17.00	60	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
Hari 4			
08.30-09.00	30	Registrasi	
09.00-12.00	180	Pembelajaran Materi: Optimalisasi Foto Produk & Copywriting untuk Usaha	Tim Training & Mentoring
12.00-13.00	60	Ishoma	
13.00-15.30	150	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
15.30-16.00	30	Ishoma	
16.00-17.00	60	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
Hari 5			
08.30-09.00	30	Registrasi	
09.00-12.00	180	Pembelajaran Materi: Optimalisasi Perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP) untuk Usaha	Tim Training & Mentoring
12.00-13.00	60	Ishoma	
13.00-15.30	150	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
15.30-16.00	30	Ishoma	
16.00-17.00	60	Role Play Fasilitator (Praktik Mengajar)	a. Fasilitator b. Tim Training & Mentoring
Hari 6			
08.30-09.00	30	Registrasi	

Waktu	Durasi (menit)	Kegiatan	PIC
09.00-10.30	90	Pembelajaran Materi Sistem Monitoring & Evaluasi Program Mastercard Strive di Indonesia	Senior Monitoring, Evaluation, Research & Learning Officer
10.30-12.00	90	Pembelajaran Materi Sistem & Laporan Capaian LJK	Financial Service & Business Development Coordinator
12.00-13.00	60	Post Test Fasilitator Ishoma & Check Out	

Kegiatan *Training of Trainers* ini perlu dijalankan sesuai *Standard Operating Procedure (SOP)* yang ada. Walau begitu, tetap ada beberapa tantangan yang timbul setelah ToT, terutama terkait dengan aktivitas penyaluran pengetahuan dan keterampilan kepada UMK di lapangan. Dengan mitigasi yang tepat, tantangan ini akan bisa dilalui dengan tetap memfokuskan pada pengembangan kompetensi fasilitator.

no	Risiko Pelaksanaan ToT	Mitigasi Risiko
1.	Risiko ketidaksesuaian kompetensi fasilitator <i>Fasilitator memiliki latar belakang, pengalaman, dan kemampuan fasilitasi yang sangat beragam sehingga ada kemungkinan materi tidak terserap optimal.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lakukan <i>assessment</i> awal (pre-test) Kelompokkan fasilitator berdasarkan level (<i>beginner-intermediate-advanced</i>) Adakan <i>Training of Trainers (ToT)</i> untuk calon fasilitator Mentoring <i>One on One</i> setelah ToT untuk pemantapan materi program dan teknik fasilitasi kelas Monitoring berkala kegiatan kelas oleh tim program
2.	Risiko materi tidak kontekstual <i>Materi terlalu teoritis dan tidak sesuai dengan konteks lapangan (misalnya UMK, komunitas desa, atau sektor spesifik).</i>	<ul style="list-style-type: none"> Lakukan <i>need assessment</i> sebelum ToT Gunakan studi kasus lokal dan real practice Libatkan pengalaman fasilitator sebagai sumber pembelajaran (andragogi)
3.	Risiko transfer kompetensi tidak berkelanjutan <i>Fasilitator memahami materi saat ToT, tetapi gagal menerapkannya saat menjadi fasilitator di lapangan.</i>	<ul style="list-style-type: none"> Fokus pada <i>experiential learning</i> (simulasi, <i>role play</i>, <i>microteaching</i>) Terapkan <i>coaching plan</i> dan <i>action plan</i> individu Sediakan pendampingan pasca-ToT (mentoring <i>one on one</i> fasilitator)

no	Risiko Pelaksanaan ToT	Mitigasi Risiko
4.	<p>Risiko rendahnya keterampilan fasilitasi praktis</p> <p><i>Fasilitator kuat secara teknis, namun lemah dalam komunikasi, manajemen kelas, dan dinamika kelompok.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alokasikan waktu yang cukup untuk praktik fasilitasi langsung di ToT • Gunakan <i>peer feedback</i> • Ajarkan teknik fasilitasi partisipatif dan pengelolaan konflik
5.	<p>Risiko resistensi dan mindset fasilitator</p> <p><i>Fasilitator bersikap pasif, defensif, atau merasa "sudah berpengalaman" sehingga enggan belajar.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bangun <i>psychological safety</i> sejak awal • Gunakan pendekatan adult learning dan refleksi kritis • Tegaskan peran fasilitator sebagai <i>learning enabler</i>, bukan instruktur
6.	<p>Risiko kelelahan dan penurunan fokus (<i>training fatigue</i>)</p> <p><i>Durasi ToT yang panjang menyebabkan kelelahan fisik dan mental.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desain ToT dengan variasi metode (diskusi, simulasi, <i>ice breaking</i>) • Terapkan <i>time boxing</i> dan <i>energizer</i> terstruktur • Jaga rasio teori–praktik minimal 30:70
7.	<p>Risiko evaluasi yang tidak objektif</p> <p><i>Kelulusan fasilitator di ToT tidak mencerminkan kesiapan sebagai fasilitator.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gunakan <i>multi-assessment</i> (pengetahuan, sikap, keterampilan) • Terapkan rubrik <i>microteaching</i> yang terstandar • Sertakan evaluasi berbasis performa, bukan hanya kehadiran
8.	<p>Risiko ketidaksiapan logistik dan teknologi</p> <p><i>Gangguan fasilitas, media, atau teknologi (terutama ToT hybrid/online).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lakukan <i>technical rehearsal</i> sebelum pelaksanaan • Siapkan plan B (<i>offline tools</i>, materi cetak, <i>backup</i> fasilitator) • Tetapkan PIC teknis khusus

Keberhasilan ToT tidak hanya ditentukan oleh kualitas materi, tetapi oleh desain pembelajaran, kesiapan fasilitator dan sistem pendampingan pasca-pelatihan. ToT yang efektif harus memastikan peserta mampu memfasilitasi perubahan, bukan sekadar menyampaikan materi.

3.3 Diseminasi Pengetahuan Melalui Kanal Digital (Rekrutmen Peserta Program)

Dalam dunia digital, media sosial sangat berguna terutama sebagai etalase dan pembangun awareness untuk mengenalkan program dan membangun ketertarikan awal. Program Mastercard Strive di Indonesia memiliki beberapa kanal media sosial yaitu Instagram, X, Tiktok (mastercardstiveid) dan Facebook (mastercard strive Indonesia).

Tidak hanya sebagai etalase dan informasi administratif, kanal-kanal ini juga menampilkan manfaat program, cerita sukses, tips praktis (keuangan, keamanan siber, dan pemasaran); dan cuplikan kegiatan pelatihan dan pendampingan. Setiap konten disajikan dengan bahasa yang sederhana, kontekstual, dan solutif; sehingga pengusaha UMKM merasa Program Mastercard Strive lebih relevan dengan kebutuhan mereka.



Contoh konten di instagram @mastercardstiveid

Selain media sosial, kanal lain yang digunakan yaitu WhatsApp. Berbeda dengan sosial media yang bersifat lebih masif, kanal WhatsApp lebih personal dan dipercaya. Para fasilitator program dibekali dengan *softfile E-Flyer* perekrutan peserta yang bisa di-*broadcast* ke grup-grup UMK.

Mekanisme ini memungkinkan fasilitator untuk menjelaskan program secara personal, menjawab pertanyaan langsung dan mengurangi keraguan UMK untuk mendaftar. Hasilnya, UMK yang sesuai kriteria program lebih termotivasi untuk mendaftar.

Bagi Program Mastercard Strive, media sosial bukan sekadar alat promosi, dan WhatsApp bukan sekadar kanal informasi, melainkan jembatan kepercayaan. Ketika keduanya digunakan secara terintegrasi, platform digital menjadi pintu masuk yang efektif untuk menjangkau UMKM, membangun relasi, dan mendorong partisipasi aktif dalam program pemberdayaan.



Contoh E-Flyer perekrutan peserta

Di proses pendaftaran, setelah UMK mendaftar melalui *broadcast* WhatsApp fasilitator, fasilitator akan melakukan penyaringan UMK sehingga sesuai dengan kriteria program sebagai berikut:

- Pemilik usaha
- Memiliki karyawan tetap dan atau tidak tetap minimal 1 orang dan maksimal 19 orang
- Memiliki usaha di salah satu sektor usaha berikut:
 - Makanan dan Minuman
 - Fesyen
 - Kriya (non-furnitur)
 - UMK di rantai nilai pariwisata

Pemilihan empat sektor usaha di atas disesuaikan dengan fokus dari Program Mastercard Strive.

3.4 Membangun Kolaborasi di Level Lokal

Keberhasilan Program Mastercard Strive juga sangat ditentukan oleh kolaborasi di level lokal. Membangun kolaborasi di level lokal bukan proses instan, melainkan proses relasional dan strategis. Program Mastercard Strive bertujuan untuk menjalin kepercayaan, menyelaraskan kepentingan, dan menciptakan manfaat bersama yang akan menjadikan program pemberdayaan UMK lebih diterima, berdampak, dan berkelanjutan.

Kolaborasi lokal membutuhkan komunikasi yang berjenjang dan berkelanjutan. Di tingkat desa, komunikasi bersifat operasional dan informal; di tingkat kecamatan dan kabupaten, komunikasi lebih formal dan strategis. Setiap komunikasi disampaikan melalui *Field Officer* dan fasilitator untuk menjaga konsistensi informasi, sekaligus menyampaikan progres secara berkala, dan melibatkan pemangku kepentingan dalam momen-momen penting program. Transparansi ini memperkuat kepercayaan lintas level.

Kolaborasi dengan pemerintah desa, kecamatan, dan kabupaten berjalan efektif karena program menyelaraskan kegiatan dengan perencanaan daerah dan basis data UMK Kabupaten. Di awal pelaksanaan, tim mengkomunikasikan program secara formal melalui audiensi dan paparan singkat berbasis data yang menekankan kontribusi program terhadap target pemerintah. Penyelarasan ini menjadikan program lebih mudah diterima dan didukung secara kelembagaan. Kolaborasi di level lokal membantu Program Mastercard Strive dalam hal penyediaan surat dukungan dari pemerintah kabupaten, kecamatan dan desa. Di beberapa desa, kolaborasi ini juga berbentuk penyediaan ruangan secara gratis untuk kelas pelatihan.

Field Officer dan fasilitator juga menguatkan kerjasama dengan tokoh masyarakat dan komunitas UMK lokal (paguyuban, asosiasi, atau kelompok usaha) untuk menjangkau banyak pelaku usaha sekaligus. Fasilitator berkolaborasi melalui kegiatan bersama seperti diskusi kelompok, pertemuan UMK, atau pendampingan tematik. Tokoh masyarakat dan komunitas diajak terlibat sebagai co-creator program, bukan sekadar peserta, sehingga rasa memiliki (*sense of ownership*) akan tumbuh dan keberlanjutan program lebih terjaga.

Terkait kolaborasi di level lokal, program melakukan beberapa penyesuaian pendekatan kegiatan pelatihan dan pendampingan sehingga sesuai dengan *local context*, di antaranya penggunaan bahasa lokal oleh para fasilitator, penyederhanaan *training tools* seperti kertas plano dan lembar praktik peserta, penyederhanaan penyampaian materi yang disesuaikan dengan latar belakang peserta tanpa mengurangi esensi pembelajaran, penyesuaian jam kegiatan dengan jam produktif peserta misal di siang atau sore hari.

3.5 Pengembangan Materi Pembelajaran

Untuk materi pembelajaran, Program Mastercard Strive memiliki materi baku yang digunakan di semua wilayah pelaksanaan program yang mencakup Literasi Keuangan, Keamanan Siber, Pemasaran Digital, Perhitungan Harga Pokok Produksi untuk Usaha dan Pengenalan atau Akses ke Produk, dan Layanan Lembaga Jasa Keuangan. Pemilihan materi-materi ini disesuaikan dengan tujuan program Mastercard Strive yaitu digitalisasi, akses kredit, dan penguatan ekosistem pendukung. Berdasarkan praktik di lapangan, materi-materi tersebut saling berkontribusi pada proses pengembangan usaha peserta. Tidak ada materi yang lebih menonjol atau lebih dibutuhkan di wilayah.

Materi pembelajaran dan mekanisme pelatihan dan pendampingan peserta:

Sebagai program pemberdayaan UMK, mekanisme pelatihan dan pendampingan berangkat dari prinsip *adult learning* (andragogi) dan berorientasi pada praktik nyata usaha, agar benar-benar relevan dengan kebutuhan UMK dan berdampak pada pertumbuhan bisnis. Berikut merupakan materi pembelajaran baku yang digunakan di semua wilayah intervensi dan beberapa mekanisme pelatihan dan pendampingan yang dilakukan oleh para fasilitator program:

Materi pembelajaran Program Mastercard Strive:

no	Materi Pembelajaran	Tujuan Pembelajaran
1.	<p>Literasi Keuangan:</p> <p>a. E-Learning Cerdas Menabung</p> <p>b. E-Learning Cerdas Keuangan</p> <p><i>Materi diberikan secara hybrid: tatap muka di kelas & pengerjaan E-Learning online di handphone masing-masing peserta melalui platform pembelajaran digital untuk UMK yaitu MicroMentor Indonesia (MMI).</i></p>	<p>E-Learning Cerdas Menabung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memahami manfaat menabung • Membangun kebiasaan menabung • Tips praktis menabung • Mengenal Agen Laku Pandai • Mengenal Lembaga Jasa Keuangan (LJK) <p>E-Learning Cerdas Keuangan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengenal pendapatan & pengeluaran • Membedakan kebutuhan & keinginan • Membuat perencanaan keuangan • Disiplin mencatat pengeluaran harian • Memahami faktor-faktor risiko dalam berinvestasi • Memahami konsep inflasi • Memahami pengelolaan risiko keuangan • Mengenal Lembaga Jasa Keuangan (LJK) • Memahami tips memilih Lembaga Jasa Keuangan (LJK)
2.	<p>Materi Keamanan Siber:</p> <p>Seri Keamanan Siber: Kata Sandi, Phising & Malware</p> <p><i>Materi diberikan secara hybrid: tatap muka di kelas & pengerjaan E-Learning online di handphone masing-masing peserta melalui platform pembelajaran digital untuk UMK yaitu MicroMentor Indonesia (MMI).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Memahami definisi keamanan siber • Memahami risiko keamanan siber • Memahami modus-modus penipuan siber • Memahami disiplin siber • Memahami inventaris aset digital • Memahami cara memperbaharui aplikasi • Memahami pencadangan data • Membangun budaya keamanan siber • Mengenal Toolkit keamanan siber Global Cyber Alliance (GCA) untuk Usaha Kecil • Memahami cara mengedukasi karyawan: mencegah Phising dan Malware • Memahami cara membuat kata sandi, perangkat sehat

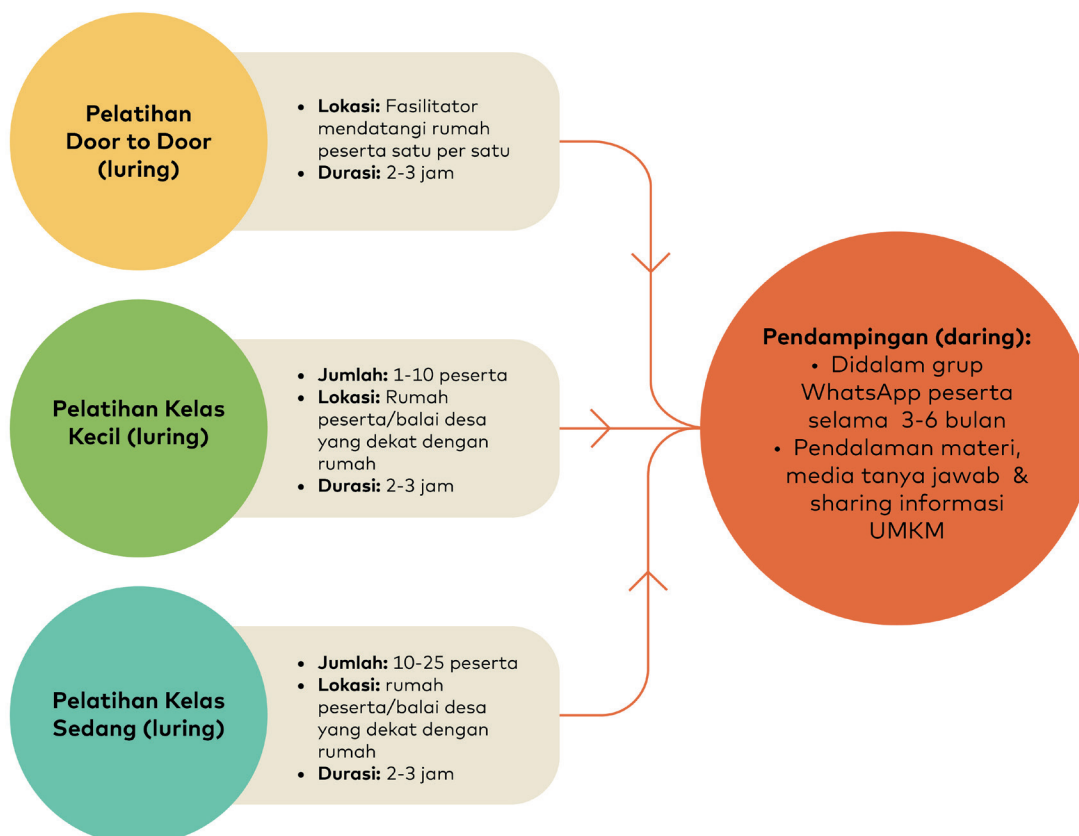
Materi pembelajaran Program Mastercard Strive:

no	Materi Pembelajaran	Tujuan Pembelajaran
3.	<p>Materi Pemasaran Digital:</p> <p>a. E-Learning: Media Sosial Efektif Untuk Bisnis UMK</p> <p>b. Optimalisasi WhatsApp Bisnis atau Optimalisasi Copywriting & Foto Produk Untuk Usaha</p> <p>c. Membuat Toko Online di Shopee</p> <p><i>E-Learning: Media Sosial Efektif Untuk Bisnis UMK: materi diberikan secara hybrid: tatap muka di kelas & pengerjaan E-Learning online di handphone masing- masing peserta melalui platform pembelajaran digital untuk UMK yaitu MicroMentor Indonesia (MMI).</i></p> <p><i>Optimalisasi WhatsApp Bisnis dan Foto Produk & Copywriting untuk Usaha: materi diberikan secara tatap muka di kelas dan praktik langsung menggunakan handphone masing-masing peserta: 1) praktik menggunakan WhatsAppBisnis, 2) praktik membuat foto produk menggunakan mini photo box dan praktik membuat copywriting menggunakan AI (Meta AI, Chat GPT, Gemini).</i></p> <p><i>Membuat Toko Online di Shopee: materi & praktik diberikan secara online oleh fasilitator dari Shopee Indonesia.</i></p>	<p>E-Learning: Media Sosial Efektif Untuk Bisnis UMK:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memahami mengapa medsos penting untuk UMK • Memahami fungsi medsos untuk usaha • Menyusun strategi dalam pembuatan akun medsos untuk UMK • Membuat Rumus Komunikasi • Memahami bagaimana medsos dapat membantu UMK • Memahami tahapan proses kreatif <p>Optimalisasi WhatsApp Bisnis untuk Usaha:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui WhatsApp Bisnis • Memahami fitur bisnis di WhatsApp Bisnis • Mengetahui tips Optimalisasi WhatsApp Status • Mendapatkan kontak tertarget • Mengetahui tips menggunakan WhatsApp Bisnis • Praktik migrasi ke WhatsApp Bisnis • Praktik pembuatan katalog produk <p>Optimalisasi Copywriting & Foto Produk untuk Usaha:</p> <p>Copywriting untuk usaha:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengetahui digital marketing • Mengetahui copywriting • Mengetahui prinsip dasar copywriting • Membangun headline (judul) dan konten yang menarik menggunakan metode AIDA • Memahami Penggunaan copywriting dalam media sosial • Memahami penggunaan AI dalam copywriting • Praktik membuat copywriting metode AIDA menggunakan AI

Materi pembelajaran Program Mastercard Strive:

no	Materi Pembelajaran	Tujuan Pembelajaran
		<p>Foto Produk untuk Usaha:</p> <ul style="list-style-type: none">• Mengenal konsep, perencanaan & naskah• Mengenal konsep Lighting/pencahayaan• Memahami penggunaan alat bantu stabilisasi• Memahami pemilihan latar yang menarik• Memahami variasi pengambilan gambar• Memahami editing konten foto• Praktik membuat foto produk menggunakan mini photo box
4.	<p>Materi Perhitungan Harga Pokok Produksi (HPP) untuk Usaha</p> <p><i>Materi diberikan secara tatap muka di kelas dan praktik langsung menggunakan template lembar perhitungan HPP yang disediakan program.</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Mengenal proses produksi• Mengenal Harga Pokok Produksi (HPP)• Memahami pentingnya menghitung HPP• Memahami komponen biaya HPP• Memahami rumus menghitung HPP per unit• Memahami tips penting perhitungan HPP• Menetapkan harga jual yang tepat• Mengenal posisi HPP dalam Laporan Laba/Rugi• Studi kasus perhitungan HPP• Praktik menghitung HPP usaha masing-masing peserta
5.	<p>Mengenal Produk & Layanan Keuangan dari Lembaga Jasa Keuangan (LJK)</p> <p><i>Materi diberikan melalui sosialisasi tatap muka dari Lembaga Jasa Keuangan (LJK) dan ditindaklanjuti dengan aktivasi layanan keuangan sesuai kebutuhan peserta (kredit atau nonkredit).</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Mengenal produk & layanan keuangan dari Lembaga Jasa Keuangan (LJK): kredit usaha atau nonkredit (tabungan, QRIS, dompet digital, asuransi mikro dll)

Mekanisme pelatihan & pendampingan Program Mastercard Strive



- Fasilitator menggunakan strategi “jemput bola” dalam melakukan aktivitas pelatihan; menggunakan rumah-rumah peserta/balai desa/fasilitas umum lainnya yang dekat dengan rumah peserta sehingga peserta tidak bepergian jauh dan meninggalkan aktivitas usaha terlalu lama.
- Hari pelaksanaan pelatihan disesuaikan dengan waktu luang peserta dan durasi pelatihan berkisar antara 2-3 jam untuk setiap materi.
- Pemberian materi dilakukan secara bertahap dalam 5 kali pertemuan yaitu 1) Literasi Keuangan, 2) Keamanan Siber, 3) Pemasaran Digital, 4) Perhitungan HPP, dan 5) Akses ke Lembaga Jasa Keuangan (LJK).
- Jika para peserta memiliki banyak kesibukan usaha dan sulit untuk dikumpulkan beberapa kali, maka para fasilitator menggunakan strategi menggabungkan materi di hari yang sama dengan durasi pelatihan berkisar antara 4-6 jam didampingi lebih dari 1 fasilitator.

Pelatihan dan pendampingan di lapangan hampir selalu berhadapan dengan risiko. Risiko akan selalu ada, tetapi dengan pendekatan kontekstual, partisipatif, dan berbasis praktik, fasilitator dapat meminimalkan risiko sekaligus meningkatkan dampak nyata bagi UMK. Kuncinya bukan menghindari risiko, tapi mengenali sejak awal dan menyiapkan mitigasinya.

no	Risiko Pelaksanaan, Pelatihan & Pendampingan	Mitigasi Risiko
1.	<p>Risiko rendahnya partisipasi dan komitmen UMK</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. UMK sibuk produksi/berjualan</p> <p>b. Pelatihan dianggap teoritis dan tidak berdampak langsung</p> <p>c. Tidak ada insentif jangka pendek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jadwal fleksibel (di luar jam puncak usaha) • Libatkan tokoh masyarakat, pemerintah setempat, atau komunitas • Materi berbasis masalah nyata UMK • Tunjukkan quick wins (misalnya langsung bantu kemasan, harga, atau promosi) • Gunakan pendekatan personal dan kepercayaan, bukan instruksi
2.	<p>Risiko ketidaksesuaian materi dengan kebutuhan UMK</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. Asesmen kebutuhan tidak dilakukan dengan baik</p> <p>b. Materi terlalu umum atau terlalu "akademis"</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lakukan asesmen awal (wawancara singkat, observasi usaha) • Segmentasi UMK (pemula, bertumbuh, digital-ready) • Terapkan prinsip adult learning: praktik langsung, studi kasus, diskusi pengalaman
3.	<p>Risiko rendahnya penerapan hasil pelatihan</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. UMKM paham teori tapi tidak tahu langkah praktis</p> <p>b. Takut mencoba</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pendampingan bertahap (step-by-step) • Fokus pada satu perubahan kecil tapi konsisten • Dampingi langsung saat UMK praktik (coaching, bukan ceramah)
4.	<p>Risiko ketergantungan UMK pada fasilitator</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>Fasilitator terlalu dominan UMK tidak dilatih mengambil keputusan sendiri</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Alihkan peran dari "mengajari" ke "memfasilitasi" • Dorong UMK praktik sendiri • Bangun komunitas UMK agar saling belajar dan mandiri
5.	<p>Risiko keterbatasan kapasitas fasilitator</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. Rasio fasilitator-UMK tidak seimbang</p> <p>b. Fasilitator kurang pengalaman sektor tertentu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan kapasitas fasilitator secara berkala • Tandem antar fasilitator yang lokasinya berdekatan • Libatkan pemerintah lokal/dinas/UMK sebagai mentor lokal.

no	Risiko Pelaksanaan, Pelatihan & Pendampingan	Mitigasi Risiko
6.	<p>Risiko rendahnya dukungan ekosistem lokal</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. <i>Minim dukungan desa, kecamatan, atau stakeholder</i></p> <p>b. <i>Program berjalan sendiri tanpa sinergi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bangun kolaborasi dengan pemerintah lokal dan komunitas • Libatkan tokoh masyarakat sejak awal • Selaraskan program dengan kebutuhan dan agenda wilayah
7.	<p>Risiko faktor cuaca dan perayaan keagamaan/nasional</p> <p><i>Penyebab:</i></p> <p>a. <i>Cuaca ekstrem di bulan-bulan tertentu</i></p> <p>b. <i>Perayaan acara keagamaan atau nasional menyebabkan UMK tidak bisa mengikuti kegiatan program</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Di awal pelaksanaan program, identifikasi prakiraan cuaca dan event-event perayaan keagamaan/nasional di bulan-bulan pelaksanaan program • Memaksimalkan pelaksanaan kegiatan program di bulan-bulan dengan cuaca baik atau minim event-event keagamaan/nasional

3.6 Pengumpulan evidence sebagai basis akuntabilitas

Pengumpulan *evidence* (bukti) merupakan pondasi utama akuntabilitas program. *Evidence* memastikan bahwa program tidak hanya terlaksana, tetapi memberi dampak nyata, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada UMK, pemberi dana, dan pemangku kepentingan. *Evidence* memberi *feedback loop* bagi fasilitator dan Program Mastercard Strive. Sementara data lapangan membantu menentukan apa yang efektif dan apa yang perlu disesuaikan.

Jenis *evidence* yang digunakan di Program Mastercard Strive adalah sebagai berikut:

- Kuantitatif:** Daftar hadir pelatihan, dokumentasi kegiatan, laporan Field Officer, data usaha peserta.
- Kualitatif:** Cerita perubahan (*most significant change*) sebagai dokumentasi praktik baik sebagai referensi replikasi program, wawancara, observasi, testimoni UMK berbasis pengalaman nyata.

Serangkaian *evidence* ini dikumpulkan secara berkala oleh Tim Communication dan Tim Monitoring, Learning dan Research dari Program Mastercard Strive.

Simulasi Fee Fasilitator

Outcome	Strategi Pencapaian	Pembuktian	Mekanisme	Insentif Per Pencapaian (Rp)
Outcome 1,2,3	Onboarding MMI & E-Learning Cerdas Menabung & Keamanan Digital	ID member MMI, softfile 2 sertifikat E-Learning	Offline	TRUE
Outcome 2,3,4	E-Learning Cerdas Keuangan & Pemasaran Digital	Softfile 2 sertifikat E-Learning	Online	TRUE
Outcome 1, 4	1. Katalog WhatsApp Bisnis (<i>Prioritas</i>) ATAU Buka toko di Shopee (<i>opsional</i>) 2. Foto Produk Copywriting	1. Nomor WhatsApp Bisnis peserta/Link ID toko Shopee peserta 2. Foto Screenshoot Story wa 3. Foto Peserta pegang HP yang ada Story WA	Offline	TRUE
Outcome 2	Produk Pinjaman Usaha (baru/top up)	Foto halaman pertama surat perjanjian pinjaman	Offline	TRUE
Outcome 3	Produk NonPinjaman usaha (minimal kombinasi dari 2 produk): Tabungan/QRIS/ pembayaran digital/asuransi/ menjadi agen laku pandai/ lainnya	Foto halaman pertama buku tabungan/Foto QR QRIS/screenshoot aplikasi pembayaran digital/foto halaman pertama polis asuransi/ID agen laku pandai/Screenshoot aplikasi pembayaran/dokumen lainnya	Offline	TRUE
Outcome 4	HPP	1. Foto Form Lembar Perhitungan HPP 2. Foto Peserta Pegang Lembar HPP	Offline	TRUE
Outcome 4	Pendaftaran BPJSTK Karyawan/ Skill Karyawan	Softfile kartu BPJSTK karyawan	Offline	TRUE
	Pengganti transportasi/bulan	Foto kegiatan		TRUE
	Pengganti komunikasi/bulan	Foto kegiatan		TRUE



Digital Tools & Keamanan Siber:

Menyusun Petak Demi Petak Benteng Pertahanan.

Dari hobi menjadi sumber pendapatan. Jargon ini banyak kita dengar, tapi tidak banyak mewujudkan.

Lain ceritanya dengan Ibu Rina, yang memulai usaha konveksinya sejak 8 tahun silam. Ia tidak pernah menyangka kalau hobi menjahitnya akan menjelma menjadi merek "Kain Ibu", yang kini dikenal sebagai mereka sprei, *bedcover* dan dekorasi rumah lainnya. Pelanggannya pun berkembang, bukan hanya individu melalui Instagram dan *marketplace*, tetapi juga hotel, penginapan, kos-kosan, sampai vila.

Cerita Kain Ibu tidak selalu manis. Di awal pendirian, Ibu Rina sulit mengatur waktu karena semua proses pengerjaannya dilakukan sendirian. Sampai akhirnya, beliau merekrut karyawan sehingga beliau lebih fokus ke perekrutan dan pemasaran.

Ibu Rina juga tidak sekali dua kali menerima pesan *phising* berupa klik tautan undian berhadiah.

"Pelatihan Keamanan Siber Strive sangat berguna untuk edukasi pelaku usaha agar lebih berhati-hati-hati terhadap penipuan pesan broadcast, APK atau dokuman PDF yang mencurigakan yang dapat membahayakan data finansial atau M-Banking" ujar perempuan berusia 40 tahun ini.

Ketidaktahuan Ibu Rina dalam keamanan siber bisa saja berujung fatal. Beliau kemudian menjadi peserta Program Mastercard Strive di Kabupaten Malang pada tahun 2024-2025. Ibu Rina mengikuti kelas keamanan siber dan mengakses E-Learning Seri Keamanan Siber: Kata Sandi, Phising & Malware di platform MicroMentor Indonesia dan mendapatkan mentoring dari fasilitator melalui Grup WhatsApp peserta Program Mastercard Strive. Tidak hanya untuk dirinya, beliau juga mulai membagikan awareness tentang kemanan siber ini ke sesama pelaku UMK lainnya.



Merajut Asa Melalui Daun Singkong Sisa

Pandemi menorehkan banyak guratan buruk untuk setiap orang, termasuk juga Bu Mintarsih, asal Kabupaten Garut. Pandemi membuat suaminya tidak lagi bisa bekerja dan Bu Mintarsih harus memutar otak untuk memastikan asap di dapurnya terus mengebul.

Beliau kemudian mencoba mengolah sisa daun sampeu, atau yang kita kenal dengan nama daun singkong.

Daun-daun ini diolahnya menjadi keripik dengan nama merek Kudapeu (Kerupuk Daun Sampeu). Usaha ini ternyata disambut baik, pelanggannya terutama dari santri-santri yang ada di sekitar Kabupaten Garut.

Tapi, tantangan mulai terasa ketika musim liburan dan para santri pulang ke rumahnya. Omset Bu Mintarsih turun sampai 40%, dan dia kembali harus mengandalkan tambahan dari suaminya. Sampai akhirnya, Bu Mintarsih bergabung dengan Program Mastercard Strive melalui fasilitator Rumah Kita. Bu Mintarsih belajar tentang digital marketing dan pengelolaan keuangan. Melalui ilmu yang didapatkan, Kudapeu mulai merambah pasar online, dan mampu meningkatkan pendapatannya sampai 60%. Kini, Kudapeu bukan hanya menjadi jajanan yang dinikmati oleh masyarakat Garut, pelanggannya sudah meliputi Jawa, Kalimantan, bahkan Sumatera. Dan bukan hanya itu, Kudapeu bisa memberdayakan ibu-ibu sekitar area tempat tinggal Bu Mintarsih untuk ikut bekerja.

Kini, Bu Mintarsih sudah bisa memenuhi kebutuhan kuliah anaknya melalui Kudapeu. Daun singkong sisa yang dulu bahkan tidak dilirik, berubah menjadi perpanjangan asa akan masa depan yang lebih cemerlang.





Bawang Merah dan Bawang Putih Fasilitator UMK

Mungkin beberapa dari kita masih lekat dengan dongeng rakyat Bawang Merah Bawang Putih. Bawang Merah dianalogikan dengan sesuatu yang buruk, sebaliknya Bawang Putih dianalogikan dengan sesuatu yang baik. Begitu juga dengan pelaksanaan Program Mastercard Strive, yang memiliki Bawang Merah dan Bawang Putih Program yang menjelma dalam diri para fasilitator. Fasilitator Bawang merah disematkan pada mereka yang memiliki etika kerja minim, memalsukan data, sampai melakukan sabotase proses. Di sisi lain, Fasilitator Bawang Putih mampu membawa perubahan, bukan hanya pada Program, tapi juga pada perkembangan UMK.

Ibu Elvi merupakan salah satu fasilitator yang cukup senior di Kabupaten Probolinggo. Sudah tidak terhitung, UMK yang dibantu perkembangannya oleh beliau. Karakternya yang adaptif membuat program-program yang diberikan relevan dengan kondisi yang dialami UMK. Misalnya, program Mastercard Strive mendorong UMK untuk mengadaptasi WA Business, namun karena banyak dari UMK yang aktif di TikTok, Ibu Elvi pun menggunakan TikTok sebagai perangkat yang dipelajari. Pelatihan foto produk dan copywriting pun menjadi ajang bagi UMK untuk mempromosikan kontennya di komunitas, hingga kemudian antusiasme itu membuat Ibu Elvi lebih mudah mengajarkan materi lain, termasuk HPP. Ibu Alpi, salah satu UMK dampingan Ibu Elvi bahkan menyatakan kalau dia akhirnya berhasil meningkatkan omzetnya hingga 30 persen melalui pembelajaran pemasaran digital dan HPP.

Lampiran Training Material



Materi Whatsapp bisnis



Materi pemasaran digital



Materi MMI

PRODUKSI FOTO PRODUK DENGAN HANDPHONE UNTUK KONTEN JUALAN UMKM

Mercy Corps Indonesia

Materi foto produk



Materi HPP

COPYWRITING KONTEN UNTUK JUALAN LEBIH SUKSES

Mercy Corps Indonesia

Materi copywriting



Materi keamanan siber



Materi cerdas menabung



Materi cerdas keuangan

Bab 4:

Akses Keuangan Usaha: Mendorong UMK untuk Mengakses Sumber Daya Keuangan seperti Kredit Usaha

Program Mastercard Strive di Indonesia menempatkan pengelolaan risiko kredit menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pendampingan. Pendekatan yang dilakukan menekankan pada kesiapan UMK sebelum mengakses pembiayaan, ketepatan dalam pemilihan produk keuangan, serta penguatan pendampingan pasca pencairan.

Program Mastercard Strive di Indonesia telah bekerja sama dengan 17 Lembaga Jasa Keuangan (LJK) baik bank maupun non bank yang ada di wilayah intervensi program dalam penyedia kredit usaha. Melalui kerja sama ini, sampai 31 Desember 2025, sebanyak 26.548 UMK (97% di antaranya adalah perempuan), atau sekitar 5% dari keseluruhan partisipan program, telah berhasil mengakses pinjaman usaha pembiayaan formal dengan total nilai kredit mencapai sekitar Rp140 miliar (sekitar USD 8,5 juta).

Pembiayaan masih menjadi batu sandungan terbesar untuk UMK dalam mengembangkan usaha mereka. Namun, di sisi lain, ketika pembiayaan didapatkan, harus ada perubahan perilaku keuangan untuk bisa berdampak pada perkembangan usaha.

Program Mastercard Strive di Indonesia menempatkan pengelolaan risiko kredit menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari proses pendampingan. Pendekatan yang dilakukan menekankan pada kesiapan UMK sebelum mengakses pembiayaan, ketepatan dalam pemilihan produk keuangan, serta penguatan pendampingan pasca pencairan.

Pendekatan ini pun dirancang secara terintegrasi untuk memastikan bahwa akses kredit tidak hanya mudah dijangkau, tetapi juga digunakan secara produktif dan mampu dikembalikan secara berkelanjutan oleh UMK.

Kategori Risiko	Jenis Risiko	Permasalahan	Dampak Ditimbulkan	Strategi Mitigasi Risiko
Kelayakan Kredit	Kemampuan bayar UMK rendah	Cashflow tidak stabil, tidak ada pencatatan keuangan usaha	Kredit macet (NPL tinggi)	Pelatihan pencatatan keuangan sederhana
				Simulasi kemampuan cicilan sebelum pengajuan
				Pendampingan <i>cash flow</i> bulanan
	Tidak memiliki agunan	UMK mikro tidak punya aset formal dan surat resmi	Pengajuan ditolak	Akses ke kredit tanpa agunan (KUR mikro)
				Skema penjaminan seperti Jamkrindo/Askrindo
				Gunakan <i>alternative credit scoring</i>
Riwayat kredit sebelumnya buruk	Cicilan macet di kredit sebelumnya	Tidak lolos BI checking/SLIK	Edukasi membangun riwayat kredit awal (tabungan, <i>paylater</i> kecil)	
			Pembukaan rekening & transaksi aktif	
Akses & Inklusi	Jarak domisili jauh dari LJK	Tidak ada kantor cabang di lokasi terdekat	Biaya akses tinggi, <i>drop-off</i> tinggi	<i>Digital onboarding (mobile banking, fintech)</i>
				Agen Laku Pandai/branchless banking
	Literasi keuangan rendah	Tidak paham produk kredit	Salah pilih produk	Modul literasi keuangan berbasis praktik
				Konsultasi kredit dengan LJK
	Tidak memiliki dokumen legal	Tidak punya NIB, NPWP	Tidak memenuhi syarat	Fasilitasi legalitas usaha (OSS, NIB)
				Pendampingan administrasi

Kategori Risiko	Jenis Risiko	Permasalahan	Dampak Ditimbulkan	Strategi Mitigasi Risiko
Produk & Skema Kredit	Plafon tidak sesuai kebutuhan	<i>Under/over financing</i>	Usaha tidak berkembang / gagal bayar	Asesmen kebutuhan modal kerja riil
				Skema bertahap (<i>graduated loan</i>)
	Tenor tidak sesuai	Cicilan terlalu berat	Risiko gagal bayar	Penyesuaian tenor berbasis siklus usaha
	Suku bunga dianggap tinggi	Margin usaha kecil	UMK enggan pinjam	Edukasi <i>cost-benefit</i> kredit produktif
Akses subsidi bunga (KUR)				
Proses Pendampingan	NPL tinggi	Seleksi kurang ketat	Risiko program tinggi	<i>Screening</i> berbasis <i>scoring</i> sederhana
				Segmentasi UMKM (layak/ tidak layak)
	Penurunan NPL tidak signifikan	Pendampingan tidak intensif	Dampak program rendah	Monitoring pasca pencairan (<i>co aching rutin</i>)
				<i>Early warning system</i>
	Data UMKM tidak valid	Input manual tidak akurat	Salah analisis	Digitalisasi data & <i>dashboard monitoring</i>
Moral hazard (pinjaman konsumtif)	Dana tidak digunakan sesuai tujuan	Gagal bayar	Verifikasi penggunaan dana	
			Pendampingan pasca pencairan	

Kategori Risiko	Jenis Risiko	Permasalahan	Dampak Ditimbulkan	Strategi Mitigasi Risiko
Operasional LJK	Proses lama & kompleks	Birokrasi bank	UMKM drop-out	Simplifikasi proses (<i>fast track UMK</i>)
				Kolaborasi dengan fintech
	Kurangnya trust UMK ke bank	Pengalaman buruk	Enggan akses formal	Edukasi & <i>success story</i>
				Pendekatan komunitas

4.1 Alur Pendampingan untuk Peningkatan Akses Keuangan UMK

Alur pendampingan dimulai dari penguatan kesiapan dasar UMK melalui literasi keuangan dan pengelolaan usaha yang sederhana namun aplikatif, dilanjutkan dengan pembentukan jejak keuangan digital melalui penggunaan produk dan layanan keuangan formal, serta diakhiri dengan fasilitasi akses pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas usaha.

Pendekatan ini menempatkan UMK sebagai subjek yang dipersiapkan secara menyeluruh, sehingga proses akses kredit menjadi lebih inklusif, terukur, dan berkelanjutan, sekaligus meminimalkan risiko gagal bayar baik bagi pelaku usaha maupun lembaga keuangan.

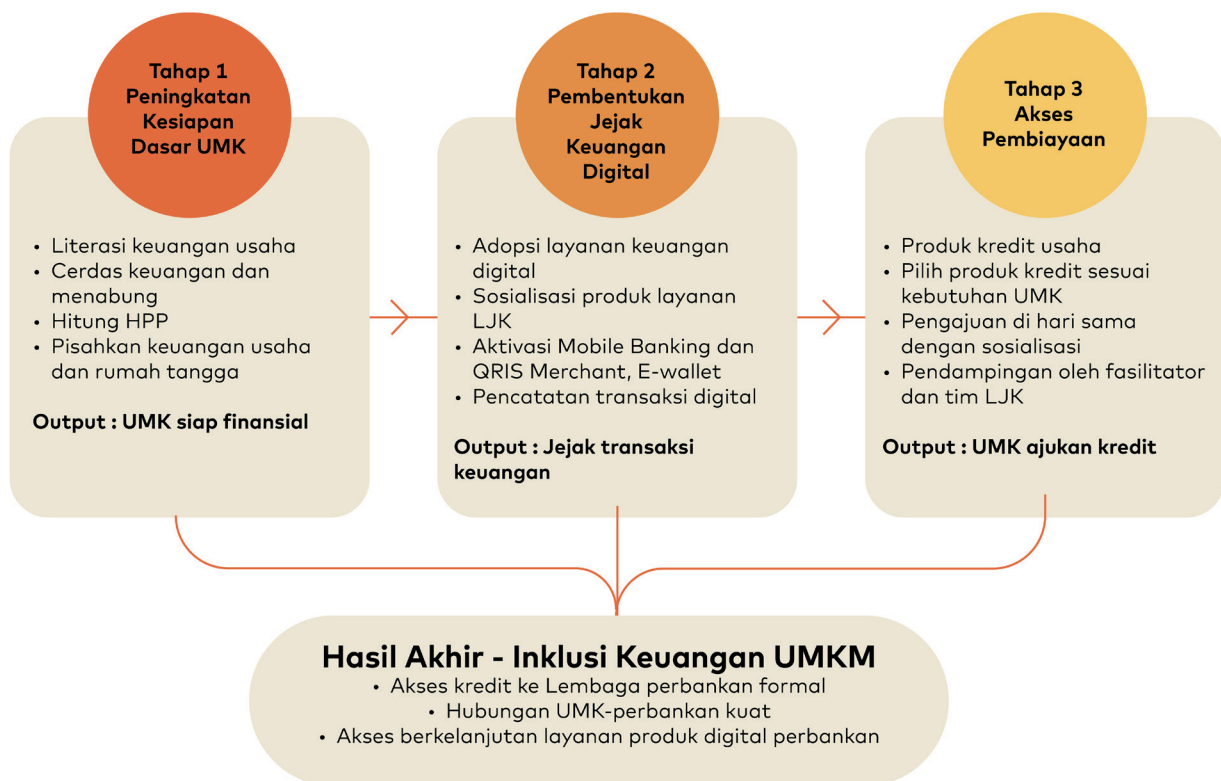
Tahap 1 : pelatihan literasi keuangan

UMK mendapatkan pembekalan materi Cerdas Keuangan dan Cerdas Menabung yang berfokus pada pemahaman dasar pengelolaan keuangan usaha dan rumah tangga, dengan menggunakan platform MicroMentor.

Selain itu, UMK dilatih secara praktis untuk menghitung Harga Pokok Produksi (HPP) sebagai dasar penentuan harga jual, pengelolaan arus kas, dan evaluasi kelayakan usaha. Pelatihan ini menjadi pondasi penting agar UMK memahami kondisi keuangan usahanya secara lebih objektif sebelum mengakses pembiayaan dan tambahan modal usaha.

Alur Peningkatan Akses Keuangan UMK

Pendampingan Bertahap: Literasi → Digitalisasi → Pembiayaan



Tahap 2 : fasilitas adopsi layanan keuangan digital

Program Mastercard Strive di Indonesia bekerja sama dengan 29 LJK (Lembaga Jasa Keuangan) bank dan nonbank termasuk Lembaga asuransi seperti Askrindo, BPJS Ketenagakerjaan dan Prudential untuk mensosialisasikan UMK dampingan tentang produk dan layanan keuangan digital serta produk asuransi untuk perlindungan diri, usaha dan tempat usaha.

Dalam tahap ini, UMK didorong dan difasilitasi untuk mengakses layanan pembayaran digital, khususnya mobile banking, QRIS merchant dan dompet digital, melalui kemitraan dengan penyedia seperti bank konvensional/syariah, DANA, ShopeePay, dan GoPay. Penggunaan pembayaran digital diposisikan sebagai prasyarat awal untuk membangun rekam jejak transaksi usaha yang lebih terdokumentasi dan meningkatkan kesiapan UMK dalam proses penilaian kredit. Melalui dua tahapan awal ini, UMK diharapkan memiliki pemahaman keuangan yang lebih baik, kebiasaan menabung, pencatatan usaha yang lebih rapi, serta pengalaman menggunakan layanan keuangan digital sebelum melanjutkan ke tahap fasilitasi akses pembiayaan usaha.

Tahap 3 : fasilitasi langsung akses produk perbankan dan pembiayaan usaha

Program Mastercard Strive memfasilitasi kegiatan sosialisasi produk perbankan dan kredit usaha yang dilakukan secara langsung kepada UMK dampingan dengan melibatkan Lembaga Jasa Keuangan (LJK) mitra. Kegiatan sosialisasi dilaksanakan secara tatap muka di tingkat komunitas UMK, perkumpulan kelompok seperti Mekaar PNM, MBK dan BTPN Syariah dan di RW/RT wilayah dampingan untuk memastikan pemahaman UMK terhadap karakteristik produk, persyaratan, serta skema pembiayaan yang tersedia dari masing-masing Lembaga jasa keuangan mitra program Mastercard Strive.

Secara operasional, proses akses produk perbankan dirancang agar bersifat praktis dan minim hambatan. UMK yang telah mengikuti tahapan literasi keuangan dan adopsi layanan digital difasilitasi untuk memilih produk pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan dan kapasitas usahanya. Pendaftaran produk perbankan seperti Tabungan, mobile banking, Qris Merchant dan pengajuan kredit dilakukan secara langsung pada hari pelaksanaan kegiatan sosialisasi, dengan pendampingan fasilitator dan dukungan petugas LJK di lokasi kegiatan.

Pendekatan ini bertujuan untuk mengurangi hambatan administratif, meningkatkan tingkat konversi pengajuan kredit, serta memastikan bahwa UMK memperoleh informasi yang utuh dan akurat sebelum mengambil keputusan pembiayaan usahanya.

Melalui tahapan ini, fasilitasi akses kredit tidak hanya bersifat informatif, tetapi juga transaksional, sehingga mempercepat proses inklusi keuangan UMK dan memperkuat keterhubungan antara UMK dengan sistem perbankan formal mitra program Mastercard Strive. Proses pengajuan kredit usaha dari masing-masing mitra LJK beragam, baik dari sisi waktu, syarat pemberkasan, masa tunggu proses administrasi, survey sampai ke pencairan kredit.

Prosedur, peran, kendala, rekomendasi pengajuan kredit

no	Aspek	UMK	LJK	Catatan
1.	Prosedur akses kredit	<ul style="list-style-type: none"> Mengajukan berkas persyaratan dan dokumen legal (izin usaha, laporan keuangan, NPWP/KK/KTP suami istri) Menyediakan agunan bila diminta (sesuai plafon) Menjalani analisis kelayakan usaha 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan analisis kredit (plafon, tenor, bunga) Menilai risiko dan agunan Menyalurkan produk kredit (KUR, kredit super mikro/mikro/kecil) 	<p>Proses masih dianggap rumit oleh banyak UMK, terutama yang belum terbiasa dengan administrasi formal</p> <p>Proses tunggu : maks 1 bulan</p>
2.	Peran	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi penerima kredit Menunjukkan kelayakan usaha dan kesiapan digitalisasi Mengelola arus kas agar mampu membayar cicilan 	<ul style="list-style-type: none"> Menjadi intermediasi keuangan Menyalurkan dana dan restrukturisasi kredit Menyesuaikan strategi kredit sesuai kebijakan pemerintah 	<p>UMK perlu meningkatkan literasi keuangan, bank perlu memperluas akses digital</p>
3.	Kendala	<ul style="list-style-type: none"> Lemahnya literasi keuangan dan digital Kesulitan memenuhi persyaratan administrasi (Agunan) Penurunan omzet akibat turunnya omset penjualan 	<ul style="list-style-type: none"> Tingginya NPL UMK (rasio kredit bermasalah meningkat) Kehati-hatian bank menyalurkan kredit Penentuan jarak domisili Batas minimum angka kredit 	<p>Risiko gagal bayar masih tinggi, sehingga bank cenderung selektif</p>
4.	Rekomendasi	<ul style="list-style-type: none"> Kendala SLIK Tingkatkan literasi keuangan dan digital Diversifikasi usaha dan pencatatan keuangan lebih rapi Manfaatkan program pemerintah terkait subsidi bunga 	<ul style="list-style-type: none"> Sederhanakan prosedur kredit dengan digital onboarding Kembangkan produk non-kredit (asuransi, layanan kredit digital) Gunakan data digital UMK untuk penilaian risiko Proses pengecekan SLIK tidak terlalu lama Tidak ada batasan plafon kredit 	<p>Pemerintah/OJK: perkuat ekosistem penjaminan kredit, dorong kolaborasi bank-fintech- koperasi, beri insentif fiskal bagi UMK yang go digital</p>

4.2 Siklus Pendampingan dan Waktu Proses Kredit

Program Mastercard Strive di Indonesia bekerjasama dengan berbagai LJK, baik bank maupun non bank. Setiap LJK pun memiliki karakteristik, tahapan dan kurasi pendampingan yang berbeda, yang membuat siklus pengajuan kreditnya pun berbeda, tergantung pada regulasi internal, skala wilayah, jumlah peserta dan kesiapan waktu LJK.

Siklus pendampingan lembaga jasa keuangan

LJK	Tahapan Utama	Estimasi Waktu	Catatan
Bank Nasional (BRI, BNI, Mandiri, BSI)	Literasi → Pembukaan rekening → Pencatatan digital → Pengajuan kredit super mikro/mikro/kecil (KUR)	1-1,5 bulan	Proses relatif cepat karena KUR sudah terstandar, biasanya 1 sesi sosialisasi dan pengajuan kredit, proses cek SLIK, survey dan pencairan
Bank Daerah (Bank Jatim, BJB, Bank Jateng)	Sosialisasi komunitas UMK → Identifikasi kebutuhan → Rekening tabungan → Kredit produk bank/ KUR	1-2 bulan	Lebih panjang karena ada verifikasi local, Cek SLIK, verifikasi ADM, survey, dan pencairan
BPR (Bank Perkreditan Rakyat)	Sosialisasi → Tabungan wajib → Penilaian usaha → Kredit mikro	1 bulan	Proses lebih sederhana, tapi tetap ada tahapan tabungan wajib sebelum kredit, Verifikasi ADM, Survey, pencairan
Pegadaian	Sosialisasi produk → Registrasi → Pinjaman berbasis agunan (emas/ barang/BPKB)	1 bulan	Siklus lebih singkat karena berbasis agunan fisik, tidak perlu riwayat kredit panjang
PNM (Permodalan Nasional Madani)	Literasi → Mekaar (kelompok usaha) → Tabungan kelompok → Kredit super mikro	0,5 bulan	Pendekatan berbasis kelompok, sehingga butuh waktu membangun solidaritas dan tabungan Bersama, ada ketua kelompok yang koordinir dan pertemuan kelompok mingguan rutin
MBK (Mitra Bisnis Keluarga)	Sosialisasi → Pembentukan kelompok → Tabungan mingguan → Kredit bergulir	1 bulan	System grameen Model, berbasis komunitas, tabungan wajib
BTPN Syariah	Sosialisasi → Rekening syariah → Tabungan → Akad syariah (murabahah, mudharabah)	1 bulan	Proses mirip bank umum, tapi berbasis prinsip syariah; ada tahapan literasi keuangan, system berkelompok

Jumlah sesi yang dibutuhkan setiap LJK berbeda-beda tergantung kesiapan dan waktu dari masing-masing LJK. Karena target capaian kredit di Program Mastercard Strive ini cukup besar yaitu 18.000 UMK, membuat beberapa LJK juga tidak ikut dalam kegiatan sosialisasi dan memilih pengajuan kredit secara kolektif. Dalam pilihan ini, UMK akan tetap didampingi fasilitator dalam pengajuan berkas.

Jumlah sesi ToT dan sosialisasi LJK sampai Desember 2025

No	LJK/ Non LJK	Kegiatan	Jumlah Sesi	Jumlah Peserta	Lokasi
1	BJB	ToT/Sosialisasi UMK	28	875	Garut, KBB, Purwakarta, Kab. Bandung, Kuningan
2	Shopee	ToT/Training online	27	732	Garut, KBB, Purwakarta, Kuningan
3	DANA	ToT	4	94	KBB, Kediri, Tulungagung, Bandung
4	BRI	ToT/ Sosialisasi UMK	38	1325	Malang, Blitar, Kediri, Kuningan, Pekalongan
5	BPR Kuningan	ToT/ Sosialisasi UMK	4	94	Kuningan
6	Pegadaian	ToT/ Sosialisasi UMK	25	673	Blitar, Malang, Tulungagung, Kediri, Kab. Bandung
7	BTN	ToT	1	15	Kuningan
8	BPJS TK	ToT/ Sosialisasi UMK	376	9235	Garut, Blitar, Malang, Tulungagung, Kediri, Kab. Bandung, KBB, Probolinggo, Purwakarta, Kuningan, Pekalongan, Lombar, Lomteng, Maros
9	BNI	ToT, Sosialisasi ke UMK	83	2357	Malang, Blitar, Probolinggo, Kediri
10	Askrindo	ToT, Sosialisasi ke UMK	18	420	Malang, Blitar, Kediri, Tulungagung, Kab. Bandung, Garut
11	BPR Jatim (Bank UMKM)	Sosialisasi UMK	6	137	Blitar, Kediri
12	BPR Penataran	Sosialisasi UMK	9	164	Blitar
13	BSI	Sosialisasi UMK	23	674	Malang, Garut
14	Bank Jateng	ToT, Sosialisasi ke UMK	5	153	Pekalongan

No	LJK/ Non LJK	Kegiatan	Jumlah Sesi	Jumlah Peserta	Lokasi
15	Bank Jatim	Sosialisasi UMK	17	652	Blitar, Probolinggo, Malang
16	BCA	Sosialisasi UMK	237	8142	Purwakarta, Garut, Malang, Kuningan, Kab. Bandung
17	CIMB Niaga	Sosialisasi UMK	63	2281	Garut, Blitar, Malang, Purwakarta, Kuningan, Kediri
18	PNM	Sosialisasi UMK	358	18359	Garut, Blitar, Kuningan, Malang, Purwakarta, Pekalongan, Kab. Bandung
19	MBK (Mitra Bisnis Keluarga)	Sosialisasi UMK	62	1864	Kuningan, Purwakarta, Garut, Probolinggo, Bandung, pekalongan
20	Mandiri	Sosialisasi UMK	13	373	Malang, Garut. Purwakarta
21	Bank NTB Syariah	ToT, Sosialisasi ke UMK	3	83	Lombok Barat, Lombok Tengah
22	Bank SulSelBar	ToT/Sosialisasi	3	68	Maros
23	BPR Kerta Raharja	Sosialisasi UMK	5	124	Bandung
24	BPR TulungAgung	Sosialisasi UMK	1	11	Tulungagung
25	OJK	Sosialisasi UMK	5	200	Malang, Blitar, Bandung, Purwakarta, Kuningan
26	DOKU/Juragan DOKU	Sosialisasi UMK	5	150	Kuningan. dan Webinar semua wilayah
27	BTPN Syariah	Sosialisasi UMK	42	976	Bandung, Purwakarta, Malang, Kediri, Garut, Kuningan, Probolinggo, Pekalongan
28	Prudential	ToT/Sosialisasi UMK	160	7643	Kuningan, Purwakarta, Blitar, Malang, Kediri, Probolinggo, Pekalongan
Total			1621	57874	

4.3 Capaian Program Mastercard Strive di Indonesia untuk Akses Kredit

Program Mastercard Strive di Indonesia telah bekerja sama dengan 17 Lembaga Jasa Keuangan (LJK) baik bank maupun non bank yang ada di wilayah intervensi program dalam penyedia kredit usaha. Melalui kerja sama ini, sampai 31 Desember 2025, sebanyak 26.548 UMK (97% di antaranya adalah perempuan), atau sekitar 5% dari keseluruhan partisipan program, telah berhasil mengakses pinjaman usaha pembiayaan formal dengan total nilai kredit mencapai sekitar Rp140 miliar (sekitar USD 8,5 juta).

Dari 26.548 peminjam, 25.749 (97%) adalah perempuan, dan 26.199 (99%) adalah peminjam baru. Yayasan Mercy Corps Indonesia (YMCI) telah menandatangani MoU dengan 3 dari 17 LJK yang memberikan pinjaman dan telah menyepakati rencana kerja bersama dengan LJK lainnya. Hal ini menunjukkan peningkatan kapasitas LJK untuk fokus pada produk pinjaman yang sesuai dengan kebutuhan UMK.

Rasio Non-Performing Loan (NPL) gross perbankan di Indonesia pada akhir tahun 2025 menunjukkan tren perbaikan, tercatat berada di kisaran

2,21%-2,24%
per November 2025.

Perubahan perilaku keuangan UMK dampingan merupakan dampak terbesar dari program Mastercard Strive di Indonesia, dimana 215.600 UMK (76% perempuan) mengakses pelatihan dan pendampingan literasi digital dan literasi keuangan melalui kanal digital dan hybrid, 126.498 UMK (80% perempuan) mengakses Tabungan, QRIS-Merchant, Dompot Digital, Asuransi dari 29 LJK, termasuk melalui Agen Bank, 81.127 UMK (82% perempuan) adalah pengguna aktif (minimal 3 transaksi per bulan, selama tiga bulan) produk/layanan LJK.

Hal ini menunjukkan pergeseran dari ekonomi tunai menuju ekosistem keuangan formal dan digital yang sangat baik. Capaian ini menunjukkan kontribusi signifikan program Mastercard Strive di Indonesia dalam memperluas inklusi keuangan UMK, khususnya bagi perempuan pelaku usaha dari empat sektor usaha kriteria program. Tingginya angka keterlibatan pengusaha UMK perempuan menegaskan efektivitas pendekatan GESI dalam menjangkau kelompok yang selama ini relatif kurang terlayani oleh sistem lembaga keuangan formal.

Secara kebijakan, capaian ini juga mengindikasikan bahwa pendampingan intensif, pemilihan produk pinjaman yang sesuai, serta kolaborasi aktif dengan LJK dapat secara nyata menurunkan hambatan akses pembiayaan bagi UMK, terutama perempuan. Pembelajaran ini relevan untuk dijadikan rujukan dalam perumusan dan penyempurnaan kebijakan pembiayaan UMK di tingkat nasional dan daerah.

4.3.1 Faktor Kunci Keberhasilan

Dalam proses pendampingan UMK untuk mendapatkan akses pinjaman ke LJK baik bank maupun nonbank, ada beberapa faktor kunci dari keberhasilan :

1. Kesiapan literasi keuangan UMK

- Pemahaman dasar tentang pencatatan keuangan, HPP, dan pemisahan keuangan usaha/rumah tangga
- Kemampuan menyusun laporan sederhana yang bisa menjadi dasar analisis kredit

2. Jejak keuangan digital

- Konsistensi pencatatan transaksi melalui aplikasi pencatatan keuangan digital atau QRIS
- Bukti riil arus kas usaha yang dapat diverifikasi oleh LJK pada saat proses verifikasi pinjaman

3. Pendampingan intensif oleh fasilitator

- Fasilitator aktif mendampingi UMK dari tahap koordinasi, sosialisai hingga pengajuan pinjaman
- Dukungan teknis saat mengisi formulir, menyiapkan dokumen, dan berinteraksi dengan petugas bank/non-bank

4. Kesesuaian produk pinjaman dengan kebutuhan UMK

- Pemulihan produk pinjaman yang tepat (misalnya KUR untuk modal kerja, pegadaian untuk kebutuhan cepat berbasis agunan, PNM/MBK untuk kelompok usaha super mikro)
- Penyesuaian tenor dan jumlah pinjaman dengan kapasitas usaha dan kemampuan angsuran pinjaman

5. Komitmen dan disiplin UMK

- Konsistensi hadir dalam sesi pelatihan dan sosialisasi oleh LJK
- Disiplin menabung (khusus model kelompok seperti PNM/MBK)
- Kesiapan menyediakan agunan atau dokumen sesuai syarat dari LJK

6. Kolaborasi LJK

- LJK menyediakan produk yang fleksibel dan sesuai profil UMK
- Proses verifikasi dan persetujuan pinjaman yang transparan
- Kehadiran petugas LJK di lokasi kegiatan untuk mempercepat proses

7. Dukungan ekosistem

- Keterlibatan komunitas UMK, aparat desa/asosiasi UMK untuk memperkuat kepercayaan dari LJK
- Sinergi dengan pemerintah daerah dalam sosialisasi & validasi data UMK

4.3.2 Faktor yang Menghambat

- Motivasi UMK untuk *scaling up* bisnis mereka masih relatif rendah. Mereka merasa cukup dengan capaian yang sudah mereka raih saat ini dan enggan untuk meningkatkan skala usahanya sehingga tidak membutuhkan tambahan dana untuk modal bisnisnya.
- Banyaknya UMK mikro sulit mendapat akses pinjaman formal karena terkendala dengan persyaratan agunan dari LJK.
- Status SLIK menjadi hambatan dalam akses pinjaman.
- Jarak ke kantor LJK menjadi salah satu penghambat pengajuan pinjaman karena biasanya bank menentukan jarak maks 5 KM dari kantor. Hal ini menjadi kesulitan tersendiri bagi UMK dalam mengakses pinjaman.
- Biaya operasional dan risiko kredit UMK cukup tinggi, dan hal ini membuat LJK enggan mengeluarkan pinjaman skala kecil. Sebagai contoh, Bank BNI hanya mengeluarkan kredit yang plafon di atas 100 juta untuk akses KUR. Sedangkan di bawah itu tidak dilayani karena resiko NPL yang cukup tinggi.
- Dalam masa transformasi digital saat ini untuk mendukung UMK get Capital, masih diperlukan literasi digital dan sosialisasi digitalisasi keuangan terhadap pelaku UMK yang masih rendah.

4.4 Pengumpulan evidence sebagai basis akuntabilitas.

Evidence (bukti pencairan kredit) menjadi hal wajib yang harus dilampirkan sebagai bukti pencapaian program dan keberhasilan fasilitator dalam memfasilitasi dan mendampingi UMK untuk akses pinjaman ke LJK. *Evidence* ini yang membuktikan bahwa proses tahapan pendampingan yang dilakukan ada hasilnya, yang terwujud dalam akses pinjaman modal usaha untuk UMK dampingan.

Pelaporan *evidence* ini dilakukan setiap akhir bulan berjalan oleh fasilitator kepada tim Financial service dan Tim Monitoring, Learning dan Research dari Program Mastercard Strive di Indonesia untuk diperiksa keabsahannya.



Jangan Takut Berhutang

Tidak ada orang yang mau dibebani dengan hutang, begitu juga dengan Bu Lilis. Tapi ternyata, keberanian untuk berhutang yang mengubah jalan hidup Bu Lilis.

Bu Lilis memulai usaha simping, camilan khas Purwakarta, sejak tahun 2002. Ia memulainya dari dapur rumahnya sendiri, dengan peralatan dan modal pengetahuan bisnis seadanya. Hal ini juga yang membuat bisnisnya sulit berkembang, apalagi dijadikan sumber utama penghasilan. Ia pun merantau menjadi TKW (Tenaga Kerja Wanita) di Arab Saudi di 2010.

Tapi, hidup sedang tidak berpihak pada Bu Lilis. Putrinya didiagnosa dengan masalah jantung serius, sehingga Bu Lilis harus merelakan segalanya dan kembali ke desanya di Bojong Barat, Purwakarta. Bu Lilis tidak mau berpangku tangan, dia memulai lagi usaha simpingnya, kali ini dengan mencoba memperkaya pengetahuannya. Bu Lilis berusaha untuk mencari informasi dan tips bisnis, tapi tidak ada yang benar-benar memberikan dampak untuk usahanya.

Sampai datanglah Bu Fatimah, yang mendapatkan pelatihan sebagai fasilitator program Ekosistem Keuangan Inklusif (EKI) hasil kolaborasi Mastercard Strive dan OJK. Awalnya, Bu Lilis ragu, karena banyaknya program yang terlihat serupa yang pernah ia jalani. Tapi, konsistensi dan pendekatan personal Bu Fatimah membuat Bu Lilis berani untuk mencoba.

Bu Lilis diperkenalkan pada platform Micromentor dan didampingi untuk mempelajari Cerdas Menabung, Cerdas Keuangan, serta Keamanan Siber. Bu Lilis pun antusias untuk mengikuti pelatihan dan akhirnya berhasil membuka rekening bank dan mengakses pinjaman—sesuatu yang sebelumnya belum pernah ia lakukan. Bu Lilis mendapatkan pinjaman sebesar Rp. 20 juta dari Bank BJB. Dengan pinjaman tersebut, ia merenovasi dapur produksinya dan meningkatkan fasilitas usaha-

"Sekarang saya bisa menabung dan mengelola keuangan dengan baik. Selain itu, saya juga bisa menggunakan pinjaman untuk memperbaiki tempat produksi saya," ujar Bu Lilis.

membuat proses produksi samping menjadi lebih mudah, cepat, dan berkualitas. Dukungan pun terus berlanjut, baik melalui platform maupun komunikasi sederhana seperti WhatsApp, membuka akses pengetahuan yang lebih luas dan meningkatkan kepercayaan dirinya di dunia digital.

Keputusan Bu Lilis untuk membuka diri pada akses keuangan digital dan keberaniannya untuk berhutang ternyata berbuah manis : bukan hanya Bu Lilis bisa memberikan fasilitas kesehatan untuk putrinya hingga sehat kembali, beliau juga membangun masa depan yang lebih baik bagi keluarganya.



Bab 5:

Kinerja dan Pertumbuhan Usaha: Demonstrasi Kinerja dan/atau Pertumbuhan Usaha yang Positif Berdasarkan Pendapatan dan Lapangan Kerja yang Diciptakan

Secara dari besar, materi Program Mastercard Strive mencakup:

- Cerdas Keuangan
- Pemasaran Digital
- Penghitungan Harga Pokok Penjualan (HPP)
- Pengembangan Kapasitas Karyawan UMK

Pelatihan dan pendampingan pengembangan UMK yang dirancang oleh Program Mastercard Strive untuk peningkatan pengetahuan, peningkatan ekonomi serta memperluas pasar untuk pelaku usaha. Materi-materi pelatihan disiapkan supaya UMK bisa langsung mempraktekkannya untuk mengembangkan usaha mereka.

- a. Cerdas Keuangan:** Setelah mengikuti pelatihan, UMK mulai memahami cara mengelola keuangan dengan lebih baik, termasuk memisahkan keuangan pribadi dan keuangan usaha. Selain itu, pelaku UMK juga menunjukkan komitmen untuk menabung secara rutin, baik untuk kebutuhan pengembangan usaha maupun untuk keperluan pribadi, yang diharapkan dapat mendukung keberlanjutan dan peningkatan pendapatan usaha di masa mendatang.

Melalui Materi Cerdas Keuangan, fasilitator juga memiliki ruang untuk menjelaskan tentang akses ke LJK bank dan non bank yang dibutuhkan oleh UMK untuk mengembangkan usaha.

- b. Pemasaran Digital:** UMK dibekali materi pemasaran digital supaya mereka bisa memanfaatkan berbagai platform digital untuk menjangkau konsumen secara lebih cepat, bersifat personal, serta relevan dengan kebutuhan dan karakteristik target pasar, sehingga diharapkan dapat meningkatkan peluang penjualan. UMK juga diajak untuk mengenali target pasar mereka yang sesuai dengan produk yang mereka tawarkan. Respon yang positif sangat terlihat terhadap materi pemasaran digital karena sebelumnya kegiatan promosi atau pemasaran belum memperhatikan aspek *copywriting* (*caption*/bahasa promosi) dan foto produk yang menarik.

Melalui pelatihan pemasaran digital yang berjudul "Foto Produk dan Copywriting", UMK diajarkan cara membuat *copywriting* (*caption*/bahasa promosi) berbasis metode AIDA (*Attention, Interest, Desire, Action*) serta teknik pengambilan foto produk yang lebih menarik dan sesuai dengan segmen atau target pasar. Kombinasi antara visual yang kuat dan narasi yang meyakinkan berdampak signifikan pada perluasan pasar. Produk menjadi lebih kompetitif di *marketplace*, lebih mudah dibagikan di media sosial, dan lebih menarik untuk dipromosikan melalui iklan digital.

Jangkauan pasar tidak lagi terbatas pada wilayah sekitar, tetapi meluas ke kota lain bahkan antar provinsi karena tampilan dan pesan produk mampu bersaing. Lebih jauh lagi, etalase digital ini diharapkan akan mendorong ajakan bertransaksi atau CTA (*Call to Action*)

Dampak akhir terlihat pada peningkatan penjualan dan pendapatan. Tingkat minat pembeli meningkat karena calon pembeli tertarik sejak melihat foto dan semakin yakin setelah membaca deskripsinya. *Repeat order* pun bertambah karena ekspektasi pelanggan terpenuhi sesuai dengan informasi yang disampaikan. Dalam jangka panjang, pelatihan ini tidak hanya meningkatkan omset, tetapi juga memperkuat citra merek dan menciptakan pondasi bisnis yang lebih berkelanjutan

c. Perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP)

Sebelumnya, banyak UMK menetapkan harga jual berdasarkan perkiraan, mengikuti harga saing, atau sekedar menambahkan margin tanpa menghitung seluruh komponen biaya. Akibatnya, tidak sedikit dari pelaku usaha yang merasa omset meningkat, tetapi keuntungan sebenarnya sangat tipis bahkan terkadang tanpa disadari mengalami kerugian.

Melalui pelatihan HPP yang diberikan oleh Program Mastercard Strive, UMK belajar mengidentifikasi dan menghitung seluruh komponen biaya secara rinci, mulai dari bahan baku, tenaga kerja langsung, hingga biaya tidak langsung, seperti; listrik, kemasan, transportasi dan penyusutan alat. Dengan melakukan pencatatan untuk komponen ini, pelaku usaha dapat menentukan harga jual yang kompetitif dan tetap memberikan keuntungan. Selain itu, pemahaman HPP juga membantu pelaku usaha melakukan efisiensi biaya. Mereka dapat mengidentifikasi komponen biaya yang terlalu tinggi dan mencari alternatif yang lebih hemat tanpa mengurangi kualitas produk. Dalam jangka panjang, pelatihan HPP berkontribusi pada peningkatan pendapatan yang lebih stabil dan berkelanjutan, bukan karena harga jual yang lebih tepat, tetapi juga karena keuntungan semakin terukur.

d. Pengembangan kapasitas bagi karyawan UMK

Pelatihan dan pendampingan tidak hanya berdampak pada pemilik usaha, tetapi juga karyawan UMK. Pemilik usaha yang telah mengikuti pelatihan diharapkan dapat mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh kepada karyawannya, terutama dalam hal pengelolaan keuangan dan pemasaran digital kepada tim yang terlibat dalam operasional keseharian. Selain itu, Program Mastercard Strive juga menyediakan materi pembelajaran dalam bentuk tautan (*link*) dan stiker yang memuat akses ke video edukasi bertema "Cerdas Keuangan" dan "Keamanan Siber". Materi ini dirancang untuk memperluas wawasan pelaku UMK dan karyawan mengenai pengelolaan keuangan yang bijak serta pentingnya menjaga keamanan dalam aktivitas digital.

Dalam pelaksanaannya, pemilik usaha diharapkan membagikan tautan tersebut kepada karyawan atau menempelkan stiker di area toko atau tempat usaha yang mudah terlihat. Langkah ini bertujuan agar karyawan juga terpapar informasi dan pengetahuan yang dapat mendukung peningkatan keterampilan, kewaspadaan digital, serta pengembangan usaha secara keseluruhan.

Crevolution & SADC

Program Mastercard Strive juga bekerjasama dengan praktisi pemasaran digital, yaitu SADC dan Crevolution, dalam memfasilitasi penyampaian materi *Training of Trainers* (TOT) bagi para fasilitator terkait optimalisasi WhatsApp Business untuk pengembangan usaha. Kerjasama ini dirancang untuk memperkuat kapasitas fasilitator agar mampu mendampingi UMK mulai dari pengelolaan katalog produk, menggunakan fitur balas otomatis, hingga menyusun pesan promosi yang efektif. Materi lain yang juga diberikan Crevolution berkaitan dengan optimalisasi foto produk dan *copywriting* untuk meningkatkan kualitas etalase digital.

Pelaksanaan ToT menggunakan pendekatan *adult learning* (pembelajaran orang dewasa), yang menekankan partisipasi aktif dan pengalaman praktik langsung. Dalam metode ini, fasilitator tidak hanya menerima pemaparan materi secara teoritis, tetapi juga terlibat dalam role play atau simulasi praktik mengajar. Melalui pendekatan ini, fasilitator dapat mengasah kemampuan komunikasi, memperdalam pemahaman materi, serta membangun kepercayaan diri sebelum terjun mendampingi UMK secara langsung.

Setelah rangkaian ToT selesai, SADC dan Crevolution melanjutkan proses penguatan kapasitas melalui kegiatan *microteaching* yang dilaksanakan selama dua minggu secara daring melalui grup WhatsApp fasilitator. Kegiatan ini bertujuan untuk memastikan pemahaman materi semakin mendalam sekaligus memberikan ruang diskusi yang interaktif antara mentor dan para fasilitator. Dalam sesi *microteaching*, fasilitator mendapatkan kesempatan untuk bertanya, berdiskusi, serta mengerjakan berbagai tugas praktik yang dirancang untuk mempertajam pemahaman dan kesiapan mereka dalam menyampaikan materi kepada peserta UMK. Pendampingan berkelanjutan ini menjadi bagian penting dalam menjaga kualitas penyampaian materi serta memastikan dampak program dapat dirasakan secara optimal oleh para peserta/ UMK.

Program Mastercard Strive juga bekerja sama dengan marketplace Shopee untuk membuka akses pasar yang lebih luas. Kolaborasi bersama Shopee ini dirancang bukan hanya untuk membantu UMK membuat akun toko, tetapi juga memastikan UMK siap berjualan, mampu mengelola toko, dan berdaya saing di dalam ekosistem digital.

Kegiatan pelatihan bersama shopee dilakukan secara daring melalui webinar interaktif untuk semua wilayah dampingan dan juga tatap muka (luring) untuk wilayah Bandung yang dekat dengan kampus Shopee sehingga memungkinkan praktek langsung dan menggunakan fasilitas yang ada di kampus Shopee.

Ada lima tahapan yang harus diikuti oleh UMK mulai dari *onboarding* ke Shopee sampai dengan sukses berjualan bersama Shopee. Proses ini membutuhkan waktu 2-3 bulan untuk benar-benar memahami ritme sistem di *marketplace* dan mendapatkan penjualan yang stabil.

5.1 Lima tahapan sukses berjualan bersama Shopee

Program Mastercard Strive di Indonesia hanya memfasilitasi di tahap pertama yaitu :

- 1. Proses persiapan dan membuat Mindset Digital Selling** Shopee memberikan materi terkait perubahan perilaku konsumen digital, perbandingan jualan *offline vs marketplace*, kategori produk potensial di Shopee dan simulasi margin serta perhitungan biaya (admin, ongkir, promo). Dari materi ini diharapkan UMK memahami ekosistem Shopee, dapat menentukan produk unggulan apa yang akan dijual dan menyiapkan foto produk dan deskripsi awal untuk etalase toko.
- 2. Pembuatan dan pengaturan toko Shopee.** Shopee mengajarkan cara membuat akun toko dan verifikasi identitas UMK, pengaturan profil toko (nama toko, logo, deskripsi singkat terkait toko), *upload* foto produk sebanyak dua kali dengan produk yang berbeda atau gramasi yang berbeda (memastikan foto sesuai standar Shopee, deskripsi produk, variasi produk dan stok) serta pengaturan jasa kirim dan rekening pencairan.

Jika peserta pelatihan mampu menyelesaikan tahap pertama ini, maka untuk tahap 2 sampai 5 akan dibimbing langsung oleh Shopee. Peserta yang berhasil membuat toko, akan mendapatkan email jadwal pelatihan selanjutnya. Ada beberapa tips yang diberikan oleh team shopee pada saat sesi training agar produknya banyak dibeli dan selalu muncul di kata kunci pencarian :

1. Optimalisasi judul dari produk yang dijual (kata kunci yang sering dicari, dan bukan hanya nama merek saja)
2. Foto produk harus yang berkualitas (minimal 3-5 foto dari berbagai sudut)

3. Harga yang kompetitif (lakukan riset terlebih dahulu sebelum menentukan harga)
4. Respons chat harus cepat (algoritma Shopee memprioritaskan toko dengan respon yang cepat dari chat konsumen)
5. Konsisten upload produk
6. Jaga rating dan ulasan dari konsumen (kirim barang tepat waktu, packing rapi, minta ulasan yang positif ke konsumen)
7. Aktifkan fitur promo (aktifkan fitur ongkir gratis, voucher toko)

Pada prakteknya, langkah pertama pembuatan toko dianggap sulit oleh UMK karena banyak tahapan yang harus dilalui dan ketidakmampuan mereka memahami teknologi dan fitur-fitur yang ada. Dalam implementasi Program Mastercard Strive di Indonesia terkait pendampingan (akses pasar digital), fase pembuatan akun dan aktivasi toko merupakan tahap yang terlihat sederhana, namun pada prakteknya menjadi salah satu titik kritis. Kendala UMK dalam proses pembuatan toko di Shopee :

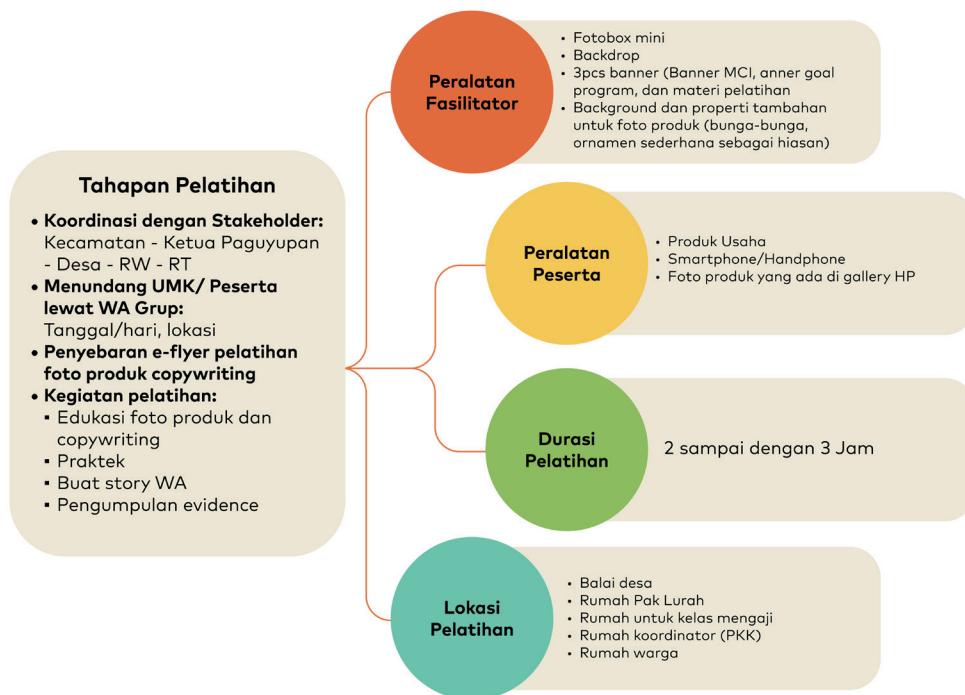
1. Verifikasi KTP yang sering gagal/foto KTP ditolak sistem
2. *Update/upload* foto produk tidak terpublikasi (tersimpan di arsip)
3. Kesulitan memilih nama toko
4. Tidak memiliki rekening bank pribadi
5. Akses internet yang sulit di tempat usaha
6. Kesulitan menentukan harga jual
7. Tidak memahami *dashboard seller*

Berdasarkan pengalaman di lapangan, kendala yang dihadapi bukan semata persoalan teknis platform, tetapi kombinasi antara hambatan administratif, literasi digital, kesiapan finansial, dan keterbatasan infrastruktur. Masalah seperti verifikasi KTP yang gagal, foto produk yang tidak terpublikasi, kebingungan mengatur ongkir, hingga tidak memahami dashboard seller menunjukkan bahwa banyak UMK belum sepenuhnya siap secara administratif dan teknis untuk masuk ke ekosistem marketplace. Tantangan lain seperti kesulitan menentukan harga jual dan memilih nama toko mencerminkan belum kuatnya pemahaman dasar tentang strategi branding dan perhitungan usaha di ranah digital.

Program Mastercard Strive juga memberikan alternatif pendampingan materi lain agar UMK dampingan tetap bisa berjualan secara online yaitu optimalisasi penggunaan WhatsApp bisnis, foto produk dan copywriting dengan menggunakan AI.

5.2 Metode pelaksanaan pelatihan copywriting dan foto produk

Metode Pelaksanaan Pelatihan



Metode pelatihan yang diterapkan dalam kegiatan ini adalah pembelajaran partisipatif dengan mengombinasikan penjelasan materi oleh fasilitator, diskusi, dan praktik langsung, diakhiri dengan pengumpulan evidence.

Fasilitator yang sudah menguasai materi yang diberikan pada saat TOT (*Training of Trainers*) akan menyampaikan materi tentang pemasaran digital untuk konten pemasaran yang lebih menarik yaitu mengenai *copywriting* dan foto produk.

1. Fasilitator menjelaskan materi *copywriting*

- Strategi pemasaran digital
- Definisi *copywriting*
- Proses pembuatan *copywriting*
- Bagaimana membuat judul atau *copywriting* yang menarik
- Bagaimana menentukan *copywriting* untuk segmen pasar yang berbeda
- Metode AIDA dalam *copywriting*
- Penggunaan AI dalam *copywriting*

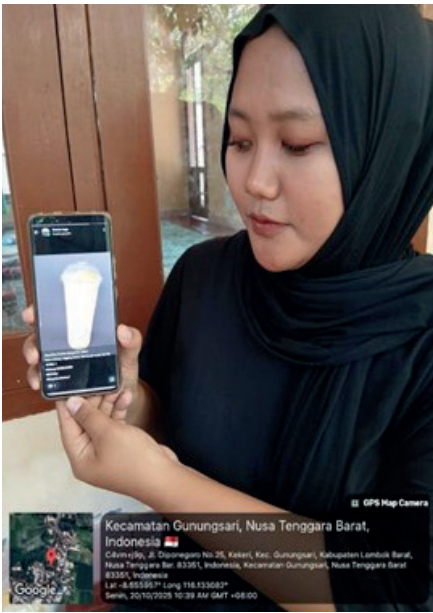
2. Fasilitator menjelaskan materi foto produk

Untuk materi pelatihan foto produk, fasilitator dibekali dengan foto boks mini sebagai sarana untuk menghasilkan foto produk yang lebih profesional dengan pencahayaan yang merata dan latar belakang yang rapi, sehingga produk terlihat lebih menarik jelas dan berkualitas untuk keperluan promosi di media sosial, katalog, maupun marketplace digital. Hal yang juga menarik dalam pelatihan ini adalah, peserta diajarkan bahwa pengambilan foto produk tidak harus menggunakan kamera profesional yang mahal, melainkan dapat menggunakan ponsel pribadi sehingga tidak perlu mengeluarkan budget lebih dan mudah diterapkan dengan secara mandiri. Materi yang diberikan oleh fasilitator dalam pelatihan ini :

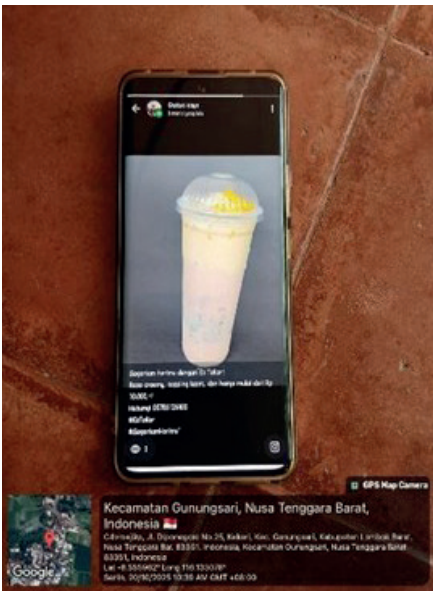
- Posisi produk (agar presisi)
- Pengaturan pencahayaan (cahaya lampu dan cahaya alami)
- Menentukan latar agar foto terlihat menarik
- Cara mengedit foto

Setelah fasilitator memberikan penjelasan mengenai materi *copywriting* dan foto produk, UMK dapat langsung mempraktekkan materi tersebut. Peserta mulai foto masing masing produk lalu kemudian membuat *copywriting* dan kemudian digunakan oleh peserta untuk diunggah pada fitur Story WhatsApp sebagai bentuk penerapan materi secara langsung.

Setelah semua peserta mengunggah di Story WhatsApp, kemudian fasilitator mulai mengumpulkan evidence pelatihan berupa *screenshot* Story WhatsApp dan foto peserta dengan memegang ponsel yang berisi *screenshot* Story WhatsApp.



Evidence Peserta dengan Story WA



Evidence Foto Produk Copywriting

strive | Mercy Corps Indonesia

Jual Lebih Banyak, Ubah Foto Biasa Jadi Cuan!
 Penjualan menurun bisa terjadi karena **foto dan caption produk kurang menarik** di media sosial atau marketplace.

Ayo bergabung di Pelatihan Foto Produk dan Copywriting dengan Mastercard Strive di Indonesia.

Setiap peserta diwajibkan membawa perlengkapan sebagai berikut:

- Produk usaha yang akan difoto
- Smartphone (ponsel cerdas/HP)
- Koleksi foto produk usaha yang tersimpan di galeri HP

GRATIS!

Info lebih lanjut, hubungi:

@mastercardstriveid | @striveindonesia | Mastercard Strive Indonesia | @mastercardstriveid

E-Flyer terlampir dirancang oleh Program Mastercard Strive agar digunakan oleh Fasilitator untuk mengundang UMK/Peserta, dengan tujuan memastikan peserta memiliki persiapan yang matang sebelum pelatihan, seluruh perlengkapan praktek telah tersedia serta memudahkan peserta memahami materi dan tahapan yang diperlukan dalam mempromosikan produk atau berjualan di platform digital.

Pengumpulan evidence sebagai basis akuntabilitas

Program Mastercard STRIVE menggunakan evidence sebagai bukti bahwa fasilitator melakukan kegiatan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan oleh Program STRIVE, selain itu juga program akan memberikan fee kepada fasilitator jika evidence laporan mereka sesuai. Jika evidence yang diberikan tidak sesuai maka laporan fasilitator akan dikembalikan untuk di revisi.

Tim MEL Program Mastercard Strive melakukan pengecekan evidence pelaporan fasilitator setiap bulannya. Evidence yang dikumpulkan adalah sebagai berikut : daftar hadir, dokumentasi kegiatan, dokumentasi capaian setiap materi pelatihan



Berburu Ilmu, Berbekal "Mau"

"Karena saya mau dapat ilmu, ya saya langsung datang."

Kalimat ini yang menggambarkan tekad Bu Muzdalifah, 34 tahun, dalam mengembangkan usahanya menjadi lebih besar. Beliau memulai usaha martabak untuk membantu memenuhi kebutuhan biaya pendidikan anaknya. Berbekal keterampilan memasak yang dimiliki serta semangat untuk mandiri secara ekonomi, ia memberanikan diri membuka usaha kecil di sekitar tempat tinggalnya.

Selama satu tahun pertama, banyak tantangan yang harus ia hadapi : penjualan yang tidak stabil, persaingan yang cukup ketat, serta belum adanya pencatatan dan perhitungan biaya yang terstruktur menjadi faktor yang mempengaruhi kondisi usahanya.

Tapi, Bu Muzdalifah tidak mau menyerah. Berbekal kemauan, beliau menerima undangan untuk mengikuti pelatihan bersama Kelompok Fatayat. Sebuah pelatihan yang menjadi titik balik usahanya.

Sebuah pelatihan yang menjadi titik balik usahanya. Melalui kegiatan tersebut, ia berkesempatan bertemu dengan tim Mastercard Strive dan memperoleh pelatihan terkait Perhitungan Harga Pokok Penjualan (HPP) serta pemasaran digital.

"Saya senang sekali waktu pelatihan sama Bu Fatimah (Fasilitator Program Mastercard Strive), dapat pelatihan Harga Pokok Penjualan (HPP), Foto Produk, sama Promosi di WhatsApp. Karena langsung praktik, jadi materinya gampang untuk dipahami."

Pelatihan ini membuatnya menyadari bahwa selama ini harga jual martabaknya ditentukan tanpa menghitung seluruh biaya produksi secara rinci. Ada biaya bahan baku, kemasan, gas, listrik, dan biaya-biaya lain yang ternyata tidak pernah diperhitungkan. Bu Muzdalifah mulai menemukan jawaban kenapa dia selalu rugi dalam usahanya.

Dampak dari pelatihan itu tidak hanya berhenti di situ, beliau juga memperbaiki tampilan produknya dengan teknik pencahayaan sederhana dan latar yang lebih menarik. Foto martabak yang sebelumnya terlihat biasa saja kini tampak lebih menggugah selera. Ia juga belajar menyusun deskripsi produk yang lebih persuasif, menonjolkan keunggulan rasa, pilihan topping, serta promo yang sedang berlangsung. Promosi yang sebelumnya hanya dari mulut ke mulut kini diperluas melalui media sosial dan platform pesan singkat.



Perubahan tersebut berdampak langsung pada peningkatan minat pembeli. Pesanan mulai datang dari wilayah yang lebih luas, hingga omzet meningkat sebesar 50%.

Bahkan saat ini martabak Bu Muzdalifah sudah menjadi salah satu oleh-oleh yang diminati orang ketika berkunjung ke Desa Kuripan. Dalam beberapa bulan setelah pelatihan, omzet usahanya meningkat secara bertahap dan lebih konsisten dibandingkan sebelumnya. Jika sebelumnya penjualan sering tidak menentu, kini Bu Muzdalifah mampu mencatat kenaikan pendapatan yang signifikan setiap bulannya.

Keberhasilan ini tidak hanya meningkatkan kondisi keuangan keluarga, tetapi juga menumbuhkan rasa percaya diri Bu Muzdalifah sebagai pelaku usaha. Ia lebih terampil dalam mengelola keuangan, menentukan strategi harga, serta memasarkan produknya secara digital. Pelatihan yang diikuti menjadi titik balik yang membantu usahanya bangkit dari kerugian hingga mampu berkembang dan meningkatkan omzet secara nyata. Semua dengan modal satu kata : MAU.



Meletakkan Mimpi Untuk Para Pewaris

Teh Olive, begitu biasa beliau dipanggil. Awalnya, beliau hanya membuat minuman herbal yang dibuat dari bahan-bahan tradisional untuk konsumsi keluarganya. Tapi, rasa dan suara akan khasiat minuman herbal ini menembus batas rumahnya. Pesanan mulai berdatangan dari tetangga dan wilayah sekitar. Teh Olive mulai menyadari kalau jahe, kunyit, dan rempah-rempah lainnya bisa menjadi modalnya membuat sebuah warisan yang kemudian bisa menjadi warisan keluarganya.

Teh Olive mulai menerima pesanan minuman herbal. Tetapi, pengetahuan akan teknik marketing digital membuat penjualan minuma herbal Teh Olive stagnan dan sulit berkembang. Kesempatan datang ketika fasilitator dari Mercy Corps datang dan memberikan pelatihan tentang digital marketing dan keuangan melalui program Mastercard Strive.

Teh Olive mulai mempelajari bagaimana membuat foto produk dan caption yang menarik. Beliau juga mulai lebih sering memposting produknya melalui sosial media dan marketplace. Penjualannya mulai meningkat bahkan sampai 70%. Bukan itu saja melalui fitur yang ada di dompet digital, Teh Olive mulai bisa menyiapkan strategi keuangan untuk memperbesar usahanya.

Di bawah merek Jamu Teh Olive, ramuan warisan ini menembus batas daerah dan generasi, menyiapkannya menjadi landasan meraih mimpi untuk para pewaris ramuan Teh Olive.

Bab 6:

Ketahanan Finansial: Demonstrasi Kemampuan Adaptasi dengan Perubahan

Ketahanan finansial UMK menjadi poin penting untuk memastikan keberlangsungan perkembangan UMK.

Cerdas Menabung membentuk disiplin dan keberlanjutan usaha

Cerdas Menabung membentuk disiplin dan keberlanjutan usaha UMK sering menghadapi arus kas yang tidak stabil. Kebiasaan menabung dari keuntungan usaha-meski kecil dan rutin-membantu pelaku usaha membangun cadangan modal, mengurangi ketergantungan pada utang, serta menjaga kelangsungan operasional saat penjualan menurun.

Cerdas Keuangan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan usaha

Pemahaman dasar pengelolaan keuangan (pemisahan uang usaha dan pribadi, pencatatan sederhana, pengelolaan arus kas, serta perhitungan laba-rugi) membuat UMK mampu mengambil keputusan berbasis data, bukan intuisi semata. Hal ini mencegah kesalahan umum seperti merasa "untung" padahal arus kas negatif.

Emergency funds melindungi usaha dari guncangan tak terduga

Dana darurat berfungsi sebagai bantalan saat UMK menghadapi risiko seperti penurunan permintaan, keterlambatan pembayaran, kenaikan harga bahan baku, atau kondisi darurat pribadi pelaku usaha. Dengan dana darurat, UMK tidak langsung berhenti beroperasi atau terjebak utang berbunga tinggi.

Meningkatkan resiliensi dan kepercayaan diri pelaku UMKM

Ketika pelaku usaha memiliki tabungan, pengelolaan keuangan yang baik, dan dana darurat, mereka lebih siap menghadapi ketidakpastian. Ini meningkatkan rasa aman, kepercayaan diri, dan keberanian untuk merencanakan pengembangan usaha secara lebih terukur.

Menjadi prasyarat naik kelas dan akses pembiayaan formal

UMK yang cerdas keuangan umumnya memiliki pencatatan lebih rapi dan kondisi keuangan lebih sehat. Hal ini memudahkan mereka mengakses pembiayaan formal, bermitra dengan lembaga keuangan, serta mengikuti program pengembangan lanjutan.

6.1 Akses produk keuangan: Dimulai dengan kolaborasi, bagaimana fasilitator didorong untuk menjembatani UMK kepada akses produk seperti tabungan, mobile banking, dompet digital, QRIS merchants

Program Mastercard Strive di Indonesia memfasilitasi proses akses produk keuangan non kredit berkolaborasi dengan Lembaga Jasa Keuangan (LJK), baik bank maupun penyedia layanan keuangan dompet digital seperti DANA, Gopay dan ShopeePay. Kolaborasi ini tidak hanya bersifat sosialisasi produk, tetapi dirancang sebagai skema *assisted onboarding* bagi UMK agar bisa *go digital*.

Sebagian besar UMK dampingan belum sepenuhnya terintegrasi dalam sistem keuangan formal, khususnya dalam penggunaan produk non-kredit seperti tabungan usaha, *mobile banking*, dompet digital, dan QRIS *merchant*. Tantangan yang ditemukan bukan hanya pada akses, tetapi pada literasi digital, kepercayaan diri menggunakan layanan digital, perangkat *smartphone* yang tidak memadai, serta minimnya pendampingan pasca-aktivasi produk.

Program Mastercard Strive di Indonesia dirancang untuk menjembatani kesenjangan tersebut melalui pendekatan kolaboratif dengan Lembaga Jasa Keuangan (LJK), dengan model *assisted onboarding* dan pendampingan intensif hingga UMK mampu menggunakan produk secara mandiri dan berkelanjutan. Dalam tahapan ini, LJK menyediakan tim edukasi dan materi sosialisasi, sementara fasilitator berperan sebagai penghubung antara UMK dan LJK. Hasil yang diharapkan adalah jumlah UMK yang siap mengikuti pelatihan dan aktivasi produk untuk operasional usahanya.

6.2 Proses tahapan yang dilakukan dalam memfasilitasi UMK untuk akses produk digital keuangan:

1. Dari perspektif LJK:

- Petugas dari LJK memberikan pemaparan terkait produk layanan perbankan seperti tabungan usaha, *mobile banking*, QRIS *merchant*, *e-wallet*).
- Memudahkan persyaratan administratif dan cukup hanya dengan menunjukan kartu identitas (KTP).
- Menugaskan tim lapangan untuk pembukaan rekening kolektif dimana data dan dokumen kelengkapan sudah disiapkan oleh fasilitator program dan sudah memastikan UMK yang akan aktivasi produk tersebut.
- Menyediakan materi edukasi terkait *product knowledge* LJK dan simulasi penggunaan aplikasi.

2. Dari perspektif YMCI (Yayasan Mercy Corps Indonesia):

- Fasilitator melakukan *pre-screening* UMK (legalitas, kesiapan dokumen, kepemilikan HP, literasi digital).
- Mengelompokkan UMK dampingan sesuai kebutuhan (yang belum punya rekening usaha, belum punya QRIS, belum instal *e-wallet*).
- Fasilitator menyusun jadwal sosialisasi dan memastikan UMK dan LJK terinformasi waktu kegiatan.

Tahap ini biasanya membutuhkan waktu 1–2 minggu (koordinasi ke UMK, LJK, aparat desa, pendataan, persiapan dokumen, dan penjadwalan kegiatan).

6.3 Pelatihan Tematik & Simulasi Praktis Penggunaan Produk yang Diaktivasi

Sosialisasi oleh LJK dilakukan dengan pendekatan praktis dan berbasis kebutuhan usaha, bukan sekadar promosi produk oleh LJK. Materi difokuskan pada manfaat langsung bagi operasional UMK. Materi yang diberikan meliputi:

- Pentingnya pemisahan rekening usaha dan pribadi serta manfaat tabungan usaha untuk pencatatan arus kas.
- Cara menggunakan *mobile banking* untuk transfer, cek saldo, dan pembayaran.
- Penggunaan dompet digital untuk transaksi pelanggan, memperluas pasar dan pencatatan keuangan.
- QRIS *merchant* sebagai alat menerima pembayaran non-tunai dan pencatatan otomatis dan bisa jadi pintu masuk ke akses kredit formal.

Pada akhir sesi, dilakukan pembukaan rekening/aktivasi QRIS langsung di lokasi kegiatan sosialisasi dengan pendampingan fasilitator dan tim LJK. Durasi tahap pelatihan dan aktivasi awal umumnya satu hari kegiatan intensif, dengan persiapan sebelumnya.

6.4 Pendampingan Pasca-Aktivasi & Monitoring Penggunaan oleh LJK

Setelah aktivasi produk, fasilitator membuat WhatsApp Group antara UMK dengan LJK sebagai wadah untuk mentoring dan pendampingan terkait penggunaan dan kendala yang dihadapi oleh UMK selama proses awal penggunaan produk sehingga mereka merasa manfaatnya produk tersebut. Bentuk pendampingan yang dilakukan meliputi:

- Membantu UMK memasang QRIS di lokasi usaha dan memastikan aplikasi *merchant* Qris dapat berfungsi dengan baik dan dapat dioperasikan oleh UMK.
- Memastikan aplikasi *mobile banking* sudah aktif dan dapat digunakan.

- Monitoring transaksi awal (minimal 3–5 transaksi digital dalam 1 bulan, batas min transaksi Rp 50.000).
- Membantu mengatasi kendala teknis (lupa PIN, gagal login, terblokir).

Tahap pendampingan ini berlangsung sekitar 1 bulan hingga UMK dinilai mandiri menggunakan produk keuangan digital secara rutin.

6.5 Membangun ketahanan financial : pentingnya edukasi keuangan dan asuransi untuk UMK. Kolaborasi dengan BPJS Ketenagakerjaan, Askrindo, dan Prudential Indonesia.

Dalam kaitannya dengan penguatan ketahanan finansial UMK, Program Mastercard Strive Indonesia tidak hanya berfokus pada literasi keuangan dan akses produk perbankan, tetapi juga memperluas intervensi pada aspek perlindungan risiko usaha. Salah satu risiko terbesar yang sering terabaikan oleh pelaku UMK adalah risiko kecelakaan kerja baik untuk pemilik usaha, tempat usaha maupun tempat tinggal dan juga terhadap karyawannya.

Sebagian besar pelaku UMK beroperasi di sektor informal atau semi-formal dengan tingkat perlindungan sosial yang masih rendah. Padahal, satu kejadian kecelakaan kerja dapat berdampak langsung pada berhentinya operasional usaha, hilangnya pendapatan, hingga beban biaya medis yang signifikan. Dalam kondisi tersebut, tanpa perlindungan sosial yang memadai, UMK berpotensi mengalami tekanan finansial berat bahkan berhenti beroperasi.

Untuk menjawab tantangan tersebut, Program Mastercard Strive di Indonesia menjalin kolaborasi dengan BPJS Ketenagakerjaan, Askrindo, dan Prudential dalam melakukan sosialisasi dan fasilitasi pendaftaran produk asuransi perlindungan bagi pelaku UMK. Kolaborasi dengan BPJS Ketenagakerjaan, Askrindo dan Prudential, dilakukan melalui beberapa tahapan:

- 1. Edukasi & Sosialisasi**

Menyelenggarakan sesi sosialisasi kepada UMK dampingan yang mencakup penjelasan risiko kecelakaan kerja, kecelakaan tempat usaha, studi kasus nyata UMK terdampak kecelakaan tanpa perlindungan, simulasi dampak finansial jika terjadi risiko, penjelasan manfaat produk asuransi, perhitungan iuran, dan mekanisme klaim jika terjadi musibah.
- 2. Fasilitasi Pendaftaran Produk Asuransi**

Setelah sesi sosialisasi dari mitra asuransi, fasilitator mengumpulkan data calon peserta, menghubungkan langsung dengan petugas asuransi, mendampingi proses registrasi dan membantu memastikan aktivasi kepesertaan. Pendampingan dilakukan secara kolektif (*on-site registration*) untuk mempermudah proses dan mengurangi hambatan administratif.

- 3. Penguatan Pemahaman Hak** Memastikan peserta memahami mekanisme pembayaran iuran, prosedur klaim jika terjadi musibah, kewajiban administrasi dan perpanjangan kepesertaan. Hal ini penting agar kepesertaan tidak berhenti setelah pendaftaran awal setelah difasilitasi oleh program. Diharapkan UMK aktif dalam membayar iuran baik secara bulanan (BPJS TK, Prudential) maupun tahunan (asuransi Askrindo).

6.6 Capaian program Mastercard Strive di Indonesia untuk akses produk Asuransi

Kolaborasi dengan BPJS Ketenagakerjaan di wilayah dampingan, berhasil mendaftarkan 6384 peserta (64% perempuan) untuk mengakses Produk BPJS Ketenagakerjaan segmen Bukan Penerima Upah (BPU) yang memberikan perlindungan Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK) dan Jaminan Kematian (JKM) bagi pekerja mandiri, termasuk pemilik UMK dan karyawannya. Dengan iuran yang relatif terjangkau yaitu 16,800/bulan, program BPJS Ketenagakerjaan BPU menjadi instrumen penting dalam membangun ketahanan finansial jangka panjang.

Melalui kemitraan dengan Prudential Indonesia, tim program menyelesaikan implementasi di lapangan untuk meningkatkan kesehatan keuangan dengan memperkenalkan 6.404 peserta (86% di antaranya adalah perempuan) ke Asuransi Kecelakaan Pribadi (PRUWorks). Ada 62 Fasilitator (53% adalah perempuan) yang telah mengikuti *Training of trainer* (ToT) yang difasilitasi oleh Prudential, dari 7 kabupaten (dari 12 kabupaten yang ikut ToT) memberikan pelatihan tentang inklusi keuangan dan pengenalan asuransi yang juga melibatkan Agen mitra Prudential di masing-masing wilayah dampingan. Tindak lanjut dari proses pelatihan literasi keuangan dan pengenalan asuransi ini yaitu:

- Prudential akan menggunakan dan menganalisis data pre-test dan post-test untuk menentukan kelayakan peserta untuk asuransi gratis.
- Selama pre-test dan post-test, terdapat satu pertanyaan terkait jumlah pendapatan. Informasi ini akan digunakan untuk mengukur kemampuan peserta untuk asuransi kesehatan potensial (PRUSehat).
- Fasilitator Mastercard Strive diundang dan ditawarkan untuk bergabung dalam program afiliasi yang mendorong pengguna media sosial menjadi afiliasi Prudential dan mempromosikan produk Prudential melalui akun media sosial mereka.

Kolaborasi juga dilakukan dengan Askrindo di Kabupaten Garut dan Kabupaten Bandung. Produk yang disosialisasikan adalah Asmik yaitu Asuransi Mikro Rumahku. Produk ini memberikan perlindungan dan santunan terhadap musibah tempat tinggal peserta yang rusak akibat kebakaran, petir, ledakan, kejatuhan pesawat terbang dan dapat diperluas akibat bencana alam dan peserta meninggal dunia dalam kecelakaan tersebut.

Kolaborasi ini kurang berjalan dengan maksimal, karena 2 produk asuransi Asmik ini kurang diminati oleh UMK, dan jadwal kegiatan sosialisasi yang tidak sesuai dengan waktu dari Askrindo, sehingga setiap sesi yang sudah dijadwalkan sering batal. Total UMK yang akses produk Asuransi Asmik dari Askrindo hanya 11 UMK (100% Perempuan).

6.7 Strategi dan Capaian Memastikan Active Users (Pengguna aktif) Produk Keuangan Non-Kredit

Program Mastercard Strive di Indonesia berhasil mendorong peningkatan kepemilikan produk keuangan non-kredit (rekening usaha, mobile banking, dan QRIS Merchant dan penggunaan e-wallet). Namun, hasil *monitoring* tim program di bulan pertama, menunjukkan bahwa tidak seluruh UMK yang telah mengakses produk langsung menggunakannya secara aktif terutama *Qris Merchant*. Temuan di lapangan menunjukkan:

- Sebagian UMK yang telah memiliki QRIS di tempat usahanya, tetapi belum menawarkan pembayaran non-tunai kepada pelanggan, dengan alasan belum banyak yang mau transaksi melalui QRIS.
- Mobile banking telah ter-*install*, namun belum digunakan untuk transaksi usaha.
- Rekening usaha masih digunakan untuk transaksi pribadi.

Hal ini menegaskan bahwa kepemilikan produk tidak otomatis berbanding lurus dengan perubahan perilaku transaksi oleh UMK. Untukantisipasi kejadian tersebut terus berulang dan produk otomatis tidak dapat digunakan karena tidak ada transaksi, maka dilakukan kesepakatan antara UMK dengan LJK yang difasilitasi oleh fasilitator program yaitu :

- Minimal 5 transaksi QRIS merchant dalam 30 hari dengan minimal harus transaksi Rp 50.000/bulan.
- Minimal 3 transaksi transfer melalui mobile banking baik kepada distributor pemasok barang baku, maupun aktivitas jual beli usaha.
- Seluruh pemasukan usaha masuk ke rekening usaha dan tidak boleh masuk ke rekening pribadi.
- Skema insentif transaksi awal untuk meningkatkan frekuensi penggunaan.

Keberhasilan membangun *active users* (pengguna aktif) membuka peluang untuk:

- Membangun rekam jejak transaksi sebagai dasar credit scoring yang dapat digunakan oleh bank untuk menawarkan kredit kepada UMK.

- Integrasi data transaksi digital dalam asesmen kelayakan pembiayaan.
- Mendorong formalitas usaha melalui ekosistem keuangan digital.

Pendekatan dan pendampingan yang dilakukan oleh Program Mastercard Strive ini dilakukan secara tatap muka, *door to door* ataupun online melalui WhatsApp Group, untuk membantu meningkatkan kepercayaan diri UMK, terutama dalam menawarkan opsi pembayaran digital di tempat usahanya. Fase ini membuktikan bahwa akses produk non-kredit bukan hanya tujuan inklusi keuangan, tetapi menjadi fondasi ketahanan finansial UMK dalam jangka panjang.

6.8 Pengumpulan evidence sebagai basis akuntabilitas

Pengumpulan *evidence* (bukti) merupakan pondasi utama akuntabilitas program. *Evidence* memastikan bahwa program tidak hanya terlaksana, tetapi memberi dampak nyata, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada UMK, pemberi dana, dan pemangku kepentingan. *Evidence* memberi *feedback loop* bagi fasilitator dan Program Mastercard Strive.

- 1. Kuantitatif:** Daftar hadir pelatihan, dokumentasi kegiatan, laporan *field officer*, data usaha peserta.
- 2. Kualitatif:** Cerita perubahan (*most significant change*) sebagai dokumentasi praktik baik sebagai referensi replikasi program, wawancara, observasi, testimoni UMK berbasis pengalaman nyata.

Serangkaian evidence ini dikumpulkan secara berkala oleh Tim Communication dan Tim Monitoring, Learning dan Research dari Program Mastercard Strive.



Cara Baru untuk Harapan Baru

Saat awal membuka toko pakaian Muslim kecil di Purwakarta, Halim (29) hanya ingin mencoba bertahan hidup.

Tanpa diduga usahanya mulai berkembang dan mulai dikenal. Halim mulai mempertimbangkan untuk memperluas usahanya, apalagi bulan Ramadhan menjelang, dan biasanya diimbangi dengan permintaan baju Muslim yang meningkat. Halim pun mengajukan pinjaman ke bank. Sayangnya, pengajuannya beberapa kali ditolak karena ia belum memiliki dokumen dan pencatatan bisnis yang lengkap sebagai syarat administrasi. Halim kemudian terhubung dengan Dedeh, seorang mentor dari program Mastercard Strive di Indonesia yang dikelola oleh Mercy Corps. Dedeh sebagai Fasilitator membimbing Halim dengan memberikan pengetahuan tentang literasi keuangan.

Halim belajar bagaimana mengelola keuangan (baik uang pribadi maupun usaha), bagaimana agar mampu menabung secara konsisten, menyiapkan dokumen usaha, memperbaiki pencatatan keuangan, dan menyusun informasi bisnis yang dibutuhkan oleh pihak bank. Dengan pendampingan tersebut, dalam waktu yang singkat Halim berhasil mendapatkan pinjaman sebesar USD 1.200 atau sekitar 20 juta rupiah dari Bank Rakyat Indonesia. Tambahan modal ini membantunya meningkatkan produksi dan memenuhi lonjakan permintaan selama Ramadhan. Hasilnya, Pak Halim berhasil menaikkan omsetnya sebesar 400% dengan memanfaatkan pinjaman tersebut.

Selain memperoleh akses pembiayaan, Halim juga mendapatkan pengetahuan baru melalui pelatihan literasi keuangan dan pemasaran digital.

Pengalaman ini tidak hanya mengembangkan usahanya, tetapi juga meningkatkan rasa percaya diri dan memberikan harapan baru untuk masa depan bisnisnya.



Melindungi Diri Untuk Melindungi Masa Depan

Bu Yun (52) terbiasa berjualan rujak, soto, makanan, dan minuman ringan di wisata Sumber Gundi Kediri. Tidak pernah terpikir olehnya kalau tempat berjualannya penuh resiko, yang bukan hanya akan berdampak buruk pada dirinya, tapi juga keluarganya. Berita tentang pohon tumbang dan warung terbakar, menjadi hal yang biasa,-

tanpa Bu Yun terpikir kalau dia bisa melakukan sesuatu untuk melindungi dirinya. Sampai Program Mastercard Strive memberikan sosialisasi seputar literasi keuangan dan juga asuransi bekerja sama dengan BPJS. Bu Yun mulai menyadari, bahwa hanya dengan menyisihkan Rp. 16.800 per bulannya, beliau bisa mendapatkan perlindungan jaminan kecelakaan kerja dari BPJS Ketenagakerjaan. Sejak itu, Bu Yun dan suaminya bergabung dengan BPJS TK yang difasilitasi oleh Program Strive. Dan seperti hari-hari biasanya, Bu Yun tetap berjualan di pusat wisata. Yang berbeda, kali ini ihtikarnya turut dilindungi oleh BPJS TK.



Terjatu Sekali, Mencoba Berkali-kali

Pak Sansan memulai usahanya sebagai pembuat dan pengrajin celengan berbahan ramah lingkungan. Tapi kembali, pandemi mengubah segalanya. Pelanggannya yang berasal darisekolah, pasar, dan juga perkantoran harus tutup. Efeknya, usaha Pak Sansan juga harus tutup. Selama empat tahun, Pak Sansan banting setir menjadi ojek online dengan penghasilan tidak menentu.

Sampai suatu hari, pelanggan lamanya kembali menghubungi untuk memesan celengan. Pak Sansan yang awalnya ragu memulai kembali usaha, diyakinkan oleh keluarganya untuk memenuhi pesanan itu dan kembali menekuni usaha celengan. Tapi, kali ini, Pak Sansan ingin menjadi berbeda. Dia ingin lebih siap dan lebih banyak tahu. Kesempatan datang dalam Program Mastercard Strive dan para fasilitator yang mendampingi.

Pak Sansan mulai memperkaya pengetahuannya akan digital marketing dan juga keuangan. Sampai akhirnya, Pak Sansan mendapatkan pinjaman dari Bank BRI yang bekerja sama dengan Program Mastercard Strive. Melalui tambahan modal yang dia dapatkan, Pak Sansan bisa menaikkan produksi sampai 100% yang bersamaan juga memperluas pasar dan penjualannya. Kini, omsetnya naik 50% dan bahkan Pak Sansan sudah bisa menabung mimpi. Sebuah mimpi untuk menyekolahkan anak-anaknya ke jenjang yang lebih tinggi.

Untuk Pak Sansan dan mungkin banyak UMK, perjalanan usaha tidak selalu mudah. Tapi, dengan pengetahuan yang terus bertambah, Pak Sansan akan selalu bisa mencoba dan bangkit berkali-kali.

Bab 7:

Keterbatasan Implementasi dan Pembelajarannya

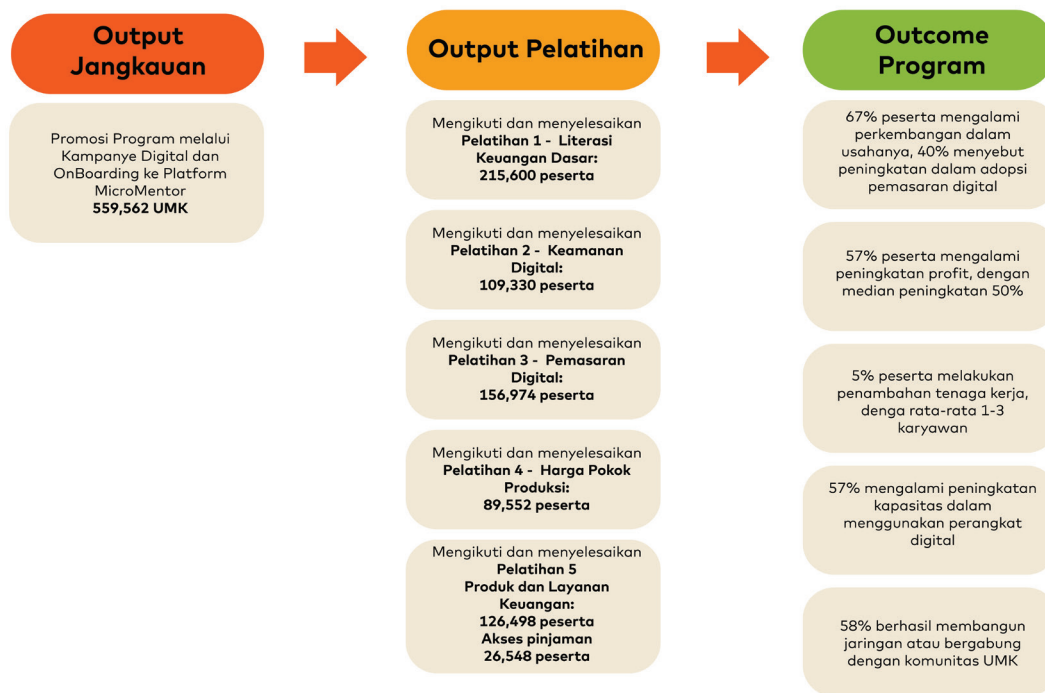
Pembelajaran dari implementasi Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa program pengembangan UMKM membutuhkan pendekatan yang lebih realistis terhadap waktu, lebih fleksibel terhadap keragaman peserta, serta lebih kuat dalam investasi pada manusia dan ekosistem lokal. Dengan mengintegrasikan pembelajaran ini, replikasi program di masa depan diharapkan mampu menghasilkan perubahan yang lebih mendalam, konsisten, dan berkelanjutan.

Selama pelaksanaan Program Mastercard Strive, berbagai kegiatan telah dilaksanakan dan berhasil menjangkau ratusan ribu UMK di 15 kabupaten dengan karakteristik dan tingkat kesiapan yang sangat berbeda. Dalam proses tersebut, program tidak hanya menghasilkan capaian yang signifikan, tetapi juga menghadapi sejumlah tantangan, keterbatasan dan dinamika lapangan yang memberikan banyak pembelajaran. Beberapa pendekatan berjalan sesuai rencana, sementara yang lain berkembang di luar perkiraan atau membutuhkan penyesuaian di tengah jalan.

Program ini dirancang dengan Teori Perubahan yang bermula dari intervensi penguatan keterampilan digital UMK (*go digital*), agar bisa membangun rekam jejak dan transaksi digital yang dapat membantu mereka mengakses pinjaman/pembiayaan (*get capital*) dan asuransi untuk meningkatkan ketahanan usahanya (*be resilience*). Pada akhirnya, rangkaian proses tersebut akan dapat berdampak pada pertumbuhan pendapatan usaha dan serapan tenaga kerja (*grow*).

Di enam bulan terakhir program Mastercard Strive Indonesia, terdapat pihak ketiga (60 decibels) yang melakukan pengukuran dampak program selama kurang lebih tiga tahun terakhir. Metode pengukuran dampak ini dilakukan dengan metode *sampling* terhadap 580 partisipan secara acak.

Dilaksanakan selama 3 tahun dari 2023 sampai 2026, berikut adalah Potret Rangkuman Capaian Program Strive Indonesia:



Refleksi Kritis terhadap Asumsi Theory of Change

Evaluasi terhadap Theory of Change (ToC) dalam implementasi Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa keberhasilan program tidak hanya ditentukan oleh kekuatan desain intervensi, tetapi juga oleh validitas asumsi-asumsi yang mendasarinya. Dalam praktiknya, beberapa asumsi kunci terbukti relevan, sementara sebagian lainnya memerlukan penyesuaian berdasarkan dinamika lapangan – dan justru di sinilah pembelajaran paling berharga dapat digali.

Asumsi bahwa pendekatan terintegrasi, yang menggabungkan penguatan kapasitas usaha, akses keuangan, dan digitalisasi, dapat menghasilkan dampak lebih signifikan dibandingkan intervensi parsial terbukti konsisten di berbagai konteks implementasi. Peserta yang terpapar lebih dari satu jenis intervensi menunjukkan peningkatan kinerja usaha yang lebih baik. Sejalan dengan itu, asumsi bahwa akses awal terhadap layanan dapat menjadi pintu masuk keterlibatan yang lebih dalam juga terkonfirmasi, dengan peran fasilitator yang terbukti krusial dalam mengonversi pengetahuan menjadi praktik nyata. Asumsi bahwa program yang berfokus pada perempuan akan menghasilkan jangkauan bermakna juga terbukti kuat, tercermin dari sekitar 80% peserta yang merupakan perempuan pemilik usaha mikro dan kecil.

Di sisi lain, sejumlah asumsi dasar tidak berjalan sesuai ekspektasi. **Pertama, program mengasumsikan bahwa pelaku UMK memiliki tingkat kesiapan yang relatif seragam dalam mengadopsi intervensi.** Kenyataannya, terdapat kesenjangan signifikan dalam kapasitas usaha, literasi digital, dan akses perangkat antarwilayah maupun antarpeserta – mengindikasikan bahwa pendekatan seragam perlu digantikan oleh strategi yang lebih tersegmentasi dan berjenjang.

Pembelajaran ini juga dialami oleh program yang semula mendorong adopsi lokapasar seperti Shopee, namun beradaptasi dengan pelatihan WhatsApp Bisnis dan Foto Produk yang lebih relevan dengan kebutuhan dan kapasitas UMK selama intervensi.

Kedua, asumsi bahwa partisipasi peserta didorong murni oleh kebutuhan pembelajaran tidak selalu berlaku. Di beberapa wilayah, ekspektasi terhadap insentif kehadiran memengaruhi tingkat keterlibatan, mencerminkan pengaruh norma lokal dan pengalaman sebelumnya terhadap program yang memberikan "uang duduk". Namun, pada wilayah intervensi Strive, ekspektasi tersebut relatif rendah karena 94 persen peserta belum pernah menerima pelatihan serupa (Baseline Survey).

Sejalan dengan Mastercard Strive Barometer Report 2025/2026 yang mencatat hanya 27% UMK pernah mengakses dukungan, temuan ini menegaskan pentingnya desain strategi partisipasi yang kontekstual. Integrasi data dan monitoring untuk memastikan pemberdayaan menjangkau UMK yang belum terlayani juga dibutuhkan, guna memastikan tidak adanya kesenjangan penerimaan dukungan dan tingginya ekspektasi insentif yang muncul dari partisipan.

Ketiga, asumsi bahwa pertumbuhan kapasitas usaha akan secara langsung mendorong penciptaan lapangan kerja hingga 10% terbukti sulit dicapai, dengan hanya sekitar 5% peserta yang melaporkan penambahan tenaga kerja. Hal ini bukan sekadar persoalan waktu, melainkan mencerminkan karakteristik struktural usaha mikro di Indonesia: mayoritas beroperasi sebagai usaha keluarga atau usaha tunggal yang keputusan rekrutmennya baru terjadi setelah usaha mencapai skala dan stabilitas tertentu. Dalam kondisi ketidakpastian pasar dan keterbatasan akses pembiayaan produktif, peningkatan pendapatan pun lebih sering dialokasikan untuk memperkuat ketahanan finansial rumah tangga daripada untuk ekspansi tenaga kerja. Target 10% tampaknya ditetapkan tanpa mempertimbangkan *growth threshold* yang realistis bagi segmen usaha mikro, sehingga perlu direvisi dengan baseline dan timeline yang lebih kontekstual pada iterasi program berikutnya.

Secara keseluruhan, ToC tetap relevan sebagai kerangka dasar, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan program untuk menguji dan menyesuaikan asumsi secara berkelanjutan. Program sejenis di masa mendatang akan mendapat manfaat besar dari *assumption-testing framework* yang terintegrasi sejak tahap desain memastikan bahwa intervensi tidak hanya kuat secara konseptual, tetapi juga responsif terhadap realitas di lapangan, dan mampu menghasilkan pembelajaran yang tajam bukan hanya dari apa yang berhasil, tetapi justru dari asumsi yang tidak terbukti.

Bab ini merangkum refleksi atas pengalaman tersebut, khususnya pada aspek yang belum optimal atau masih dapat diperkuat, sebagai bahan pembelajaran untuk penyempurnaan desain dan implementasi program serupa di masa mendatang.

7.1 Evaluasi Capaian Teori Perubahan Program

THEORY OF CHANGE

IF MSEs improve their business and digitalization practices; and IF MSEs improve their access to financial services; and IF MSEs improve their access to market and business operations efficiency, THEN MSEs can develop profitable business, contributing to job creation and bettering their families' well-being.

Theory of Change Program Mastercard Strive menyatakan bahwa apabila pelaku UMK meningkatkan praktik bisnis dan digitalisasi, meningkatkan akses terhadap layanan keuangan, serta meningkatkan akses pasar dan efisiensi operasional, maka pelaku UMK akan mampu mengembangkan usaha yang lebih menguntungkan, berkontribusi pada penciptaan lapangan kerja, serta meningkatkan kesejahteraan keluarga.

Sub-Bab ini merefleksikan sejauh mana teori perubahan tersebut mulai terlihat selama implementasi program, sekaligus mengidentifikasi area yang masih memerlukan penguatan ke depan.

7.1.1. Aktivitas Program

Dari sisi jangkauan, Program Mastercard Strive berhasil menjangkau 560.477 pelaku UMK di 15 kabupaten, dengan 75% peserta merupakan perempuan. Skala ini menunjukkan bahwa program mampu menjangkau pelaku usaha dalam jumlah besar sekaligus menjangkau kelompok yang selama ini menjadi fokus utama program, yaitu perempuan pemilik usaha mikro dan kecil.

Namun, capaian pada tingkat aktivitas ini pada dasarnya baru menunjukkan bahwa program berhasil menjangkau sasaran. Dampak nyata baru dapat dilihat dari perubahan praktik dan kinerja usaha peserta beberapa waktu setelah mengikuti program.

7.1.2. Perubahan Praktik Bisnis dan Digitalisasi

Sebanyak 215.600 pelaku UMK mengakses pelatihan dan pendampingan literasi digital dan literasi keuangan melalui kanal digital maupun *hybrid*, melampaui target awal sebesar 180.000 peserta. Temuan laporan *endline* menunjukkan bahwa 67% peserta merasakan adanya perbaikan dalam operasional usaha setelah mengikuti program. Perubahan ini terutama terlihat pada penggunaan kanal digital untuk promosi dan pemasaran, pengelolaan usaha yang lebih terstruktur, serta mulai diterapkannya pencatatan keuangan yang lebih disiplin.

Meski demikian, tingkat penerapan praktik baru ini masih bervariasi antar wilayah dan antar pelaku usaha, menunjukkan bahwa sebagian peserta masih memerlukan pendampingan lanjutan agar perubahan dapat lebih konsisten dan berkelanjutan.

Meski demikian, tingkat penerapan praktik baru masih bervariasi antar wilayah dan antar pelaku usaha. Sebagian peserta mampu bergerak lebih cepat, sementara yang lain masih memerlukan pendampingan lanjutan agar perubahan dapat bertahan dan menjadi kebiasaan usaha sehari-hari.

7.1.3. Peningkatan Akses terhadap Layanan Keuangan

Dalam aspek inklusi keuangan, program menjangkau 126.498 pelaku UMK dengan 80% diantaranya perempuan, dalam pemanfaatan layanan keuangan formal seperti Tabungan, QRIS-Merchant, Dompot Digital, Asuransi dari 29 LJK, termasuk melalui Agen Bank, melampaui target awal sebesar 108.000 pelaku usaha. Pendampingan membantu pelaku UMK lebih memahami kebutuhan pembiayaan usaha serta meningkatkan kepercayaan diri dalam berinteraksi dengan lembaga keuangan.

Di sisi lain, program belum secara khusus mengukur perubahan akses layanan keuangan secara longitudinal maupun dampaknya terhadap operasional usaha. Area ini menjadi salah satu pembelajaran penting untuk penguatan pengukuran dampak pada implementasi berikutnya.

7.1.4. Peningkatan Akses Pasar dan Efisiensi Operasional

Dari sisi kinerja usaha, perubahan mulai terlihat meskipun belum merata. Sekitar setengah pelaku usaha melaporkan peningkatan jumlah pelanggan setelah mengikuti program, sementara sebagian lainnya belum mengalami perubahan signifikan.

Perbaikan operasional usaha yang dilaporkan oleh sebagian besar peserta menunjukkan adanya peningkatan efisiensi operasional. Namun, perubahan pada akses pasar umumnya membutuhkan waktu lebih panjang sebelum dapat terlihat secara konsisten di seluruh peserta. Secara keseluruhan, arah perubahan sudah terlihat, meskipun sebagian besar masih berada pada tahap awal.

7.1.5. Dampak: Pertumbuhan Usaha, Penciptaan Kerja, dan Kesejahteraan

Pada tingkat dampak, 57% peserta melaporkan peningkatan keuntungan usaha setelah menerima dukungan program melampaui target awal program sebesar 15%. Di antara peserta yang melaporkan peningkatan, median peningkatan keuntungan mencapai 50%. Temuan ini menunjukkan adanya potensi pertumbuhan usaha yang cukup signifikan bagi sebagian pelaku UMK.

Dari sisi penciptaan lapangan kerja, sebagian besar usaha peserta memang belum menunjukkan perubahan jumlah tenaga kerja dalam periode pengamatan yang relatif singkat, yang merupakan hal yang cukup wajar mengingat keputusan untuk merekrut karyawan biasanya baru terjadi setelah usaha mengalami pertumbuhan yang lebih stabil. Meskipun demikian, sekitar 5% pelaku usaha telah melaporkan penambahan 1–3 karyawan setelah mengikuti program, yang dapat dilihat sebagai sinyal awal bahwa sebagian usaha mulai bergerak menuju fase ekspansi dan mulai membutuhkan dukungan tenaga kerja tambahan.

Dalam hal ketahanan keuangan, perubahan yang terlihat juga masih berada pada tahap awal. Sebanyak 38% peserta melaporkan peningkatan kemampuan untuk menghadapi kebutuhan dana darurat, sementara sebagian besar lainnya belum merasakan perubahan signifikan pada aspek ini, yang menunjukkan bahwa penguatan resiliensi finansial rumah tangga pelaku UMK kemungkinan membutuhkan waktu lebih panjang serta dukungan yang lebih berkelanjutan sebelum dampaknya dapat dirasakan secara lebih luas.

Dalam konteks Program Mastercard Strive, peningkatan kesejahteraan dipahami melalui indikator proksi seperti pertumbuhan keuntungan usaha, peningkatan kemampuan menghadapi kondisi darurat, serta potensi penciptaan lapangan kerja. Secara keseluruhan, refleksi ini menunjukkan bahwa fondasi perubahan telah terbentuk, namun perjalanan menuju dampak jangka panjang masih memerlukan penguatan pada aspek implementasi dan dukungan ekosistem.

7.2 Keterbatasan Implementasi Program dalam Menghadapi Realitas Lapangan

7.2.1. Tantangan Kehadiran dan Partisipasi Peserta

Salah satu tantangan implementasi yang muncul secara konsisten selama pelaksanaan program berkaitan dengan partisipasi dan kehadiran peserta dalam kegiatan pelatihan dan pendampingan. Pada tahap rekrutmen, calon peserta umumnya menyatakan minat untuk mengikuti kegiatan. Namun dalam praktiknya, tidak selalu mudah memastikan kehadiran mereka pada hari pelaksanaan. Pola yang sering terjadi adalah peserta menyatakan kesediaan untuk hadir, tetapi tidak muncul di lokasi pelatihan ketika kegiatan berlangsung, atau memilih pulang sebelum sesi selesai karena berbagai kebutuhan lain yang mendesak.

Sebagian besar pelaku UMK yang menjadi sasaran program menjalankan usaha secara mandiri atau bersama anggota keluarga dalam skala sangat kecil. Kondisi ini membuat kehadiran mereka dalam pelatihan sering kali harus bersaing langsung dengan aktivitas produksi, kebutuhan menjaga toko atau warung, serta tanggung jawab domestik seperti mengurus anak.

Dalam konteks tersebut, menghadiri pelatihan bukan sekadar keputusan untuk belajar, tetapi juga keputusan untuk meninggalkan aktivitas ekonomi dan keluarga yang bersifat langsung dan mendesak. Situasi ini menjelaskan mengapa kehadiran peserta sering kali bersifat fluktuatif dan sulit diprediksi, bahkan ketika mereka telah menyatakan komitmen sebelumnya.

Ekspektasi sebagian peserta terhadap insentif kehadiran juga menjadi dinamika tersendiri dalam proses implementasi. Sejumlah peserta berharap adanya dukungan transportasi atau bentuk kompensasi lain sebagai prasyarat keikutsertaan. Ketika ekspektasi tersebut tidak terpenuhi, sebagian peserta memilih tidak hadir atau mengurangi keterlibatan mereka dalam kegiatan. Dinamika ini menunjukkan bahwa partisipasi dalam pelatihan tidak hanya dipengaruhi oleh relevansi materi, tetapi juga oleh persepsi peserta terhadap biaya kesempatan (*opportunity cost*) yang harus mereka tanggung.

Tim fasilitator merespons tantangan ini dengan berbagai penyesuaian operasional di lapangan. Fasilitator secara aktif melakukan pengingat melalui pesan singkat, berkoordinasi dengan komunitas lokal, menyesuaikan jadwal pelatihan, memindahkan lokasi kegiatan, hingga menjadwalkan ulang sesi yang tingkat kehadirannya rendah. Dalam beberapa kasus, fasilitator bahkan mendatangi langsung lokasi usaha atau rumah peserta untuk memberikan pendampingan secara lebih fleksibel. Upaya-upaya ini menunjukkan bahwa menjaga partisipasi UMK membutuhkan pendekatan yang adaptif dan berulang, serta kedekatan relasi antara fasilitator dan peserta.

Pengalaman implementasi ini menunjukkan bahwa tantangan kehadiran bukan semata persoalan komitmen peserta, melainkan refleksi dari realitas keseharian pelaku UMK yang harus menyeimbangkan berbagai peran dalam waktu yang terbatas. Pembelajaran ini menegaskan pentingnya merancang pendekatan pelatihan yang semakin fleksibel dan kontekstual agar dapat beradaptasi dengan ritme kerja dan kehidupan pelaku usaha mikro dan kecil.

7.2.2. Keterbatasan Infrastruktur dan Metode Pembelajaran Digital

Pemanfaatan metode pembelajaran digital dan hibrida merupakan strategi penting untuk menjangkau peserta dalam jumlah besar di wilayah yang luas. Namun, pengalaman implementasi menunjukkan bahwa kesiapan infrastruktur digital di berbagai daerah masih sangat beragam. Di sejumlah wilayah, koneksi internet yang tidak stabil, keterbatasan perangkat, serta rendahnya literasi digital menjadi hambatan yang memengaruhi kualitas pengalaman belajar peserta.

Dalam pelatihan daring penuh, ruang interaksi antara fasilitator dan peserta menjadi lebih terbatas. Fasilitator kesulitan membaca respons nonverbal peserta, sementara peserta sering kali ragu untuk menyampaikan pertanyaan. Kondisi ini membuat proses belajar cenderung lebih satu arah dan kurang responsif terhadap kebutuhan spesifik peserta. Beberapa peserta mengikuti sesi sambil tetap menjalankan aktivitas usaha, sehingga fokus belajar menjadi terbagi.

Pendekatan hibrida kemudian muncul sebagai kompromi yang lebih kontekstual. Dengan mengumpulkan peserta di satu lokasi dan menghadirkan fasilitator lapangan sebagai pendamping, kualitas interaksi dapat lebih terjaga. Meskipun memerlukan koordinasi tambahan, pengalaman menunjukkan bahwa pendekatan ini lebih efektif dalam menjaga keterlibatan peserta dan memperdalam pemahaman materi.

7.2.3. Variasi Kapasitas Fasilitator dan Mitra Pelaksana

Pelaksanaan program dalam skala besar dan lintas wilayah secara alami melibatkan banyak fasilitator dan mitra pelaksana dengan latar belakang, pengalaman, serta kapasitas yang beragam. Meskipun proses onboarding telah dirancang dan dilaksanakan secara sistematis, dalam praktiknya kualitas fasilitasi tetap menunjukkan variasi yang cukup nyata di lapangan. Variasi ini tidak selalu terlihat pada tahap awal, tetapi semakin terasa ketika program memasuki fase implementasi intensif dan target jangkauan peserta semakin meningkat.

Salah satu tantangan utama yang muncul adalah beban kerja fasilitator yang cukup tinggi seiring dengan besarnya target jumlah peserta yang harus dijangkau dalam waktu relatif terbatas. Dalam situasi tertentu, fasilitator harus membagi waktu antara kegiatan rekrutmen peserta, pelaksanaan pelatihan, pendampingan, hingga pelaporan administrasi. Kombinasi tanggung jawab ini membuat kualitas pendampingan tidak selalu dapat dijaga pada tingkat yang sama di setiap wilayah. Pada beberapa kasus, fasilitator lebih fokus memastikan target kuantitas tercapai, sementara kedalaman pendampingan menjadi sulit dipertahankan secara konsisten.

Di sisi lain, proses pengadaan mitra dan fasilitator yang membutuhkan waktu juga memunculkan tantangan tersendiri ketika terjadi pergantian personel. Meskipun tingkat turnover dapat dikatakan masih dalam batas wajar, jeda waktu antara proses penggantian dan penugasan fasilitator baru seringkali menimbulkan gangguan sementara dalam kontinuitas kegiatan. Masa transisi ini, walaupun tidak berlangsung lama, tetap berdampak pada ritme implementasi di lapangan.

Seiring berjalannya waktu, terdapat indikasi bahwa kapasitas fasilitator secara umum mengalami peningkatan, terutama karena pengalaman implementasi yang semakin luas dan perluasan wilayah program. Namun, dalam beberapa kasus ditemukan pula praktik yang tidak sejalan dengan semangat program, seperti upaya memanfaatkan celah pelaksanaan untuk kepentingan pribadi, termasuk pelaporan kegiatan yang tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi sebenarnya di lapangan. Walaupun kasus seperti ini tidak menjadi gambaran umum, keberadaannya tetap memberikan pelajaran penting mengenai perlunya mekanisme pengawasan dan penguatan sistem akuntabilitas yang lebih kokoh.

Pengalaman ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi program tidak hanya ditentukan oleh desain intervensi, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan, kapasitas, dan integritas pihak yang menjalankannya di lapangan. Variasi kapasitas fasilitator dan mitra pelaksana menjadi salah satu pembelajaran penting bagi perancangan program serupa di masa depan, khususnya dalam hal penguatan sistem seleksi, pendampingan berkelanjutan, serta mekanisme kontrol kualitas yang lebih adaptif terhadap dinamika implementasi di berbagai wilayah.

7.2.4. Kesenjangan Kesiapan Peserta Program

Di balik tingginya minat UMKM untuk mengikuti program, pelaksanaan di lapangan menunjukkan bahwa tingkat kesiapan peserta berada pada spektrum yang sangat lebar. Banyak pelaku usaha datang dengan semangat belajar yang tinggi, tetapi memulai dari titik yang sangat berbeda satu sama lain. Perbedaan titik awal ini kemudian memengaruhi kecepatan pemahaman materi, kemampuan menerapkan praktik baru, hingga sejauh mana pendampingan dapat memberikan dampak yang optimal dalam waktu program yang terbatas.

Dalam praktiknya, fasilitator cukup sering menemukan peserta yang belum memisahkan keuangan usaha dan rumah tangga, bahkan belum memiliki pencatatan usaha sama sekali. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian peserta masih berada pada tahap sangat awal dalam pengelolaan bisnis. Meskipun kepemilikan *smartphone* relatif bukan lagi hambatan utama, kesenjangan dalam literasi keuangan dan pemahaman istilah bisnis masih cukup terasa. Banyak peserta membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami konsep dasar sebelum dapat melangkah ke praktik yang lebih lanjut.

Perbedaan kesiapan ini juga terlihat dari cara peserta memaknai program. Sebagian besar peserta mengikuti pelatihan karena kebutuhan nyata untuk mengembangkan usaha, namun terdapat pula peserta yang masih melihat program sebagai kesempatan tambahan yang belum sepenuhnya menjadi prioritas. Dalam jumlah yang lebih kecil, ada peserta yang berharap program dapat memberikan akses pada bantuan modal, meskipun hal tersebut bukan merupakan komponen utama intervensi. Perbedaan ekspektasi ini memengaruhi tingkat keterlibatan peserta selama proses pelatihan dan pendampingan berlangsung.

Kesenjangan kesiapan peserta tidak selalu berarti materi pelatihan terlalu maju, tetapi lebih sering berkaitan dengan perbedaan pemahaman terhadap istilah dan konsep yang digunakan dalam pelatihan. Fasilitator kerap perlu menyesuaikan cara penyampaian materi agar lebih kontekstual dan mudah dipahami, serta menyediakan waktu tambahan untuk diskusi dan pendampingan informal di luar sesi pelatihan utama.

Pengalaman ini menegaskan bahwa program dengan jangkauan besar secara alami akan berhadapan dengan keragaman tingkat kesiapan peserta.

Hal ini menjadi pembelajaran penting bahwa pendekatan yang lebih bertahap, fleksibel, dan adaptif terhadap kebutuhan peserta dengan tingkat kesiapan yang berbeda akan sangat membantu meningkatkan efektivitas program di masa mendatang.

7.2.5. Tantangan Koordinasi dengan Pemerintah Daerah dan Ekosistem Lokal

Pelaksanaan program di berbagai kabupaten memperlihatkan bahwa keberhasilan kegiatan di lapangan tidak hanya ditentukan oleh kesiapan peserta dan fasilitator, tetapi juga oleh dinamika koordinasi dengan pemerintah daerah serta ekosistem lokal. Secara umum, program dapat berjalan secara mandiri tanpa ketergantungan langsung pada proses birokrasi daerah. Namun dalam praktiknya, interaksi dengan pemerintah daerah tetap menjadi bagian penting, terutama dalam hal komunikasi, dukungan kegiatan, serta keberlanjutan inisiatif setelah program selesai.

Dalam beberapa situasi, proses koordinasi dengan pemerintah daerah berjalan tidak selalu mulus. Komunikasi kerap membutuhkan waktu lebih panjang karena harus melalui beberapa unit kerja yang berbeda tanpa alur disposisi yang jelas. Kondisi ini tidak sampai menghentikan pelaksanaan kegiatan, tetapi seringkali menambah waktu dan energi yang dibutuhkan tim untuk memastikan informasi tersampaikan dengan baik. Selain itu, perbedaan ekspektasi juga muncul, di mana sebagian pihak pemerintah daerah memandang program sebagai kegiatan eksternal yang berjalan sendiri, sehingga keterlibatan mereka cenderung terbatas pada penerimaan laporan kegiatan.

Tingkat kepemilikan pemerintah daerah terhadap program juga bervariasi. Pada beberapa wilayah, pemerintah daerah menunjukkan dukungan aktif terhadap kegiatan program, misalnya dengan membantu menghubungkan tim dengan komunitas pelaku usaha atau memfasilitasi koordinasi lokal. Namun di wilayah lain, keterlibatan pemerintah daerah lebih bersifat administratif, seperti menerima laporan kegiatan tanpa keterlibatan lebih lanjut dalam proses implementasi atau pengembangan lanjutan.

Variasi tingkat dukungan ini berpengaruh pada peluang keberlanjutan program di tingkat lokal. Ketika keterlibatan pemerintah daerah kuat, terdapat potensi lebih besar bagi pendekatan program untuk diadopsi atau dilanjutkan setelah program berakhir. Sebaliknya, ketika kepemilikan masih terbatas, keberlanjutan kegiatan lebih banyak bergantung pada inisiatif peserta dan jejaring fasilitator.

Pengalaman ini menunjukkan bahwa penguatan strategi pelibatan pemerintah daerah sejak awal program menjadi aspek yang penting untuk dipertimbangkan. Pendekatan yang mendorong rasa kepemilikan bersama serta keselarasan ekspektasi dapat membantu menciptakan fondasi yang lebih kuat bagi keberlanjutan dampak program di tingkat daerah.

7.2.6. Keterbatasan Durasi dan Intensitas Program

Refleksi yang paling konsisten muncul menjelang akhir implementasi adalah kesadaran bahwa durasi program relatif singkat dibandingkan dengan skala target, luas wilayah intervensi, serta kompleksitas perubahan perilaku yang diharapkan dari pelaku UMK. Kesadaran ini mulai terasa setelah tahun pertama implementasi, ketika tim melihat bahwa sebagian besar perubahan yang terjadi masih berada pada tahap awal adopsi dan membutuhkan waktu lebih panjang untuk benar-benar mengakar dalam praktik usaha sehari-hari.

Perubahan perilaku bisnis, terutama yang berkaitan dengan digitalisasi, pencatatan keuangan, maupun akses terhadap layanan keuangan, pada dasarnya merupakan proses bertahap yang membutuhkan pengulangan, pendampingan, dan waktu untuk mencoba, gagal, lalu mencoba kembali. Dalam praktiknya, banyak peserta baru mulai memahami manfaat materi setelah beberapa waktu berlalu sejak pelatihan berlangsung. Pada titik tersebut, kebutuhan akan pendampingan lanjutan menjadi semakin terasa, sementara siklus program sudah mendekati akhir.

Keterbatasan durasi juga berpengaruh pada intensitas interaksi antara peserta dan fasilitator. Dengan jumlah peserta yang sangat besar dan target jangkauan yang luas, pendampingan yang diberikan belum dapat menjangkau seluruh peserta secara mendalam dan berkelanjutan. Program berhasil membuka pintu perubahan dan memicu praktik baru, namun belum semua peserta memperoleh dukungan yang cukup panjang untuk memastikan praktik tersebut bertahan dan berkembang. Hal ini terlihat dari masih beragamnya tingkat adopsi praktik baru serta kebutuhan lanjutan yang terus disampaikan peserta setelah kegiatan selesai.

Permintaan akan pendampingan lanjutan menjadi salah satu sinyal paling kuat dari lapangan. Setelah program berakhir, sebagian peserta masih menjaga komunikasi dengan fasilitator untuk bertanya, meminta saran, atau berbagi perkembangan usaha mereka. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pendampingan yang terbangun selama program memiliki nilai yang dirasakan langsung oleh peserta, sekaligus menegaskan bahwa kebutuhan dukungan tidak berhenti ketika rangkaian pelatihan selesai.

Pembelajaran penting dari pengalaman ini adalah bahwa program dengan tujuan perubahan perilaku dan peningkatan kinerja usaha membutuhkan ruang waktu yang lebih panjang serta mekanisme dukungan pasca-program. Pendekatan yang menggabungkan pelatihan, pendampingan jangka menengah, serta dukungan lanjutan berpotensi memberikan hasil yang lebih kuat dan berkelanjutan bagi pelaku UMK di masa mendatang.

7.3 Pembelajaran Utama untuk Replikasi Program ke Depan

Keterbatasan yang muncul selama implementasi Program Mastercard Strive tidak berdiri sebagai catatan kekurangan semata, tetapi menjadi sumber pembelajaran yang sangat penting untuk merancang program pengembangan UMK yang lebih realistis, kontekstual, dan berkelanjutan. Pengalaman implementasi menunjukkan bahwa tantangan terbesar bukan terletak pada relevansi tujuan program, melainkan pada bagaimana menerjemahkan tujuan tersebut ke dalam desain intervensi yang selaras dengan ritme perubahan pelaku UMK, kapasitas ekosistem lokal, serta keterbatasan waktu dan sumber daya program. Bagian ini merangkum pembelajaran utama yang muncul dari berbagai keterbatasan yang telah dibahas pada subbab sebelumnya.

7.3.1. Mengelola Ekspektasi terhadap Kecepatan Perubahan UMK

Salah satu pembelajaran paling mendasar adalah pentingnya mengelola ekspektasi terhadap kecepatan perubahan perilaku usaha. Pada tahap desain, terdapat harapan bahwa rangkaian pelatihan dan pendampingan dalam durasi program dapat mendorong perubahan praktik usaha secara relatif cepat. Dalam praktiknya, perubahan tersebut memang mulai terlihat, namun sebagian besar masih berada pada tahap awal dan membutuhkan waktu lebih panjang untuk berkembang menjadi kebiasaan yang konsisten.

Banyak pelaku UMK baru mulai memahami relevansi materi setelah memiliki kesempatan mencoba dan merasakan dampaknya secara langsung dalam operasional usaha. Proses ini sering kali tidak terjadi dalam satu siklus pelatihan, melainkan melalui proses mencoba, menyesuaikan, kembali ke cara lama, lalu mencoba kembali dengan pendekatan yang lebih sesuai. Dinamika ini menunjukkan bahwa perubahan perilaku usaha merupakan proses belajar jangka menengah yang membutuhkan ruang waktu lebih panjang dari durasi intervensi program.

Pembelajaran ini menegaskan bahwa keberhasilan program tidak semata diukur dari seberapa banyak praktik baru diperkenalkan, tetapi dari sejauh mana program mampu menciptakan fondasi perubahan yang dapat terus berkembang setelah intervensi selesai.

7.3.2. Menyeimbangkan Skala Program dan Kedalaman Dampak

Implementasi Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa upaya menjangkau peserta dalam jumlah sangat besar membawa konsekuensi langsung terhadap kedalaman proses pembelajaran. Program berhasil membuktikan bahwa pendekatan pengembangan UMKM dapat dilakukan dalam skala luas, namun pengalaman lapangan menunjukkan bahwa kedalaman perubahan cenderung lebih kuat pada peserta yang memperoleh interaksi lebih intensif.

Ketika target jangkauan menjadi prioritas utama, ruang interaksi antara fasilitator dan peserta menjadi lebih terbatas.

Waktu untuk diskusi, praktik, dan pendampingan individual berkurang, sementara kebutuhan belajar peserta tetap beragam dan sering kali membutuhkan pendekatan yang lebih personal. Di sisi lain, pendekatan yang lebih intensif terbukti menghasilkan perubahan yang lebih nyata, tetapi sulit dipertahankan dalam skala besar dengan sumber daya yang terbatas.

Pembelajaran ini menegaskan bahwa keputusan mengenai skala program perlu disertai strategi yang jelas untuk menjaga kualitas proses belajar. Replikasi program ke depan perlu mempertimbangkan kombinasi pendekatan yang memungkinkan perluasan jangkauan tetap berjalan tanpa mengorbankan kedalaman dampak.

7.3.3. Diferensiasi Pendekatan Berdasarkan Kesiapan Peserta

Keragaman tingkat kesiapan peserta menjadi salah satu realitas paling nyata selama implementasi program. Sebagian pelaku UMK masih berada pada tahap sangat awal dalam pengelolaan usaha, seperti belum memisahkan keuangan usaha dan rumah tangga atau belum memiliki pencatatan keuangan sama sekali. Pada saat yang sama, terdapat peserta lain yang sudah lebih siap untuk mengadopsi praktik digital atau mengembangkan strategi pemasaran.

Pendekatan yang relatif seragam membuat sebagian peserta membutuhkan waktu lebih panjang untuk mengejar materi, sementara peserta lain bergerak lebih cepat. Perbedaan ritme ini menunjukkan bahwa desain program pengembangan UMK perlu lebih eksplisit mengakomodasi variasi titik awal peserta sejak tahap perencanaan.

Ke depan, diferensiasi materi, penguatan fondasi dasar, serta variasi intensitas pendampingan menjadi elemen penting agar program dapat menjawab kebutuhan peserta secara lebih tepat.

7.3.4. Penguatan Kapasitas Fasilitator sebagai Investasi Utama

Pengalaman implementasi menunjukkan bahwa kualitas fasilitator merupakan salah satu faktor paling menentukan dalam keberhasilan program. Peran fasilitator tidak terbatas pada penyampaian materi, tetapi juga mencakup kemampuan membangun kepercayaan, menerjemahkan konsep ke dalam konteks lokal, serta membantu peserta mengatasi tantangan nyata dalam menjalankan usaha.

Variasi kapasitas fasilitator berdampak langsung pada pengalaman belajar peserta dan konsistensi implementasi antarwilayah. Hal ini menunjukkan bahwa investasi pada penguatan kapasitas fasilitator perlu dipandang sebagai investasi utama, bukan sekadar komponen pendukung program.

Mekanisme pembelajaran berkelanjutan bagi fasilitator, ruang refleksi, serta dukungan supervisi menjadi elemen penting untuk menjaga kualitas implementasi dalam skala besar.

7.3.5. Penguatan Ekosistem sebagai Fondasi Keberlanjutan

Pembelajaran penting lainnya adalah bahwa keberlanjutan perubahan UMK sangat dipengaruhi oleh dukungan ekosistem lokal. Intervensi program mampu memicu perubahan awal, namun keberlanjutan perubahan tersebut sangat bergantung pada akses lanjutan terhadap layanan keuangan, jejaring pasar, serta dukungan dari pemerintah daerah dan mitra lokal.

Di wilayah dengan ekosistem yang lebih aktif dan terhubung, peserta memiliki peluang lebih besar untuk melanjutkan praktik baru setelah program selesai. Sebaliknya, di wilayah dengan dukungan ekosistem terbatas, perubahan yang terjadi selama program berisiko tidak berlanjut secara optimal. Pengalaman ini sekali lagi menunjukkan bahwa penguatan ekosistem perlu menjadi bagian integral dari desain program sejak awal, bukan sebagai komponen tambahan di tahap akhir.

Secara keseluruhan, pembelajaran dari implementasi Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa program pengembangan UMKM membutuhkan pendekatan yang lebih realistis terhadap waktu, lebih fleksibel terhadap keragaman peserta, serta lebih kuat dalam investasi pada manusia dan ekosistem lokal. Dengan mengintegrasikan pembelajaran ini, replikasi program di masa depan diharapkan mampu menghasilkan perubahan yang lebih mendalam, konsisten, dan berkelanjutan.





Bergandeng Tangan Menggerakkan Perubahan

Tidak ada perubahan yang bisa dilakukan dalam waktu satu malam. Begitu juga, tidak ada perubahan yang bisa dilakukan sendirian. Kolaborasi, koordinasi, dan komunikasi, tiga hal yang bisa membuat gerakan melakukan perubahan akan menggulung, dari sekadar hanya langkah kecil menjadi sebuah bola salju yang ikut membawa semua orang yang terkena ke arah yang positif.

Program Mastercard Strive ditujukan untuk menggerakkan berbagai pihak untuk menciptakan ekosistem UMK yang lebih baik dan berkembang. Salah satunya dan juga terpenting dengan menggandeng pemerintah daerah.

Di Kabupaten Garut, gerakan ini mendapatkan timbal balik yang sangat positif. Koordinasi yang dilakukan oleh tim dengan Dinas Koperasi dan UMK Garut membuat jangkauan program lebih efektif dan berdampak. 45.000 UMK di Kabupaten Garut bisa mendapatkan pelatihan yang dilakukan melalui kolaborasi dengan banyak pihak, termasuk Lembaga Jasa Keuangan dan komunitas UMK.

Walaupun tidak semua kolaborasi bersambut dengan baik, tapi Program Mastercard Strive Indonesia tetap terus berjalan. Karena, kembali, perubahan tidak akan terjadi dalam satu malam.

Bab 8:

Mereplikasi Strategi yang Efektif: Implementasi/Peningkatan Skala Program, Praktik Terbaik, atau Penelitian

Kesiapan UMK, kapasitas fasilitator, kualitas kemitraan, serta kondisi ekosistem pendukung sangat bervariasi antarwilayah dan berpengaruh langsung terhadap efektivitas intervensi.

Karena itu, replikasi tidak diposisikan sebagai proses menyalin desain program secara utuh, melainkan sebagai proses adaptif yang mempertimbangkan kapasitas daerah, peran pemangku kepentingan lokal, serta penggunaan bukti dan pengalaman lapangan sebagai dasar pengambilan keputusan, agar perluasan program tidak hanya memperluas jangkauan, tetapi juga menjaga relevansi dan kualitas dampaknya di berbagai konteks daerah.

Bab ini membahas bagaimana pembelajaran dari implementasi program Mastercard Strive, termasuk berbagai keterbatasan dan tantangan yang diulas pada bab sebelumnya, diterjemahkan menjadi strategi replikasi dan perluasan program pengembangan UMK yang lebih realistis dan kontekstual.

Temuan endline dan barometer Strive menunjukkan bahwa kesiapan UMK, kapasitas fasilitator, kualitas kemitraan, serta kondisi ekosistem pendukung sangat bervariasi antarwilayah dan berpengaruh langsung terhadap efektivitas intervensi.

Karena itu, replikasi tidak diposisikan sebagai proses menyalin desain program secara utuh, melainkan sebagai proses adaptif yang mempertimbangkan kapasitas daerah, peran pemangku kepentingan lokal, serta penggunaan bukti dan pengalaman lapangan sebagai dasar pengambilan keputusan, agar perluasan program tidak hanya memperluas jangkauan, tetapi juga menjaga relevansi dan kualitas dampaknya di berbagai konteks daerah.

8.1 Replikasi dalam Konteks Kapasitas Daerah

Replikasi program pengembangan UMKM seperti Program Strive perlu dimulai dari analisa kapasitas pemerintah daerah dan mitra pelaksana di wilayah intervensi. Alih-alih menyusun desain replikasi berdasarkan praktik ideal yang diasumsikan dapat langsung diterapkan di semua konteks tanpa penyesuaian, pendekatan yang lebih realistis adalah memulai dari "apa yang mungkin dilakukan" di tingkat daerah sesuai dengan kapasitas yang tersedia saat ini, kemudian secara bertahap memperkuat kapasitas menuju praktik yang lebih ideal.

Pendekatan ini penting agar replikasi tidak berhenti sebagai blueprint konseptual semata, tetapi benar-benar dapat dijalankan dan dipertahankan di lapangan. Temuan barometer dan *endline report* Mastercard Strive menunjukkan bahwa kesiapan UMK, kapasitas fasilitator, serta dukungan ekosistem sangat bervariasi antarwilayah, sehingga pendekatan seragam cenderung berisiko menurunkan efektivitas intervensi.

8.1.1. Keterbatasan umum di level daerah (Wilayah Intervensi)

Dalam implementasi program pengembangan UMK, terdapat beberapa keterbatasan kapasitas yang relatif konsisten ditemukan di tingkat daerah.

Pertama, kualitas tenaga fasilitator tidak selalu merata. Tingkat turnover yang tinggi, beban kerja rangkap, serta keterbatasan kapasitas dalam pengelolaan dan pelaporan data capaian menjadi tantangan utama. Di beberapa konteks, fasilitator memiliki pemahaman teori dan konseptual yang baik terhadap materi pelatihan, namun belum sepenuhnya memiliki kapasitas pedagogis untuk menerjemahkan materi ke dalam praktik yang relevan bagi UMKM. Kemampuan komunikasi dan public speaking fasilitator juga kerap menjadi hambatan dalam penyampaian materi pelatihan.

Sebagai ilustrasi, di beberapa wilayah intervensi Mastercard Strive, fasilitator yang telah mengikuti rangkaian *Training of trainers* (ToT) secara intensif perlu berbagi peran dan waktu sebagai fasilitator di program lain di tengah siklus implementasi. Hal ini terjadi karena komitmen kerja yang sudah berjalan atau keterbatasan sumber daya di wilayah tersebut. Kondisi ini berdampak pada terganggunya kontinuitas fasilitasi serta ketidaksielarasan kualitas dokumentasi capaian antar periode pelaporan. Situasi ini menunjukkan bahwa tantangan implementasi sering kali tidak terletak pada desain program, melainkan pada stabilitas kapasitas pelaksana di lapangan.

Kedua, integrasi dan kualitas data tingkat daerah masih relatif lemah. Data UMKM seringkali tersebar di berbagai instansi dan mitra, tidak diperbarui secara berkala, menggunakan format yang berbeda-beda, serta belum terhubung dalam satu sistem yang memungkinkan analisis lintas program atau lintas dinas. Meskipun pemerintah telah memperkenalkan sistem perizinan terintegrasi berbasis elektronik seperti Online Single Submission – *Risk-Based Approach* (OSS-RBA), fokus utama sistem ini adalah pada penyederhanaan proses perizinan usaha, bukan sebagai basis data UMKM yang otomatis sinkron dengan semua sistem di daerah.

Studi evaluatif menunjukkan bahwa implementasi OSS-RBA masih menghadapi tantangan dalam hal integrasi data, termasuk gap interoperabilitas antar sistem, keterbatasan kemampuan teknis petugas daerah, serta hambatan konsistensi format dan kualitas data yang diinput oleh pelaku usaha maupun petugas layanan publik. Akibatnya, data yang ada di tingkat daerah sering masih perlu dikompilasi, dibersihkan, atau distandarisasi secara manual sebelum dapat dimanfaatkan untuk analisis yang mendalam atau kebijakan lintas sektor⁷⁸.

Dalam praktiknya, di sejumlah wilayah, tim Strive masih perlu mengkompilasi data UMKM dari beberapa dinas secara manual sebelum dapat dimanfaatkan oleh fasilitator untuk memperluas jangkauan rekrutmen partisipan program. Proses ini memerlukan waktu tambahan, rentan terhadap kesalahan, serta menimbulkan tantangan dalam tata kelola dan perlindungan data pribadi. Kondisi ini membatasi pemanfaatan data sebagai dasar pengambilan keputusan program secara cepat dan adaptif. Akibatnya, data lebih sering berfungsi sebagai kebutuhan administratif, alih-alih sebagai sumber pembelajaran atau dasar adaptasi program.

Desain replikasi dan scale-up program perlu dilakukan secara adaptif.

8.1.2. Implikasi terhadap desain replikasi

Dengan mempertimbangkan keterbatasan kapasitas daerah tersebut, desain replikasi dan scale-up program perlu dilakukan secara adaptif. Salah satu pendekatan kunci adalah menggunakan desain modular, di mana daerah dapat memulai implementasi program dengan standar minimum yang layak, sebelum secara bertahap meningkatkan kompleksitas dan kedalaman intervensi seiring dengan penguatan kapasitas lokal. Pendekatan ini memungkinkan daerah untuk tidak terbebani oleh tuntutan implementasi penuh sejak awal program, sekaligus membuka ruang pembelajaran bertahap melalui proses monitoring yang lebih intensif.

Dalam beberapa waktu ke depan, inisiatif nasional seperti SAPA UMKM dan Kartu Usaha Produktif dapat menjadi instrumen untuk mengoperasionalkan desain modular tersebut.

SAPA UMKM, sebagai platform penjangkauan dan pendampingan UMK, berfungsi sebagai pintu masuk identifikasi kebutuhan dan pemetaan kapasitas daerah secara lebih sistematis. Sementara itu, Kartu Usaha Produktif dapat menjadi mekanisme integrasi layanan yang memungkinkan UMK mengakses berbagai program dukungan secara bertahap sesuai dengan tahapan kesiapan mereka.

Dengan memanfaatkan kedua inisiatif ini, replikasi program tidak perlu dimulai dari nol, melainkan dapat berlabuh pada infrastruktur nasional yang sudah tersedia, sehingga mempercepat proses adopsi sekaligus menjaga konsistensi standar implementasi di berbagai daerah.

Sebagai contoh, pada fase awal replikasi, fokus dapat ditempatkan pada penguatan komitmen penanggung jawab di dinas terkait, peningkatan kapasitas dasar fasilitator dalam penyampaian materi, serta kemampuan pencatatan data capaian program. Penguatan ini dilakukan sebelum memperluas intervensi ke aspek yang lebih kompleks, seperti integrasi data lintas dinas atau penguatan jejaring ekosistem pendukung UMKM. Pendekatan bertahap ini membantu memastikan bahwa perluasan program tidak mengorbankan kualitas implementasi.

Selain itu, sebelum replikasi dilakukan, perlu ada proses penilaian kesiapan kapasitas (*capacity readiness check*) di tingkat daerah yang dilengkapi dengan *needs assessment*. Penilaian kesiapan kapasitas bertujuan memetakan kapasitas fasilitator, kesiapan sistem data, komitmen pemangku kepentingan, serta ketersediaan sumber daya. Sementara itu, *needs assessment* diperlukan untuk memahami kebutuhan UMKM, akses UMKM terhadap program pemerintah, serta minat mereka untuk mengikuti program pengembangan kapasitas.

Hasil kedua proses ini dapat menjadi dasar untuk menentukan intensitas dukungan teknis, kebutuhan fasilitasi tambahan, serta strategi mitigasi risiko implementasi. Dengan demikian, replikasi tidak bersifat seragam, melainkan disesuaikan dengan kapasitas dan kebutuhan spesifik tiap daerah.

8.1.3. Pelajaran dari implementasi Mastercard Strive

Pengalaman Mastercard Strive menunjukkan bahwa keberhasilan replikasi program tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain intervensi, tetapi juga oleh kesesuaian antara intensitas dukungan program dengan kapasitas lokal yang tersedia.

Keberhasilan replikasi program tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain intervensi, tetapi juga oleh kesesuaian antara intensitas dukungan program dengan kapasitas lokal yang tersedia.

Wilayah dengan kapasitas fasilitator dan sistem data yang lebih kuat, replikasi dapat berjalan lebih cepat dan lebih mandiri. Sebaliknya, di wilayah dengan kapasitas terbatas, diperlukan dukungan yang lebih intensif, baik dalam bentuk penguatan kapasitas sumber daya manusia, pendampingan teknis sistem data, maupun fasilitasi koordinasi lintas pemangku kepentingan. Pembelajaran ini menegaskan bahwa replikasi program pengembangan UMKM perlu dipahami sebagai proses penguatan kapasitas yang memerlukan waktu dan dukungan berkelanjutan, bukan sekadar perluasan cakupan kegiatan.

8.2 Replikasi Berbasis Bukti & Pengalaman

Pengalaman implementasi program Mastercard Strive menunjukkan bahwa data tanpa konteks lapangan sering kali tidak cukup, sementara pengalaman lapangan tanpa pijakan data berisiko bias. Replikasi yang berdampak berkelanjutan lahir dari paduan keduanya. Pembelajaran ini menjadi penting mengingat temuan pada Bab 7 menunjukkan bahwa beberapa asumsi desain, pilihan metode implementasi, serta variasi kapasitas fasilitator tidak selalu sejalan dengan realitas di lapangan. Tanpa mekanisme belajar berbasis bukti dan pengalaman, replikasi berisiko mengulang pendekatan yang kurang efektif atau kurang sesuai konteks.

8.2.1. Data lapangan sebagai dasar penentuan arah replikasi

Sebagai komitmen untuk terus mengumpulkan data terbaru mengenai kondisi umum UMKM di Indonesia, program Mastercard Strive melaksanakan studi barometer setiap tahun. Studi ini memberikan gambaran kondisi struktural UMKM, khususnya terkait tantangan utama yang dihadapi, akses terhadap ekosistem pendukung, serta kesiapan digital. Hingga saat ini, Mastercard Strive telah memiliki tiga laporan barometer yang setiap tahunnya didiseminasikan dan dibahas bersama Bappenas.

Barometer ini juga berfungsi sebagai kelompok pembanding karena respondennya merupakan UMKM dengan karakteristik serupa, tetapi bukan penerima intervensi Mastercard Strive.

Sebagai studi internal program, Mastercard Strive juga melakukan *baseline assessment* yang dibagi ke dalam tiga kohort dan dilaksanakan pada partisipan maksimal satu bulan setelah *onboarding* ke program. Penilaian ini dilengkapi dengan *endline assessment* di akhir periode implementasi. Kedua asesmen tersebut digunakan untuk melihat intervensi mana yang bekerja dengan baik, mana yang kurang efektif, atau hanya bekerja pada konteks tertentu, sekaligus menilai sejauh mana program Mastercard Strive mencapai tujuan utamanya.

Selama implementasi, program Strive melakukan monitoring lapangan secara rutin dan menyelenggarakan pertemuan daring dua mingguan dengan para *field officer*. Mekanisme ini membantu memastikan kendala di lapangan dapat segera direspons, serta praktik baik yang muncul di satu wilayah dapat dibaca lebih cepat untuk kemungkinan adaptasi di wilayah lain.

Data yang dihimpun tidak hanya digunakan sebagai bahan pelaporan rutin kepada donor, tetapi juga sebagai dasar prioritas untuk menentukan strategi mana yang perlu diperkuat, disederhanakan, atau ditunda. Dengan cara ini, data berfungsi sebagai alat koreksi terhadap pilihan desain dan metode implementasi yang dalam praktiknya tidak selalu bekerja seefektif yang diharapkan.

8.2.2. Pengalaman lapangan sebagai *quality control* desain program

Sumber pembelajaran lain yang tidak kalah penting adalah pengalaman langsung para fasilitator. Fasilitator secara rutin menyampaikan laporan kepada field officer di wilayah masing-masing, yang kemudian diteruskan ke tim Strive. Selain itu, tim Strive juga mengadakan forum diskusi berkala dengan para fasilitator untuk membahas dinamika implementasi di lapangan.

Dalam praktiknya, tantangan seperti partisipasi UMKM yang naik-turun, keterbatasan validitas data, serta materi pelatihan formal dan digital yang tidak selalu relevan dengan kebutuhan UMKM kerap muncul. Temuan-temuan semacam ini tidak selalu terdokumentasi secara rapi, padahal justru menjadi sinyal awal bahwa beberapa asumsi desain atau pilihan metode implementasi perlu disesuaikan. Pengalaman lapangan berfungsi sebagai mekanisme koreksi terhadap desain program, khususnya ketika intervensi yang terlihat efektif secara konseptual ternyata sulit dijalankan atau kurang berdampak di konteks lokal tertentu.

Temuan barometer, sistem MEL Strive, dan pembelajaran dari lapangan bersama-sama memberikan dasar empiris untuk menentukan area intervensi yang paling relevan untuk direplikasi, sekaligus membantu menghindari pendekatan cookie cutter yang mengabaikan konteks lokal. Kerangka pembelajaran ini menjadi landasan bagi proses pertukaran pengetahuan lintas pemangku kepentingan, yang difasilitasi lebih lanjut melalui Strive Learning Network.

8.2.3. Strive Learning Network sebagai ruang *sensemaking* bersama

Melalui Strive Learning Network (SLN), data dan pengalaman lapangan tidak hanya dikumpulkan sebagai kompilasi, tetapi dipertemukan dalam ruang pembelajaran bersama untuk menghasilkan pemaknaan kolektif yang lebih kontekstual. Forum ini menjadi ruang untuk membahas temuan Barometer, refleksi implementasi di lapangan, serta isu-isu lain terkait UMKM.

Di dalamnya, interpretasi data diuji dengan cerita lapangan, sekaligus menguji asumsi lintas pemangku kepentingan, baik pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun aktor lintas sektor. Proses ini membantu memperkaya pemahaman bersama atas kompleksitas tantangan UMKM di berbagai konteks.

Pembahasan dalam SLN membantu mencegah replikasi program yang terlalu normatif, misalnya ketika desain replikasi terlalu berangkat dari pedoman ideal tanpa mempertimbangkan kapasitas dan keterbatasan implementasi di daerah. SLN juga mengurangi risiko pendekatan yang terlalu teknokratis, ketika keputusan program hanya bertumpu pada indikator atau kerangka kerja formal tanpa cukup membaca dinamika sosial dan operasional di lapangan. Selain itu, forum ini mendorong kehati-hatian agar praktik baik tidak direplikasi semata-mata karena dianggap “berhasil” di satu konteks, tanpa menilai kesesuaiannya dengan kondisi daerah lain.

Replikasi program sebaiknya dipahami sebagai proses yang perlu terus disesuaikan dengan temuan data dan umpan balik lapangan, bukan sebagai paket intervensi yang dianggap final sejak awal.

8.2.4. Implikasi praktis untuk replikasi program

Dengan demikian, replikasi program sebaiknya dipahami sebagai proses yang perlu terus disesuaikan dengan temuan data dan umpan balik lapangan, bukan sebagai paket intervensi yang dianggap final sejak awal. Dalam praktiknya, desain replikasi perlu memberi ruang untuk penyesuaian selama implementasi berjalan. Ini mencakup ruang refleksi berkala, pengambilan keputusan berbasis temuan lapangan, serta mekanisme umpan balik yang cepat dari pelaksana di daerah. Pendekatan semacam ini membantu memastikan bahwa proses perluasan program tidak hanya soal menambah jumlah wilayah, tetapi juga menjaga relevansi dan kualitas dampaknya.

Dalam konteks Mastercard Strive, pendekatan adaptif ini terlihat dari bagaimana temuan barometer dan sistem MEL digunakan untuk menyesuaikan fokus intervensi. Data barometer memberi gambaran tantangan struktural UMKM yang perlu diprioritaskan di wilayah tertentu, sementara temuan *baseline*, *monitoring*, dan *endline* memberi sinyal awal tentang strategi yang perlu diperkuat, disederhanakan, atau bahkan dihentikan.

Artinya, replikasi tidak berjalan dengan pola menyalin desain awal begitu saja, tetapi bergerak mengikuti bukti yang muncul selama program berjalan.

Selain itu, refleksi rutin antara tim pusat, *field officer*, dan fasilitator lapangan menjadi ruang penting untuk membahas kendala operasional. Isu seperti keterbatasan kapasitas fasilitator, partisipasi UMKM yang naik-turun, atau hambatan teknis dalam penggunaan platform MicroMentor sering kali baru terlihat jelas ketika program sudah berjalan. Pembelajaran dari satu wilayah kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan pendekatan di wilayah lain, sehingga kesalahan yang sama tidak terus diulang.

Replikasi juga perlu mempertimbangkan perbedaan kesiapan ekosistem pendukung di tiap daerah. Dalam Mastercard Strive, efektivitas intervensi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelatihan atau pendampingan UMKM, tetapi juga oleh sejauh mana intervensi tersebut terhubung dengan aktor lain, seperti lembaga jasa keuangan, platform pembelajaran lokapasar (misalnya Shopee Campus), serta program pemerintah daerah. Karena itu, desain replikasi perlu cukup lentur untuk menyesuaikan pola kemitraan dan strategi kerja sama di tingkat lokal, agar intervensi tidak berjalan terpisah sebagai proyek sementara.

Terakhir, penggunaan data perlu terus didorong sebagai alat belajar bersama, bukan semata-mata untuk kebutuhan pelaporan. Dalam praktik Mastercard Strive, data monitoring dan temuan lapangan paling berguna ketika dipakai sebagai bahan diskusi internal dan dasar penentuan tindak lanjut harian. Cara kerja seperti ini membantu tim tetap peka terhadap perubahan konteks dan kebutuhan UMKM, sekaligus menjaga agar proses replikasi tetap relevan dari waktu ke waktu.

8.3 Peran dan Respons Pemerintah Daerah dalam Replikasi Program

Dalam praktiknya, replikasi program pengembangan UMKM akan selalu berjalan secara asimetris. Kapasitas kelembagaan, kepemimpinan, serta prioritas pemerintah daerah berbeda-beda, sehingga respons terhadap program seperti Strive juga tidak seragam di semua wilayah. Perbedaan ini berpengaruh langsung pada kelancaran implementasi, kualitas kolaborasi, serta peluang replikasi praktik baik di tingkat daerah. Dalam konteks ini, pemerintah daerah tidak hanya berperan sebagai mitra pelaksana, tetapi menjadi aktor kunci yang menentukan ritme, ruang gerak, dan arah adaptasi program di lapangan.

8.3.1. Variasi respons pemerintah daerah

Di beberapa wilayah, pemerintah daerah menunjukkan keterlibatan yang relatif aktif sejak awal implementasi program Mastercard Strive.

Pada fase awal pelaksanaan, terdapat dinas yang secara proaktif mendorong pengumpulan data UMKM di wilayahnya, meminta pembaruan perkembangan kegiatan secara berkala, serta memfasilitasi koordinasi dengan dinas lain atau lembaga jasa keuangan yang menjadi mitra. Pola keterlibatan seperti ini mempermudah tim pelaksana mengakses UMKM, membuka jalur koordinasi lintas pihak, serta memperkuat legitimasi program di tingkat lokal.

Keterlibatan aktif tersebut umumnya dipengaruhi oleh cara pemerintah daerah memandang program. Di wilayah-wilayah ini, Strive diposisikan sebagai salah satu alat bantu untuk mencapai tujuan lembaga, bukan sekadar tambahan beban pekerjaan. Faktor kepemimpinan kepala dinas, adanya target kinerja terkait UMKM, serta dorongan dari pimpinan daerah turut mempengaruhi tingkat keterlibatan pemerintah daerah dalam mendukung implementasi program. Pada saat yang sama, pola ini juga menunjukkan bahwa keberlanjutan kolaborasi kerap bergantung pada figur kunci di dalam institusi, sehingga rentan berubah ketika terjadi rotasi pejabat atau pergantian personel.

Sebaliknya, di beberapa wilayah lain, respons pemerintah daerah cenderung lebih pasif. Bentuk kepasifan ini terlihat dari sulitnya menjadwalkan pertemuan koordinasi, rendahnya respons terhadap komunikasi tim program, serta keterlibatan yang terbatas pada fase awal tanpa tindak lanjut yang memadai. Dalam kondisi seperti ini, implementasi program menjadi lebih rentan terganggu, bahkan dalam beberapa konteks intervensi harus dihentikan lebih awal. Selain faktor minat, keterbatasan pemahaman mengenai bagaimana temuan program dapat dimanfaatkan untuk perencanaan atau pengambilan keputusan turut berkontribusi pada rendahnya keterlibatan pemerintah daerah.

Perbedaan tingkat keterlibatan ini berdampak langsung pada kelancaran program di lapangan. Di sejumlah wilayah, surat rekomendasi atau dukungan dari tingkat kecamatan dan kelurahan masih menjadi pintu masuk penting untuk pelaksanaan kegiatan. Ketika dinas terkait tidak terlibat aktif dalam memfasilitasi koordinasi lintas level pemerintahan, proses perizinan dan akses ke lapangan menjadi lebih lambat. Dampaknya terasa pada rekrutmen UMKM yang lebih sulit, koordinasi lapangan yang tersendat, serta terbatasnya peluang integrasi dengan program dinas yang sudah berjalan.

8.3.2. Kesesuaian prioritas daerah, desain program, dan kebutuhan UMKM

Kesesuaian antara prioritas pemerintah daerah, desain program Mastercard Strive, dan kebutuhan UMKM di lapangan menjadi faktor penting dalam menentukan efektivitas replikasi. Dalam beberapa konteks, terdapat ketidaksesuaian antara fokus intervensi program dan harapan pemerintah daerah. Pemerintah daerah cenderung mendorong intervensi yang bersifat cepat dan spesifik, seperti fasilitasi penjualan langsung melalui platform daring, sementara desain program menempatkan penguatan kapasitas dasar sebagai fondasi sebelum UMKM siap melangkah lebih jauh di kanal digital.

Perbedaan sudut pandang ini memerlukan proses komunikasi yang lebih intensif agar kedua pihak memiliki pemahaman yang sejalan mengenai tahapan pengembangan kapasitas UMKM.

Namun, terdapat pula konteks ketika kesesuaian tersebut terbentuk secara lebih alami. Dalam satu wilayah, perubahan praktik usaha pada partisipan program setelah mengikuti pelatihan dasar pemasaran digital menunjukkan dampak yang cukup nyata terhadap peningkatan omzet. Pengalaman konkret semacam ini membantu pemerintah daerah melihat nilai dari pendekatan bertahap yang diambil program. Dampaknya, materi dasar yang sebelumnya dianggap "terlalu umum" mulai diposisikan sebagai fondasi penting yang layak direplikasi dalam program-program pemerintah daerah.

Ketika prioritas pemerintah daerah sejalan dengan desain program dan kebutuhan UMKM, proses implementasi cenderung berjalan lebih mulus. Koordinasi lintas pihak menjadi lebih mudah, pemerintah daerah lebih aktif merekomendasikan mitra lembaga jasa keuangan yang relevan bagi UMKM, serta memberikan dukungan terhadap program di hadapan pemangku kepentingan lain. Kesesuaian ini sering kali dipengaruhi oleh kualitas komunikasi di awal, keterlibatan pemangku kepentingan sejak tahap perencanaan, serta adanya aktor di pemerintah daerah yang mampu melihat manfaat program di luar kepentingan administratif jangka pendek.

8.3.3. Perspektif data dalam pengambilan keputusan daerah

Dalam praktiknya, pemanfaatan data program oleh pemerintah daerah masih terbatas. Minat terhadap temuan program relatif ada, namun tidak selalu diikuti dengan pemahaman mengenai bagaimana data tersebut dapat digunakan untuk perencanaan program, penganggaran, atau advokasi lintas dinas. Di beberapa konteks, pemerintah daerah cenderung lebih tertarik pada data yang bersifat *by name by address*, karena dianggap lebih konkret dan bernilai tinggi. Padahal, data semacam ini tidak selalu sepenuhnya valid dan penggunaannya dibatasi oleh kebijakan perlindungan data pribadi, sehingga tidak mudah dibagikan atau dimanfaatkan secara lintas pihak.

Kondisi ini menunjukkan bahwa tantangan pemanfaatan data bukan hanya pada ketersediaan informasi, tetapi juga pada kapasitas interpretasi dan penggunaan data dalam proses perencanaan kebijakan. Tanpa pendampingan dalam membaca dan menerjemahkan temuan data ke dalam keputusan program, potensi pembelajaran dari intervensi sering berhenti sebagai laporan, bukan menjadi dasar perubahan praktik di tingkat daerah.

8.3.4. Success story pemerintah daerah sebagai sumber inspirasi

Meskipun tidak selalu berskala besar, terdapat momen-momen kecil kolaborasi dengan pemerintah daerah yang menunjukkan potensi praktik baik untuk direplikasi.

Dukungan dalam membuka akses ke UMKM, memfasilitasi pertemuan lintas dinas, serta memposisikan mitra implementasi sebagai rekan setara dalam mencapai tujuan bersama, memberi dampak positif terhadap kelancaran program. Perubahan cara pemerintah daerah membicarakan UMKM, yang mulai lebih berbasis pada data lapangan dan pengalaman konkret, juga menjadi indikator awal terbangunnya pola kerja kolaboratif yang lebih sehat.

Kisah-kisah semacam ini, meskipun sederhana, penting untuk diangkat sebagai referensi praktis bahwa kolaborasi yang lebih setara antara pemerintah daerah dan mitra program memungkinkan pembelajaran lintas daerah terjadi lebih cepat. Bagi daerah lain, contoh-contoh ini dapat menjadi rujukan tentang bentuk keterlibatan pemerintah daerah yang realistis dan berdampak dalam upaya replikasi program pengembangan UMKM.

8. 4 Strategi Replikasi Berbasis Pembelajaran Lapangan

Tidak ada program yang berjalan sempurna sejak awal, dan pengalaman Program Mastercard Strive dalam menjangkau lebih dari setengah juta pelaku UMK di 15 kabupaten justru memperjelas sesuatu yang penting: bahwa tantangan implementasi yang telah dibahas pada Bab 7, mulai dari dinamika kehadiran peserta, variasi kapasitas fasilitator, hingga kompleksitas koordinasi dengan pemangku kepentingan lokal, bukan anomali yang perlu disembunyikan, melainkan realitas yang perlu dijadikan pijakan desain.

Bab ini menerjemahkan pembelajaran tersebut ke dalam strategi replikasi yang konkret. Premisnya sederhana: replikasi yang berhasil bukan soal menyalin model secara utuh, melainkan soal membangun fondasi yang tepat, memulai dari yang paling memungkinkan, dan berkembang secara progresif sesuai kapasitas pelaksana, kesiapan ekosistem, serta kematangan kemitraan yang tersedia

8.4.1. Fondasi Replikasi: Data dan Peran Pemerintah Daerah

Pengalaman implementasi program menunjukkan bahwa keberhasilan perluasan program pengembangan UMK tidak hanya ditentukan oleh kualitas kurikulum, metode pendampingan, atau kapasitas fasilitator, tetapi sangat dipengaruhi oleh kesiapan fondasi ekosistem sejak tahap awal. Dua elemen yang paling menentukan dalam tahap ini adalah ketersediaan basis data UMK di wilayah tersebut sebagai calon peserta program yang terintegrasi serta dukungan aktif pemerintah daerah dalam memfasilitasi pelaksanaan program di lapangan.

Tanpa dua fondasi tersebut, proses replikasi berpotensi mengulang tantangan yang sama seperti pada fase awal implementasi, terutama dalam hal penjangkauan peserta, efisiensi operasional, dan keberlanjutan kolaborasi lintas pemangku kepentingan.

Salah satu pembelajaran utama dari implementasi program Mastercard Strive adalah pentingnya ketersediaan basis data UMK yang dapat diakses dan digunakan bersama oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah, dan pelaksana program. Pada praktiknya, proses identifikasi dan rekrutmen peserta seringkali memerlukan waktu dan sumber daya yang besar karena data yang tersedia tersebar di berbagai instansi dengan struktur yang berbeda-beda, tidak selalu mutakhir, dan belum sepenuhnya siap digunakan untuk kebutuhan implementasi program. Kondisi ini membuat proses penjangkauan peserta menjadi lebih panjang dan menuntut upaya verifikasi ulang di tingkat lapangan.

Ke depan, replikasi program akan jauh lebih efisien apabila tersedia integrasi basis data UMK dengan struktur data minimum yang seragam, misalnya mencakup nama pemilik usaha, nomor kontak aktif, kategori omzet, sektor usaha, serta tingkat kesiapan digital dan keuangan. Meskipun pemerintah telah memperkenalkan OSS-RBA sebagai sistem perizinan terintegrasi, sistem ini dirancang untuk penyederhanaan perizinan, bukan sebagai basis data UMK yang siap pakai untuk kebutuhan program. Tantangan interoperabilitas dan konsistensi data di tingkat daerah masih menjadi kendala nyata yang perlu diantisipasi dalam perencanaan replikasi. Standarisasi struktur data ini tidak hanya mempercepat proses penjangkauan peserta, tetapi juga mempermudah pemetaan kebutuhan pelatihan dan pemantauan capaian program secara lebih konsisten.

Selain aspek data, dukungan pemerintah daerah terbukti menjadi faktor kunci yang sangat mempengaruhi kelancaran implementasi program di tingkat lapangan. Pemerintah daerah memiliki peran strategis dalam membuka akses ke komunitas pemilik usaha, membantu proses sosialisasi program, serta memfasilitasi kebutuhan operasional seperti penyediaan lokasi kegiatan, dukungan logistik, maupun mobilisasi peserta jika diperlukan. Di wilayah yang menunjukkan dukungan aktif, proses pelaksanaan program cenderung berjalan lebih lancar karena adanya rasa kepemilikan bersama terhadap tujuan program.

Pembelajaran ini menunjukkan bahwa replikasi program akan lebih efektif apabila sejak awal terdapat kesepakatan yang jelas mengenai peran pemerintah daerah sebagai mitra implementasi, bukan hanya sebagai penerima laporan kegiatan. Dukungan yang dapat diberikan tidak selalu harus berbentuk pendanaan, tetapi dapat berupa fasilitasi ruang pelatihan, dukungan komunikasi kepada perangkat Kecamatan dan Desa, pemilik usaha, maupun integrasi program dengan agenda pemberdayaan UMK yang telah berjalan di daerah.

Dengan demikian, integrasi basis data dan keterlibatan aktif pemerintah daerah dapat dipandang sebagai syarat perlu dalam replikasi program pengembangan UMK. Kedua aspek ini membentuk fondasi yang memungkinkan program berjalan lebih efisien, terkoordinasi, dan memiliki peluang keberlanjutan yang lebih kuat ketika diperluas ke wilayah baru.

Sebagai catatan penting, fondasi data dan dukungan pemerintah daerah tidak harus dipenuhi secara sempurna sejak awal sebelum program dimulai. Replikasi program dapat dipahami sebagai proses bertahap, di mana setiap daerah dapat memulai dari komponen yang paling realistis dan paling siap untuk dijalankan terlebih dahulu. Dalam konteks ini, ketersediaan data yang belum sepenuhnya terintegrasi atau dukungan pemerintah daerah yang masih berkembang tidak seharusnya menjadi alasan untuk menunda implementasi, melainkan menjadi area yang diperkuat secara paralel seiring dengan berjalannya program. Pendekatan bertahap ini memungkinkan perluasan program tetap berjalan sambil terus memperkuat fondasi ekosistem yang dibutuhkan untuk meningkatkan skala dan kualitas dampak di masa mendatang.

8.4.2 Tiga Prioritas Fase Awal Replikasi Program

Pembelajaran pada Bab 7 menunjukkan bahwa memasukkan terlalu banyak komponen sejak fase awal implementasi dapat meningkatkan kompleksitas pelaksanaan, membebani tim lapangan, serta berisiko menurunkan kualitas program ketika kapasitas pelaksana dan kesiapan ekosistem belum sepenuhnya terbentuk. Pendekatan yang sangat komprehensif memang terlihat ideal dalam desain, namun pengalaman implementasi menunjukkan bahwa kualitas pelaksanaan jauh lebih ditentukan oleh kekuatan fondasi awal dibandingkan kelengkapan komponen program di tahap awal.

Karena itu, replikasi program pengembangan UMKM tidak perlu dimulai dengan menghadirkan seluruh komponen sekaligus. Pendekatan yang lebih realistis adalah memulai dari sejumlah elemen kunci yang paling menentukan kualitas implementasi, lalu memperluas intervensi secara bertahap seiring meningkatnya kapasitas tim, kemitraan, dan kesiapan ekosistem. Berdasarkan pembelajaran tersebut, tiga prioritas utama pada fase awal replikasi adalah penguatan kapasitas fasilitator, pembangunan sistem data dan monitoring sederhana, serta pengembangan kemitraan ekosistem lokal sebagai fondasi sebelum program diperluas skalanya.

8.4.2.1

Penguatan Kapasitas Fasilitator

Pengalaman implementasi menunjukkan bahwa kualitas fasilitator menjadi salah satu faktor paling menentukan dalam keberhasilan program di lapangan. Materi pelatihan, modul, dan desain intervensi dapat disusun dengan sangat baik, namun kualitas pengalaman belajar UMKM pada akhirnya sangat bergantung pada kemampuan fasilitator menerjemahkan materi tersebut menjadi relevan, mudah dipahami, dan kontekstual bagi peserta.

Keberagaman kapasitas fasilitator yang ditemukan selama implementasi memperlihatkan bahwa perbedaan kemampuan komunikasi, pengelolaan kelas, dan pemecahan masalah di lapangan dapat berpengaruh langsung terhadap konsistensi kualitas program antarwilayah.

Dalam konteks replikasi, penguatan kapasitas fasilitator perlu dipandang sebagai investasi awal yang tidak dapat ditunda. Pelatihan awal saja tidak cukup; fasilitator membutuhkan proses pembelajaran berkelanjutan melalui mentoring, sesi penyegaran, forum berbagi praktik baik, serta mekanisme umpan balik yang rutin. Standar kompetensi yang jelas juga menjadi penting agar kualitas fasilitasi tidak hanya bergantung pada pengalaman individu, tetapi memiliki rujukan kemampuan minimum yang sama di seluruh wilayah implementasi. Upaya ini membantu memastikan bahwa ketika program diperluas ke wilayah baru, kualitas pengalaman belajar peserta tetap terjaga.

Selain standar kompetensi yang ditetapkan oleh Program Mastercard Strive, fasilitator yang memiliki literasi digital yang baik, bisa membuat konten digital dan bisa membuat katalog digital menjadi nilai tambah untuk kegiatan pelatihan dan pendampingan Program Mastercard Strive karena hal ini mendukung efektivitas pelaksanaan kelas pemasaran digital yang difasilitasi oleh para fasilitator. Dengan demikian, penguatan kapasitas fasilitator menjadi fondasi utama sebelum ekspansi komponen program dilakukan. Tanpa fondasi ini, perluasan skala berisiko meningkatkan jumlah peserta tanpa diikuti peningkatan kualitas pendampingan yang mereka terima.

8.4.2.2 Sistem Data dan Monitoring Sederhana

Pengalaman implementasi menunjukkan bahwa sistem monitoring yang terlalu kompleks sejak awal justru dapat menjadi beban bagi tim pelaksana di lapangan. Di fase awal replikasi, prioritas utama bukanlah membangun sistem pelaporan yang sangat rinci, melainkan memastikan tersedianya data minimum yang benar-benar dibutuhkan untuk memahami siapa peserta program, bagaimana mereka berpartisipasi, dan perubahan apa yang mulai terlihat pada usaha mereka. Pendekatan ini membantu tim menjaga keseimbangan antara kebutuhan pembelajaran program dan kapasitas operasional yang masih berkembang.

Data dasar seperti profil peserta, kehadiran, keterlibatan dalam kegiatan, serta indikator perubahan praktik usaha sederhana sudah cukup untuk menjadi fondasi pengambilan keputusan. Informasi ini memungkinkan tim mengidentifikasi tantangan implementasi sejak dini, menyesuaikan pendekatan pelatihan, serta menentukan prioritas penguatan program di tahap berikutnya. Seiring dengan meningkatnya kapasitas implementasi, sistem monitoring dapat dikembangkan secara bertahap menjadi lebih komprehensif.

Dengan demikian, sistem data dan monitoring sederhana berfungsi sebagai fondasi sebelum program diperluas ke skala yang lebih besar. Pendekatan bertahap ini membantu memastikan bahwa keputusan ekspansi program didasarkan pada pembelajaran nyata dari lapangan, bukan semata pada asumsi perencanaan.

8.4.2.3 **Kemitraan** **Ekosistem** **Lokal**

Pembelajaran dari implementasi Mastercard Strive menunjukkan bahwa program pengembangan UMKM tidak dapat berjalan sendiri tanpa dukungan ekosistem lokal. Ketika program berusaha menyediakan terlalu banyak komponen secara mandiri, beban implementasi menjadi lebih berat dan keberlanjutan dampak setelah program selesai menjadi lebih sulit dijaga. Sebaliknya, keterlibatan lembaga lokal, sektor swasta, komunitas usaha, serta pemerintah daerah dapat memperkuat kualitas layanan yang diterima UMK sekaligus memperluas peluang keberlanjutan program.

Pada fase awal replikasi, kemitraan tidak harus langsung berskala besar atau formal. Langkah awal yang realistis dapat dimulai dari pemetaan aktor lokal yang relevan, membuka ruang koordinasi sederhana, serta mengidentifikasi peran yang dapat saling melengkapi. Dukungan yang diberikan mitra dapat sangat beragam, mulai dari penyediaan tempat pelatihan, akses ke komunitas UMK, hingga peluang pengembangan jejaring pasar atau layanan keuangan. Pendekatan ini membantu mengurangi beban operasional program sekaligus memperkuat relevansi intervensi dengan konteks lokal.

Dengan demikian, pengembangan kemitraan ekosistem lokal menjadi fondasi penting sebelum program diperluas skalanya. Ketika ekosistem mulai terbentuk dan kolaborasi semakin kuat, program memiliki pijakan yang lebih kokoh untuk meningkatkan jangkauan sekaligus menjaga keberlanjutan dampaknya.

8.5 Replikasi Bertahap: Pendekatan Tiga Fase

Tiga prioritas pada fase awal yang diuraikan di atas memberikan fondasi, tetapi replikasi yang sesungguhnya membutuhkan peta perjalanan yang lebih utuh. Tidak semua wilayah akan memulai dari titik yang sama, dan tidak semua komponen program dapat dijalankan sekaligus. Kerangka tiga fase berikut disusun untuk membantu organisasi pelaksana memetakan perkembangan replikasi secara lebih terstruktur, dari pembangunan fondasi awal hingga integrasi program ke dalam ekosistem lokal yang lebih luas.

8.5.1 Fase 1 – Membangun Fondasi Program

Fase pertama berfokus pada pembentukan fondasi implementasi yang kuat sebelum program diperluas skalanya. Prioritas utama pada tahap ini adalah memastikan kapasitas fasilitator, sistem data dasar, serta pelaksanaan pelatihan inti telah berjalan dengan baik. Investasi pada penguatan fasilitator menjadi sangat penting karena kualitas pendampingan di lapangan akan sangat menentukan pengalaman belajar peserta dan konsistensi implementasi program.

Pada saat yang sama, organisasi pelaksana perlu membangun sistem data dan monitoring sederhana yang mampu merekam informasi dasar peserta, pelaksanaan kegiatan, serta hasil awal yang dapat diamati. Sistem ini tidak perlu kompleks, tetapi harus cukup konsisten untuk menjadi dasar pengambilan keputusan di tahap berikutnya. Bersamaan dengan itu, pelatihan inti dapat mulai diuji coba dalam skala terbatas untuk memastikan materi, metode, dan mekanisme pendampingan relevan dengan konteks lokal.

Pada fase ini, program belum perlu menjalankan seluruh komponen intervensi secara lengkap. Fokus utama adalah memastikan bahwa fondasi implementasi telah terbentuk dengan cukup kuat sebelum upaya perluasan dilakukan.

Indikator transisi ke fase berikutnya:

Fase ini dapat dianggap siap beralih ketika:

- Kesepakatan Bersama atau Perjanjian Kerja Sama dengan Pemerintah Daerah sudah ditandatangani;
- Training of Trainers sudah dilaksanakan dan kapasitas fasilitator telah terbentuk dan berjalan secara konsisten;
- Pelatihan sudah berjalan dan mengalami peningkatan, baik dari kapasitas pengusaha maupun jumlah jangkauan; pada tiga bulan awal, masing-masing fasilitator Mastercard Strive umumnya sudah memberikan paket pelatihan dan pendampingan kepada 100 pemilik usaha.

8.5.2 Fase 2 – Memperluas Intervensi dan Kemitraan

Setelah fondasi program mulai stabil, organisasi pelaksana dapat memasuki fase kedua dengan memperluas cakupan intervensi serta memperkuat kemitraan dengan berbagai aktor lokal. Pada tahap ini, komponen program yang sebelumnya belum dijalankan dapat mulai diperkenalkan secara bertahap, seperti pendampingan lanjutan, penguatan akses layanan keuangan, atau pengembangan jejaring pasar. Perluasan kemitraan menjadi elemen penting dalam fase ini. Kolaborasi dengan pemerintah daerah, lembaga jasa keuangan, komunitas usaha, maupun sektor swasta dapat membantu memperluas dukungan bagi UMKM sekaligus mengurangi beban implementasi program secara langsung.

Seiring dengan bertambahnya cakupan kegiatan, perhatian terhadap kualitas implementasi perlu semakin diperkuat melalui penguatan kapasitas fasilitator, penyempurnaan metode pelatihan, serta peningkatan sistem monitoring. Perjalanan menuju fase ini tidak harus berlangsung seragam di setiap wilayah. Kecepatan transisi akan sangat dipengaruhi oleh kesiapan ekosistem lokal, kapasitas tim pelaksana, serta tingkat kematangan kemitraan yang tersedia.

Indikator transisi ke fase berikutnya:

Fase ini dapat dianggap siap beralih ketika cakupan intervensi meningkat:

- Secara jangkauan, ekosistem dan aktor lokal mulai terlibat, seperti komunitas UMKM, maupun komunitas pemberdayaan ekonomi lainnya. Setiap tiga bulan, pemerintah daerah dan mitra sudah mulai melakukan monitoring dan evaluasi rutin.
- Lembaga Jasa Keuangan mulai dilibatkan dalam tahapan ini. Setelah memberikan pelatihan mendasar pada tahap pertama, tahap berikutnya adalah membuka akses terhadap produk dan jasa keuangan, termasuk QRIS dan pinjaman.

8.5.3 Fase Ketiga – Integrasi dan Penguatan Ekosistem

Fase ketiga merupakan tahap ketika program mulai terintegrasi secara lebih kuat dengan ekosistem pendukung UMKM di tingkat lokal maupun nasional. Pada fase ini, integrasi dengan kebijakan pemerintah daerah, layanan pendukung UMKM, serta inisiatif pembangunan ekonomi lokal menjadi semakin penting untuk memastikan keberlanjutan dampak program dalam jangka panjang.

Integrasi ini dapat mencakup penyelarasan dengan program pemerintah, penguatan mekanisme rujukan layanan pendukung UMK, hingga pengembangan model kolaborasi yang memungkinkan program terus berjalan meskipun dukungan proyek telah berakhir. Pada tahap ini pula, program memiliki peluang lebih besar untuk diperluas skalanya secara berkelanjutan karena fondasi implementasi, kemitraan, dan ekosistem telah terbentuk dengan lebih matang. Tidak semua wilayah perlu segera mencapai fase ini dalam waktu yang sama. Pendekatan bertahap memberikan ruang bagi setiap daerah untuk berkembang sesuai kesiapan masing-masing, sehingga proses replikasi dapat berlangsung secara lebih realistis, adaptif, dan berkelanjutan.

Indikator kematangan fase:

Fase ini ditandai dengan adanya integrasi program dalam sistem atau kebijakan lokal, meningkatnya kepemilikan oleh pemerintah daerah dan mitra, serta keberlanjutan aktivitas program yang tidak lagi bergantung sepenuhnya pada dukungan proyek eksternal.

Sebagai contoh, Dinas Koperasi dan UKM Garut menerima rekomendasi dari program Mastercard Strive dalam proses penyusunan kebijakan daerah sehingga dampak program bisa terus berlanjut.

8.6 Replikasi sebagai Proses Modular dan Adaptif

Kerangka fase dan prioritas yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya pada akhirnya bertumpu pada satu keyakinan: bahwa perluasan dampak program bukan soal seberapa cepat skala diperbesar, melainkan seberapa kuat fondasi yang dibangun di setiap tahapnya. Pengalaman Program Mastercard Strive menunjukkan bahwa keterbatasan implementasi, ketika dipelajari dengan jujur, bisa menjadi kompas yang paling andal untuk merancang replikasi yang lebih realistis dan berkelanjutan. Pendekatan ini juga menegaskan bahwa kesempurnaan bukanlah prasyarat untuk memulai. Bahkan dalam implementasi skala nasional sekalipun, berbagai keterbatasan tetap muncul, baik dari sisi desain, metode pelaksanaan, kapasitas SDM, maupun koordinasi lintas pemangku kepentingan. Justru dari pengalaman tersebut muncul pemahaman bahwa proses penguatan UMK membutuhkan waktu, konsistensi, serta ruang belajar yang cukup bagi semua pihak yang terlibat. Organisasi yang ingin mereplikasi program tidak perlu menunggu seluruh prasyarat ideal terpenuhi, melainkan dapat memulai dari komponen inti yang paling memungkinkan, sambil membangun fondasi ekosistem secara paralel.

Keberhasilan replikasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain program, tetapi juga oleh kekuatan fondasi pendukungnya. Integrasi data calon peserta program, dukungan pemerintah daerah dalam aspek operasional, keberadaan fasilitator yang kompeten, serta sistem monitoring yang sederhana namun konsisten menjadi prasyarat penting agar program dapat berjalan efektif sejak awal. Tanpa fondasi ini, upaya ekspansi skala berisiko menghasilkan jangkauan yang luas tetapi dampak yang dangkal. Sebaliknya, ketika fondasi tersebut dibangun secara bertahap, perluasan program dapat berlangsung lebih stabil dan berkelanjutan.

Arah besar yang menjadi benang merah dari keseluruhan strategi ini adalah penguatan ekosistem UMKM. Replikasi tidak semata-mata bertujuan memperbanyak jumlah pelatihan atau memperluas jangkauan peserta, tetapi membangun lingkungan yang memungkinkan pelaku UMKM terus belajar, mengakses layanan pendukung, serta mengembangkan usahanya setelah intervensi program berakhir. Dalam perjalanan itu, setiap wilayah dapat memulai dari titik yang berbeda dan bergerak dengan kecepatan yang berbeda, namun tetap menuju tujuan yang sama: perluasan program yang tidak hanya memperbesar skala jangkauan, tetapi juga memperdalam dan memperpanjang dampak yang dihasilkan.

⁷ *Irpia Journal of Public Administration Indonesia. (n.d.). Evaluasi implementasi OSS-RBA: Tantangan integrasi data dan perizinan berusaha berbasis risiko.* <https://ejournal.irpia.or.id/index.php/irpia-jurnal/article/download/281/246/1445>

⁸ *Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Ternate. (n.d.). Optimalisasi pengolahan data dan informasi penanaman modal dalam mendukung pengawasan perizinan berusaha berbasis risiko.* <https://dpmptsp.ternatekota.go.id/read/optimalisasi-pengolahan-data-dan-informasi-penanaman-modal-dalam-mendukung-pengawasan-perizinan-berusaha-berbasis-risiko>

Bab 9:

Penutup

Implementasi program Mastercard Strive di Indonesia, yang dijalankan bersama Mercy Corps Indonesia dengan dukungan Mastercard Center for Inclusive Growth, Bappenas, dan Dewan Nasional Keuangan Inklusif, menunjukkan bahwa perubahan yang berkelanjutan terjadi ketika desain program berhasil mengintegrasikan penguatan kapasitas individu, fasilitator lokal, institusi keuangan, dan kebijakan publik dalam satu kerangka yang koheren.

Dokumen pembelajaran ini menegaskan bahwa intervensi terhadap usaha mikro dan kecil tidak dapat dipahami semata sebagai penyediaan akses — baik akses terhadap pembiayaan, teknologi, maupun pelatihan — melainkan sebagai proses transformasi sistemik yang memerlukan orkestrasi lintas pemangku kepentingan. Implementasi program Mastercard Strive di Indonesia, yang dijalankan bersama Mercy Corps Indonesia dengan dukungan Mastercard Center for Inclusive Growth, Bappenas, dan Dewan Nasional Keuangan Inklusif, menunjukkan bahwa perubahan yang berkelanjutan terjadi ketika desain program berhasil mengintegrasikan penguatan kapasitas individu, fasilitator lokal, institusi keuangan, dan kebijakan publik dalam satu kerangka yang koheren.

Pengalaman program ini memperlihatkan bahwa mendorong UMKM untuk *go digital* dan *get capital* adalah sesuatu yang sangat mungkin dilakukan asalkan kualitas pendampingan benar-benar dijaga. Fasilitator memegang peran yang tidak dapat digantikan dalam menentukan kedalaman dampak program, sehingga investasi pada standarisasi kurikulum, sistem monitoring berbasis data, serta mekanisme *feedback* yang adaptif menjadi keharusan. Yang tidak kalah penting adalah kerangka berpikir bahwa pendampingan harus dilakukan secara bertahap dan disesuaikan dengan kebutuhan UMK di masing-masing daerah — karena tanpa sensitivitas kontekstual ini, bahkan materi pelatihan terbaik pun akan kehilangan relevansinya di lapangan.

Berbagai keterbatasan dan hambatan yang muncul selama implementasi program Mastercard Strive justru memberikan pelajaran penting yang memperkaya pemahaman kita tentang cara merancang, menjalankan, dan mereplikasi program pengembangan UMKM yang lebih baik ke depan. Pengalaman-pengalaman yang tidak berjalan optimal baik pada level desain, metode implementasi, kapasitas SDM, maupun kemitraan, menegaskan satu hal yang mendasar: pengembangan UMKM adalah proses yang kompleks dan tidak dapat disederhanakan menjadi satu paket intervensi yang berlaku seragam untuk semua konteks.

Dari sisi desain Program Mastercard Strive mengajarkan pentingnya membangun fondasi kapasitas UMKM secara bertahap. Pengalaman di lapangan menunjukkan bahwa urutan intervensi yang dimulai dari penguatan literasi dasar (seperti Cerdas Menabung sebagai materi literasi keuangan dasar) sebelum mendorong adopsi praktik digital yang lebih kompleks, terbukti lebih efektif dan lebih realistis dalam membantu UMKM untuk berkembang. Temuan ini memberikan pembelajaran bahwa dengan proses yang tepat, perubahan perilaku usaha yang nyata sangat bisa dicapai.

Dari sisi metode implementasi, pengalaman Program Mastercard Strive memperkaya pemahaman tentang bagaimana format pendampingan yang berbeda menghasilkan kualitas pembelajaran yang berbeda pula. Konteks dengan keterbatasan infrastruktur dan konsentrasi peserta membutuhkan pendekatan yang lebih dari sekadar efisiensi. Adaptasi seperti model *hybrid* yang menggabungkan pendampingan daring dengan kehadiran fasilitator di lokasi terbukti mampu menjaga kualitas interaksi tanpa mengabaikan keterbatasan sumber daya. Fleksibilitas metodologis yang responsif terhadap konteks, dengan demikian, adalah kekuatan dan bukan kompromi.

Dari sisi sumber daya manusia, salah satu temuan paling berharga dari Program Mastercard Strive adalah konfirmasi bahwa kualitas relasi antara fasilitator dan UMK adalah faktor penentu sejauh mana materi dapat diterjemahkan menjadi praktik usaha yang nyata. Variasi persepsi manfaat program di antara partisipan yang tercatat dalam endline report bukan sekadar catatan kelemahan, melainkan petunjuk yang sangat berguna: bahwa investasi pada penguatan kapasitas fasilitator, khususnya dalam komunikasi, empati, dan *problem solving*, menghasilkan dampak yang berkelanjutan. Fasilitator yang kuat adalah tulang punggung program yang berdampak.

Dari sisi kemitraan, program ini menunjukkan bahwa kolaborasi lintas pemangku kepentingan yang dibangun di atas penyelarasan tujuan dan ekspektasi yang jelas sejak awal menghasilkan ekosistem pendukung yang jauh lebih kokoh. Temuan *endline report* yang mengindikasikan bahwa keberlanjutan praktik UMKM lebih kuat ketika peserta terhubung dengan ekosistem pendukung adalah bukti nyata bahwa kemitraan yang strategis adalah investasi yang memberikan dampak jangka panjang. Ini sekaligus membuka peluang untuk merancang strategi kemitraan yang lebih ambisius sekaligus tepat sasaran dalam program-program berikutnya.

9.1 Limitasi Dokumen Pembelajaran dan Implikasi untuk Program Serupa

Selain pembelajaran di atas, terdapat sejumlah keterbatasan yang perlu diakui secara jujur agar temuan program dapat dimanfaatkan secara tepat. Mengakui keterbatasan ini justru memperkuat kredibilitas dokumentasi ini sebagai rujukan yang dapat dipercaya bagi pihak-pihak yang akan mereplikasi atau mengembangkan program serupa ke depan.

Pertama, dari sisi cakupan dan representativitas, lokasi-lokasi implementasi dipilih berdasarkan pertimbangan kesiapan mitra dan aksesibilitas wilayah. Konsekuensinya, temuan program cenderung mencerminkan kondisi UMKM di daerah yang relatif lebih siap secara kelembagaan, dan belum tentu dapat digeneralisasi ke wilayah dengan karakteristik yang lebih beragam, seperti daerah tertinggal, wilayah kepulauan, atau komunitas UMKM yang bergerak lebih dalam di sektor informal. Kesenjangan ini perlu diakui agar replikasi tidak mengasumsikan keseragaman konteks yang pada kenyataannya sangat bervariasi antarwilayah di Indonesia.

Kedua, Program Mastercard Strive beroperasi dalam kerangka waktu yang relatif terbatas, sehingga pembelajaran yang tersedia lebih banyak menggambarkan perubahan jangka pendek hingga menengah. Dampak yang lebih substantif dan struktural, seperti peningkatan pendapatan yang berkelanjutan, perluasan akses ke pasar formal, atau transformasi ekosistem usaha lokal, belum dapat diobservasi secara memadai. Ini menjadi dorongan positif bagi desain evaluasi ke depan untuk membangun mekanisme monitoring jangka panjang yang memungkinkan nilai sesungguhnya dari program semacam ini terukur secara lebih komprehensif.

Ketiga, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman tentang faktor-faktor kontekstual spesifik yang menentukan keberhasilan intervensi di suatu wilayah. Mengapa pendekatan yang sama menghasilkan dampak berbeda di dua kabupaten yang secara demografis serupa? Sejauh mana kepemimpinan lokal dan dinamika kebijakan daerah mempengaruhi kualitas implementasi? Pertanyaan-pertanyaan ini adalah agenda penelitian yang menarik untuk dijawab melalui pendekatan yang lebih mendalam, seperti studi kasus komparatif atau etnografi, dan membuka peluang kolaborasi dengan lembaga penelitian dan perguruan tinggi lokal.

Keempat, keterbatasan ini saling berkaitan dan secara kolektif membentuk agenda pembelajaran yang konstruktif ke depan. Perluasan cakupan wilayah, perpanjangan periode evaluasi, dan pendalaman metodologi penelitian adalah tiga langkah konkret yang dapat memperkuat fondasi pengetahuan bagi generasi program pengembangan UMKM berikutnya.

Keterbatasan-keterbatasan ini sekaligus membawa implikasi praktis yang beroperasi pada tiga level. Pada level desain program, pengalaman Program Mastercard Strive menegaskan pentingnya membangun mekanisme kontekstualisasi sejak awal, mencakup pemetaan konteks yang sistematis, penilaian atas keragaman kapasitas kelembagaan daerah, dan fleksibilitas yang terstruktur sebagai bagian integral dari desain, bukan sebagai penyimpangan darinya.

Pada level ekosistem kebijakan, titik-titik sambung dengan inisiatif nasional seperti SAPA UMKM dan Kartu Usaha membuka jalan bagi pembelajaran program untuk bertransisi menjadi bagian dari sistem yang lebih besar, bukan sekadar praktik baik yang terdokumentasi.

Pada akhirnya, perjalanan program Mastercard Strive di Indonesia ingin menunjukkan bahwa transformasi UMK memerlukan pendekatan yang bekerja serentak pada tiga level: mikro pada tingkat pelaku usaha, meso pada tingkat lembaga pendukung dan pemerintah daerah, serta makro pada tingkat kebijakan nasional. Kesenambungan antar-level inilah yang memungkinkan dampak jangka pendek seperti peningkatan literasi dan akses, tumbuh menjadi perubahan struktural yang bertahan lama. Dengan komitmen bersama dari sektor swasta, lembaga non-profit, pemerintah, dan komunitas UMK itu sendiri, pembelajaran dari Mastercard Strive diharapkan tidak akan berhenti sebagai catatan satu program, melainkan menjadi batu loncatan bagi terbentuknya sistem dukungan UMK yang benar-benar inklusif, adaptif, dan berkelanjutan di Indonesia.

9.2. Rekomendasi Kebijakan untuk Penguatan Ekosistem UMK

Pembelajaran dari implementasi Program Mastercard Strive di Indonesia menunjukkan bahwa keberhasilan intervensi tidak hanya ditentukan oleh kualitas desain program, tetapi juga oleh sejauh mana ekosistem kebijakan mampu mendukung integrasi, keberlanjutan, dan skalabilitas dampak. Salah satu kunci kesuksesan program Mastercard Strive itu sendiri adalah kolaborasi multi-pihak. Oleh karena itu, diperlukan langkah kebijakan yang lebih terarah dan spesifik bagi masing-masing pemangku kepentingan:

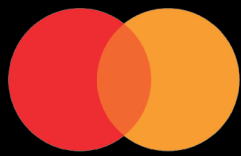
Pada Tingkat Pemerintah Daerah, penguatan kepemilikan lokal menjadi kunci keberlanjutan program. Pembelajaran dari implementasi menunjukkan bahwa integrasi program ke dalam dokumen perencanaan daerah, seperti RPJMD, dapat meningkatkan peluang replikasi dan keberlanjutan. Oleh karena itu, pemerintah daerah didorong untuk tidak hanya menjadi penerima program, tetapi secara aktif mengadopsi pendekatan yang telah terbukti efektif ke dalam kebijakan dan anggaran daerah. Hal ini mencakup pengalokasian sumber daya untuk pendampingan UMK, penguatan koordinasi lintas dinas, serta penyelarasan dengan program nasional. Tanpa langkah ini, intervensi berisiko berhenti sebagai proyek jangka pendek tanpa dampak berkelanjutan.

Bagi Lembaga Jasa Keuangan, tantangan utama bukan hanya memperluas akses, tetapi memastikan kesesuaian produk dengan kebutuhan dan kesiapan UMK. Pembelajaran program menunjukkan bahwa banyak pelaku UMK masih berada pada tahap awal literasi keuangan, sehingga memerlukan pendekatan bertahap sebelum dapat mengakses produk keuangan yang lebih kompleks.

Oleh karena itu, lembaga keuangan perlu mengembangkan produk yang lebih adaptif, termasuk skema pembiayaan mikro yang terintegrasi dengan pendampingan, serta memanfaatkan data alternatif dari program untuk meningkatkan penilaian kelayakan kredit. Kolaborasi dengan organisasi pelaksana menjadi penting untuk menjembatani kesenjangan antara kesiapan UMK dan persyaratan formal sektor keuangan.

Bagi Organisasi Pelaksana Program, fokus ke depan perlu bergeser dari sekadar implementasi menuju penguatan sistem. Hal ini mencakup investasi yang lebih besar pada kualitas fasilitator, pengembangan kurikulum yang modular dan adaptif, serta pemanfaatan data secara lebih sistematis untuk pengambilan keputusan. Selain itu, organisasi pelaksana perlu memperkuat desain replikasi dengan memperjelas pembagian peran, timeline implementasi, serta indikator transisi antar fase. Tanpa kerangka yang operasional, risiko fragmentasi intervensi akan tetap tinggi.

Bagi Lintas Pemangku Kepentingan, diperlukan komitmen untuk membangun mekanisme koordinasi yang lebih terstruktur dan berkelanjutan. Fragmentasi program yang masih terjadi menunjukkan bahwa kolaborasi sering kali bersifat *ad hoc* dan belum terinstitusionalisasi. Pembentukan platform kolaborasi atau *learning network* yang melibatkan pemerintah, sektor swasta, organisasi pelaksana, dan akademisi dapat menjadi langkah strategis untuk memastikan pertukaran pembelajaran, penyelarasan intervensi, serta penguatan dampak kolektif.



center for
inclusive growth

2026