

## STRATEGI BISNIS UMKM SELAMA PANDEMI COVID-19

Reza Nurul Ichsan <sup>1\*</sup>, Mohammad Yusuf <sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

<sup>2</sup>Program Studi Ekonomi Pembangunan, Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan  
Jl. Teladan No. 15 Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara - 20227

\*Korespondensi Penulis: [rezaichsan31@gmail.com](mailto:rezaichsan31@gmail.com)

**Abstract:** *Micro, Small and Medium Enterprises, the trade sector is currently faced with the problem of declining sales, difficulty in obtaining raw materials, impeded production and distribution, capital difficulties, lack of information technology knowledge and business network constraints. This study aims to determine the business management strategies of SMEs in Sumbawa Regency after the Covid-19 pandemic by referring to questions raised by Pedersen and Ritter (2020), namely: position, plan, perspective, project, and prepare. This type of research is descriptive, data collection methods using structured and gradual interviews. The number of respondents was 37 people. The data analysis technique uses descriptive qualitative. The results of the study explained that the post Covid-19 business management strategy for MSME entrepreneurs can provide improvement and development of good business sustainability by implementing management strengthening in the fields of marketing, human resources, finance and operations as strategic steps to create an efficient and effective business existence. The conclusion of this study is that SMEs are required to have good knowledge management and absorptive capacity to improve business performance. Furthermore, for future research, it is expected to study more sources and references, namely by adding variables and deeper analysis to obtain more complete research results by using a mixture of quantitative and qualitative methods.*

**Keywords:** *Business Management; Strategy and Post Covid 19 Pandemic*

---

### PENDAHULUAN

Pandemi Covid-19 masih terus mengancam kesehatan manusia dan terus meningkat kasusnya. Peningkatan angka-angka kasus positif juga masih terus bergulir, dan secara global kurva infeksi baru serta angka kematian juga masih cenderung fluktuatif. Berdasarkan data *Worldometer* pada Selasa (13/4/2021), saat ini tercatat ada 137.221.797 kasus dari 221 negara dengan total kematian mencapai 2.957.276 kasus di antaranya. Adapun negara-negara di dunia terus berusaha keras untuk mengatasi pandemic Covid-19 ini dengan melakukan proses vaksinasi ke masyarakat. Adanya berbagai kebijakan dan intervensi diambil sesuai dengan keadaan dan kondisi negara. Selanjutnya kebijakan yang diambil diantaranya pemberlakuan pembatasan ketat perwilayah, dan pembatasan mudik atau keluar kota bagi penduduk yang berdomisil di kota/provinsi.

Kondisi selama 24 jam terakhir kasus aktif di Indonesia turun sebanyak 586 menjadi 109.372. menurut laporan Satuan Tugas Penanganan Covid-19. Sementara itu kasus baru harian masih ada di angka 4.000-an yakni 4.829 kasus, sehingga secara akumulasi kasus positif terkonfirmasi di Tanah Air mencapai 1.571.824 kasus. Untuk capaian vaksinasi nasional, per hari yang sama, sudah ada 5,3 juta orang yang telah selesai menerima vaksin Covid-19 (2 dosis). Jumlah ini adalah masih sangat jauh dari target nasional yang mencapai 180 juta orang.

Adapun total jumlah kasus positif virus corona di Indonesia sampai pukul 15.40 WIB, Rabu, 8 April 2020, telah sebanyak 2.956 pasien. Dari jumlah kasus tersebut, 84,37 persen atau 2.494 pasien positif Covid-19 di masih menjalani perawatan di tanah air. Adapun pasien yang berhasil sembuh telah mengalami mencapai 222 orang. Meskipun angka kesembuhan bertambah, jumlahnya masih di bawah total kasus kematian. Sampai tanggal 8 April, total pasien positif Covid-19 yang meninggal di Indonesia mencapai 240 jiwa. Tercatat ada 19 kasus kematian baru dalam 24 jam terakhir. Data tersebut menggambarkan *Case Fatality Rate* (CFR) atau rasio kematian pasien positif corona di dalam negeri berada di level 8,12 persen. DKI Jakarta masih menjadi provinsi episentrum utama kasus Covid-19. Jumlah kasus di ibu kota tercatat terus melonjak dan tertinggi di antara 32 provinsi yang terpapar pandemi. Hanya Provinsi Gorontalo dan NTT yang sampai sekarang belum melaporkan memiliki kasus positif corona.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiwiek Suprihatin (2020), menganalisis perilaku konsumen wisatawan era pandemi Covid-19 yang juga terjadi di Nusa Tenggara Barat sebagai salah satu dari lima destinasi prioritas Indonesia. Besar harapannya hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan rekomendasi bagi pemerintah dan industri pariwisata sehingga pariwisata NTB akan kembali bersinar atas hasil kerja keras yang telah dilakukan Membangun Nusa Tenggara Barat yang Gemilang. Penelitian ini memiliki tujuan untuk menganalisa perilaku konsumen wisatawan pada masa era pandemi Covid-19, dengan mengambil kasus pariwisata Nusa Tenggara Barat, sebagai salah satu dari destinasi Super Prioritas. Dengan adanya kebijakan pemerintah yang berubah-ubah dalam menghadapi pandemi Covid-19 membuat salah satu penyebab pelaku usaha UMKM gulung tikar. Penyebaran Covid-19 di Indonesia menurut Nismawati (2020), Pemerintah juga menganjurkan jaga jarak secara fisik dan mengurangi kegiatan berkerumun, untuk mengurangi penyebaran Covid-19 di Indonesia. Niat baik pemerintah untuk melakukan PSBB sangat merugikan warga Indonesia khususnya dampak ekonomi yang menurun dan banyak tenaga kerja yang kehilangan pekerjaan. Hal ini tidak terlepas dari adanya Covid-19 yang berdampak pada sektor perdagangan, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Ekonomi merupakan salah satu faktor penting dalam kehidupan, sebagaimana diketahui bahwa seseorang akan bersinggungan secara langsung dengan kebutuhan ekonomi dalam menjalankan kehidupan (Hanoatubun, 2020).

Restrukturisasi kredit tahun 2021 menurut Titis Nurdiana mengatakan bahwa pemerintah akan melakukan restrukturisasi kredit kepada korporasi dan pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) serta debitur dengan tidak memperpanjang masa keringanan pinjaman dan subsidi bunga tersebut. UMKM merupakan sektor usaha yang paling terpuruk. Hal ini juga yang menjadi salah satu penyebab pertumbuhan ekonomi Indonesia melambat seperti yang telah dipaparkan pada tulisan di atas. UMKM memiliki peran yang sangat penting di Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi Usaha Kecil Menengah (KOMENKOP UKM) jumlah usaha mikro Indonesia adalah 62.106.900 usaha, usaha kecil 757.090 usaha, usaha menengah 58.627 usaha, usaha besar sebanyak 5.460 usaha. Selama ini UMKM dinilai mampu menopang 80% konsumsi dalam negeri berkontribusi sebesar 60.3% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia, serta mampu menyerap 97% tenaga kerja dan menyediakan 90% lapangan kerja di Indonesia (Melisa Siska Juminto, 2020).

Selanjutnya fenomena pandemi Covid-19 telah mengubah perilaku konsumen. Penelitian yang dilakukan oleh Deni Kamaludin Yusuf, dkk di awal pandemi Covid-19 membuktikan bahwa bencana Covid-19, pembatasan sosial, dan sistem pemasaran online berpengaruh terhadap perubahan perilaku konsumen dalam membeli produk retail (Yusuf, Deni Kamaludin, Badriah, dkk, 2020). Kebijakan pemerintah untuk tetap di rumah saja (*stay home*), PSBB di berbagai daerah, menghindari kerumunan atau jaga jarak (*social distancing*) dan bekerja dari rumah (*work from home*) turut merubah perilaku masyarakat. Masyarakat kini lebih suka melakukan belanja secara *daring* atau *online* terutama melalui *e-commerce*. Terjadi peningkatan belanja *online* sebesar 400% sebagaimana yang disampaikan oleh Ahmad M. Ramli dari Dirjen Penyelenggaraan Pos dan Informatika (PPI) Kominfo yang diprediksi akan terus berlanjut pada era *new normal*. Hal ini didukung oleh Mohmmad Feriadi sebagai Ketua Umum Asosiasi Perusahaan Jasa Pengiriman Ekspres, Pos dan Logistik Indonesia (Asperindo) bahwa terjadi peningkatan permintaan pengiriman barang (Gusti, 2020).

Pada saat ini UMKM mengalami berbagai permasalahan seperti penurunan penjualan, permodalan, distribusi terhambat, kesulitan bahan baku, produksi menurun dan PHK buruh, hal ini menjadi ancaman bagi perekonomian nasional. UMKM sebagai penggerak ekonomi domestik dan penyerap tenaga kerja tengah menghadapi penurunan produktivitas yang berakibat pada penurunan profit secara signifikan.

Adapun untuk membangkitkan kembali kondisi ini diperlukan solusi mitigasi dan pemulihan. Langkah mitigasi prioritas jangka pendek adalah dengan menciptakan stimulus pada sisi permintaan dan mendorong *platform* digital (*online*) untuk memperluas kemitraan. Upaya lainnya yaitu melalui kerjasama dalam pemanfaatan inovasi dan teknologi yang dapat menunjang perbaikan mutu dan daya saing produk, proses pengolahan produk, kemasan dan sistem pemasaran serta lainnya.

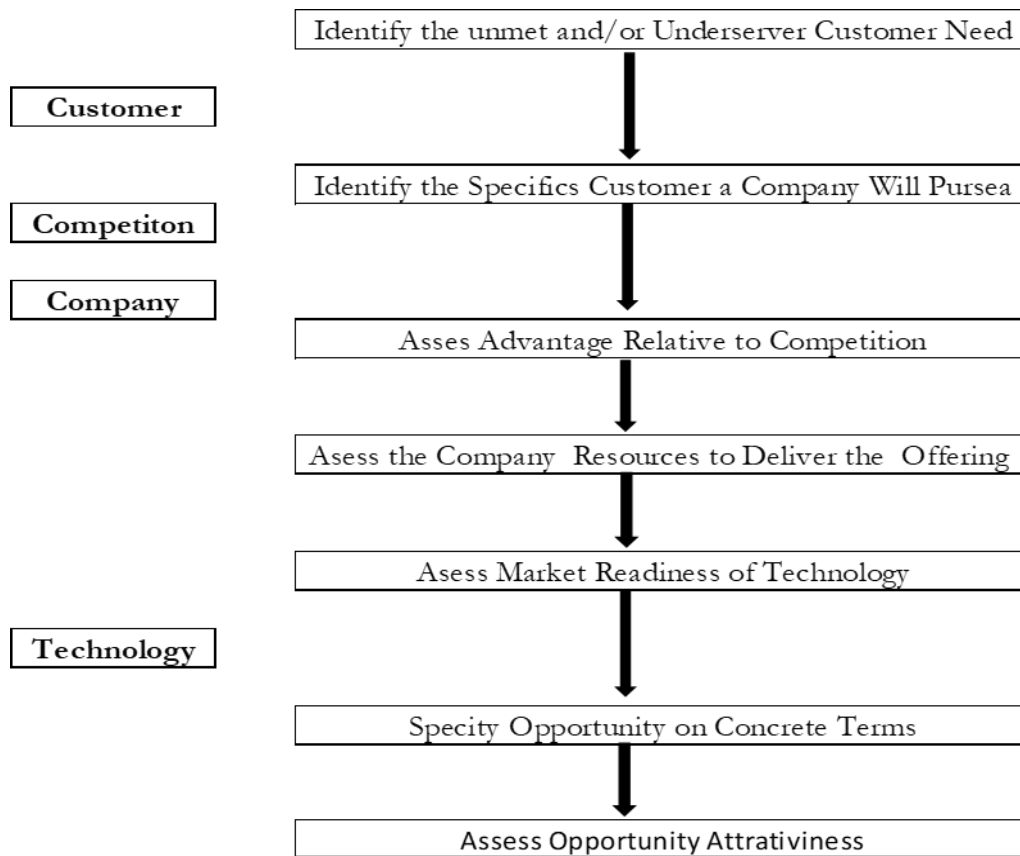
Selanjutnya hanya 13% atau sekitar 8 juta UMKM yang telah terhubung dengan digital marketing. Adapun *e-commerce* menjadi salah satu pilihan yang sering digunakan oleh UMKM untuk memulai digital marketing dan sering digunakan oleh konsumen untuk berbelanja *online*. Menteri Koordinator Bidang Perekonomian mencatat bahwa di tengah pandemi Covid-19 saat ini, sebanyak 301.115 UMKM mulai menggunakan platform digital *e-commerce*. Jumlah tersebut masih tergolong kecil jika dibandingkan dengan jumlah UMKM di Indonesia dan besarnya potensi pasar online di Indonesia. Kurangnya pemahaman pelaku UMKM terhadap pengaplikasian *e-marketing* di Indonesia menjadi salah satu faktor penyebab banyaknya UMKM yang gagal beradaptasi di tengah krisis pandemi Covid-19 saat ini sebagaimana yang telah disampaikan pada pemaparan di atas. Oleh karena itu, melihat kondisi saat ini diperlukan percepatan adaptasi *e-marketing* bagi UMKM di Indonesia sehingga ekonomi Indonesia kembali bangkit, karena UMKM memiliki peran yang sangat besar bagi perekonomian Indonesia.

UMKM menurut Bank Dunia, UMKM dapat dikelompokkan dalam tiga jenis berdasarkan banyaknya jumlah pekerja, yaitu: 1. Usaha Mikro memiliki jumlah karyawan 10 orang; 2. Usaha Kecil memiliki jumlah karyawan 30 orang; dan Usaha Menengah memiliki jumlah karyawan hingga 300 orang (Bank Indonesia, 2015). *E-marketing* menurut Chaffey (2009) memiliki cakupan yang lebih luas karena mengacu kepada penggunaan berbagai teknologi untuk mencapai tujuan pemasaran dan memiliki perspektif internal dan eksternal. *E-marketing* merupakan bagian dari *e-business* yang berorientasi kepada pelanggan. Penggunaan internet menurut Carniels et al, (2014) menjelaskan bahwa penggunaan internet oleh UMKM memudahkan pertukaran informasi secara instan merangsang efisiensi dan membantu memecahkan masalah sejak tahap awal. Penggunaan *social media* dinilai memberikan dampak positif terhadap suatu bisnis, khususnya dapat mengurangi biaya pemasaran yang cukup besar dan meningkatkan hubungan baik dengan pelanggan. Selanjutnya peran marketing menurut Hermawan (2010) yakni peran *e-marketing* pada era digital memungkinkan perusahaan dan setiap individu di dalam perusahaan untuk melakukan *networking* dengan perusahaan lain di seluruh dunia.

## TINJAUAN PUSTAKA

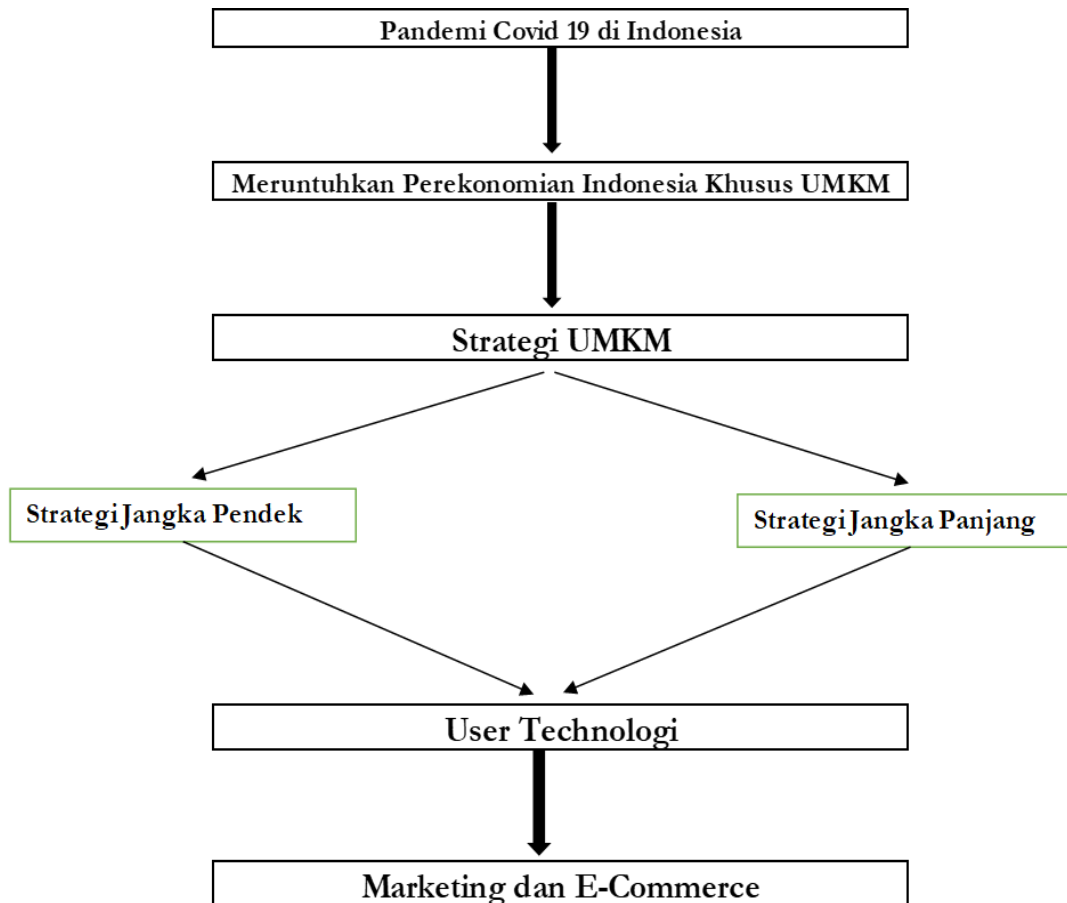
Salah satu strategi UMKM dalam memajukan bisnisnya dengan melakukan promosi. Adapun promosi *online* menurut Sukmadi (2001) merupakan salah satu bentuk dari kegiatan *e-marketing*. Penggunaan internet merupakan salah satu cara yang efektif untuk membangun brand dan menjadikan bisnis dikenal banyak orang. Selain itu, salah satu bentuk *e-marketing* yang sering adalah *e-commerce*. Penggunaan *e-commerce* menurut Wan (2020) adalah ditujukan untuk meningkatkan keuntungan, menjangkau pasar yang lebih luas, membangun relasi dan membangun konsep pasar baru.

Strategi bisnis UMKM sebagaimana yang dijelaskan oleh Strauss dan Frost (2009) yaitu: Analisis Situasi, Strategi Perencanaan Marketing, Tujuan, Strategi *e-Marketing*, Rencana Pelaksanaan, Anggaran, Rencana Evaluasi. Adapun strategi bisnis UMKM yang pertama yaitu *Situation Analysis*. Analisis situasi menurut Chaffey (2011) *situation analysis* atau analisis situasi merupakan tahapan pertama yang harus dilakukan dalam menyusun perencanaan pembangunan *e-marketing*. Tujuan dari analisis situasi adalah untuk memahami lingkungan perusahaan sekarang dan masa yang akan datang. Analisis situasi dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Strengths, Opportunities, Weakness* dan *Threats* (SWOT). Kekuatan/kelemahan internal perusahaan menurut Fred (2008) adalah digabungkan dengan peluang/ancaman dari eksternal dengan pernyataan misi yang jelas, menjadi dasar untuk penetapan tujuan dan strategi. Tujuan dan strategi ditetapkan dengan maksud memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan.



**Gambar 1.** Kerangka Peluang Pasar

Dalam menghadapi permasalahan di atas, sangat diinginkan model untuk mengembalikan keberadaan pemain bisnis di sektor UMKM pasca pandemi Covid-19. Adapun modelnya adalah menggunakan konsep strategi yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg dalam Pedersen dan Ritter (2020) mengartikan bahwa strategi sebagai 5P yaitu (*Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective*). Selanjutnya Pedersen dan Ritter (2020) meberikan penjelasan bahwa pengertian Strategi sebagai plan atau rencana adalah strategi rencana sebelum diimplementasikan dan ditindaklanjuti melalui implementasi. Selanjutnya strategi sebagai *ploy* adalah suatu kegiatan khusus yang membedakan strategi bisnis pemain usaha dengan pesaing yang bertujuan untuk mengungguli para pesaing. Strategi sebagai *pattern* memberikan kegiatan perusahaan yang dapat dijelaskan melalui pola-pola yang muncul dari kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan sebelumnya. Strategi sebagai *position*, yaitu pelaku usaha dapat menggunakan sumber daya yang ada, baik fisik maupun pengetahuan untuk menyediakan produk yang khas menemukan ceruk pasar yang bertujuan menghalangi dan mengungguli pesaing. Selanjutnya terakhir, strategi merupakan *perspective* mengacu kepada budaya organisasi pada pelaku bisnis untuk memandang dirinya sendiri dan lingkungannya sebagai sebuah strategi.



**Gambar 2.** Kerangka Konseptual Peluang Pasar

Sementara itu pentingnya manajemen bisnis bagi pemain bisnis di sektor UMKM dapat dilihat dalam beberapa bidang manajemen yaitu antara lain pemasaran, penjualan, SDM, keuangan dan operasional, resiko (Wahyuni, Endang, dan Wibawani, 2020). Adapun dibidang pemasaran, perlu dikembangkan sistem pemasaran digital yang tepat sasaran dan dapat menjangkau masyarakat luas (Rangkuti, 2013; Tasruddin, 2015). Misalnya dengan memasarkan leaflet dan brosur pada lokasi strategis bisnis seperti daerah perkantoran, sekolah, bisnis dan lain-lain, selanjutnya melakukan promosi melalui radio, TV Lokal, koran, media social seperti Facebook, Instagram, Whatsapp atau jejaring sosial yang lain. Pada bidang penguatan manajemen sumber daya manusia, peningkatan pengetahuan, wawasan dan keterampilan sehingga mampu mengelola usahanya dengan lebih terencana dan terorganisir dengan baik (Sandiasa dan Widnyani, 2017). Selanjutnya penguatan di bidang manajemen keuangan yakni antara lain memanage keuangan yang efektif dan efisien berkaitan dengan jalur masuk modal dan administrasi pembukuan/keuangan (Putri, 2018; Setyawardani et al, 2019). Terakhir, penguatan di bidang manajemen operasional yang mencakup peningkatan kualitas, efisiensi biaya dan sasaran distribusi yang tepat.

Penelitian ini sangat bertujuan untuk lebih merekomendasikan teori 5P dari Henri Mintzberg melalui daftar pertanyaan yang telah disediakan. Penelitian ini juga mengeksplorasi jawaban atas pertanyaan yang diajukan oleh Pedersen dan Ritter (2020) 5 (lima) Ps yaitu : *position, plan, perspective, project, dan prepare* yang diadaptasi teori 5P dari Henry Mintzberg. Adapun pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berikut dapat memandu responden sebagai pelaku bisnis untuk bangkit kembali dari krisis sehingga pelaku UMKM dapat mengambil langkah-langkah yang tepat untuk menyelamatkan bisnisnya akibat pandemi Covid-19.

## METODE PENELITIAN

Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan alat pengumpulan data yaitu wawancara yang mendalam (*in deep interview*) dan bertahap. Adapun wawancara tersebut melalui *voice note*, *video call*, telepon dan *e-mail* yang masing-masing diwawancarai selama 1 jam karena mengingat masih berlakunya penerapan *social distancing*. Cara penyebaran wawancara ini dimulai dari peneliti mengirimkan permohonan sebagai calon responden penelitian melalui pesan singkat yang berisi tentang identitas peneliti dan alasan melakukan penelitian, meminta izin merekam percakapan, perihal lama waktu wawancara, meminta kesediaan waktu responden dan melakukan kontak lanjutan jika tidak ada respon (Rowley, 2009). Tahapan berikutnya mengirimkan pertanyaan-pertanyaan kepada responden sebagai bahan saat wawancara dengan memberikan waktu Empat sampai Lima hari dan setelah itu peneliti menghubungi responden untuk memastikan kesediaan responden untuk diwawancarai. Pertanyaan-pertanyaan dalam wawancara tersebut didasari teori Henry Mintzberg yang mengadaptasi kerangka kerja pada lima konsep pertanyaan sebagai strategi 5 Ps yaitu meliputi:

1. Peranan apa yang ingin diraih oleh pelaku usaha selama dan setelah pandemic ?
2. Bagaimana planning anda sebagai pelaku usaha untuk bangkit kembali ?
3. Apakah budaya kerja dan identitas usaha anda akan Berubah ?
4. Bagaimana suatu proyek baru yang akan anda luncurkan pada saat pandemic Covid-19 ?
5. Seberapa besar kesiapan anda dalam melaksanakan rencana dan proyek tersebut pada saat pandemic ?

Jumlah responden pada penelitian ini sebanyak 37 orang (Tiga orang dari Program Studi Keuangan dan Perbankan Semester Lima dan 30 orang Semester Tiga dan 8 orang pada Program Studi Manajemen). Responden ini berasal dari orang tua mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Manajemen Universitas yang berprofesi hanya sebagai pelaku bisnis di sektor UMKM perdagangan Kabupaten. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif yaitu teknik penelitian yang menggambarkan dan menjelaskan data-data yang telah dikumpulkan dengan memperhatikan dan merekam sebanyak mungkin aspek yang diteliti sehingga mendapatkan gambaran secara menyeluruh tentang kondisi yang sebenarnya (Creswell, 2016). Langkah-langkah analisis data kualitatif pada penelitian ini yaitu: pengumpulan data (*data collection*), pereduksian data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan/pemverifikasian simpulan (*conclusion drawing/verification*).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Adapun analisis data dalam penelitian deskriptif kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung dan setelah selesai pengumpulan data.

### 1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui bentuk data berupa transkrip wawancara, rekaman wawancara dan audio daring dari 27 responden. Kemudian hasil bentuk data ini dikelompokkan sesuai pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian yaitu mengenai *position*, *plan*, *perspective*, *project*, dan *prepare*.

### 2. Reduksi Data

Pada tahapan ini kegiatan yang dilakukan adalah menyeleksi secara kasar dari catatan atau hasil wawancara. Adapun data yang melewati tahap reduksi melalui serangkaian proses wawancara dengan responden yaitu mengenai bidang pemasaran, sumber daya manusia, keuangan dan operasional.

### 3. Penyajian Data

Pada tahapan ini merupakan kegiatan menarik data yang telah direduksi dari informasi dengan tujuan memudahkan penarikan kesimpulan. Data penelitian dapat disajikan bentuk uraian yang didukung dengan penelitian yang sebelumnya dengan teori-teori yang relevan terkait strategi manajemen bisnis pasca pandemic Covid-19.



#### 4. Penarikan Kesimpulan

Data-data yang telah dikumpulkan, direduksi dan disajikan dengan cara yang mudah dipahami kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan pengamatan yang menyeluruh dari hasil wawancara kepada responden. Selama proses penelitian, data yang diperoleh dari pelaku UMKM di Kabupaten Sumbawa dikumpulkan, dipelajari untuk diolah dan kemudian dianalisis. Dalam proses analisis data, data tersebut ditemukan informasi yang kemudian di relevansikan dengan teori-teori dan penelitian sebelumnya sebagai sumber referensi.

Hasil rekaman wawancara responden terkait “Strategi Pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah Pasca Pandemi Covid-19” adalah strategi sebagai position, posisi pelaku bisnis UMKM di Kabupten Sumbawa selama dan setelah pandemic yaitu melakukan pengembangan strategi pemasaran yang tepat untuk mencapai target penjualan maupun produktivitas yang lebih baik. Perencanaan dan pengembangan produk usaha dengan harga yang terjangkau harus menarik minat konsumen. Penentuan saluran distribusi produk yang tepat sebagai sarana mengungguli pesaing. Kegiatan promosi dengan memanfaatkan teknologi menjadi kreativitas dan inovasi mereka (Müller, 2018). Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa pelaku UMKM yang berbasis *e-commerce* memiliki strategi bisnis yang berbeda dengan pelaku UMKM yang tidak menggunakan ecommerce dalam menjalankan bsinisnya (Helmalia dan Afrinawati, 2018; Shahzad et al, 2020).

Strategi sebagai plan, rencana startegis keberlanjutan usaha bisnis UMKM untuk bangkit dari pandemic Covid-19 adalah memfokuskan pada sumber daya yang selalu tersedia dengan cepat dan tepat, sistem informasi dan komunikasi yang baik dengan pelanggan, fasilitas yang tersedia dalam memanfaatkan teknologi, dan akses serta layanan terhadap pelanggan atau konsumen menjadi fokus utama dalam perencanaan atau perancangan bisnis UMKM ke depan. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian oleh Sumiati, Rofiq, dan Promono (2019) yang menjelaskan bahwa strategi sebagai perencanaan memainkan peran penting dalam memediasi pengaruh kinerja bisnis yang berorientasi konsumen. Ditambahkan juga dalam penelitiannya bahwa perencanaan strategis sebagai pemediasi juga memiliki pengaruh pada hubungan lingkungan internal dan eksternal pada orientasi konsumen.

Strategi sebagai perspektif, pandangan UMKM dari segi identitas dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja usaha. Upaya identitas yang tinggi dari pelaku bisnis maupun konsumen akan meningkatkan kinerja usaha dan bertanggung jawab terhadap keberhasilan maju mundurnya usaha yang dijalankan. Upaya untuk budaya organisasi bisnis harus memiliki misi, keterlibatan dan konsistensi dalam menjalankan usahanya. Pelaku UMKM melihat pandemi Covid-19 sebagai sebuah tantangan sekaligus peluang dalam mengembangkan usahanya. Banyak hal baru yang mereka dapatkan selama masa pandemic ini berlangsung, pengetahuan mengenai perilaku konsumen dalam menghadapi pandemic serta perilaku UMKM dalam merespon pandemic ini. Sejalan dengan penelitian oleh Sternad, Krenn, dan Schmid (2017) yang menjelaskan bahwa pelaku UMKM harus menanggapi keluhan dan kebutuhan pelanggan dan pasar untuk mencapai keunggulan bisnis. Kendala yang dihadapi oleh UMKM untuk mencapai keunggulan bisnis salah satunya adalah masalah konseptual yang dimiliki oleh UMKM untuk mencapai keunggulan bisnisnya.

Strategi sebagai project, pelaku UMKM memulai aktivitas bisnis baru sebagai strategi untuk merespon pandemic Covid-19 dengan berbagai cara. Misalnya, strategi penjualan antar sampai alamat tujuan konsumen, melakukan diversifikasi produk untuk mempertahankan bisnisnya, kemudian pelaku UMKM juga melakukan inovasi pada kemasan produk untuk membuat produk lebih tahan lama serta melakukan inovasi proses untuk membangun *support system* sebagai upaya untuk mencapai keunggulan bisnis. Sejalan dengan penelitian oleh Sternad, Krenn, dan Schmid (2017) yang menjelaskan bahwa pelaku UMKM menghadapi beberapa kendala salah satunya kendala sumber daya untuk memulai beberapa proyek atau aktivitas bisnis baru untuk mencapai keunggulan bisnis yang dihadapi oleh UMKM yang salah satunya adalah masalah konseptual yang dimiliki oleh UMKM untuk mencapai keunggulan bisnisnya.

Strategi sebagai *prepare*, pada dasarnya pelaku UMKM belum memiliki kesiapan menghadapi pandemic Covid-19. Pelaku UMKM dituntut untuk memiliki *absorptive capacity* untuk mendapatkan informasi sebanyak-banyak tentang pandemic Covid-19 baik tentang perilaku konsumen, perilaku usaha maupun kebijakan pemerintah sehingga mereka bisa mempersiapkan dirinya untuk melanjutkan usaha. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Haa, Lob, dan Wang (2016) yang menjelaskan bahwa proses manajemen pengetahuan dapat memberikan wawasan kepada pengusaha untuk membantu mereka mengidentifikasi dan mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan. Dalam penelitian ini, pelaku UMKM didorong untuk mengembangkan kemampuan mereka untuk mengelola pengetahuan yang akan menggerakkan mereka untuk menjadi lebih kompetitif dan inovatif. Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kemampuan proses manajemen pengetahuan menjadi anteseden paling penting dari kinerja (keuangan dan non keuangan) UMKM (Oktafia dan Hidayat, 2018).

Permasalahan dan solusi dari pelaku UMKM di Kabupaten Sumbawa terhadap keberlanjutan usahanya adalah sebagai wujud dari langkah-langkah yang akan dilanjutkan untuk mempertahankan, meningkatkan dan mengembangkan bisnis mereka melalui penguatan manajemen bisnis di bidang pemasaran, keuangan, SDM dan operasional. Penguatan manajemen di bidang pemasaran, permasalahan pelaku UMKM akibat pandemic Covid-19 di bidang pemasaran yaitu terbatasnya akses pasar dan jaringan usaha sehingga produktivitas mereka menurun yang mengakibatkan mayoritas responden tidak mampu untuk melanjutkan usahanya. Responden yang memiliki manajemen pengetahuan dan *absorptive capacity* yang baik mampu mengakumulasi berbagai informasi dan pengetahuan yang diserap dari berbagai media informasi yang berkembang begitu cepat sehingga mereka dapat melakukan persiapan dan mengatur strategi kembali untuk memulai, melanjutkan, dan mengembangkan bisnisnya seperti melakukan promosi penjualan melalui radio, Koran dan media digital seperti Facebook, Instagram, dan WhatsApp serta menampilkan video unik dan menarik bagi pelanggan (Prastiyanti, Dinda, dan Yulianto, 2019).

Permasalahan di bidang manajemen sumber daya manusia pelaku UMKM di tengah pandemic Covid-19 yaitu minimnya pengetahuan, keterampilan, dan wawasan dalam memanfaatkan teknologi yang tersedia untuk meningkatkan produktivitas bisnis. Wabah pandemic ini menuntut pelaku UMKM bisa beradaptasi dengan kondisi saat ini salah satunya adalah mereka harus bisa memanfaatkan teknologi yang ada seperti berjualan secara online menggunakan media sosial, menambah kualitas pelayanan kepada konsumen, dan membuat diversifikasi produk maupun jasa untuk meningkatkan kinerja bisnisnya.

Terbatasnya akses permodalan akibat kebijakan dan regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah pada masa pandemic Covid-19. Munculnya hutang dari pelaku bisnis yang menyebabkan gagal bayar sehingga mengharuskan mereka untuk melakukan restrukturisasi kredit. Belum melakukan pencatatan keuangan yang baik dan aman sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dimana mayoritas responden mencatat keuangan secara manual di kertas bahkan hanya mengingat di pikiran mereka. Terkait masalah ini, dalam masa pandemic Covid-19 pelaku UMKM dituntut untuk bijak dalam berhutang dan memastikan modal dan kasa tersedia untuk keberlanjutan usaha. Selanjutnya mereka juga dituntut untuk memangkas anggaran biaya dengan dengan tepat.

Kemudian kendala yang dihadapi di bidang manajemen operasional oleh pelaku UMKM dalam masa pandemic Covid-19 adalah minimnya ketersediaan bahan baku, terhambatnya produksi dan distribusi, lokasi usaha yang ditutup, tidak mampu memastikan ketersediaan bahan baku yang berkualitas karena akses dari pemasok sebelumnya yang terdampak juga dengan pandemic ini. Tingginya harga bahan baku memaksa pelaku UMKM untuk memotong rantai distribusi produk dengan melakukan sendiri aktifitas distribusi untuk menekan biaya yang membesar sehingga pelaku UMKM dapat memastikan sendiri kualitas profuknya karena terlibat langsung dari proses hulu sampai hilir.



## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Dalam mewujudkan dan mengembangkan keberlanjutan UMKM pasca pandemi Covid-19 diperlukan pencapaian strategi yang matang dan memberikan hasil yang baik pada penguatan manajemen bisnis di bidang pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan bidang operasional. Optimisme pelaku usaha untuk bangkit kembali melanjutkan dan meningkatkan usaha mereka dari strategi manajemen bisnis. Salah satu cara strategi yang diterapkan yaitu implementasi strategi 5Ps yaitu *position, plan, perspective, project, dan prepare* sebagai upaya untuk mampu menciptakan eksistensi bisnis usaha yang lebih efisien dan efektif. Tak kalah pentingnya adalah pelaku UMKM dituntut untuk memiliki manajemen pengetahuan yang baik dan *absorptive capacity* untuk meningkat kinerja bisnisnya.

Adapun untuk pelaku UMKM, penelitian ini memberikan kontribusi di bidang manajemen bisnis khususnya strategi persiapan bisnis pasca pandemi Covid-19. Selanjutnya bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk mengkaji lebih banyak sumber maupun referensi yaitu dengan menambah variable dan analisis yang lebih mendalam agar hasil penelitian lebih baik dan lebih lengkap dengan menggunakan metode campuran yaitu metode kuantitatif dan kualitatif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah Nur Afifah, Penerapan Digital Marketing dan Pengaruhnya Terhadap Keberhasilan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Sektor Kreatif di Indonesia dan Malaysia, (Bogor: Jurnal Sekolah Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor, 2018), h. 6.
- Bank Indonesia dan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia, "Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)", (Jakarta: Bank Indonesia, 2015), h. 13-15.
- Dave Chaffey dan Peter R. Smith, e-Marketing Excellence, Planning and Optimising Digital Marketing, (London dan New York: RoutledgeTaylor and Francise Group, 2011), h. 391.
- Dave Chaffey, "E-Business and E-Commerce Management" (England: Pearson Education Limited), h. 26-29
- Fred R David, Strategic Management: Concepts and Cases, (England: Prentice Hall, 2008), h. 8.
- Gusti, "Transaksi Penjualan Online Naik 400 Persen di Masa Pandemi Covid-19", (Universitas Gadjja Mada: Liputan/Berita, Mei 2020), diakses melalui <https://ugm.ac.id/id/berita/19452-transaksi-penjualan-online-naik-400-persen-di-masa-pandemi-covid-19>, pada 05 Juli 2020 pukul 09.10 WIB.
- Hermawan Kertajaya, Perjalanan Pemikiran Konsep Pemasaran Hermawan Kertajaya, (Jakarta: Erlangga, 2010), h. 54-55.
- Melisa Siska Juminto, "Adaptasi UMKM saat New Normal", (JawaPos.com: Opini, Juni 2020), diakses melalui <https://www.jawapos.com/opini/24/06/2020/adaptasi-umkm-saat-new-normal/>, pada 04 Juli 2020 pukul 10.05 WIB.
- Sukmadi, Inovasi dan Kewirausahaan, (Bandung: Humaniora Utama Press, 2001), h. 90-91.
- Titis Nurdiana, "Chatib Basri: Problem riil ekonomi muncul 2021, Indonesia butuh jump start, apa itu?", (Kontan.co.id: Nasional/Makroekonomi, Juli 2020), diakses melalui <https://nasional.kontan.co.id/news/chatib-basri-problem-riil-ekonomi-muncul-2021-indonesia-butuh-jump-start-apa-itu>, pada 04 Juli 2020 pukul 10.00 WIB.
- Wan Laura Hardilawati, Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19, (Jurnal Akuntansi & Ekonomika, Vol. 10 No. 1, Juni 2020), h. 93, diakses melalui <http://ejurnal.umri.ac.id/index.php/jae>.
- Yusuf, Deni Kamaludin, Badriah, dkk, "Pengaruh Bencana Covid-19, Pembatasan Sosial, dan Sistem Pemasaran Online Terhadap Perubahan Perilaku Konsumen dalam Membeli Produk Retail", (Digital Librari UIN Sunan Gunung Djati, Juli 2020), diakses melalui <http://digilib.uinsgd.ac.id/30872/>, pada 05 Juli 2020 pukul 09.00 WIB.