

PERGESERAN FOKUS USAHA SEBAGAI STRATEGI BARU UMKM DALAM MENGHADAPI *NEW NORMAL*

Intan Shaferi¹ dan Muliastari Pinilih²

¹Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jenderal Soedirman

²Sistem Informasi

Fakultas Ilmu Komputer
Universitas Amikom Purwokerto

Email : intanshaferi@gmail.com¹, mpinilih@amikompurwokerto.ac.id²

ABSTRAK

Kondisi ekonomi global mengalami perubahan sejak adanya COVID-19 sehingga berdampak pada pertumbuhan dan perkembangan sektor UMKM. Dampak yang diakibatkan pun cukup signifikan. Kebijakan yang berlaku cukup kompleks dengan mempertimbangkan masalah kesehatan dan ekonomi dalam kondisi COVID-19 ini. Maka sangat diperlukan kerjasama dan kemandirian dari masyarakat. Pelaku usaha melakukan strategi baru guna keberlangsungan bisnisnya. Pergeseran fokus usaha yang berfokus pada permintaan pelanggan dapat menjadikan UMKM sebagai bentuk usaha sederhana yang mandiri. Penelitian ini membahas pergeseran pada permintaan pelanggan, pergeseran fokus usaha menjadi strategi baru yang dapat diimplementasikan pada UMKM untuk mengatasi kondisi yang terpuruk dan perlu menghadapi *new era*. Penelitian menggunakan telaah pustaka. Sumber data sekunder digunakan untuk mendukung fenomena yang terjadi akibat COVID-19. Kontribusi penelitian ini yaitu memberikan arahan baru mengenai strategi baru yang mudah dan murah untuk dapat diimplementasikan pada UMKM yang sedang berusaha bangkit di *new era*.

Kata Kunci: strategi usaha, pergeseran fokus usaha, UMKM, COVID-19

ABSTRACT

Global economic conditions have changed since the COVID-19, and it has an impact on the growth and development of the MSME. The MSME sector experienced a significant impact. The current policy is quite complex, taking into account health and economic problems in these COVID-19. So much needed cooperation and independence from the community. Business actors carry out new strategies for the sustainability of their business. A shift in business focus that focuses on customer demand can make MSMEs a simple, independent business form. This study discusses the shift in customer demand, the shift in business focus into a new strategy that can be implemented in MSMEs to cope with

worsening conditions and need to face a new era. This research uses a literature review. Secondary data sources used to support phenomena that occur due to COVID-19. The contribution of this research is to provide new directions regarding new strategies that are easy and inexpensive to implement in MSMEs that are trying to rise in the new era.

Keywords: business strategy, shifting business focus, MSME, COVID-19

PENDAHULUAN

Perekonomian global mengalami perubahan dengan adanya COVID19. Pada periode akhir tahun 2019 hingga kuartal pertama 2020, perubahan ekonomi terjadi dengan arah yang negatif (Wang, Hong, Li, & Gao, 2020). Penurunan ekonomi global juga terjadi di Indonesia, baik dialami perusahaan besar maupun kecil seperti UMKM. Bahkan dari penelitian sebelumnya memberikan indikasi bahwa secara keseluruhan Indonesia akan terdampak lebih lama (Djalante et al., 2020). Kondisi tersebut menjadi gambaran bagaimana potensi dampak COVID-19 terhadap kondisi ekonomi masyarakat di Indonesia.

Pertumbuhan dan perkembangan UMKM Indonesia mengalami perubahan sejak masa pandemik wabah virus Corona atau COVID-19 melanda Indonesia akhir 2019. Sektor UMKM ini mengalami dampak yang cukup signifikan. Sebelumnya, Ketua Asosiasi UMKM Indonesia (Akumindo) M. Ikhsan I mengungkapkan dalam Kompas pada awal tahun 2020 bahwa untuk dua sektor yang diprediksi mampu bertahan dalam keadaan berat yaitu kuliner dan fashion. Namun demikian, keadaan yang cukup berat nampaknya dialami semua pihak dari sektor manapun. Beberapa kebijakan terkait kondisi pandemik yang diberlakukan tidak sedikit membuat UMKM mundur teratur atau menutup usahanya karena sudah tidak mampu lagi memproduksi atau melakukan penjualan. Penelitian ini membahas UMKM yang terdampak COVID-19 dan bagaimana pergeseran fokus yang dilakukan guna memberikan celah solusi supaya usaha masih dapat berjalan baik operasional produksi atau penjualan.

Beberapa daerah memberikan kebijakan yang berbeda namun dengan satu instruksi pusat bahwa penyebaran COVID-19 harus dikendalikan, salah satunya dengan dilakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Dampaknya

adalah penutupan beberapa tempat umum dimana hal tersebut menutup pemasukan dari beberapa sektor dalam perekonomian. Oleh karena itu, kekhawatiran yang cukup mendasar bagi para pelaku UMKM untuk memikirkan keberlangsungan hidup dari usahanya, karena terdapat perubahan pola rutinitas kehidupan terutama bersinggungan dengan keuangan, daya beli dan perekonomian masyarakat. Bagaimanapun suatu usaha memerlukan perhatian pasar. Adanya penutupan beberapa akses dalam upaya pengendalian penyebaran virus, maka pasar sasaran pelaku UMKM tidak memiliki peluang seperti sebelumnya untuk mendapatkan penghasilan.

Berdasarkan data survey terdapat 82,52 persen penggunaan transportasi umum mulai dihindari dan sebanyak 38,11 persen melakukan *social distancing*. Hal ini tentu memberikan deskripsi keadaan yang cukup asosial untuk kegiatan ekonomi. Hal yang memperburuk situasi para pelaku usaha adalah ketika himpitan pendapatan ekonomi kemudian dikaitkan dengan tekanan kewajiban hutang yang harus dibayarkan. Banyak UMKM yang memiliki kewajiban keuangan pada pihak lain. Maka dari itu, dengan bertambahnya beban yang dihadapi, konsentrasi UMKM semakin terpecah dan membuat kehidupan mereka semakin terpuruk.

UMKM merupakan suatu entitas usaha yang memiliki skala mikro, kecil, dan menengah. UMKM di Indonesia masih bertumpu pada Undang Undang No. 20 Tahun 2008. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau

usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

Keadaan dampak COVID-19 bahwa banyak terjadi PHK dan setidaknya sejumlah masyarakat sebesar 62,60 persen dalam survey BPS mengalami penurunan pendapatan dan setidaknya 44,67 persen pria dan 38,55 persen wanita mengalami penurunan pendapatan akibat dampak COVID-19. Sebanyak 42,63 melakukan kerja dari rumah atau *work from home* (WFH) terutama dalam sektor jasa, hal ini memberikan suatu opsi bahwa WFH saat ini menjadi pilihan yang dapat diandalkan datau memiliki pasar sasaran yang melakukan WFH merupakan suatu langkah untuk dapat mejalankan bisnis.

Kondisi yang terjadi saat ini bahwa terdapat tiga jenis lapangan usaha terdampak yang termasuk kedalam sektor pariwisata berdasarkan data BPS yaitu sektor perdagangan besar dan eceran, reparasi mobil dan sepeda motor; sektor transportasi dan pergudangan; serta sektor penyediaan akomodasi dan makan minum. Pembuat kebijakan memberikan beberapa keringanan atas pemenuhan kewajiban yang harus dilakukan pelaku usaha seperti pemangkasan bunga dan menundaan pembayaran. Namun demikian diperlukan adanya pemikiran baru mengenai bagaimana kelangsungan hidup perekonomian di tengah adanya COVID-19 ini. Penanganan oleh pemerintah tidak kemudian membuat keadaan menjadi lebih baik jika tidak dibarengi dengan usaha dari pelaku UMKM agar perekonomian tetap berjalan. Maka dari itu diperlukan adanya pemikiran strategi untuk menangani berhentinya produksi dan penjualan.

Kebutuhan manusia itu bertahap meningkat dengan dasar pada kebutuhan primer. Kebutuhan dasar tersebut tertuang dalam kebutuhan fisiologis yang meliputi makan, minum, tempat tinggal, dan lainnya. Berdasarkan hal tersebut, masalah mulai banyak bermunculan. Keadaan saat ini yang semakin sulit maka diperlukan dorongan yang sangat kuat untuk mempertahankan para pelaku UMKM dalam bertahan untuk menghasilkan pendapatan guna memenuhi kebutuhan dasar ini.

Kebijakan yang berlaku cukup kompleks dengan mempertimbangkan masalah kesehatan dan ekonomi dalam kondisi COVID-19 ini. Maka sangat diperlukan kerjasama dan kemandirian dari masyarakat. Namun demikian, kemandirian bukan hal mudah dengan berbagai macam pemberitaan yang beredar dan kebijakan yang harus ditaati. Maka dari itu, perlu adanya suatu cara untuk menyeimbangkan kondisi ini dengan strategi yang dilaksanakan. Perlu ada strategi baru yang cukup sederhana dan murah yang mampu diterapkan untuk dapat menghasilkan produktifitas kerja kembali yang terhenti akibat adanya pematasan sosial atau *social distancing* ataupun PSBB. Dan dalam situasi yang mulai baru ini dan dengan beberapa kebijakan yang dimulai lagi secara baru dalam *new normal* ini, maka walaupun pemerintah dan berbagai pihak memberikan bantuan, keberlangsungan hidup tetap perlu dipikirkan dengan kondisi *new normal*.

New normal bukan hanya dirasakan oleh perusahaan besar dalam bisnis. Dampak besar juga merujuk pada pelaku usaha UMKM. Hal ini dipengaruhi beberapa hal yaitu kemampuan UMKM dalam melakukan strategi usaha. Baik perusahaan besar maupun UMKM selama ini senantiasa fokus pada pengembangan produk yang berkualitas, memiliki keunggulan bersaing dan mampu diterima pasar. Namun dalam kondisi *new normal* ini maka perlu adanya pemikiran baru mengenai pergeseran fokus usaha terutama pada UMKM, dimana pasar memiliki banyak tuntutan dan faktor produksi mungkin tidak mampu memenuhi. Maka dari itu, artikel ini membahas Pergeseran Fokus Usaha sebagai Strategi Baru UMKM dalam Menghadapi *New Normal*.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan melalui telaah pustaka berdasarkan rujukan-rujukan pustaka. Penelusuran dengan pustaka ini menggunakan data sekunder dengan merujuk pada penelitian baik dalam negeri maupun luar negeri. Data dan informasi berkenaan dengan kondisi sosial dan ekonomi karena adanya COVID-19, dengan pengamatan pada periode Januari hingga Juni 2020 di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi bisnis merupakan salah satu kunci keberlangsungan usaha. Secara umum strategi bisnis menggunakan fungsi-fungsi dasar manajemen. Bagi usaha yang telah berhasil maka formulasi strategi merupakan ujung tombak usaha yang difokuskan pada keunggulannya. Seperti fokus pada kualitas produk atau jasa, fokus pada harga bersaing, fokus pada target penjualan, fokus pada profit, fokus pada pelayanan pelanggan, dan lain-lain. Namun demikian, ketika terjadi kondisi COVID-19 maka dengan adanya PSBB yang diterapkan berdampak pada terhentinya produksi dan penjualan. Hal ini memberikan dampak keseimbangan karena kegiatan produksi dan penjualan terhenti dan terdapat keseimbangan dan faktor sosial yang muncul memberikan tekanan. Dalam tiga bulan setidaknya mulai Maret hingga April 2020, keadaan perekonomian turun cukup signifikan. Dalam tingkatan nasional bahwa pasar modal mengalami banyak penurunan performa dari IHSG, kurs rupiah melemah terhadap USD, kelangkaan beberapa barang, dan penutupan beberapa transportasi yang tentunya berdampak pada usaha.

Kurun waktu tersebut beberapa kebijakan berubah disesuaikan kondisi. Namun demikian sebagai suatu entitas usaha, pelaku bisnis berskala kecil juga membutuhkan cara untuk hidup dan mulai memikirkan cara agar dapat menjalankan operasional usaha menjadi berjalan. Kelemahannya yaitu tidak semua sumber daya manusianya memiliki kapasitas untuk beradaptasi dengan kondisi yang terjadi. Saat ini *new normal* dihadapi dengan beberapa kelemahan dan kelebihan.

Strategi dengan melibatkan beberapa mitra dan meningkatkan kegunaan teknologi menjadi kunci dalam menghadapi kondisi hal ini merupakan pergeseran fokus usaha yang semula menitikbertakan pada kualitas produk dan jasa serta profit maka kini pergeran fokus usaha yaitu pada penjualan berdasar kemitraan dan penggunaan teknologi. UMKM sangat memerlukan adanya suatu kekuatan lebih dalam hal teknologi untuk mencapai produksi dan penjualan. Kemampuan teknologi menolong untuk dapat meraup pasar sehingga fokus usaha pada pasar dapat

tercapai. Kondisi bahwa UMKM memerlukan transformasi pada teknologi ini akan menolong inovasi yang dilakukan UMKM (Bouwman, Nikou, & de Reuver, 2019).

Fokus usaha adalah serangkaian dengan tujuannya, kesejahteraan pemilik dan keuntungan. Namun fokus keberlangsungan usaha merupakan tujuan yang memiliki keunggulan lebih. Keberlangsungan usaha merupakan inti dari keberlangsungan perekonomian saat ini. Dalam hal perbuahan dan kondisi krisis, kemampuan melakukan inovasi merupakan kunci dari mekanisme untuk pertumbuhan organisasi dan pembaruan (Lawson & Samson, 2001). Maka dengan melakukan suatu inovasi pada strategi menjadi kebutuhan UMKM disaat sekarang ini.

Terdapat beberapa kondisi yang berbeda dari beberapa negara terdampak COVID-19. Untuk bertahan hidup dari krisis COVID-19 dan mencari peluang pasar yang memungkinkan, perusahaan-perusahaan di Cina dari berbagai industri telah mencari berbagai pilihan yang memungkinkan untuk strategi inovasi pemasaran, seperti halnya mengidentifikasi strategi inovasi pemasaran yang diadopsi perusahaan, dan setidaknya terdapat dua dimensi konseptual yang diperkenalkan untuk dikembangkan ke arah kerangka kerja yang bersifat analitis bagi perusahaan (Wang et al., 2020). Lanjutnya, dimensi pertama menggambarkan motivasi untuk berkembangnya inovasi. Dimensi ini menekankan pada tingkat dampak yang diderita perusahaan selama krisis. Dimensi kedua mengacu pada tingkat inovasi kolaboratif, yang membedakan apakah strategi inovasi pemasaran yaitu pemasaran perusahaan yang berdasar atas usaha sendiri atau dilakukan dengan kolaborasi dengan pihak lain.

Pemikiran lain ditunjukkan oleh hasil penelitian yang berbeda, bahwa terdapat bagian perusahaan yang terpengaruh selain dari segi internal yaitu segi eksternal. Bisnis yang dilakukan secara offline cukup terpengaruh akibat COVID-19, maka dengan strategi berinovasi bisnis maka dapat meringankan dampak besar dari krisis tersebut (Du, 2018). Maka dari itu kekuatan dari sumber internal seperti kekuatan produk dan jaringan sangat diperlukan. Hal ini akan sangat menunjang pergeseran yang dilakukan dari bisnis *offline* ke bisnis *online*. Inovasi menjadi sangat penting

mengingat keterbatasan sumber daya eksternal UMKM (Gandia & Gardet, 2019). Pergeseran fokus yang kemudian menuju kearah bagaimana pasar bereaksi untuk melakukan permintaan, maka disitu adalah pasar yang sesungguhnya. Beraneka ragam kebutuhan di kondisi ini maka fokus usaha bukan lagi mengenai produk mereka, tatapi bagaimana kebutuhan dan permintaan pasar dan bagaimana UMKM mampu melihat peluang tersebut sebagai fokus usaha yang baru yang dilakukan secara *online*.

Usaha dilakukan dengan berbagai cara, namun bagaimana mengimplementasikan strategi masih menjadi tanda tanya (Crick & Crick, 2020). Pada kondisi terpengaruh COVID-19 ini, bagaimana mengkolaborasikan teknologi dan sumber daya menjadi pemikiran untuk fokus strategi baru di bisnis. Penelitian Crick&Crick (2020) membahas bagaimana strategi bisnis diimplementasikan yaitu *business to business* berkonsentrasi pada COVID-19 dengan *coopetition*. Hal yang mendasari penelitian tersebut yaitu: *coopetition* menjadi perilaku yang dilakukan perusahaan untuk melakukan operasional usaha dalam krisis; adanya hambatan organisasi usaha untuk bersaing selama keadaan krisis untuk melakukan *coopetition* terkait dengan birokrasi, hukum dan politik; adanya evaluasi terhadap *coopetition* agar pemahaman terhadap *coopetition* lebih mendalam sehingga baik dalam masa pandemi atau setelahnya perusahaan masih mampu bersaing.

Coopetition menggambarkan kegiatan interaksi antara kerja sama dan persaingan, dimana dua perusahaan yang bersaing melakukan kolaborasi (Bengtsson & Kock, 2000). Dalam hal ini, ketika melihat pada keadaan ekonomi Selama COVID-19 maka keadaan yang cukup sulit dialami banyak pihak. Bahwa UMKM dapat berkolaborasi dengan mitra untuk dapat melakukan bisnis secara *online* menjadi satu hal yang dapat dipertimbangkan sebagai strategi mengingat kondisi UMKM yang cenderung *offline* (dalam hal ini bersaing dengan *online*) tetapi juga memberikan kerjasama yang baik untuk mendukung satu dengan lainnya karena permintaan pasar. Maka pergeseran fokus usaha menjadi strategi yang perlu diwujudkan untuk dapat melakukan operasi usaha, memnuhi kebutuhan dan permintaan pasar sehingga terdapat produksi dan penjualan. Karena jika tidak

melakukan pergeseran fokus usaha maka UMKM akan sulit bergerak jika fokus pada keunikan produknya saja.

Adanya COVID-19 ini mengarahkan pelaku usaha untuk melakukan strategi baru guna keberlangsungan bisnisnya. Pada UMKM strategi besar dan mahal sulit untuk diterapkan mengingat banyaknya keterbatasan seperti kemampuan, keterampilan, sumber daya pemikiran dan biaya menjadi keterbatasan. Bahkan untuk mampu memikirkan bagaimana menemukan pelanggan di kondisi krisis pun merupakan hal yang sulit. UMKM memerlukan strategi sederhana dan murah yang mampu mendorong keyakinan melakukan usaha selama COVID-19 maupun pada *new normal* ini.

Pergeseran fokus usaha yang lebih inovatif berfokus pada pelanggan atas dasar kepekaan permintaan dapat menjadikan UMKM sebagai bentuk usaha sederhana yang mandiri. Adanya pergeseran pada permintaan pelanggan, pergeseran fokus usaha menjadi strategi baru. Baik yang semula usaha *offline* menjadi *online*, atau yang semula memproduksi produk dengan permintaan rendah (*low demand*) menjadi memproduksi barang dengan permintaan tinggi (*high demand*), atau dengan melakukan kolaborasi dengan *coopetition*. Hal tersebut bukanlah hal mudah namun bagi UMKM hal tersebut masih memiliki potensi menaikkan pendapatan dibandingkan dengan mengubah keseluruhan strategi besar yang sangat mahal dan tidak dapat diimplementasikan pada UMKM.

KESIMPULAN DAN SARAN

Adanya COVID19 ini mengarahkan pelaku usaha untuk melakukan strategi baru guna keberlangsungan bisnisnya. Pada UMKM strategi besar dan mahal sulit untuk diterapkan mengingat banyaknya keterbatasan. Namun demikian pemikiran sederhana dan mudah serta murah dapat memberikan peluang bagi UMKM untuk dapat melakukan usaha baik selama COVID-19 maupun pada *new normal* ini. Pergeseran fokus usaha yang lebih inovatif berfokus pada pelanggan atas dasar kepekaan permintaan dapat menjadikan UMKM sebagai bentuk usaha sederhana yang mandiri. Dengan pergeseran pada permintaan pelanggan, pergeseran fokus

usaha menjadi strategi baru. Baik yang semula usaha *offline* menjadi *online*, atau yang semula memproduksi produk yang permintaan rendah menjadi memproduksi barang dengan permintaan tinggi, atau dengan melakukan kolaborasi. Hal tersebut bukanlah hal mudah namun bagi UMKM hal tersebut masih memiliki potensi menaikkan pendapatan dibandingkan dengan mengubah keseluruhan strategi besar yang sangat mahal dan tidak dapat diimplementasikan pada UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bouwman, H., Nikou, S., & de Reuver, M. (2019). Digitalization, Business Models, and SMEs: How do Business Model Innovation Practices Improve Performance of Digitalizing SMEs? *Telecommunications Policy*, 43(9), 101828. doi:<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative Business-to-Business Marketing Strategies in A Pandemic Crisis. *Industrial Marketing Management*.
- Djalante, R., Lassa, J., Setiamarga, D., Mahfud, C., Sudjatma, A., Indrawan, M., Djalante, S. (2020). Review and Analysis of Current Responses to COVID-19 in Indonesia: Period of January to March 2020. *Progress in Disaster Science*, 100091.
- Du, K. (2018). The Impact of Multi-Channel and Multi-Product Strategies on Firms' Risk-Return Performance. *Decision Support Systems*, 109, 27-38.
- Gandia, R., & Gardet, E. (2019). Sources of Dependence and Strategies to Innovate: Evidence from Video Game SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1136-1156.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400.
- Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gao, J. (2020). Marketing Innovations During A Global Crisis: A Study of China Firms' Response to COVID-19. *Journal of Business Research*.