

# Strategi Ketahanan UMKM Menghadapi Kompetitif Bisnis Dalam Melintasi Pasca Pandemi Covid-19 Di Surabaya

Endang Ranitawati<sup>1</sup>, Hermono Widiarto<sup>2\*</sup>, Yahya<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

<sup>1</sup>[endangranitawati@stiesia.ac.id](mailto:endangranitawati@stiesia.ac.id), <sup>2</sup>[hermonowidiarto@stiesia.ac.id](mailto:hermonowidiarto@stiesia.ac.id), <sup>3</sup>[yahya@stiesia.ac.id](mailto:yahya@stiesia.ac.id)

\*Corresponding Author

Diajukan : 8 Mei 2023

Disetujui : 6 Desember 2023

Dipublikasi : 1 April 2024

## ABSTRACT

2022 slowly enters a period of economic recovery in various sectors. The Covid-19 pandemic has really had an extraordinary impact, especially the business development of the MSME sector and this impact has also been felt on the domestic economy which is very significant. This can be seen in the growth rate of the economic sector in Surabaya of 4.29%, thanks to the persistence and resilience of MSME business actors the economic growth rate will increase in 2022 to 7.17% in the post-pandemic period (economic recovery period). This study aims to explore and analyze the condition of MSME business actors in Surabaya which can later be used to determine what strategic action decisions to take in order to survive facing business competition in the post-covid-19 pandemic. This study uses the analysis of the OODA loops approach as a benchmark tool in acting to defend its business in facing the competitive business world in crossing the post-pandemic Covid-19 in Surabaya. The data for this study were taken using the method of observation, interviews and questionnaires by google form respondents to several MSME business actors by means of non-probability sampling, the results of which were 87.2% believed that they could cross post-pandemic conditions Covid-19 with positive growth, an average economic recovery of 85.75%. The conclusion is that MSME entrepreneurs believe they can continue to do business in a competitive environment in the post-covid-19 pandemic.

**Keywords:** Resilience Strategy, UMKM, Business Competitive, OODA Loop

## PENDAHULUAN

Laju pertumbuhan UMKM tahun 2017 sampai dengan tahun 2020 menurut data yang didapat dari “Kementerian Koperasi dan UMK”, diketahui terdapat perkembangan yang sangat signifikan terkait dengan jumlahnya UMKM. Perkembangan data jumlah unit UMKM tahun 2017 – 2020 mengalami peningkatan sebesar 4,2% pada tahun 2020 menjadi 64,2 juta pelaku usaha UMKM selama kurun waktu 3 (tiga) tahun tersebut. Tidak dipungkiri bahwa usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia merupakan salah satu penggerak utama yang mampu mendorong sektor perekonomian secara mandiri dan memiliki kontribusi yang amat besar terhadap perekonomian Indonesia secara makro, rata-rata kontribusi UMKM terhadap “Produk Domestik Bruto (PDB)” tiga tahun terakhir lebih dari 50% (Kementerian Koperasi dan UMK). Untuk itu UMKM menjadi salah satu sektor usaha yang diunggulkan oleh Bank Indonesia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Menurut Ariani dan Utomo (2017) menyatakan bahwa UMKM terbukti telah banyak memberikan kontribusi dalam pertumbuhan perekonomian nasional.

Pandemi Covid-19 tahun 2020 menyebabkan sekitar 70% pelaku usaha UMKM (inilah.com) merasakan dampak adanya penurunan bisnis, akan tetapi mereka tetap berusaha dengan menciptakan inovasi-inovasi dan kreatifitas baru guna mengatasi dampak tersebut dengan berusaha

menerapkan dan melakukan berbagai macam strategi agar tetap dapat bertahan serta berkelanjutannya usaha untuk memenuhi operasional UMKM (pikiran-rakyat.com). Dari data hasil survei yang diperoleh 96% pelaku usaha mengalami dampak negatif Covid-19 terhadap proses bisnisnya (koperasi sebanyak 1.785 dan pelaku UMKM 163.713) (pikiran-rakyat.com). Kondisi tersebut mendorong pelaku usaha untuk berpikir lebih keras lagi untuk membangun rencana, menyelamatkan assets, modal dan melakukan upaya-upaya penyelamatan bisnisnya serta mencari berbagai terobosan agar bisnisnya selama masa pandemi tetap berjalan. Selain itu peran pemerintah juga dibutuhkan, terbukti dengan kebijakan pemerintah untuk memberikan bantuan untuk membangkitkan usaha melalui skema PEN (Pemulihan Ekonomi Nasional) seperti realisasi KUR, subsidi bunga, modal kerja serta Bantuan Presiden (Banpres) Produktif untuk usaha mikro dalam bentuk hibah (Perppu No. 1/ 2020 & PP No 23 tahun 2020).

Berkenaan dengan pandemi covid-19 yang belum usai sampai sekarang serta dampaknya yang masih dirasakan pada perekonomian nasional, khususnya pelaku usaha UMKM yang sebagian besar hampir lumpuh dan diambang kebangkrutan, maka dirasa perlu untuk mengkaji beberapa aspek pengelolaan UMKM dan cara-cara serta solusi untuk tetap dapat mempertahankan usahanya di masa pasca pandemi ini. Berbagai upaya dilakukan pemerintah demi menopang UMKM dan korporasi swasta agar mampu bertahan menghadapi pasca pandemi covid dengan menganggarkan dana ratusan triliun, mempersiapkan sejumlah insentif dan subsidi. Pemerintah telah mempersiapkan anggaran yang akan digelontorkan sebesar Rp. 125 Triliun untuk penjaminan kredit modal kerjabaru, demi mendorong pertumbuhan sektor Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan (8 Juli 2020). Usaha mempertahankan kelangsungan bisnisnya dengan segala proses secara sistematis dan terukur sebagai suatu rencana bisnis juga diupayakan oleh pihak pelaku usaha. Rencana Bisnis yang diupayakan berupa “penyusunan strategi atau sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis normal”. Penyusunan rencana bisnis atau *Business Continuity Plan* (BCP) yang dilakukan oleh pelaku usaha UMKM menekankan strategi pada fungsi dan sumber daya nya, baik sumber daya manusia maupun sumber daya asset yang dimiliki supaya tetap dapat berjalan di tengah-tengah krisis (kondisi pandemi global). Perencanaan bisnis berkelanjutan (BCP) dilakukan dengan menggunakan alat (*Tools*) bermacam-macam, seperti *Ishikawa's fishbone*, VUCA atau OODA loop. (Richards & Chet, 2008).

Pilar perekonomian di Jawa Timur yang selama ini mampu bertahan di berbagai krisis ekonomi dan memiliki tingkat pertumbuhan yang relatif stabil adalah Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Setelah dunia mengalami pandemi Covid 19 termasuk di Indonesia pada tahun 2020, khususnya di Surabaya hampir sebagian besar UMKM diambang kebangkrutan. Terpuruknya lagi sejak munculnya himbauan dari pemerintah tentang anjuran untuk *sosial distance* dan banyaknya berita tentang penyebaran virus corona yang mengakibatkan banyak korban yang meninggal, hingga menciptakan rasa ketakutan pada masyarakat dan pelaku usaha. Kondisi tersebut menjadi semakin terpuruk semenjak dikeluarkannya kebijakan pemerintah tentang aturan bekerja di rumah. Selain itu juga dikeluarkannya kebijakan pemerintah tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 21 tahun 2020 pasal 1 yang melarang masyarakat untuk beraktivitas di luar rumah hingga menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dengan disertai sanksi pidana dan denda. Hal ini dilakukan untuk mempercepat penanganan virus corona. Salah satu sektor yang berdampak besar adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah juga berdampak pada penurunan perekonomian nasional, karena kontribusi UMKM yang sangat besar dalam menyumbang perekonomian nasional.

Tantangan dan dampak negatif yang kemungkinan akan dihadapi kedepannya oleh UMKM dalam mengejar profit yang diharapkan para pelaku usaha UMKM perlu melakukan analisis dan observasi. Analisis kelayakan usaha untuk meminimalisir kerugian yang akan didapatkan dan menentukan ambang batas pendapatan yang rasional dilakukan UMKM. Dari uji analisis ini diharapkan nantinya akan memberikan gambaran tentang apakah sebaiknya usaha yang di jalankan dapat dilanjutkan dan memberikan profit atau lebih baik untuk menutup usaha karena kemungkinan besar akan menghadapi kerugian.

Menghadapi segala tantangan dan ancaman dari dalam atau luar, langsung atau tidak langsung yang dapat membahayakan kehidupan nasional dengan keuletan dan daya tahan suatu bangsa

merupakan ketahanan. Saat terjadi pandemi UMKM melakukan beberapa upaya untuk bertahan agar dapat tetap berdiri pada saat terjadi pandemi dengan melakukan inovasi dan mencoba untuk fleksibel dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat saat pandemi. Pelaku usaha UMKM melakukan upaya mempertahankan kelangsungan bisnisnya berawal dari pengendalian modal atau keuangan, menstabilkan penjualan, pengurangan proses produksi atau pengalihan modal. Seluruh proses mempertahankan usaha tersebut dapat di gambarkan dan dianalisis melalui model OODA Loop. OODA Loop merupakan *tools* dari *Business Continuity Plan* (BCP) sendiri adalah strategi atas proses penyusunan sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis yang normal. Adapun krisis yang di maksudkan disini adalah bencana alam, bencana kemanusiaan seperti peperangan, krisis moneter krisis politik, krisis keamanan siber, dan krisis kesehatan seperti pandemi global sekarang ini yang dihadapi (Fajriansah, 2017).

Dari pemaparan deskripsi diatas, maka penelitian ini akan mengkaji pendekatan OODA (*Orienttation Observe Decide Act*) *lood* sebagai upaya dalam menentukan strategi bagi para pelaku usaha UMKM upaya mempertahankan kelangsungan atau eksistensi bisnisnya. Rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah: (1) Bagaimana para pelaku usaha UMKM dapat mempertahankan kondisi kelangsungan bisnisnya dimasa pasca pandemi covid-19, (2) Keputusan strategi apa yang di gunakan para pelaku usaha UMKM untuk bertahan menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi covid-19 ini disertai ketatnya kompetitif bisnis, dan (3) Bagaimana siklus OODA diimplementasikan oleh para pelaku usaha UMKM di Surabaya. Dengan demikian penelitian ini bertujuan: (1) Untuk menganalisis kondisi UMKM dengan segala upaya atau keputusan yang dilakukan para pelaku usaha UMKM agar tetap dapat mempertahankan usahanya menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi covid-19, dan (2) Untuk menganalisis strategi yang digunakan sebagai tolak ukur dalam upaya mempertahankan usaha yang dilakukan oleh para pelaku usaha sektor UMKM di kota Surabaya.

## STUDI LITERATUR

### Perkembangan UMKM

Seiring bergantinya tahun, data dari Kementerian Koperasi dan UKM RI, menunjukkan perkembangan dan pertumbuhan yang baik bagi UMKM secara keseluruhan. Seperti yang ditunjukkan pada tahun 2019 mencapai 65,47 juta unit jumlah UMKM, jumlah tersebut naik 1,98% jika dibandingkan pada tahun sebelumnya yang sebesar 64,19 juta unit. Jumlah tersebut mencapai atau hampir setara 99,99% dari total usaha yang ada di Indonesia. Dimana secara rinci jumlah usaha mikro kecil dan menengah di seluruh Indonesia menurut catatan Kementerian Koperasi dan UMKM sebanyak 64,5 juta unit merupakan usaha mikro jumlahnya setara dengan 98,67% dari total UMKM. Sebanyak 798.679 unit merupakan usaha kecil, proporsinya sebesar 1,22% dari total UMKM di dalam negeri. Sementara usaha menengah hanya sebanyak 65.465 unit, jumlah ini memberikan andil sebesar 0,1% dari total UMKM di Indonesia. Perkembangan UMKM di Indonesia tidak dapat terlepas dari faktor-faktor yang memberikan motivasi hingga terjadinya perkembangan lebih lanjut lagi, ada beberapa faktor yang memberikan motivasi terjadinya perkembangan usaha dari UMKM tersebut, berdasarkan pada pemikiran dan hasil riset, yaitu: 1) Pengkayaan fasilitas teknologi, informasi dan komunikasi, 2) Kemudahan untuk mendapatkan pinjaman modal usaha, dan 3) Tarif Pajak Penghasilan (PPh) Final jadi menurun.

### Strategi Bisnis

Pengambilan tindakan-tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi dalam memanfaatkan ketersediaan sumber daya yang kompeten agar mendapatkan keunggulan bersaing sebagai kepastian terwujudnya tujuan perusahaan (Ariani dan Utomo : 2017). Keunggulan bersaing yang diperoleh dimanfaatkan dalam memastikan terwujudnya tujuan perusahaan dengan melakukan tindakan terintegrasi dan terkoordinasi dalam mendayagunakan kompetensi sumber daya yang tersedia (David, 2016). Dari pernyataan tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis merupakan upaya pengambilan kebijakan yang dilakukan perusahaan dengan komitmen dan tindakan terintegrasi serta dirancang sebagai pedoman yang dimiliki untuk memenuhi dan mencapai tujuan bisnis dalam persaingan hingga membentuk keunggulan kompetitif. Strategi-

strategi bisnis yang pada umumnya dilakukan pelaku-pelaku usaha, diantaranya strategi operasi, strategi bertujuan merubah masukan seperti bahan baku, manusia, bahan pendukung, sarana prasarana menjadi luaran atau hasil yang memiliki nilai tambah. Selain strategi tersebut diatas terdapat *marketing strategic* (strategi pemasaran) merupakan penjabaran rencana perusahaan untuk menjelaskan dampak ekspektasi program-program dari aktivitas pemasaran.

Para pelaku usaha UMKM dalam mempertahankan kelangsungan bisnisnya dimasa pasca pandemi covid-19 ini membutuhkan energy serta strategi yang kebaruan. Kebutuhan strategi bagi UMKM mempertahankan kelangsungan bisnisnya bermula dari pengendalian modal, usaha menstabilkan penjualan produknya, dan pengalihan modal. Keseluruhan proses strategi dalam mempertahankan usaha dapat digambarkan dan dianalisis melalui model OODA Loop (*Tool* dari *Business Continuity Plan* / BCP) yang merupakan “strategi atau proses penyusunan sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis yang normal”.

### **Era New Normal**

Saat ini di era new normal pelaku UMKM berpeluang untuk membangun kembali bisnis yang pernah terpuruk di masa pandemi covid 19, tantangan yang dihadapi pun kian berubah. Para pelaku UMKM berupaya menemukan strategi pemasaran yang sesuai dengan tantangan dan peluang yang dihadapi, hal ini sudah dibuktikan ada beberapa pelaku UMKM yang dapat bertahan bahkan meningkatkan volume penjualan selama di berlakukannya PSBB di masa pandemi yang lalu.

Perubahan strategi baru bagi pelaku di sektor UMKM ini di tandai dengan mulai beralihnya penggunaan system digital dalam melayani proses operasional perusahaan sampai dengan pemasarannya. Sistem digital sebenarnya sudah lama dikenal di Indonesia, namun manfaat dari sistem digital baru dirasakan setelah adanya pandemi covid-19. Saat ini banyak orang menyadari pentingnya penggunaan system digital bagi perusahaan, diyakini bahwa system digital, big data, dan internet mampu untuk bisa menyelesaikan masalah perusahaan baik pada skala mikro maupun makro. Pola pikir seperti inilah yang mulai terbentuk dalam menjalankan bisnis saat ini.

### **Program Pemulihan Ekonomi untuk UMKM**

Menggerakan UMKM merupakan salah satu program Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN), oleh karena itu pemerintah mengambil beberapa kebijakan diantaranya subsidi bunga, bunga pinjaman, pemberian jaminan modal kerja, restrukturisasi kredit dan insentif perpajakan. Dana yang dialokasikan pada skema tersebut sebesar Rp 123,46 triliun.

Pemberian subsidi bunga dimaksudkan untuk memperkuat posisi modal UMKM melalui skema Kredit Usaha Rakyat / KUR yang disalurkan perbankan, kemudian kredit Ultra Mikro/UMI yang disalurkan lembaga keuangan bukan bank dan penyaluran dana bergulir yang disalurkan Lembaga Pengelola Dana Bergulir (LPDB), Kementerian KUKM.

Pemerintah juga menempatkan dana di perbankan nasional untuk tujuan restrukturisasi kredit UMKM dengan mengalokasikan dana sekitar Rp78,78 triliun. Untuk meningkatkan likuiditas UMKM dalam berusaha, Pemerintah juga melakukan penjaminan modal kerja UMKM sampai Rp10 miliar melalui PT. (Persero) Jamkrindo dan Askrindo.

Sementara itu, Pemerintah juga memberikan insentif perpajakan untuk mengurangi beban karyawan UMKM dengan insentif Pajak Penghasilan (PPh Pasal 21) Ditanggung Pemerintah. Untuk pelaku UMKM, diberikan insentif PPh final 0,5% Ditanggung Pemerintah. Wajib pajak UMKM tidak perlu melakukan setoran pajak atas usahanya, dan tidak dilakukan pemotongan atau pemungutan pajak pada saat melakukan pembayaran kepada pelaku UMKM. UMKM juga diberikan insentif PPh pasal 22 Impor.

### **Sinergi membangun UMKM**

Kebijakan PEN diarahkan untuk meningkatkan kemampuan keuangan UMKM untuk mengatasi permasalahan yang dihadapi pelaku UMKM selama ini. Dengan demikian UMKM akan dapat berperan dalam peningkatan perekonomian nasional. Beberapa permasalahan UMKM yang sering ditemukan adalah masalah kualitas dan kuantitas produksi, packaging product, akses pemasaran, kualitas SDM / manajerial, produksi dan keuangan.



Kunci utama dalam penyelesaian permasalahan UMKM berada pada pemerintah daerah (Kabupaten dan Kota), karena pemerintah daerah yang mempunyai wilayah, mengetahui kondisi dan kebutuhan UMKM, serta mempunyai akses langsung dengan UMKM. Terkait dengan penyelesaian permasalahan tersebut, ada beberapa terobosan yang dapat dilakukan pemerintah daerah, yaitu dapat bekerjasama dengan Kementerian/Lembaga terkait, pemerintah provinsi, perguruan tinggi, Bank Indonesia dan lembaga lainnya. Jika pemerintah daerah mau, UMKM akan maju. Dengan demikian akan tercipta fundamental perekonomian nasional yang kuat untuk Indonesia Maju.

Pembentukan ekosistem untuk melayani Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang baik dan terkoordinasi diperlukan demi memutus rantai ketergantungan pelaku usaha terhadap rentenir. Hal yang harus diperhatikan dalam membentuk ekosistem layanan UMKM ini adalah jaminan adanya pemenuhan kebutuhan keuangan yang cepat, mudah, dan murah.

Berdasarkan data yang dihimpun BRI, dari Kementerian Koperasi dan UKM, saat ini jumlah pelaku UMKM di Indonesia mencapai 57 juta. Dari jumlah itu, baru 15 juta pelaku UMKM yang mendapat layanan keuangan formal (bank, tekfin, perusahaan gadai). Sisanya, ada 30 juta pelaku UMKM masih mendapat layanan keuangan dari rentenir atau mengandalkan bantuan kerabatnya. Kemudian, 18 juta pelaku UMKM belum terlayani lembaga keuangan formal dan informal.

Untuk membantu pelaku usaha kecil yang belum terlayani tersebut, maka ekosistem UMKM harus dibentuk. Pembentukan ekosistem dapat mengerek jumlah UMKM yang terlayani lembaga keuangan formal, dan berujung pada semakin luasnya peluang usaha mikro dan kecil untuk segera naik kelas dan berkembang.

### **Analisis OODA Loop**

Penentuan keputusan suatu masalah dibutuhkan konsep analisis yang berulang-ulang, konsep tersebut yang dikenal dengan konsep *OODA loop*. OODA singkatan dari *Observe, Orient, Decide* dan *Act*. Sedangkan istilah *loop* atau lingkaran dimaksudkan dalam konsep ini dikarenakan semua proses yang dilakukan berulang-ulang sampai keputusan yang diambil efektif dan mampu memberikan dampak signifikan dalam menghadapi masalah (Richards, 2008). Studi ini bertujuan untuk mengetahui ketahanan usaha UMKM selama pasca pandemi Covid-19. Analisis dalam penelitian ini menggunakan konsep OODA Loop menurut John Boyd. Konsep OODA Loop atau bisa disebut siklus OODA merupakan singkatan dari *Observe* (observasi), *Orientation* (orientasi), *Decide* (putusan), *Action* (lakukan) yang membentuk suatu siklus proses pengambilan keputusan dengan tidak dibatasi waktu.

Konsep OODA digunakan untuk menganalisis upaya dan strategi pelaku usaha dalam mempertahankan usahanya selama pasca pandemi Covid-19. Rentang waktu pasca pandemi Covid-19 dalam penelitian ini adalah satu tahun, yaitu mulai Oktober 2021 hingga Oktober 2022. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif-deskriptif analitis. Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria informan dalam penelitian ini yaitu para pelaku usaha UMKM di Surabaya baik pemilik usaha, dan karyawan. Peneliti melakukan kegiatan penelitian dengan observasi non-partisipan, strategi bertahan para pelaku usaha secara tidak langsung telah sesuai dengan prinsip OODA. Para pelaku usaha memperoleh informasi mengenai perubahan situasi pandemi, aturan pemerintah, serta kondisi lingkungan selama pandemi. Dari beberapa informasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam pengambilan keputusan, yaitu: apakah bisnis akan bertahan sampai pandemi berakhir, memperkuat permodalan, dan mulai berfikir untuk melakukan bisnis lainnya.

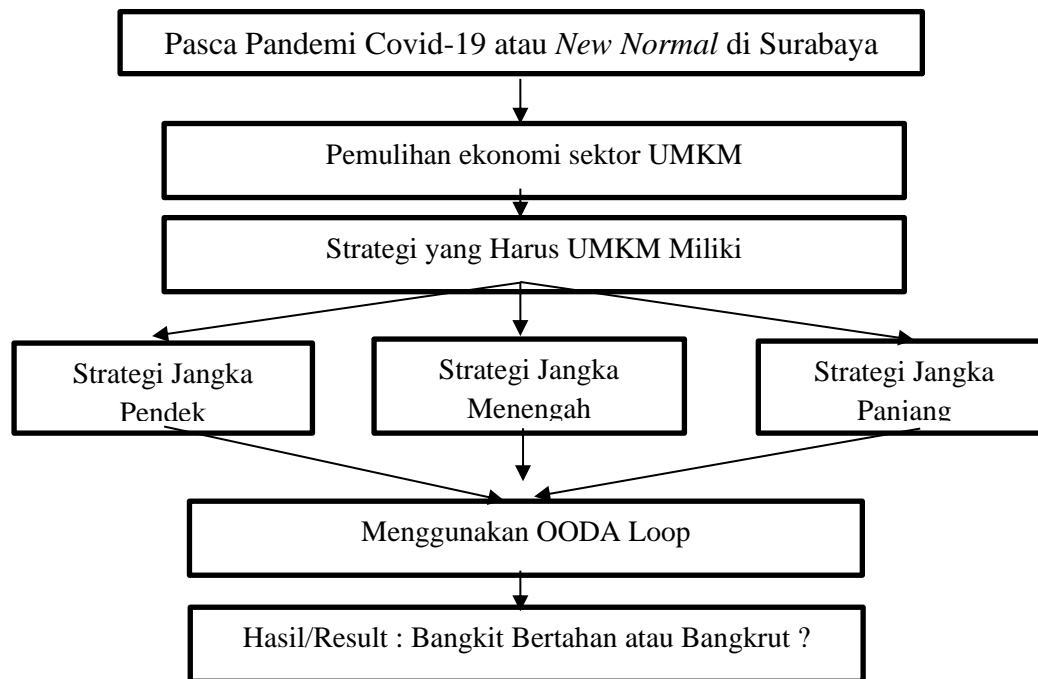
Usaha yang dilakukan para pelaku bisnis untuk mempertahankan usahanya di pandemi adalah dengan peningkatan kualitas pelayanan dan produk, melakukan diversifikasi produk, memanfaatkan penggunaan media online, serta tetap menjalankan usaha yang sesuai dengan karakteristik bisnis yang membedakan dengan bisnis yang lainnya. Terdapat perbedaan dalam menentukan strategi antar masing-masing pelaku bisnis dalam upaya mempertahankan bisnisnya di masa pandemi Covid-19. Penerapan strategi ini diantaranya dipengaruhi oleh jenis produk yang dijual serta bagaimana pelaku bisnis memahami dampak situasi pandemi Covid-19.

Para pelaku usaha telah berupaya menerapkan berbagai cara namun sebagian pelaku usaha tidak berhasil melakukan tindakan yang efektif untuk memperbaiki kondisi usahanya. Mereka tidak

tahu secara pasti sampai kapan dapat mempertahankan usahanya apabila situasi tidak kunjung membaik, namun tetap menjaga semangat dalam menjalankan usahanya dan berharap pandemi Covid-19 segera berakhir. Teori OODA Richards (2008) mengenai siklus keputusan (OODA Loops) menjelaskan siklus ini terdiri dari empat proses yang saling terkait dan berjalan secara terus menerus, yaitu: 1) *Observasi* (mengamati), 2) *Orientasi*, 3) *Decide* (memutuskan), dan 4) *Act* (bertindak/tindakan).

### Kerangka Pemikiran Konseptual

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mengacu kepada kerangka pemikiran yang telah disusun sebagai berikut :



Gambar 1 : Kerangka Pemikiran

Adapun dari kerangka pemikiran tersebut dapat dijelaskan berikut ini:

1. Situasi pasca pandemi Covid-19 atau new normal terjadi di Surabaya, UMKM mulai berbenah memulihkan perekonomian dan mempertahankan bisnisnya akibat pandemi Covid-19.
2. Pasca Pandemi Covid-19 atau new normal pemulihan perekonomian nasional dan mempertahankan bisnis yang dilakukan pada scope wilayah regional (Surabaya), khususnya sektor UMKM.
3. Ada 2 (dua) macam strategi UMKM di Surabaya pada masa pasca pandemi Covid-19 ini, yaitu : a. Strategi pemulihan perekonomian pasca pandemi Covid-19 bagi UMKM, b. Strategi mempertahankan bisnis dalam menghadapi kompetitif bagi UMKM.
4. Kedua strategi yang dibutuhkan UMKM dalam memulihkan perekonomian dan mempertahankan bisnis dalam menghadapi kompetitif dunia bisnis dengan menggunakan strategi OODA loop.

### METODE

#### Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif deskriptif, mengumpulkan data-data berbentuk kata-kata, gambar bukan berbentuk angka-angka (Moleong, 2017). Peneliti ini melakukan pengamatan secara langsung keadaan UMKM sebagai subyek selama masa Pasca peandemi yang mengalaminya (Sugiono, 2019;25). Gambaran reaksi terprogram yang dilaksanakan oleh para pelaku usaha untuk mempertahankan usahanya menghadapi persaingan bisnis dalam melintasi masa pasca pandemi ini meurpakan fokus yang ingin dicapai.

Pendayagunaan model siklus OODA loops yang merupakan model aksi sistematis ini yang dilaksanakan oleh pelaku usaha UMKM di Surabaya.

### Fokus Penelitian

Bentuk pemusatan fokus pada suatu intisari penelitian yang akan dilakukan secara eksplisit agar kedepannya memiliki kemampuan untuk meringankan peneliti sebelumnya dalam melakukan observasi maupun pengamatan (Strauss dan Corbin, 2013). Penelitian ini memiliki target yang akan dicapai yaitu “gambaran tindakan terencana yang dilakukan oleh para pengelola usaha UMKM dalam upaya mempertahankan bisnisnya menghadapi kompetitif di era new normal atau pasca pandemi covid 19 di Surabaya”. Hal tersebut dilakukan dengan mengeksplorasi model tindakan sistematis yang dilakukan para pelaku usaha sebagai model siklus OODA loop.

### Lokasi Penelitian dan Pengambilan Sampling

Penentuan lokasi penelitian menurut Moleong (2018) adalah untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan, cara terbaik dengan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan, seperti halnya keterbatasan geografis dan praktis yang berkaitan dengan waktu, biaya dan tenaga. Lokasi penelitian dilakukan di Surabaya. Setelah dilakukan pendataan hingga ke tingkat bawah (sesuai data statistik BPS Surabaya), jumlah total UMKM di Kota Surabaya mencapai hampir 60 ribu lebih pelaku usaha UMKM, yang terdaftar di Dinas Perdagangan Kota Surabaya hanya sebanyak 13.441 UMKM (22,4%) sedangkan yang terdaftar di Kecamatan setempat justru mencapai 77,6% atau sebanyak 46.566 pelaku usaha UMKM di Kota Surabaya.

Pengambilan sampling yang dilakukan dalam penelitian ini secara *non probability sampling* melalui teknik insidental, yaitu saat penelitian sedang berlangsung sampling-sampling ini ditemui dan bersedia untuk dijadikan subjek penelitian (Anwar, 2015). Penelitian ini memperoleh sampling sebanyak 140 subjek pelaku usaha dari wilayah-wilayah di Kota Surabaya, sebagai berikut :

Tabel 1  
Umur Pelaku Usaha

| Usia          | Laki-Laki |      | Perempuan |      |
|---------------|-----------|------|-----------|------|
|               | f         | %    | f         | %    |
| 24 - 30 tahun | 9         | 14%  | 10        | 213% |
| 31 - 37 tahun | 8         | 13%  | 13        | 17%  |
| 38 - 44 tahun | 10        | 15%  | 16        | 21%  |
| 45 - 51 tahun | 8         | 13%  | 12        | 16%  |
| 52 - 58 tahun | 8         | 13%  | 9         | 12%  |
| 59 - 65 tahun | 7         | 11%  | 6         | 8%   |
| 66 - 72 tahun | 8         | 13%  | 7         | 9%   |
| 55 - 61 tahun | 6         | 9%   | 5         | 7%   |
| Jumlah        | 64        | 100% | 76        | 100% |

Sumber : Data diolah 2022

Pada tabel 1 diperoleh bahwa sebagian besar subjek penelitian, memperlihatkan pelaku-pelaku usaha perempuan yang sebagian besar berada di umur 38 – 44 tahun berikutnya di umur 31 – 37 tahun. Sedangkan di kelompok laki-laki di umur 38 – 44 tahun, disusul kemudian kelompok umur 24 – 30 tahun. Sesuai dengan data tersebut diatas diketahui bahwa para pelaku usaha UMKM sebagian besar di umur 38 – 44 tahun kemudian di kelompok umur 31 – 37 tahun.

Untuk domisili atau tempat usaha subjek lokasi penelitian yang akan diambil adalah sebagai berikut:

Tabel 2  
Domisili Pelaku Usaha

| Domisili tempat usaha | Jumlah<br>UKM | %    |
|-----------------------|---------------|------|
| 1. Rungkut            | 8             | 5,7% |
| 2. Wonokromo          | 6             | 4,3% |
| 3. Mulyorejo          | 6             | 4,3% |
| 4. Asemrowo           | 5             | 3,6% |
| 5. Sukolilo           | 5             | 3,6% |
| 6. Genteng            | 9             | 6,4% |
| 7. Bubutan            | 8             | 5,7% |
| 8. Gubeng             | 6             | 4,3% |
| 9. Sukomenanggal      | 5             | 3,6% |
| 10. Kenjeran          | 6             | 4,3% |
| 11. Krembangan        | 5             | 3,6% |
| 12. Wonocolo          | 6             | 4,3% |
| 13. Tegalsari         | 7             | 4,9% |
| 14. Bulak             | 6             | 4,3% |
| 15. Sawahan           | 6             | 4,3% |
| 16. Sambu Kerep       | 6             | 4,3% |
| 17. Jambangan         | 6             | 4,3% |
| 18. Gayungan          | 6             | 4,3% |
| 19. Simokerto         | 6             | 4,3% |
| 20. Tambaksari        | 5             | 3,6% |
| 21. Pakal             | 6             | 4,3% |
| 22. Semampir          | 5             | 3,6% |
| 23. Gunung Anyar      | 6             | 4,3% |
| Jumlah                | 140           | 100% |

Sumber : Data diolah 2022

Tabel 2 memperlihatkan dimana subjek penelitian di Surabaya sebagian besar di wilayah Rungkut, Genteng, Bubutan, Tegalsari, Wonocolo, Jambangan, Sawahan, dan Gayungan serta berbagai daerah lainnya di Surabaya.

### Teknik Pengambilan Data

Adapun data primer yang digunakan atau diambil serta dipakai dalam penelitian ini, dengan cara dikumpulkan langsung dari sumbernya dengan menggunakan metode observasi, wawancara dan angket penelitian kepada responden *by google form* serta dalam bentuk pilihan ganda, agar mendapat keterangan dan data yang lebih terperinci tentang problem dan dampak dari masalah yang sedang diteliti.

### Keabsahan Data Penelitian

Penentuan validitas item soal dilakukan kontrol langsung terhadap teori-teori yang melahirkan indikator-indikator yang dipakai. "Validitas yang digunakan adalah *logical validity* dimana instrumen kinerja dikembangkan berdasarkan pada teori-teori kinerja yang dikemukakan oleh para ahli, disamping itu penelitian ini menggunakan validitas butir juga menggunakan teknik validitas butir ditentukan melalui isi (*Content validity*)". Menurut Haynes (dalam Azwar, 2015) mendeskripsikan validitas isi yakni sejauh mana komponen-komponen perangkat asesmen penting dan mewakili konstruk yang ditargetkan bagi tujuan tertentu.



## Analisis Data

Analisis yang dibutuhkan dalam penelitian ini guna memecahkan permasalahan yang diteliti, dimana ketajaman dan ketepatan dalam menggunakan alat analisis sangat menentukan keakuratan pengambilan kesimpulan. Penelitian ini menggunakan analisis statistik deskriptif, yaitu statistik yang di gunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagai mana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Siegel (2000) memberikan pernyataan bahwa “analisis deskripsi ini hanya berupa akumulasi data dasar dalam bentuk deskripsi semata dalam arti tidak mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan atau melakukan penerikan kesimpulan”. Teknik analisis deskripsi ini biasa digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi, seperti penelitian ini dengan maksud mengetahui kondisi UMKM, upaya yang dilakukan untuk bertahan beserta metode ketahanannya. Penelitian jenis ini hanya mencoba untuk mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya dengan teknik statistik deskriptif.

## HASIL

### Kondisi UMKM

#### Observasi

Hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa masa pandemi Covid-19 telah memberikan dampak buruk terhadap keberlangsungan UMKM di Surabaya sebanyak 86 pelaku usaha. UMKM yang diteliti di beberapa wilayah terdapat UMKM merasakan dampak negatif bisnisnya mulai dari kondisi tengah pandemi covid-19 hingga sesudah (pasca) dan hanya sebagian kecil yang mengalami pertumbuhan positif. Diketahui hasil penelitian yang dilakukan besarnya persentase dampak covid-19 hingga dapat melampauinya dengan baik dan mulai berbenah diri untuk bangkit dari keterpurukan. Hasil wawancara dari 86 pelaku usaha, dapat diketahui tingkat keyakinan dapat melintasi pandemi covid-19 sebagai berikut:

Tabel 3

Keyakinan Dapat Melintasi Kondisi Pasca Pandemi Covid-19

| Kondisi UMKM           | Persentase |
|------------------------|------------|
| 1. Pertumbuhan negatif | 12,8%      |
| 2. Pertumbuhan positif | 87,2%      |

Sumber: Data diolah 2022

Tabel 3 diatas memperlihatkan bahwa tingkat keyakinan UMKM untuk dapat melintasi Pasca Pandemi Covid-19 menuju kondisi new normal UMKM mulai bangkit dengan tingkat pertumbuhan yang positif relatif tinggi diangka 87,2%. Hal ini perlu adanya upaya peningkatan usaha yang dijalankan di sektor UMKM agar dapat melintasi pasca pandemi covid-19.

Tabel 4

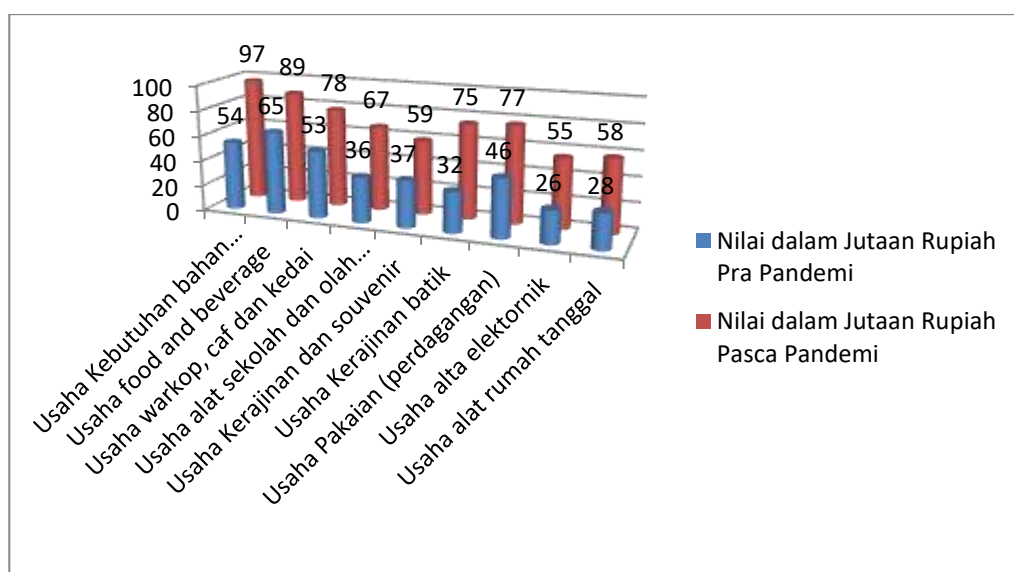
Tingkat Penjualan

| Penjualan Rata-Rata Per Bulan       | Peningkatan Penjualan |
|-------------------------------------|-----------------------|
| 1. Usaha Kebutuhan bahan pokok      | 89%                   |
| 2. Usaha <i>food and Beverage</i>   | 87%                   |
| 3. Usaha Wakop, cafe dan kedai      | 86%                   |
| 4. Usaha Alat sekolah dan oleh raga | 85%                   |
| 5. Usaha Kerajinan dan Souvenir     | 83%                   |
| 6. Usaha Kerajinan batik            | 80%                   |
| 7. Usaha pakaian (perdagangan)      | 80%                   |
| 8. Usaha alat elektronik            | 78%                   |
| 9. Usaha alat rumah tangga          | 75%                   |

Sumber : Data diolah 2022

Dari data tersebut memperlihatkan tingkat penjualan mengalami peningkatan antara 75% sampai 89% terjadi pelaku usaha UMKM di Surabaya dengan varian jenis produk usaha dan perdagangan dalam kurun waktu dibulan September tahun 2022 sampai dengan akhir tahun 2022. Dimana tingkat penjualan yang mengalami kenaikan yang tergolong peningkatannya cukup tinggi mengingat kondisi masa transisi dari masa pandemi menuju masa pasca pandemi terlihat pada tabel diatas usaha kebutuhan bahan pokok terdapat diperingkat pertama dengan nilai persentase sebesar 89%, karena setiap orang sangat membutuhkan sekali produk tersebut untuk bisa bertahan hidup entah bagaimana caranya agar terpenuhi kebutuhan bahan pokok tersebut. Di peringkat kedua terdapat pada usaha *food and beverage* dimana nilai persentasenya sebesar 86%, di peringkat selanjutnya berturut-turut diposisikan pada usaha warkop, cafe dan kedai nilainya 85%, usaha alat sekolah dan olah raga sebesar 83%, usaha kerajinan batik dan pedagang pakaian menduduki diposisi yang sama sebesar 80%, usaha alat elektronik sebesar 78% dan posisi terakhir untuk peningkatan penjualan sebesar 75% diposisikan pada usaha alat rumah tangga.

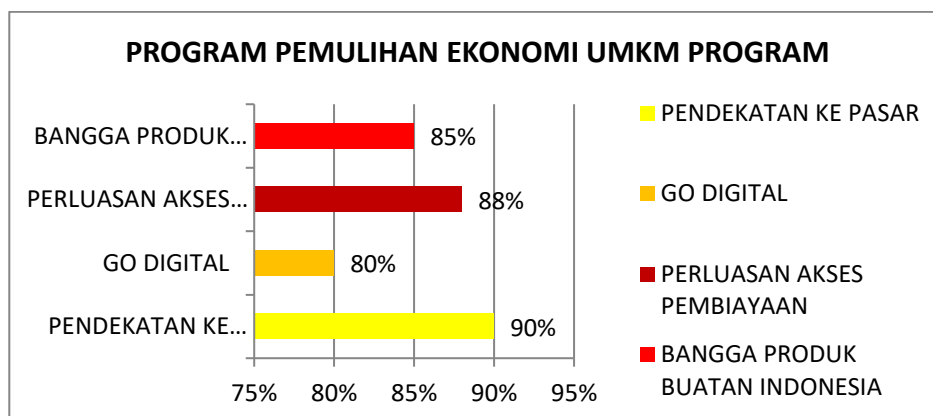
Selanjutnya data mengenai perbandingan penjualan pra pandemi dan pasca pandemi (gambar 2) menunjukkan terjadinya peningkatan penjualan yang cukup dratis seperti yang dialami pelaku usaha kebutuhan bahan pokok pada masa Pandemi mengalami penurunan penjualan sebesar Rp. 54.000.000,00 penjualan meningkat menjadi Rp. 97.000.000,00 di kondisi pasca pandemi, disusul kemudain pelaku usaha kerajinan batik penurunan penjualan terjadi di kondisi pandemi sebesar Rp. 32.000.000,00 mengalami kenaikan di kondisi pasca pandemi sebesar Rp. 75.000.000,00. Urutan berikutnya ditempati pelaku usaha alat sekolah dan olah raga dari tingkat penjualan sebesar Rp. 36.000.000,00 masa pandemi menjadi Rp. 67.000.000,00 dan pelaku usaha perdagangan pakaian dari kondisi pra pandemi sebesar Rp. 46.000.000,00 meningkat menjadi di masa pasca pandemi Rp. 77.000.000,00. Rata-rata peningkatan penjualan di masa pasca pandemi 86 pelaku usaha di Kota Surabaya sebesar 251 juta rupiah hingga akhir tahun 2022. Kenaikan penjualan ini dialami oleh pelaku usaha yang bergerak dibidang barang dan jasa



Gambar 2  
Grafik Rasio Tingkat Penjual Pra dan Pasca Pandemi

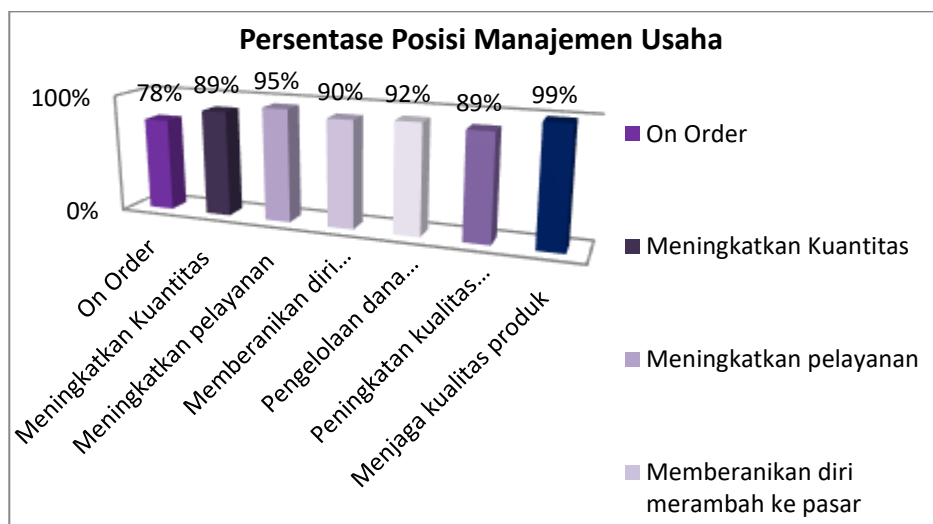
### Orientasi Tindakan Pelaku usaha

Orentasi atau pertimbangan pelaku-pelaku usaha agar dapat memulihkan kondisi perekonomian agar dapat melintasi pasca pandemi ini. Terdapat 99% pelaku usaha di Surabaya adalah UMKM. Pemerintah telah mempersiapkan program utama untuk pemulihan perekonomian UMKM, program tersebut dspt dilihat pada diagram berikut :



Gambar 3  
Grafik Program Pemulihan Ekonomi

Tetapi dari sekian pelaku usaha di Surabaya di masa pasca pandemi berusaha bangkit dari keterpurukan, ditambah lagi dengan ikut campurtangan Pemerintah Kota yang memberikan dorongan pemulihan ekonomi UMKM menjadikan pelaku usaha UMKM bersemangat untuk tumbuh dan berkembang kembali hingga dapat melintasi pasca pandemi covid-19. Agar dapat melintasi kondisi pasca pandemi pemerintah sudah siap dengan berbagai desain terkait upaya menjadikan UMKM sebagai kekuatan kapasitas ekonomi, terbentuk dalam program utama diantaranya pendekatan ke pasar dengan tingkat pencapaian UMKM sebesar 90% artinya pelaku usaha UMKM telah melakukannya terlihat pada gambar 3 diatas. Program *go digital* tingkat pencapaiannya 80% pelaku usaha UMKM telah memanfaatkan program layanan *go digital*, sedangkan program selanjutnya memperluas akses pembiayaan 88% UMKM telah memanfaatkan program tersebut. Hal ini ditunjukkan dengan peran Pemerintah Kota Surabaya, yaitu adanya program pelaksanaan melalui Dinas Koperasi dan Usaha Mikro yang terdiri dari pemberdayaan pelaku usaha, fasilitas pinjaman modal usaha (PUSPITA).



Gambar 4  
Grafik posisi manajemen usaha

Posisi manajemen usaha pasca pandemi dengan diberlakukannya kebijakan pemulihan perekonomian ditunjukkan pada gambar 4 dimana para pelaku usaha UMKM mulai melakukan aktivitas dimana data tingkat persentase manajemen usaha tertinggi sebesar 99% ditempati oleh aktivitas manajemen menjaga kualitas produk agar produk yang dihasilkan tetap eksis pasaran dan digemari pelanggan sehingga pelanggan terpuaskan. Tingkat persentase manajemen usaha

selanjutnya ditempati aktivitas manajemen meningkatkan pelayanan 95%. pelaku usaha UMKM berusaha meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar para pelanggan puas baik dengan produk yang dihasilkan maupun dengan service yang diberikan. Tingkat persentase 92% ditempati aktivitas manajemen pengelolaan dana efektif dan efisien, selama 2 tahun lamanya para pelaku UMKM dihadapkan pada kondisi yang terpuruk akibat pandemi Covid-19, hal ini menjadikan momen bagi UMKM untuk bangkit memulihkan perekonomiannya dimotivasi program-program pemerintah di masa pasca pandemi ini, makasangatlah perludilakukannya manajemen dana secara efektif dan efisien dengan tujuan pelaku usaha UMKM melakukan penyusunan perencanaan keuangan dan pengendalian keuangan agar UMKM dapat bertahan dan tetap eksis di dunia perdagangan. Tingkat persentase selanjutnya sebesar 90% para pelaku Usaha UMKM memberanikan diri merambah ke pasar digital. Produk UMKM yang dihasilkan dapat dipasarkan dengan memanfaatkan perkembangan fasilitas teknologi melalui sosial media dunia digitalisasi hingga produknya dapat diinformasikan ke seluruh wilayah Indonesia melalui online shop, seperti shopee, Lazada, Tokopedia. Aktivitas manajemen selanjutnya diposisikan oleh meningkatkan kualitas disertai dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia, hal ini dilakukan agar permintaan pelanggan dapat terpenuhi dengan diimbangi kapasitas produksi serta kemampuan dan tingkat keahlian sumberdaya manusanya. Posisi terakhir ditempati aktivitas manajemen on order sebesar 78% posisi ini tergolong posisi dengan persentase terendah, dikarena pasca pandemi merupakan masa transisi, untuk itu aktivitas manajemen ini perlu dilakukan perlahan-lahan tapi pasti tetap menjadikan perhatian khusus para pelaku usaha UMKM dan perlu peran dari pemerintah.

### **Tindakan Mempertahankan Bisnis**

Saat pasca pandemi covid-19 bermula akhir tahun 2022 semua pelaku usaha UMKM di Surabaya bergegas memulihkan kondisi perekonomian agar dapat bertahan menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi covid-19 dengan kemampuan yang dimiliki mengembangkan inovasi dan kreativitas sesuai dana yang ada. Dari 126 pelaku usaha berharap melihat peluang bisnis agar bisa mempertahankan diri menghadapi kompetitif bisnis hingga dapat melampaui masa pasca pandemi covid-19, selanjutnya 131 pelaku usaha berharap dapat menciptakan inovasi untuk dapat bertahan menghadapi kompetitif bisnis di masa pasca pandemi. Jalan keluar untuk bisa melintasi masa pasca pandemi dalam kompetitif bisnis pelakusaha UMKM dituntut untuk berinovasi, karena tanpa inovasi pelaku usaha sulit membuat produk yang mampu menciptakan pasar dan membuat terobosan yang mampu memberikan keuntungan bisnis. Sebanyak 110 pelaku usaha memiliki harapan bertahan menghadapi kompetitif bisnis di masa pasca pandemi dengan menjalankan strategi blue ocean. Selain itu sebanyak 119 pelaku usaha untuk dapat bertahan menhadapi kompetitif bisnisnya dengan menjalankan rencana pemasaran produk bisnis. Tindakan terakhir yang dilakukan dengan jumlah pelakusaha 103 yaitu memperkuat sumber daya pelayanan atau service terhadap pelanggan sehingga pelanggan merasa terpuaskan. Dari data yang ada menunjukkan 52 pelaku usaha memiliki keyakinan brtahan menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi covid-19 menjadi pudar dan beranggapan tidak ada lagi harapan berpeluang untuk berbisnis. 89% pelaku usaha memiliki keyakinan yang optimis tetap menjalankan usaha dan berkeyakinan tetap dapat menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi masa pasca pandemi. 85% pelakuuasah berkeyakinan dapat menjalankan usahanya kembali normal seperti sedia kala. 88% pelakuuasah memiliki keyakinan dapat mengembangkan dan berkompetitif sehingga masa pasca pandemi covid-19 terlampaui. Sisilain ada 90% pelakuuasah tetap berkeyakinan bahwa mereka dapat bersemangat melitasi masa pasca pandemi covid-19 yang begitu penuh dengan kompetitif bisnis.

### **Analisis Ketahanan dan Pengelolaan Taktis OODA Loop**

#### **Analisis Perilaku Konsumen oleh Pelaku usaha**

Pemaparan data hasil observasi pada kontek sebelumnya menganalisis perilaku konsumen menurut para pelaku usaha, kbijakan pemerintha, keadaan para pelakuuusha dan bebrapa usaha yang dijalankan para pelakusaha. Hasil wawancara dan pengamatan para pelakuuasah tetang perilaku konsumen sebagaiberikut :

**Tabel 5 Analisis perilaku konsumen Pasca Pandemi**

| Perilaku Konsumen Pasca Pandemi                               | f   | %   |
|---|-----|-----|
| 1. Pengeluaran Konsumen Meningkat                             | 130 | 93% |
| 2. E-Commerce merupakan masa depan Bisnis                     | 124 | 89% |
| 3. Melakukan aktivitas di luar rumah                          | 134 | 96% |
| 4. Memperbaiki hubungan sosial, ekonomi, emosional dan budaya | 136 | 97% |
| 5. Memulihkan kesehatan mental                                | 128 | 91% |
| 6. Disrupsi Brand Royalty                                     | 125 | 89% |
| 7. Transformasi ke arah digitalisasi                          | 138 | 98% |

N = 140 Pelaku usaha

Sumber : Data diolah 2022

Tabel 5 memperlihatkan bahwa 98% menurut para pelaku usaha perilaku konsumen memiliki perilaku mengarah pada transformasi digitalisasi. Perilaku konsumen merupakan proses yang mempunyai kaitan yang sangat erat dengan proses pembelian. Kini konsumen membuar aktiitas-aktiitas misalnya melakukan pene litian, pen carian dan pengevsluasan produk hingga membuat keputusan pembelian. Tekno logidigital juga berperan besar dalam mengubah perilaku konsumen yang sekarang ini, tidak hanya berfokus untuk dalam mencari produk dengan cara mudah didapatkan, tetapi pengalaman berbelanja yang menyenangkan juga sangat lah penting. Di sisi lain 97% perilaku konsumen menurut para pelaku usaha cenderung melakukan perbaikan hubungan sosial, emosional dan budaya. Hal ini dilakukan agar hubungan yang dulu sebelum pandemi sudah berjalan baik, di masa pasca pandemi yang telah dilampaui tetap dapat dijalani lagi atau bahkan lebih baik. 96% perilaku konsumen melakukan sudah melakukan kegiatan di luar rumah, karena sudah melintasi masa pasca pandemi dan semua kegiatan sudah tidak dibatasi lagi. Data selanjutnya nilai presentase sebesar 93% menunjukkan perilaku konsumen melakukan belanja secara royal dan memanjakan diri mereka dengan belanja sebagai bentuk balas dendam pasca pandemi, dengan kata lain pengeluaran konsumen meningkat.

**Tabel 6 Perilaku Konsumen saat melakukan pembelian pasca pandemi**

| Perilaku Konsumen saat membeli                      | f   | %   |
|---|-----|-----|
| 1. Interaksi langsung                               | 134 | 96% |
| 2. Dapat memilih yang lebih baik                    | 128 | 91% |
| 3. Mengunjungi stand sebagai hiburan                | 130 | 93% |
| 4. Pelanggan lebih mantap datang ke stand atau toko | 124 | 89% |

N = 140 Pelaku

usaha

Sumber : Data diolah 2022

Tabel 6 memperlihatkan persepsi para pelaku usaha dalam menilai perilaku konsumen di masa pasca pandemi yang terdiri dari nilai persentase sebesar 96% penilaian para pelaku usaha tentang perilaku konsumen dalam melakukan pembelian lebih condong berinteraksi langsung dengan penjual, karena konsumen dapat memilih produk yang lebih baik dengan tingkat nilai persentase 91%. Selain itu konsumen beranggapan dapat mengunjungi stand menjadikan hiburan dengan tingkat persentase 93%. Penilaian perilaku konsumen saat melakukan pembelian masa pasca pandemi yang dilakukan para pelaku usaha nilai persentase 89% yaitu pelanggan lebih mantap datang ke stand atau tokonya langsung.

## PEMBAHASAN

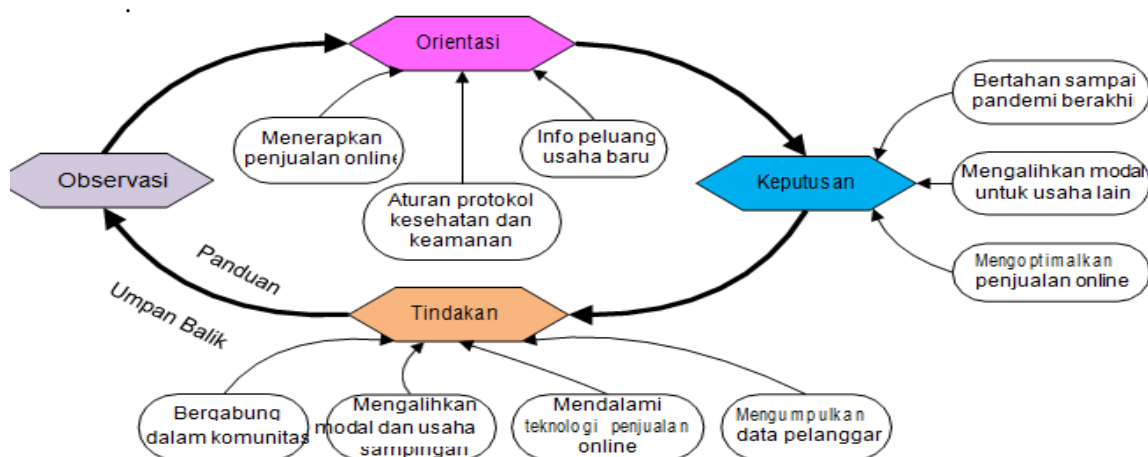
### Analisis Manajemen Strategi Ketahanan

#### Manajemen strategi OODA

Berbagai organisasi telah banyak mengadopsi OODA Loops, mulai dari dunia bisnis, olahraga serta pemerintahan pengaplikasian prinsip OODA cukup aplikabel dan mudah dipahami oleh semua pihak yang melakukan usaha demi membangun kapabilitas yang handal sehingga dapat berkompetitif dengan pesaingnya. Richard (2004) mengemukakan bahwa alternatif harus selalu dilakukan sebelum: 1) Kebosanan dialami konsumen di masa pasca pandemi, 2) Produk yang lebih



kompetitif berhasil diproduksi oleh kompetitor, 3) Kejadian-kejadian terlebih dahulu diketahui oleh kompetitor, dan 4) Situasi lingkungan berubah dengan sendirinya tidak sesuai keinginan dan harapan para pelaku usaha. Keadaan pasca pandemi kemungkinan akan memberikan perubahan dan transformasi sosial dengan situasi baru atau bahkan sama seperti sebelumnya sesuai dengan situasi dan kondisi pasca pandemi,



Gambar 5 Peredaran OODA Pelaku Usaha Melintasi Pasca Pandemi

Sumber : Data diolah 2022

Dari gambaran detail analisis OODA loops sebagai berikut :

a. Observasi

Pembentukan orientasi berpikir atau pelaksanaan identifikasi merupakan suatu proses observasi atau pengamatan yang harus dilakukan pertama kali. Selanjutnya pengambilan keputusan untuk bertindak atas dasar temuan beberapa solusi alternatif yang dijadikan bahannya. Kemudian, lingkungan bisnis didorong dari beberapa alternatif tindakan yang telah dijalankan hingga memberikan umpan balik sebagai gambaran baru kepada UMKM. Biasanya kemuculan umpan balik itu secara implisit, maka untuk menangkap pesan yang ada sangat dibutuhkan perhatian dengan cermat dan tajam dari pelaku usaha UMKM. Terhadap berbagai sumber informasi yang ada diperlukan kegiatan observasi yang harus dilakukan secara berkesinambungan hal ini bertujuan untuk menjamin bahwa setiap adanya satu perubahan yang terjadi disekitar UMKM dapat segera disikapi dengan tepat dan cepat. Beberapa sumber informasi yang ditetapkan diantaranya: 1) Kebijakan dan pedoman yang telah ditetapkan oleh pemerintah, otoritas bisnis ataupun yang lainnya, 2) Orientasi lingkungan seperti adat istiadat atau budaya, asal, sejarah, 3) Bentangan situasi bisnis sekitar, dan 4) Pihak eksternal pemberi informasi. Aktivitas pengamatan (observasi) yang merupakan proses aktif akan sumber informasi jika setiap terjadi perubahan disekitar UMKM dapat dipastikan untuk segera ditanggapi dengan cepat dan tepat.

b. Orientation

Orientasi merupakan prioritas dari proses kegiatan utama yang terus berjalan dan akan dikonversikan menjadi suatu pemahaman melalui informasi untuk menyusun pemikiran pada suatu kondisi serta kemungkinan yang terjadi. Menurut Richards (2004) "orientasi adalah suatu proses untuk menumbuhkan "traktor salju", yaitu sebuah konsep dan ide baru dalam improvisasi suatu proses atau membangun *sight* produk bisnis". Hasil observasi yang telah dilakukan sebelumnya serta melihat apa yang terjadi saat ini dengan memanfaatkan analisis dan sintesa yang dilakukan pada tahap orientasi. Strategi rencana dan tindakan yang tepat dan memberikan solusi yang tepat atas kondisi yang terjadi merupakan hasil dari orientasi. Kesempatan pelaku usaha UMKM untuk beroperasi dan memahami kebutuhan konsumen serta ancaman paling tepat dengan diberikan pada tahap orientasi. Kemudian pelaku usaha berpikir, bereksperimen dan mengevaluasi serta

pendayagunaan pemikiran untuk penciptaan pelayanan produk baru disertai strateginya. Disamping itu semangat dan motivasi diri untuk dapat bertahan menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi merupakan upaya yang dibangun pelaku usaha UMKM. Orientasi dapat memberikan setiap UMKM kesempatan yang paling cocok dan tepat dengan realitas dimaksudkan untuk: 1) Berproses dan mengerti kebutuhan pelanggan dan intimidasi krisis atau bencana, 2) Pengembangan produk baru dengan penemuan model dari hasil inisiatif dan inovasi, 3) Untuk dapat bertahan menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi dibutuhkan penciptaan semangat daya juang dan motivasi diri pelaku usaha UMKM, 4) Untuk bertahan perlu pemikiran, upaya dan pengevaluasian serta pengeksploitasi gagasan agar tersipta produk baru, service, strategi dan tanggapan, dan 4) Untuk memperoleh manfaat dan keuntungan dari perubahan situasi perlu memahami siklus yang terus berkembang cepat dengan waktu yang masih dimiliki.

### c. *Decision*

Tahap ini merupakan tahap kelanjutan dari tahap orientasi, dimana pada tahap ini dilakukan penyusunan presumsi atau kesimpulan awal. Selanjutnya para pelaku usaha dapat menetapkan keputusan berkaitan dengan langkah yang segera dilaksanakan atas dasar pengamatan yang jelas atas permasalahan yang terjadi. Antara keputusan yang tepat tentang strategi yang diambil atas manajemen usaha dengan kondisi lingkungan konsumen harus selaras. Prioritas utama pelaku usaha tentang kecepatan menentukan langkah dan penentuan keputusan. "Keputusan dalam melakukan tindakan yang tepat akan tetapi terlambat untuk dilakukan tidak akan menghasilkan keberhasilan yang diinginkan".

### d. *Action*

Langkah nyata yang paling besar pengaruhnya berada di tahap tindakan ini. Situasi baru yang akan muncul dapat dipengaruhi dengan keputusan yang telah ditetapkan. Antara harapan dan kenyataan serta fakta-fakta baru yang terkadang tidak diprediksikan sering terjadi suatu kondisi yang berlainan terdapat pada tahap ini. Langkah orientasi ulang atas fakta dan situasi baru segera dievaluasi dan dikaji kembali serta pengambilan keputusan taktisnya yang disertai tindakan tepat yang berulang-ulang perlu segera dilakukan para pelaku usaha UMKM. Hal tersebut adalah peredaran alam dari metode OODA.

Keempat tahapan yang telah diuraikan di atas dalam pelaksanaannya harus secara beraturan, dinamika keseluruhan tahapan adalah suatu daur, tindakannya bukanlah dijadikan satu langkah akhir. Jika terjadi kesalahan pelaku usaha UMKM harus kembali melakukan langkah awal observe atau pengamatan ulang. Hal itu dilakukan terus hingga didapatkan keputusan strategis dan lebih akurat, serta selaras dengan misi UMKM yang ditekuni yakni mempertahankan kelangsungan bisnisnya.

## Langkah Strategis UMKM

Apabila terdapat dukungan dari dua faktor kesuksesan, maka penerapan konsep OODA loops dalam organisasi bisnis dapat dikatakan berhasil. Dimana dua faktor kesuksesan tersebut yakni strategi dan suasana atau tradisi organisasi. Berikut penjelasan dari kedua faktor kesuksesan tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Strategi

Konsep Semangat pantang menyerah tetap berjuang, membentuk rasa mempunyai perwujudan berawal dari strategi cara menciptakan wawasan yang menarik. Penciptaan wawasan ini juga mendapat dukungan dari pembentuk-pembentuk kebijakan politik, sosial dan ekonomi. Kepentingan bertahan dan metode atau prosedur yang ditempuh untuk mengatasi kendala yang heterogen dalam usaha pencapaian misi perubahan organisasi yang tidak terduga merupakan strategi. Harapan dari strategi bisnis : 1) Fokus pada pertahanan pelanggan sembari indikator perubahan lingkungan dibaca terus dalam konsistensi tidak pasti, 2) Aspek dukungan dan pilihan alternatif secara terus-menerus diberikan kepada pelaku usaha, 3) Cepat mengaktifkan *switching* di antara beranekaragam opsi yang tersedia, 4) Memotivasi model berpikir imajinatif dan gagasan, dan 5) Demi pencapaian "*future state*" dalam, wawasan dan sasaran perlu diselaraskan dengan usaha organisasi.

**b. Iklim Tradisi Organisasi**

Keberadaan suatu organisasi dapat dikatakan berhasil apabila organisasi tersebut berada di tingkat “saling percaya” yang tinggi. Disamping itu juga tingkatan saling percaya dapat terjadi dengan cepat antar komponen yang ada dalam organisasi sehingga siklus OODA loops akan diperlancar dan dipercepat. Penciptaan iklim kebersamaan yang kokoh dan peningkatan perilaku etis, serta menghalau rasa takut jika ada saling kepercayaan. Tetapi dilain pihak kehancuran kepercayaan akan terjadi adanya disparitas terlebih lagi dalam interaksi kekuasaan yang dirasakan adanya ketidakadilan, pengelolaan mikro kontak yang tidak serius dan berdaya guna, yang akan memotivasi ketidakpastian situasi. Disamping itu komponen yang ikut serta belajar bersama dan bertukar pengetahuan tanpa disparitas antar fungsi dan kedudukan formalnya akan didukung dengan situasi dan kebiasaan yang kondusif dari organisasi.”.

Richards (2008) menyatakan bahwa pelaksanaan *schwerpunkt* (titik fokus) sebagai cara untuk mencapai kesuksesan.. sehingga perlu adanya persyaratan bagi organisasi untuk melakukannya secara terus-menerus: 1) Pendalaman pengetahuan dengan cara belajar dan mempelajarinya, 2) Seluruh aspek tradisi organisasi mengimplementasikan pengetahuan, 3) Untuk mencapainya dibutuhkan promosi dan pelatihan, dan 4) Pandangan yang kontra produktif dengan misi organisasi harus disesuaikan dengan sifat dan tradisi organisasi.

**c. Rencana Usaha Berkelanjutan**

Pra penyusunan “*Business Continuity Plan (BCP)*” pelaku-pelaku usaha UMKM hanya mencermati ruang lingkup yang ada kemungkinan terimbas bencana. Dimana ruang lingkup tersebut sebagai berikut :

**1) Sumberdaya Manusia**

Para pelaku usaha UMKM juga harus memperhatikan dan memikirkan kesejahteraan bagi tenaga kerjanya, seperti penghasilan dan insentif.

**2) Proses**

Proses yang dimaksud dalam konteks ini proses bisnis, tentunya proses bisnis UMKM. Dengan adanya bencana atau pun krisis proses bisnis UMKM mengalami imbasnya dan akan mengalami perubahan. Hal ini tidak saja terjadi pada bisnis UMKM hampir semua pihak terkena imbasnya.

**3) Lokasi**

Proses bisnis tentu saja membutuhkan tempat untuk aktivitasnya sehari-hari. Terkait dengan terjadinya bencana pandemi maka tempat bisnis ini dibatasi untuk kegiatannya. Dimasa pasca pandemi mulailah tempat kegiatan bisnis ini berjalan seperti semula sebelum terjadi bencana pandemi,

**4) Teknologi**

Terkait dengan proses bisnis dan *tools* yang dimanfaatkan untuk menopang prestasi kerja dan kenyamanan bisnis.

**KESIMPULAN**

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan analisis pengimplementasian strategi OODA loops di dapatkan hasil yang dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Sektor wirausaha pada pertengahan tahun 2022 tepatnya bulan juli menjadikan momen pemulihan perekonomian UMKM pasca pandemi Covid-19 dengan pengimplementasian strategi OODA loops, yang menemukan bahwa pandemi covid-19 berdampak terhadap sektor UMKM di Kota Surabaya yaitu berdampak pada penurunan omset penjualan yang otomatis mempengaruhi pada pendapatan UMKM.
2. Strategi pemulihan perekonomian yang dilakukan para pelaku usaha UMKM di masa pasca pandemi strategi OODA loops untuk memperkuat ketahanan posisi UMKM agar dapat menghadapi kompetitif bisnis dalam melintasi pasca pandemi yang sedang berjalan ini.
3. Hasil pembahasan posisi ketahanan UMKM berada pada posisi adaptasi dari masa pandemi ke arah sesudah pandemi dimana jumlah transaksi penjualan meningkat dan jumlah pelanggan baru juga akan mengalami peningkatan. Akan tetapi peningkatan jumlah pelanggan dan volumetran transaksi penjualan online hanya dipergunakan oleh UMKM yang berjualan di pasar abstrak.

4. Di masa pasca pandemi ini, UMKM harus dapat berkreatif, berinovasi dan beradaptasi secara berdayaguna dan pemanfaatan teknologi digital.

#### Saran

Rekomendasi usaha yang perlu dilakukan dalam penyusunan program pemulihan perekonomian pasca pandemi atau masa krisis diharapkan suatu pengarahannya pada bidang-bidang informal supaya produktivitas dapat ditingkatkan, kebutuhan kapasitas dan kemampuan. Pengembangan infrastruktur pendukung pemanfaatan teknologi dan digital marketing dikuatkan dengan ketersediaan pendekatan *platform line* yang bersinergi beserta perlindungan terhadap ketenagakerjaan dengan skema yang seimbang

#### REFERENSI

- Ariani, dan Utomo, Mohamad Nur. 2017. *Kajian Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Kota Tarakan*. Jurnal Organisasi dan Manajemen, Volume 13, Nomor 2, September 2017, 99-118
- Anselm **Strauss** & Juliet **Corbin**, 2013. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, terj Muhammad Shodiq Imam Muttaqien, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar 2013), hlm 51..
- Anwar Iful, 2015. "Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian Konsumen". Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, 4(12).
- Azwar, S. (2015). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- David, Fred, R., dan Forest R. David. 2016. *Manajemen Strategik*. Edisi ke 15. Jakarta: Salemba Empat
- Fajriansah, C. (2017). Perancangan Business Continuity Plan Berbasis Risiko Pada Sub Direktorat Pengembangan Sistem Informasi, Direktorat Pengembangan Teknologi dan Sistem Informasi. *Institut Teknologi Sepuluh Nopember*, 43-44.
- Moleong, Lexy, J. (2018). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Richards, chet. 2008. *Crisis Management: Operating Inside Their OODA Loops*. First Adaptive Leadership Symposium Atlanta, 2008.
- Siegel, Andrew F. (2000). *Practical Business Statistics*, New York: Irwin-McGraw Hill.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.