

# KETAHANAN UMKM JAWA TIMUR MELINTASI PANDEMI COVID-19

*by* Arif Hidayat

---

**Submission date:** 29-May-2020 11:36PM (UTC-0500)

**Submission ID:** 1238403473

**File name:** KETAHANAN\_UMKM\_JAWA\_TIMUR\_MELINTASI\_PANDEMI\_COVID-19.pdf (1.61M)

**Word count:** 14262

**Character count:** 92349

2020

KETAHANAN UMKM JAWA TIMUR  
MELINTASI PANDEMI COVID-19



Dr. HM. Noer Soetjipto, SP., SE., MM

STIE YAPAN

1/1/2020

Judul :

**Ketahanan UMKM Jawa Timur melintasi Pandemi Covid 19**

Peneliti dan Penulis

**Dr. H.M Noer Soetjipto, SP., SE., MM**

Desain Cover

**Sathya Kirana Khaerani**

## KATA PENGANTAR

Salam sejahtera untuk seluruh umat manusia, dan khususnya untuk bangsa Indonesia yang pada masa sekarang harus berjuang menghadapi pandemi Corona Covid 19 yang kurun waktunya relatif kurang dapat diprediksikan. Semoga Allah Yang Maha Hidup, Maha Pemurah dan Penyayang senantiasa memberikan Rahmad-Nya, kesehatan, ketenangan batin, dan kebahagiaan, serta kesabaran pada kita semua melewati masa pandemi.

Puji syukur yang tiada henti-hentinya Penulis sampaikan, dimasa sulit ini, di masa pandemi dengan aturan protokol kesehatan, keamanan, dan diterapkannya pembatasan sosial berskala besar dan aturan birokrasi perijinan untuk keluar masuk satu daerah tentu tidak menyurutkan Penulis untuk tetap menggali dan menyelesaikan tugas akademik, tugas penelitian yang terdorong oleh rasa ingin tau tentang bagaimana daya juang dan ketahanan para pelaku usaha di sektor UMKM yang selama ini, fakta membuktikan pada masa krisis ekonomi sektor UMKM relatif tidak terpengaruh sama sekali. Tentu para pelaku usaha telah memiliki kompetensi, manajemen strategi dan naluri bisnis berwirausaha yang sangat kredibel di bidangnya.

Kondisi Pandemi Covid 19 ini bukan sekedar suatu ancaman keselamatan yang ditimbulkan oleh epidemi yang menjadi pandemi, namun upaya pengamanan yang ditetapkan dalam kebijakan negara yang akhirnya mendorong seluruh sektor kehidupan dan perekonomian nyaris terhenti total. Bukan hanya instansi layanan publik saja yang terhenti, namun seluruh bisang usaha makro maupun mikri nyaris terhenti total, bahkan ada pasar tradisional yang juga di tutup setelah komplek pertokoan dan super market. Kondisi ini sangat mengejutkan, yang membuat para pelaku usaha, khususnya level UKM dan UMKM akan mendapatkan satu kejutan yang tak terduga, kejutan yang mendorong para pelaku usaha harus berpikir berkali-kali, menyusun rencana, mengamankan aset dan modal, dan melakukan upaya menyelamatkan bisnisnya, dan juga mencari cara agar bisnisnya tetap berjalan selama masa pandemi.

Penulis sangat meyakini, bahwa seorang entrepreneur memiliki daya juang (*adversity quotient*) yang tidak perlu di ragukan, memiliki motivasi



dengan target pencapaian yang terukur, dan spirit kerja yang tinggi. Penulis menjadi tertarik untuk beranjangsana ke sesama pengusaha, rekan-rekan pelaku usaha yang kini sedang terkondisi *lock down* yang dampaknya menurunkan omset penjualan sangat dramatis. Bagaimana upaya mereka para pelaku usaha, yang Penulis sangat yakin para pelaku usaha memiliki manajemen strategi yang cukup baik, ada pengalaman, ada bimbingan dan *sharing knowledge* dari sesama pelaku usaha, dan ada spiritualitas dalam menjalankan bisnisnya.

Melalui penelitian ini Penulis menggambarkan kondisi para pelaku usaha terutama pada usahanya mempertahankan bisnis di sektor UMKM, usaha dengan modal kecil dan perputaran pendapatan (*cash flow*) yang juga kecil. Bisnis mikro yang harus diperjuangkan dengan motivasi dan semangat juang serta keyakinan, dan dengan metode yang tepat.

Melalui pertimbangan dan perencanaan yang matang, penulis memutuskan turun dan melakukan anjangsana ke para pelaku usaha untuk mengkaji, bagaimana siklus tindakan pengamanan dan penyelamatan bisnisnya dilakukan, dan bagaimana siklus tindakan yang dibangun dari keputusan, orientasi permasalahan dan mengamati situasi dilakukan, yang disebut sebagai teknik perencanaan bisnis berkelanjutan, yang di dalamnya terdapat tools disebut OODA (*Observe, Orient, Decide, dan Act*). Dalam penelitian ini penulis mengupas tool bisnis di tengah pandemi dan upaya pengamanan bisnis sektor UMKM yang dilakukan para pelaku usaha.

Terima kasih yang sebesar-besarnya untuk semua pelaku usaha sektor UKM dan UMKM yang tetap semangat dan memberikan inspirasi penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan untuk STIE YAPAN dan STIE ABI sebagai kontributor dalam penelitian ini.

Surabaya, 27 Mei 2020

Hormat Kami

Penulis

## ABSTRAK

Penelitian yang mengkaji ketahanan bisnis sektor usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) mempertahankan dan mengamankan usahanya melewati masa Pandemi Covid 19 melalui perencanaan bisnis berkelanjutan, dengan tools OODA *lope* merupakan implementasi manajemen strategis dengan pendekatan siklus tindakan dan evaluasi bisnis berkelanjutan. Penelitian yang mengambil 52 pelaku usaha secara insidental sampling dari 12 daerah di Jawa Timur ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif. Hasil penelitian yang dilakukan melalui analisis interpretasi menunjukkan bahwa kondisi UMKM di Jawa Timur mengalami penurunan omset sangat dramatis, dan sebagian pelaku usaha mengupayakan berbagai cara dan mengambil keputusan taktis untuk mempertahankan bisnisnya dan mengamankan modal atau asetnya. OODA telah dilakukan dalam kurun waktu 2 - 3 bulan yang hasilnya para pelaku usaha masih mampu bertahan, dan para pelaku usaha terus melakukan pengamatan dan pembelajaran untuk dapat memanfaatkan setiap situasi dan mengambil peluang yang aman dan jauh dari risiko kerugian.

*Key word: Ketahanan UMKM, krisis akibat pandemi, OODA loop*

## DAFTAR ISI

Cover .....	
Judul .....	i
Kata Pengantar .....	ii
Abstrak .....	iv
Daftar Isi .....	v
<b>Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	7
C. Rumusan Masalah .....	8
D. Tujuan Penelitian .....	8
E. Manfaat Penelitian .....	9
<b>UMKM dan Pandemi Covid 19 .....</b>	<b>10</b>
A. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) .....	10
1. Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah .....	10
2. Perkembangan UMKM .....	11
B. Pandemi Covid 19 .....	14
1. Situasi pandemi Dunia .....	14
2. Perkembangan Pandemi di Indonesia .....	16
3. Zona Merah dan Peraturan <i>Lockdown</i> .....	18
4. Dampak Ekonomi .....	19
C. Analisis OODA Loop .....	21
D. Desain Penelitian .....	24
<b>Metode Penelitian .....</b>	<b>26</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	26
1. Paradigma Penelitian .....	27
2. Jenis Penelitian .....	27
B. Fokus Penelitian .....	28
C. Lokasi Penelitian dan Pengambilan Sampling .....	28
D. Teknik Pengambilan Data .....	30
E. Keabsahan Data Penelitian .....	30

F. Analisis Data .....	31
<b>Kehidupan UMKM di Jawa Timur.....</b>	<b>32</b>
A. Deskripsi UMKM .....	32
B. Kondisi UMKM .....	34
1. Observasi .....	34
2. Orientasi Tindakan Pelaku Usaha .....	36
3. Keputusan Pelaku Usahan .....	39
4. Tindakan Mempertahankan Bisnis .....	40
<b>Analisis Ketahanan dan Manajemen Strategi OODA Loop.....</b>	<b>44</b>
A. Analisis Perilaku Konsumen menurut Pelaku Usaha .....	44
B. Analisis Manajemen Strategi Ketahanan .....	45
1. Manajemen Strategi OODA .....	45
2. Langkah Taktis UMKM .....	50
3. Rencana Usaha Berkelanjutan .....	53
<b>Penutup .....</b>	<b>55</b>
A. Kesimpulan .....	55
B. Rekomendasi .....	56
<b>Referensi .....</b>	<b>58</b>

## DAFTAR TABEL

### Tabel

1. Perkembangan UKM di Indonesia .....	12
2. Istilah sosial saat Pandemi .....	19
3. Domisili pelaku usaha .....	29
4. Usia para pelaku usaha .....	30
5. Penurunan Omset Penjualan .....	35
6. Analisis perilaku konsumen saat Pandemi .....	44
7. Sikap pembelian konsumen saat Pandemi .....	45

## DAFTAR GAMBAR

### Gambar

1. Kondisi Pandemi di Indonesia .....	16
2. Peta sebaran Pandemi dan Kebijakan PSBB di Jawa Timur .....	18
3. Siklus pelaksanaan OODA .....	22
4. Desain Deskripsi Alur Penelitian .....	24
5. Ketahanan Bisnis dalam Siklus OODA .....	25
6. Grafik sampling penelitian .....	32
7. Grafik sampling penelitian .....	33
8. Grafik kurun waktu berwirausaha .....	34
9. Grafik Perbandingan Sebelum dan Saat Pandemi .....	35
10. Grafik Asumsi penyebab penurunan omset .....	36
11. Grafik kondisi pengelolaan usaha .....	37
12. Grafik rencana wirausaha setelah pandemi .....	38
13. Grafik Strategi pemasaran saat pandemi .....	39
14. Grafik Keyakinan Bisnis saat pandemi .....	40
15. Grafik harapan pada saat sekarang .....	41
16. Grafik kepercayaan untuk wirausaha setelah pandemi .....	42
17. Langkah taktis tiap jenis usaha oleh UMKM .....	43
18. Siklus OODA pelaku usaha melewati masa pandemi .....	47

# **Bab 1**

## **Pendahuluan**

### **A. Latar Belakang**

Di Indonesia, UMKM merupakan salah satu bidang usaha yang memiliki peranan cukup penting bagi pertumbuhan ekonomi, selain itu UMKM juga memiliki andil dalam penyerapan tenaga kerja dan distribusi hasil-hasil pembangunan. Dalam sepuluh tahun terakhir, pertumbuhan jumlah unit UMKM tahun 2016 - 2019 mengalami peningkatan sebesar 4,2 persen setiap tahunnya dan rata-rata kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia selama 3 tahun terakhir lebih dari 50 persen. Hal ini membuktikan bahwa UMKM mampu mendongkrak sektor perekonomian masyarakat secara mandiri dan mendukung laju pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Karena itulah UMKM menjadi salah satu sektor usaha yang diunggulkan oleh Bank Indonesia untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, di sektor jasa karena memiliki kontribusi yang meningkat terhadap perekonomian serta perdagangan Indonesia.

Selain itu dalam pembangunan perekonomian di Indonesia, selain UMKM terdapat UKM (Usaha Kecil dan Menengah) yang selalu digambarkan sebagai sektor yang memiliki peranan penting. Hal ini dikarenakan sebagian besar jumlah penduduknya berpendidikan rendah dan hidup dalam kegiatan usaha kecil baik di sektor tradisional maupun modern. UKM juga memiliki peran yang strategis dalam pembangunan perekonomian nasional, oleh karena itu, selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja juga berperan dalam perindustrian hasil-hasil pembangunan.

Usaha kecil adalah usaha yang memiliki tenaga kerja kurang dari 50 orang dan memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp200 juta (di luar tanah dan bangunan) berdasarkan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1995. Serta, memiliki penjualan paling banyak Rp1 M. Usaha

kecil ini harus dimiliki oleh warga negara Indonesia dan berbentuk usaha perorangan, badan usaha, atau koperasi. Usaha kecil umumnya adalah perusahaan perorangan, contohnya restoran lokal, warung, pengusaha konstruksi lokal, laundry, dan toko pakaian lokal. Lalu, ada juga namanya usaha musiman yang artinya usaha tersebut bergantung pada musim tertentu.

Di sektor jasa, UKM dipandang dapat menjadi usaha masa depan yang mampu meningkatkan pertumbuhan ekonomi serta daya saing, dan setiap tahun mengalami perkembangan seiring dengan perubahan gaya hidup, inovasi dalam bisnis dan pekerjaan, serta kebutuhan hidup yang mengarah aspek praktis dan serba cepat. Disamping itu salah satu jenis usaha jasa yang semakin berkembang dan inovatif di salah satu UMKM yang berkembang pesat dalam 5 tahun terakhir ini adalah cafe dan Warkop (Warung Kopi). Namun kedua jenis UMKM ini relatif nyaris belum terjamah oleh binaan dan suntikan dana Bank.

Usaha Mikro level kecil, yang dikenal sebagai UKM seperti Warkop merupakan bentuk bisnis jasa resto yang tergolong masih dikelola secara tradisional, yang keberadaannya sejak jaman pertengahan hingga sekarang terus ada. Pola penyajian menu-menu makanan pendamping selain kopi seduhan cukup khas, dan terkesan seadanya, yang keberadaan warkop atau kedai-kedai kopi tersebut memberikan gambaran perilaku kolektif yang menjadi kebiasaan masyarakat. Dari segi harga juga relatif stabil meskipun \$ US naik mencapai nilai Rp. 14.600,- di tahun 2018, keberadaan usaha warung kopi ini tidak terpengaruh sama sekali terhadap omset penjualan. Artinya bisnis di sektor ini tidak tersentuh oleh hiruk pikuk kondisi perekonomian dan naiknya dolar, maupun krisis moneter.

Disamping itu, keberadaan usaha bidang Warkop ataupun Cafe yang menyajikan menu utamanya kopi merupakan salah satu jenis UKM dibidang jasa yang memiliki karakter berbeda dengan usaha mikro lainnya, baik di kelas menengah dan usaha besar. Namun demikian, pengelolaan usaha baik dari SDM maupun tata laksana usahanya relatif masih belum termanaj dengan baik, dan sebagian besar pemilik Warkop mengambil keputusan berdasarkan intuisi atau persepsi terhadap lingkungan bisnis. Demikian pula dalam proses pengambilan keputusan strategis, pengelola Warkop seringkali tanpa



melalui perencanaan yang terstruktur, tidak mengembangkan sebuah perencanaan formal dan terhanyut dalam situasi yang ada dan relatif mengikuti mode serta pemenuhan kebutuhan pasarnya. Selain itu pada saat ini UKM yang lebih berkembang lagi yang semula hanya usaha kecil-kecilan menjadi industri yang dalam tahapan kecil menengah, yang dikenal dengan sebutan IKM (industri kecil menengah).

Warkop (kedai Kopi) dan cafe-cafe yang biasa dipakai tempat berkumpulnya remaja, hingga bapak-bapak yang ada hampir di setiap gang-gang atau kampung, di berbagai daerah di Jawa Timur yang setiap tahun jumlahnya hampir selalu bertambah tergolong belum mendapatkan perhatian dari perbankan atau organisasi yang membina kewirausahaan pada masyarakat. Berbeda dengan usaha kaki Lima (PKL) yang sejak tahun 2012 telah tersentuh oleh Bank, pendampingan dan dukungan oleh Partai Politik ataupun lembaga pendidikan tinggi sebagai target binaan. Warkop dan cafe di Surabaya sebagai contoh, menurut data dari Satpol PP (Satuan Polisi Pamong Praja), setiap tahun tumbuh sekitar 8% - 10% persen, dan hampir di setiap jalan ada dengan karakteristik pengunjung yang bervariasi, namun hampir seluruhnya tidak pernah kelihatan sepi, hampir selalu ada pengunjung.

Demikian juga hasil survei menginformasikan bahwa pertumbuhan usaha kedai kopi hingga akhir 2019 diprediksi mencapai 15% - 20%, naik jika dibandingkan dengan 2018 yang hanya mencapai 8% - 10%. Adanya peningkatan jumlah kedai kopi atau Warkop yang tergolong besar ini karena pada akhirnya jual seduhan kopi di kedai lebih asyik dan peminum kopi di Indonesia lebih senang menikmati minuman kopi yang lebih enak di Warkop atau kedai kopi sambil melakukan kegiatan lain daripada kopi instant atau sachet dengan harga yang relatif terjangkau karena kedai-kedai kopi juga memasang tarif yang cukup kompetitif.

Di Jawa Timur berdasarkan sensus nasional di bidang ekonomi akhir tahun 2013 jumlah UMKM di Jatim sebanyak 4,2 juta, jumlah tersebut pada Sensus 2014 yang hasilnya dipublikasikan 2015 melompat menjadi 6,8 juta, dan tahun 2016 yang hasilnya dipublikasi 2018 kembali naik signifikan menjadi 9,59 juta. Bahkan pada tahun

2019, dari PDRB Jatim yang mencapai Rp. 2.019 triliun, sebesar Rp 1.290. triliun berasal dari kinerja UMKM. Namun demikian besarnya kenaikan pendapatan yang dihasilkan UMKM di Jawa Timur belum representatif mengakomodasi pendapatan yang diperoleh dari bagi hasil dengan UKM di sektor perdagangan jasa seperti warung kopi atau cafe-cafe yang jumlahnya tergolong cukup besar di setiap daerah. Namun pada tahun ini, tahun 2020 kondisi mengalami perubahan sangat drastis, yang berlangsung dalam waktu yang relatif pendek. Pada pertengahan bulan Maret 2020 saat pemerintah menyarankan untuk melakukan *social distance* dan *stay at home* hingga awal Mei 2020 telah merubah kondisi kehidupan UMKM.

Tahun 2020 ketika di berbagai negara di dunia mengalami pandemi, musibah akibat penyebaran virus Corona (Covid 19) yang sangat mematikan memaksa hampir semua negara memberikan tindakan mengamankan masyarakatnya dari penyebaran virus yang mematikan, jumlah korban yang terus bertambah setiap hari hingga ratusan orang meninggal. Indonesia sebagai salah satu negara yang juga terkena dampak penyebaran virus Corona Covid 19 segera melakukan berbagai tindakan antisipasi dengan cara menyarankan untuk melakukan *social distance* hingga saran untuk bekerja dari rumah, dan menutup semua sektor pelayanan publik.

Pandemi Covid-19 memiliki dampak besar pada keberlangsungan bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). Berdasarkan hasil survei, sebanyak 96% pelaku usaha mengaku sudah mengalami dampak negatif Covid-19 terhadap proses bisnisnya (Sebanyak 1.785 koperasi dan 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah). Sebanyak 75% di antaranya mengalami dampak penurunan penjualan yang signifikan. Tak hanya itu, 51% pelaku usaha meyakini kemungkinan besar bisnis yang dijalankan hanya akan bertahan satu bulan hingga tiga bulan ke depan. Sebanyak 67% pelaku usaha mengalami ketidakpastian dalam memperoleh akses dana darurat, dan 75% merasa tidak mengerti bagaimana membuat kebijakan di masa krisis. Sementara, hanya 13% pelaku usaha yakin, mereka memiliki rencana penanganan krisis dan menemukan solusi untuk mempertahankan bisnis mereka.

Dari sisi pemerintah sendiri, Kementerian Koperasi dan UKM telah membuka layanan hotline 1500 587 yang ditujukan sebagai tempat aduan bagi UMKM maupun UKM yang usahanya terkena dampak pandemi Covid-19 ini mulai pertengahan Maret lalu. Pendataan ini kemudian menjadi acuan dari pemerintah untuk menyiapkan program-program antisipasi dampak Covid-19, antara lain mengajukan stimulus daya beli UMKM dan koperasi, program belanja di warung tetangga untuk menggerakkan ekonomi sekitar, restrukturisasi kredit bunga, memasukkan sektor mikro dalam program kartu prakerja, bantuan langsung tunai, hingga relaksasi pajak untuk UMKM. Dimana pemerintah berharap program ini bisa membantu koperasi dan UMKM bertahan di masa pandemi ini.

Meski pandemi Covid-19 memunculkan masalah bagi pelaku UMKM dan koperasi, di sisi lain, ada kesempatan yang juga muncul. Pelaku UMKM dan koperasi bisa memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi mengingat perdagangan elektronik pada 2020 mencapai US\$ 130 miliar. Namun demikian bagi jenis usaha jasa seperti rumah makan, warung, kios, dan toko-toko yang menjual kebutuhan rumah tangga, pakaian, dan peralatan kerja, serta kebutuhan sekunder lainnya relatif tidak mampu bertahan. Demikian pula yang terjadi di propinsi Jawa Timur, yang dalam beberapa media berita disampaikan hampir 100% UMKM mengalami kerugian (Radar Surabaya, Jawa Pos 19 Mei 2020). Para pelaku usaha seperti makanan kemasan dan oleh-oleh, souvenir, batik, dan berbagai industri rumahan di beberapa kabupaten di Jawa Timur terpaksa tutup, namun beberapa pelaku usaha bidang makanan kemasan masih bertahan dengan memanfaatkan pemasaran online.

Penurunan pendapatan dan bahkan beberapa ratus pelaku usaha UMKM telah menutup usahanya setelah pemerintah secara resmi mengumumkan agar masyarakat bekerja dari rumah, menutup instansi pelayanan publik, dan mewajibkan masyarakat menggunakan masker serta *social distance*, dan bahkan pada pertengahan Mei 2020 telah menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) di Jawa Timur, meskipun kebijakan tersebut menuai kontroversi namun dengan alasan pengamanan dan penanganan penyebaran virus, maka beberapa daerah yang selama ini menjadi urat nadi perdagangan di

Jawa Timur pun harus tutup. Hal itulah yang menjadikan kondisi UMKM dan pelaku usaha mikro kecil khususnya di berbagai kota yang menerapkan PSBB, disertai sanksi denda dan pidana seperti Surabaya, Sidoarjo dan Gresik, pelaku usaha kecil khususnya mengalami kelumpuhan dan kebangkrutan.

Sebanyak 1.785 koperasi dan 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah terdampak pandemi virus corona (Covid-19). Kebanyakan koperasi yang terkena dampak Covid-19 bergerak pada bidang kebutuhan sehari-hari, sedangkan sektor UMKM yang paling terdampak yakni makanan dan minuman. Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) bahwa koperasi yang bergerak pada bidang jasa dan produksi juga paling terdampak pandemi Covid-19. Para pengelola koperasi merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal dan terhambatnya distribusi. Sementara itu, sektor UMKM yang terguncang selama pandemi Covid-19, selain makanan dan minuman, adalah industri kreatif dan pertanian.

Berkenaan dengan pandemi virus Corona Covid 19 serta dampaknya terhadap perekonomian nasional, khususnya para pelaku usaha sektor mikro kecil dan menengah yang hampir sebagian besar lumpuh dan diambang kebangkrutan. Maka dalam penelitian ini penulis merasa tertarik dan memandang perlu untuk mengkaji beberapa aspek pengelolaan UMKM dan cara-cara pelaku usaha mempertahankan usahanya di tengah pandemi Covid 19, serta solusi alternatif untuk bertahan di masa sulit. Upaya yang dilakukan pemerintah adalah menganggarkan dana ratusan triliun demi menopang industri. Sejumlah insentif dan subsidi disiapkan guna menopang UMKM, dan korporasi swasta agar mampu bertahan menghadapi pandemi Covid-19. Salah satu anggaran digelontorkan untuk penjaminan kredit modal kerja baru guna mendorong pertumbuhan sektor Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UKM). Anggaran yang disiapkan untuk melakukan penjaminan tersebut adalah sebesar Rp. 125 triliun.

Di sisi lain para pelaku usaha juga berusaha untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya yang seluruh proses mempertahankan tersebut secara sistematis, dan terukur sebagai suatu rencana bisnis. *Business Continuity Plan (BCP)* sendiri adalah strategi

atau proses penyusunan sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis yang normal. Rencana strategis BCP menekankan pada fungsi sumber daya manusia atau sumber daya aset agar tetap berjalan di tengah-tengah krisis. Adapun krisis yang dimaksud adalah bencana alam, bencana kemanusiaan seperti peperangan, krisis moneter, krisis politik, krisis keamanan siber, dan krisis kesehatan seperti pandemi global. Tools yang digunakan dalam melakukan perencanaan bisnis berkelanjutan (BCP) bermacam-macam. Contohnya Anda dapat menggunakan Ishikawa's fishbone, VUCA, atau OODA loop. Pada dasarnya kegiatan BCP adalah mengidentifikasi masalah dan membuat kebijakan cepat dalam menghadapi masalah tersebut.

Di Indonesia sendiri belum ada badan independen yang dapat menanggulangi krisis bisnis. Namun di beberapa negara seperti di Amerika Serikat memiliki US Federal Reserve Board dan di Singapura ada Monetary Authority of Singapore. Badan-badan tersebut berperan dalam menyusun langkah strategis dalam menanggulangi krisis yang selanjutnya menjadi pedoman pelaku bisnis atau institusi di bawahnya. Dalam penelitian ini peneliti hendak mengkaji upaya para pelaku usaha dalam pendekatan OODA loop (*Orienttation Observe Decide Act*) sebagai usaha mempertahankan kelangsungan atau eksistensi suatu organisasi.

## **B. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran yang menjadi fokus masalah dalam penelitian ini, meliputi;

- 1 Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan pilar perekonomian di Jawa Timur, yang selama ini mampu bertahan di berbagai krisis ekonomi, dan memiliki tingkat pertumbuhan yang relatif stabil. Namun pada tahun 2020 setelah Dunia mengalami pandemi Corona-Covid 19 termasuk Indonesia, hampir sebagian besar UMKM khususnya di Jawa Timur di ambang kebangkrutan.
- 2 Kondisi keterpurukan para pelaku usaha diawali dari anjuran untuk *social distance* dan derasnya berita tentang korban Covid 19

dan penyebaran virus Corona melalui media massa yang menciptakan ketakutan pada masyarakat pelaku usaha, dan sebagian besar konsumen. Kondisi tersebut menjadi semakin lebih terpuruk sejak dikeluarkan aturan bekerja di rumah dan berbagai kebijakan yang melarang masyarakat untuk beraktivitas di luar rumah, dan menerapkan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang disertai dengan denda dan sanksi pidana.

- 3 Upaya pelaku usaha UMKM untuk mempertahankan kelangsungan bisnisnya diawali dari pengendalian keuangan atau modal, upaya menstabilkan penjualan, pengurangan poses produksi, atau pengalihan modal. Seluruh proses mempertahankan usaha tersebut dapat digambarkan dan dianalisis melalui model OODA Loop. OODA loop merupakan *tools* dari *Business Continuity Plan* (BCP) sendiri adalah strategi atau proses penyusunan sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis yang normal. Adapun krisis yang dimaksud adalah bencana alam, bencana kemanusiaan seperti peperangan, krisis moneter, krisis politik, krisis keamanan siber, dan krisis kesehatan seperti pandemi global.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan, maka beberapa pertanyaan penelitian yang diajukan sebagai acuan penggalan data dan analisis sebagai berikut.

1. Bagaimana kondisi kelangsungan UMKM di Jawa Timur?
2. Langkah-langkah apa yang di upayakan para pelaku usaha UMKM di Jawa Timur untuk bertahan melewati masa pandemi Covid 19 dan pembatasan sosial?
3. Upaya apa yang dilakukan pengelola atau pelaku usaha UMKM di Jawa Timur?
4. Bagaimana implementasi siklus OODA diterapkan oleh para pelaku usaha UMKM di Jawa Timur?

### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menggali, dan menganalisis kondisi UMKM di Jawa Timur, dan bagaimana upaya atau keputusan

yang dilakukan para pelaku usaha UMKM di Jawa Timur dalam mempertahankan bisnisnya melewati masa pandemi Covid 19. Selain itu dalam penelitian ini ingin dianalisis model siklus OODA yang digunakan sebagai tolok ukur upaya atau tindakan pertahanan oleh para pelaku usaha sektor UMKM di Jawa Timur.

## **E. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi wacana dan pengembangan ilmu pengetahuan tentang manajemen secara umum, dan khususnya manajemen strategis, dan tentang kewirausahaan.

### **2. Manfaat Praktis**

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan informasi dan pembelajaran, serta memberikan inspirasi untuk masyarakat, khususnya pelaku usaha untuk mencoba mengimplementasikan model OODA Loop sebagai langkah manajemen krisis dalam mempertahankan bisnis.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menginspirasi para peneliti untuk mengkaji implementasi OODA Loop sebagai bahan penelitian terkait manajemen krisis dan manajemen strategis.

## ***Bab 2***

### ***UMKM dan Pandemi Covid 19***

#### **A. Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)**

##### **1. Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

Konsep tentang usaha kecil dan menengah (UKM) atau usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) merujuk pada aturan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. UMKM atau usaha mikro adalah usaha milik perseorangan atau badan usaha perorangan yang produktif dan memenuhi kriteria yang ditulis oleh Undang-Undang. Aset maksimal dari usaha ini adalah Rp 50.000.000,00, sedangkan, omset maksimalnya Rp. 300.000.000,00.

Dalam perekonomian Indonesia, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah kelompok usaha yang memiliki jumlah paling besar. Selain itu, kelompok ini terbukti tahan terhadap berbagai macam guncangan krisis ekonomi. Maka sudah menjadi keharusan untuk melakukan penguatan kelompok UMKM yang melibatkan banyak kelompok. Kriteria usaha yang termasuk dalam UMKM telah diatur dalam payung hukum berdasarkan undang-undang.

Sedangkan UKM alias usaha kecil menengah adalah usaha yang juga dijalankan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan bagian dari usaha menengah atau usaha besar. Asetnya berkisar antara Rp. 50.000.000,00 sampai Rp. 500.000.000,00 dengan omzet Rp. 300.000.000,00 - Rp. 2.500.000.000,00. Melihat dari perbedaan definisi antara UKM dan UMKM berdasarkan undang-undang yang berlaku di Indonesia, ada beberapa hal yang dapat membedakan keduanya, yaitu



a. Modal Awal

Apabila mau membuka sebuah UKM alias Usaha Kecil Menengah, Anda harus memiliki modal setidaknya lima puluh juta rupiah. Sedangkan, apabila mau membuka UMKM atau Usaha Mikro Kecil Menengah, Anda membutuhkan modal awal sekitar tiga ratus juta rupiah.

b. Jumlah Tenaga Kerja

Jika Anda mau membuka sebuah UKM, jumlah tenaga kerja yang biasanya dimiliki adalah sekitar lima sampai sepuluh orang. Sementara itu, bagi UMKM, biasanya memiliki minimal tiga puluh pekerja. Maka dari itu, UKM biasanya berbentuk seperti usaha kaki lima atau usaha yang dilakukan di rumah (home industry).

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) ada beberapa kriteria yang dipergunakan, yakni sebagai berikut.

a. Usaha Mikro

Usaha produktif milik perseorangan dan/atau badan usaha perseorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro yang diatur dalam undang-undang.

b. Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan dilakukan oleh perseorangan 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 yang diatur dalam undang-undang.

c. Usaha Menengah

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan 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.

## 2. Perkembangan UMKM

Membaca data yang ditunjukkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM RI, UMKM secara keseluruhan mengalami perkembangan dan pertumbuhan yang baik seiring berganti tahun. Misalnya pada tahun 2010, total jumlah unit UMKM sebanyak 52.769.426. Lalu dalam pemberitaan terakhir, jumlah tersebut sudah mencapai angka 63 juta.

Berdasarkan situs depkop.go.id, berikut data perkembangan UMKM di Indonesia berdasarkan jumlah unit dan jumlah PDB dari tahun 2010 sampai 2017.

Tabel 1. Perkembangan UKM di Indonesia

Tahun	Total Jumlah Unit (Kecil, Mikro, dan Menengah)	Total Jumlah PDB atas Dasar Harga Berlaku
2010	52.769.426	Rp 5.285.290
2011	54.119.971	Rp 6.068.762
2012	55.211.396	Rp 7.445.344
2013	56.539.560	Rp 8.241.864
2014	57.900.787	Rp 9.014.951
2015	59.267.759	Rp 1.014.134
2016	61.656.547	Rp 11.712.450
2017	62.928.077	Rp 12.840.859

Secara persentase, jumlah UMKM di Indonesia mencapai 99,9% dari total unit usaha di Indonesia. Dengan data ini, dapat disimpulkan jika UMKM memiliki peran besar dalam menyanggah pertumbuhan ekonomi Tanah Air.

Berkembangnya usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia tidak bisa lepas dari faktor-faktor yang mendorong terjadinya kemajuan ini. Menurut beberapa pandangan dan penelitian, ada beberapa faktor yang mendorong majunya perkembangan UMKM di Indonesia, di antaranya sebagai berikut:

a. Pemanfaatan Sarana Teknologi, Informasi dan Komunikasi

Majunya UMKM di Indonesia tidak terlepas dari perkembangan teknologi yang terjadi saat ini. Beberapa penelitian menunjukkan kalau salah satu faktor yang mendukung perkembangan UMKM adalah karena pemanfaatan sarana TIK (teknologi, informasi dan komunikasi). Para pelaku usaha mulai memanfaatkan sarana teknologi seperti smartphone untuk melebarkan pasar usahanya, serta menggunakan aplikasi komunikasi seperti WhatsApp dan media sosial untuk memasarkan produk yang dijual.

Bahkan, sudah menjadi target pemerintah untuk membuat pelaku UMKM untuk memanfaatkan dunia digital, seperti e-commerce, untuk menjual dan mengembangkan usahanya. Mengutip dari salah satu sumber berita, Kemenkop RI melaporkan kalau sudah ada sekitar 8 juta UMKM yang sudah Go-Digital pada tahun 2017 lalu. Jumlah ini sebanyak 14% dari total 59.2 juta UMKM yang berdiri di Indonesia. Angka ini diharapkan untuk terus bertambah karena tingginya jumlah UMKM yang Go-Digital sejalan dengan tujuan pemerintah yang ingin menjadikan Indonesia sebagai Digital Energy of Asia tahun 2020 mendatang.

b. Kemudahan Peminjaman Modal Usaha

Perkembangan UMKM di Indonesia tidak bisa lepas dari dukungan perbankan di Tanah Air. Terbukanya akses pembiayaan perbankan serta menurunnya kredit usaha rakyat, mendorong tumbuhnya usaha mikro, kecil, dan menengah. Bahkan, perbankan wajib mengalokasikan kredit pada UMKM mulai tahun 2015. Berawal dari 5%, angka bunga itu terus tumbuh hingga 20% pada akhir tahun 2018 lalu.

Selain itu, nominal modal memulai usaha, khususnya usaha mikro, dianggap tidak terlalu besar sehingga siapapun dapat menjadi pelaku UMKM dengan cepat. Dengan begitu, semakin menarik pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia.

### c. Menurunnya Tarif PPh Final

Pelaku UMKM termasuk ke dalam wajib pajak dan wajib hitung, setor, lapor pajak penghasilannya pada negara. Pajak yang harus disetor dan dilaporkan merupakan pajak penghasilan final atau PPh Final.

Awalnya, tarif PPh Final yang ditetapkan untuk pelaku UMKM ini sebesar 1%. Namun pada bulan Juli 2018, Pemerintah Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 23 tahun 2018 yang menetapkan tarif PPh Final UMKM turun menjadi 0,5%. Perubahan penurunan tarif PPh Final ini bertujuan mempermudah pelaku UMKM dalam menjalankan kewajiban perpajakannya pada negara. Serta dengan menurunnya tarif PPh Final yang harus disetorkan UMKM, dapat memberikan kesempatan untuk mengembangkan usaha dan melakukan investasi karena keringanan ini.

Penurunan tarif PPh Final ini memberikan dampak yang cukup baik. Berdasarkan data Ditjen Pajak, ada peningkatan jumlah wajib pajak pembayar PPh Final UMKM. Ada 463.094 wajib pajak yang baru membayar pada periode Agustus-Desember 2018 dan jumlah itu belum pernah membayar pajak UMKM pada periode sebelumnya. Lalu dari angka itu, sebanyak 311.197 wajib pajak baru terdaftar per tanggal 1 Juli 2018.

## B. Pandemi Covid 19 (Corona)

### 1. Situasi Pandemi Dunia

Pandemi atau pandemik merupakan tingkat atau volume penyebaran penyakit yang tergolong paling tinggi. Suatu penyakit dikatakan pandemik apabila sudah menyebar secara cepat ke seluruh dunia dengan tingkat infeksi yang tinggi. Pandemi (dari bahasa Yunani *πάv* pan yang artinya semua dan *δήμος* demos yang artinya orang) yang merupakan epidemi (penyebaran) suatu penyakit yang di wilayah yang tergolong luas, misalnya beberapa benua, atau di seluruh dunia. Penyakit endemik yang meluas dengan jumlah orang yang terinfeksi yang stabil bukan merupakan pandemi. Kejadian

awpweri pandemi flu yang pada umumnya mengecualikan kasus flu musiman. Sepanjang sejarah, sejumlah pandemi penyakit telah terjadi, seperti cacar (variola) dan tuberkulosis. Salah satu pandemi yang paling menghancurkan adalah maut hitam, yang menewaskan sekitar 75–200 juta orang pada abad ke-14.

Infeksi Covid-19 bukanlah penyakit pandemik yang pertama kali terjadi, pada waktu sebelum sekarang ini, dunia sudah telah melewati beberapa pandemik, seperti pandemik flu babi akibat virus H1N1 pada 2009. Pada masa itu, flu babi menginfeksi kurang lebih 1,4 miliar orang di seluruh dunia dan membuat ratusan ribu orang meninggal dunia. Kemudian di tahun 1918-1920, penduduk dunia juga mengalami pandemik *spanish flu* yang diperkirakan menginfeksi 500 juta orang di seluruh dunia. Sementara itu, salah satu pandemik terburuk yang pernah tercatat dalam sejarah adalah pandemik *Black Plague* atau yang sering juga disebut sebagai *Black Death*. Pandemi ini menewaskan lebih dari setengah populasi benua Eropa kala itu.

Pandemi saat ini adalah HIV/AIDS dan pandemi corona virus 2019–2020 (Covid-19). Pandemi terkenal lainnya di antaranya pandemi influenza 1918 (flu Spanyol) dan pandemi flu 2009 atau H1N1. Pandemi adalah epidemi yang terjadi pada skala yang melintasi batas internasional, biasanya memengaruhi sejumlah besar orang. Suatu penyakit atau kondisi bukanlah pandemi hanya karena tersebar luas atau membunuh banyak orang; penyakit atau kondisi tersebut juga harus menular. Misalnya, kanker bertanggung jawab atas banyak kematian tetapi tidak dianggap sebagai pandemi karena penyakit ini tidak menular.

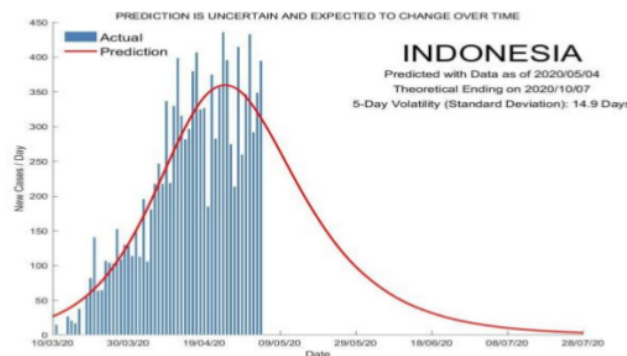
Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) sebelumnya memakai klasifikasi enam tahap yang menjelaskan proses perpindahan virus influenza baru, mulai dari beberapa infeksi pertama pada manusia hingga terjadi pandemi. Tahapan ini dimulai dengan virus yang sebagian besar menginfeksi hewan, lalu timbul beberapa kasus ketika hewan menginfeksi orang, virus kemudian mulai menyebar langsung antarmanusia, dan berakhir dengan pandemi ketika infeksi virus baru tersebut telah menyebar ke seluruh dunia. Pada bulan Februari 2020, WHO mengklarifikasi bahwa, "tidak ada kategori resmi (untuk pandemi). Sebagai klarifikasi, WHO tidak menggunakan sistem lama 6

fase – yang dimulai dari fase 1 (tidak ada laporan tentang influenza pada hewan yang menyebabkan infeksi pada manusia) hingga fase 6 (pandemi) – yang mungkin diketahui oleh beberapa orang akibat H1N1 pada tahun 2009.

WHO sendiri mendefinisikan pandemi sebagai situasi ketika populasi seluruh dunia ada kemungkinan akan terkena infeksi ini dan berpotensi sebagian dari mereka jatuh sakit. Walaupun virus Corona telah dinyatakan sebagai pandemi, WHO menegaskan bahwa pandemi ini masih bisa dikendalikan. Maka ia bersama WHO mengaku tidak akan menyerah.

## 2. Perkembangan Pandemi di Indonesia

<sup>1</sup> Pandemi koronavirus di Indonesia diawali dengan temuan penderita penyakit koronavirus 2019 (COVID-19) pada 2 Maret 2020 (CNN, 2020) hingga 18 Mei, telah terkonfirmasi 18.010 kasus positif COVID-19 dengan 12.495 kasus aktif, 4.324 kasus sembuh, dan 1.191 kasus meninggal. Sebagai tanggapan terhadap pandemi ini, beberapa wilayah telah memberlakukan pembatasan sosial berskala besar (PSBB).



Gambar 1  
Kondisi Pandemi di Indonesia

Ilmuwan dari Universitas Teknologi dan Desain Singapura (SUTD) memprediksi wabah Covid-19 di Indonesia sedang memasuki

masa puncak dan akan berakhir pada Juni 2020. Prediksi yang dibuat oleh Laboratorium Inovasi Berbasis Data (DDI SUTD) itu ditampilkan di situs resminya dengan judul "Kapan Covid-19 Berakhir?". Dipaparkan dalam situs tersebut, Indonesia sedang berada di periode puncak Covid-19 sejak tanggal 19 April 2020. Sementara itu, pandemi di Tanah Air diprediksi 97 persen berakhir pada 4 Juni 2020 dan 99 persen berakhir pada 20 Juni 2020. Untuk diketahui, situs ini melakukan pemantauan perkembangan Covid-19 di puluhan negara, termasuk Indonesia.

Tim SUTD menggunakan perhitungan dengan model SIR, akronim dari *susceptible* (rentan), *infected* (tertular) *recovered* (sembuh) untuk memperkirakan kurva pandemi virus Corona di suatu negara dan kapan akan berakhir. Ahli menggunakan pengkodean dari Milan Batista dan data dari *Our World in Data*. Dalam situs mereka, tim mengatakan bahwa pelaporan ini hanya bertujuan untuk penelitian dan edukasi, yang mungkin memiliki kesalahan. Pembaca harus mencerna prediksi apa pun dengan hati-hati, apabila terlalu optimis dengan perkiraan tanggal kapan akan berakhir akan menjadi berbahaya dan dapat melonggarkan disiplin serta kontrol diri, dan justru perputaran virus dapat terus terjadi. Indonesia belum memasuki puncak Covid-19, menurut Pandu Riono (2020) menjelaskan bahwa Indonesia masih jauh dari puncak pandemi Covid-19. Di hari-hari mendatang, jumlah pasien positif Covid-19 diprediksi masih akan terus bertambah.

Data yang dimuat *Driven Innovation Lab* yang dinaungi Singapore University of Technology and Design (STUD) terus memperbarui prediksi akhir pandemi virus corona SARS-CoV-2 di sejumlah negara menggunakan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Simulasi yang dilakukan berbasis pemodelan matematika tipe SIR (*susceptible-infected-recovered*). Model SIR ini diregresikan berdasarkan data jumlah individu maupun populasi yang rentan, positif terinfeksi, dan sembuh dari berbagai negara, untuk menghasilkan simulasi kurva pandemi di masing-masing negara. Oleh karena itu, prediksi akan terus berubah karena variabel perumusan kurva melibatkan pertambahan angka yang dinamis.



Menurut data per 4 Mei dalam simulasi SIR tersebut, prediksi akhir pandemi virus corona di Indonesia mundur dari prediksi sebelumnya. Kini, prediksi akhir pandemi virus corona di Indonesia menjadi 7 Oktober 2020. Mundur dari prediksi sebelumnya yang menyatakan pandemi corona di Tanah Air akan berakhir pada 6 Juni, berdasarkan data per 25 April.

### 3. Zona Merah Peraturan Lockdown

Joko Widodo telah mendapat tekanan yang meningkat untuk menerapkan karantina wilayah sebagian di daerah terdampak virus. Para ilmuwan mengatakan bahwa negara ini sedang berlomba dengan waktu untuk menekan penyebaran COVID-19 sebelum Lebaran dan karantina komunitas bisa menjadi solusi satu-satunya untuk melakukan itu. Pada 16 Maret, Jokowi menyatakan bahwa kebijakan karantina wilayah adalah otoritas pemerintah pusat, dan mengingatkan pemerintah daerah untuk tidak menerapkan karantina wilayah tanpa izin pemerintah pusat (Pransuamitra, Putu Agus, 2020)

Pada 27 Maret, para profesor kedokteran Indonesia meminta pemerintah untuk melakukan karantina wilayah lokal, menyatakan bahwa kebijakan pemerintah berupa pembatasan fisik tidak efektif. Pemerintah sedang merancang sebuah peraturan pemerintah untuk mengatur prosedur dan syarat untuk menerapkan karantina regional



Gambar 2  
Peta sebaran Pandemi dan Kebijakan PSBB di Jawa Timur



Berkenaan dengan diterapkannya aturan pemerintah terkait pandemi Covid 19 dapat diketahui penggunaan istilah terkait dengan gejala pandemi sebagai berikut.

Tabel 2. Istilah sosial saat Pandemi

Istilah	Kriteria
Pasien dalam pengawasan (PDP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang dengan infeksi saluran pernapasan akut (ISPA), yaitu demam (<math>\geq 38^{\circ}\text{C}</math>) atau riwayat demam; disertai salah satu gejala/tanda penyakit pernapasan: batuk, sesak napas, sakit tenggorokan, pilek, atau pneumonia ringan hingga berat <b>dan</b> tidak ada penyebab lain berdasarkan gambaran klinis yang meyakinkan <b>dan</b> pada 14 hari sebelum timbulnya gejala memiliki riwayat perjalanan atau tinggal di negara/wilayah tertular COVID-19.</li> <li>2. Orang dengan demam (<math>\geq 38^{\circ}\text{C}</math>) atau riwayat demam atau ISPA dan pada 14 hari sebelum timbulnya gejala memiliki riwayat kontak dengan penderita COVID-19.</li> <li>3. Orang dengan ISPA berat atau pneumonia berat yang membutuhkan perawatan di rumah sakit <b>dan</b> tidak ada penyebab lain berdasarkan gambaran klinis yang meyakinkan.</li> </ol>
Orang dalam pemantauan (ODP)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Orang yang mengalami demam (<math>\geq 38^{\circ}\text{C}</math>) atau riwayat demam; atau gejala gangguan sistem pernapasan seperti pilek, sakit tenggorokan, atau batuk <b>dan</b> tidak ada penyebab lain berdasarkan gambaran klinis yang meyakinkan dan pada 14 hari sebelum timbulnya gejala memiliki riwayat perjalanan atau tinggal di negara/wilayah yang tertular COVID-19.</li> <li>2. Orang yang mengalami gejala gangguan sistem pernapasan seperti pilek, sakit tenggorokan, atau batuk <b>dan</b> pada 14 hari sebelum timbulnya gejala memiliki riwayat penderita COVID-19.</li> </ol>
Orang tanpa gejala (OTG)	Seseorang yang tidak bergejala dan memiliki risiko tertular penderita COVID-19. Orang tanpa gejala (OTG) memiliki kontak erat dengan penderita COVID-19.
Kasus konfirmasi	Penderita COVID-19 berdasarkan hasil pemeriksaan positif melalui pemeriksaan PCR.

#### 4. Dampak Ekonomi

Harga masker medis di Indonesia melonjak lebih dari enam kali lipat, dengan harga eceran yang awalnya sekitar Rp. 30.000 menjadi Rp. 185.000 (beberapa sumber menyatakan lebih dari Rp. 800.000 per kotak di beberapa toko setelah dua warga yang dinyatakan positif mengidap koronavirus. Pembelian karena panik

juga dilaporkan sejak pertengahan Februari sebelum kasus pertama dikonfirmasi. Masker dan penyanitasi tangan sulit didapatkan peredarannya di masyarakat dalam beberapa jam setelah pemerintah mengumumkan adanya kasus COVID-19 di Indonesia. Presiden Indonesia memperingatkan orang-orang agar tidak menimbun masker dan penyanitasi tangan. Kepolisian Republik Indonesia telah menindak para tersangka penimbun.

Menyusul tren penurunan harga saham di seluruh dunia, Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) melemah bahkan sebelum konfirmasi COVID-19 pertama di Indonesia. Menanggapi ekspektasi perlambatan ekonomi di Indonesia akibat menurunnya kegiatan ekonomi Tiongkok, Bank Indonesia memangkas suku bunganya sebesar 25 basis poin menjadi 4,75% pada 20 Februari.

Pada 12 Maret, saat WHO mengumumkan pandemi, IHSG jatuh 4,2 persen menjadi 4.937 ketika sesi Kamis dibuka, yang merupakan level yang tidak pernah terjadi selama hampir empat tahun terakhir. Pada 13 Maret, perdagangan saham dihentikan untuk pertama kalinya sejak 2008 karena pandemi. Sementara itu, perdagangan Bursa Efek Indonesia telah mengalami penghentian perdagangan (*trading halt*) sebanyak lima kali sejak diberlakukan terhitung 11 Maret 2020. Penghentian transaksi perdagangan terjadi masing-masing pada 12 Maret 2020 pada pukul 15:33 WIB, 13 Maret 2020 pukul 09:15:33 waktu JATS, kemudian 17 Maret 2020 pukul 15:02 waktu JATS, dan 19 Maret 2020 pukul 09:37 JATS. Transaksi perdagangan kelima yang dihentikan terjadi pada 23 Maret 2020, pukul 14:52:09 waktu JATS.

Pemerintah telah menyusun kajian dampak ekonomi dan penurunan penghasilan masyarakat di setiap provinsi berdasarkan skenario ringan, sedang, hingga buruk. Skenario tersebut disampaikan Presiden Joko Widodo dalam rapat dengan para gubernur, bupati, dan wali kota seluruh Indonesia pada 24 Maret 2020. Skenario mengacu kepada daya tahan ekonomi setiap provinsi maupun penurunan pendapatan para pelaku ekonomi. Dalam skenario sedang, dampak coronavirus akan membuat pendapatan buruh di Nusa Tenggara Barat turun sekitar 25% dan mampu bertahan hingga Juni-September 2020. Di sektor UMKM,

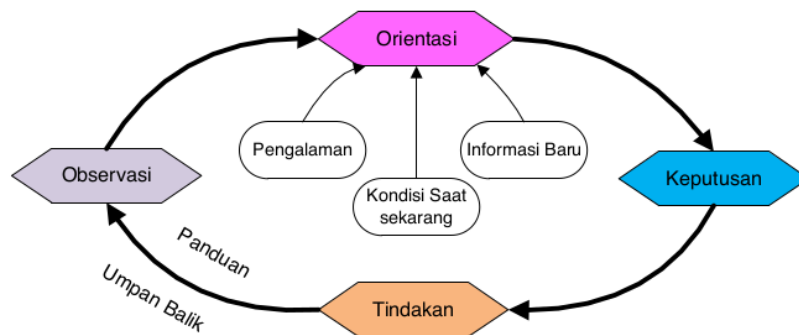
dampak penurunan pendapatan terbesar bakal terjadi di Kalimantan Utara sebesar 36% dengan kemampuan daya tahan hingga Agustus-Oktober 2020. Sementara itu, bagi pengemudi supir angkutan umum dan ojek, penurunan pendapatan terbesar bakal terjadi di Sumatra Utara sebesar 44%. Bagi petani dan nelayan, penurunan pendapatan terbesar bakal terjadi di Kalimantan Barat sebesar 34% dengan kemampuan daya tahan sampai Oktober-November 2020.

Pariwisata Indonesia juga terdampak, dengan Bali mengalami penurunan kedatangan wisatawan sebesar 33% bila dibandingkan dengan Januari, dan penurunan tajam 96% wisatawan Tiongkok. Hotel mengalami tingkat hunian yang sangat rendah, dengan beberapa hotel mencatat tingkat hunian 5% dan bahkan 0% karena terlalu mengkhususkan diri pada pengunjung Tiongkok, adanya pembatasan perjalanan dari negara terinfeksi, dan ketakutan secara umum terhadap virus. Namun, ada peningkatan minat wisatawan domestik, menurut Varagur, Krithika (2020) dan wisatawan Tiongkok yang sudah berada di pulau itu umumnya memilih untuk memperpanjang masa tinggal mereka.

### C. Analisis OODA Loop

Konsep OODA *loop* adalah konsep analisis berulang untuk menentukan keputusan suatu masalah. OODA sendiri merupakan singkatan dari *Observe, Orient, Decide, dan Act*. Istilah lingkaran atau loop karena dalam konsep ini semua proses dilakukan berulang hingga keputusan yang diambil efektif dan mampu memberi dampak signifikan dalam menghadapi masalah (Richards, 2008).

Teori OODA digambarkan oleh Richards (2008), dan Richards (2004), dalam sebuah siklus keputusan (OODA Loops). Siklus ini terdiri dari empat proses yang saling terkait dan berjalan secara terus-menerus. Keempat proses tersebut dapat divisualisasikan pada gambar 2 berikut:



Gambar 3  
Siklus pelaksanaan OODA  
Sumber: Richards, Chet., (2008)

Gambar 2 di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Observasi

Langkah awal dalam menangani krisis bisnis jika berdasarkan OODA loop adalah dengan menganalisis masalah yang terjadi. Pada langkah ini yang harus dilakukan adalah:

- 1) Mengidentifikasi situasi saat ini
- 2) Mengumpulkan data dan fakta
- 3) Mampu membedakan situasi sebelum dan sesudah terjadinya masalah
- 4) Terbuka dengan segala kemungkinan

Dalam kasus krisis bisnis di tengah pandemi Covid 19 ini, para pelaku usaha sangat perlu mengumpulkan informasi sebanyak mungkin terkait perilaku konsumen pada situasi *new normal* karena adanya pembatasan sosial, informasi peluang dan apa yang dilakukan oleh kompetitor.

Para pelaku usaha juga perlu mengidentifikasi kendala dan masalah yang dialami internal bisnis yang ditekuninya. Bagaimana mengatur beban aset yang dimana pasti jika tidak digunakan dalam jangka waktu yang lama akan mengalami devaluasi. Selain terkait *cost*, dan pelaku usaha juga perlu mengidentifikasi masalah yang terjadi pada organisasi misalnya saja alur kerja yang mungkin saja berubah karena adanya pembatasan sosial.

b. Orientasi

Orientasi merupakan tahapan dimana para pelaku usaha seharusnya memahami situasi setelah melakukan observasi. Orientasi harus mengacu pada informasi terbaru yang diperoleh pada saat melakukan observasi dan merupakan pengalaman yang terjadi sebelumnya. Orientasi ini akan menjadi acuan bagi para pelaku usaha saat mengambil keputusan.

Pada tahap ini para pelaku usaha memahami bagian apa saja yang perlu dioptimalkan, diperbaiki atau bahkan dihilangkan. Selain itu para pelaku usaha perlu menyiapkan rencana strategis untuk mengubah model dan manajemen usahanya. Misalnya dalam krisis bisnis pandemi seperti sekarang, para pelaku usaha harus menyusun suatu metode dan strategi *output* bisnis *offline* menjadi *online*. Dalam perencanaan tersebut juga dijabarkan alternatif dan peluang yang mungkin dapat diraih.

c. Memutuskan

Setelah melakukan identifikasi permasalahan yang telah diperkirakan saat tahap orientasi, maka selanjutnya pelaku usaha sudah menyusun dugaan sebagai langkah yang akan ditetapkan. Pelaku usaha sebagai pelaku bisnis harus menyusun berbagai kebijakan yang akan diambil ketika mengalami krisis bisnis.

Kebijakan yang dibuat harus strategis dan dapat memberikan dampak karena dugaan sebagai rencana awal nantinya akan menjadi acuan saat pelaku usaha harus melakukan tindakan penanggulangan krisis pada bisnis. Salah satu kebijakan misalnya; Ide menerapkan *work from home*, mengurangi beban aset seperti gaji karyawan, mengaktifkan arus penjualan melalui aplikasi dompet digital atau mengoptimalkan perhitungan laba rugi dengan *software* akuntansi.

d. Tindakan

Setelah menentukan hipotesis, saatnya pelaku usaha menerapkan langkah kritis yang mengacu pada dugaan atau perencanaan yang telah ditetapkan atau keputusan yang telah dibuat. Melalui tindakan nantinya akan memperoleh *feedback* yang selanjutnya akan kembali lagi di untuk di observasi, dari alasan

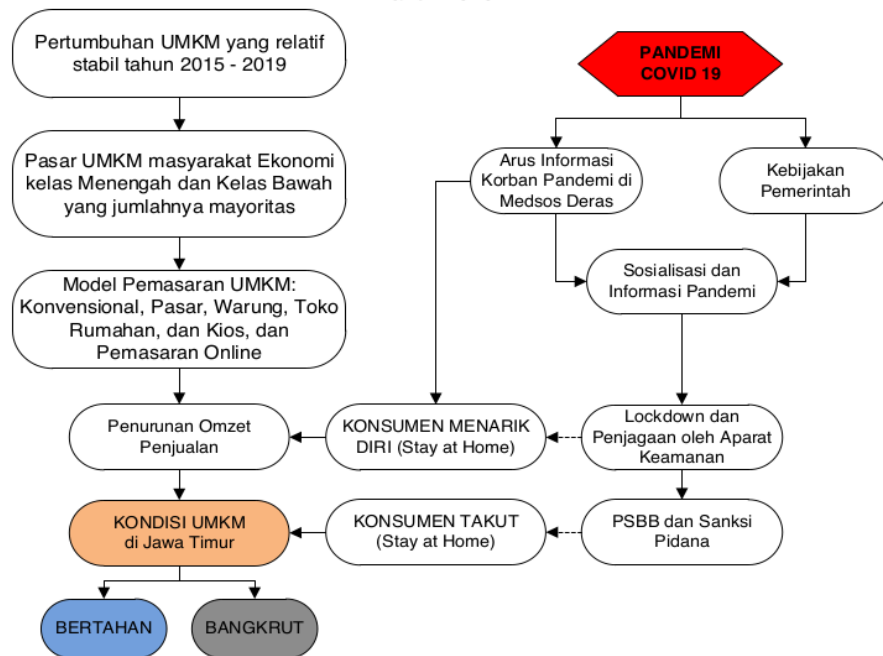
itulah yang menjadikan OODA menjadi metode yang terus-menerus berkaitan dan siklus. Setiap tindakan akan diulas apakah efektif dan mampu menjadi solusi dalam penanganan krisis.

Itulah penjelasan singkat mengenai OODA *loops*. Banyak metode atau tools yang digunakan untuk bertahan menghadapi krisis bisnis saat pandemi namun OODA *loops* diyakini menjadi metode yang modern dan efektif karena sifatnya yang siklis sehingga setiap tindakan dan keputusan dapat dievaluasi.

#### D. Desain Penelitian

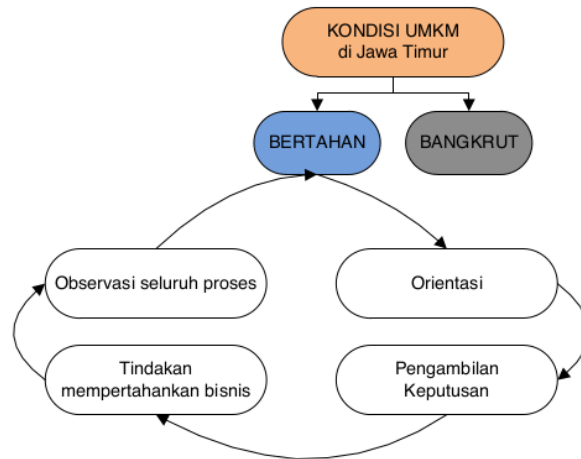
Dalam penelitian ini, alur penelitian disusun secara induktif, yaitu mengkaji hal-hal yang bersifat general kemudian ditemukan dampaknya, hingga mengerucut pada salah satu dampak yang dikaji. Gambar alur yang menjadi desain penelitian sebagai berikut.

DAMPAK PANDEMI CORONA TERHADAP KEHIDUPAN UMKM DI JAWA TIMUR Tahun 2020



Gambar 4. Desain Deskripsi Alur Penelitian  
Sumber: Data Penelitian Noer Soetjipto (2020)

Selanjutnya dari Gambar 3 tersebut dilakukan analisis OODA Loop untuk menggali upaya pelaku usaha UKM untuk bertahan atau mempertahankan bisnisnya melewati kondisi pandemi covid 19 dengan berbagai perencanaan, tindakan, evaluasi dan konsistensi sesuai konsep siklus OODA Loop sebagai berikut.



Gambar 5. Ketahanan Bisnis dalam Siklus OODA  
Sumber: Data Penelitian Noer Soetjipto (2020)

Dari gambar 4 itulah dilakukan proses pengumpulan data dan analisis data yang selanjutnya dilaporkan sebagai hasil penelitian deskriptif untuk menjawab rumusan permasalahan.



## ***Bab 3***

### ***Metode Penelitian***

#### **A. Pendekatan Penelitian**

##### **1. Paradigma Penelitian**

Paradigma mengacu pada set proposisi (pernyataan) yang menerangkan bagaimana dunia dan kehidupan dipersepsikan. Paradigma mengandung pandangan tentang dunia, cara pandang untuk menyederhanakan kompleksitas dunia nyata, dan karenanya, dalam konteks pelaksanaan penelitian, memberi gambaran pada kita mengenai apa yang penting, apa yang dianggap mungkin dan sah untuk dilakukan, apa yang dapat diterima akal sehat (Patton dalam Poerwandari, 2001).

Paradigma adalah kumpulan tentang asumsi, konsep atau proposisi yang secara logis dipakai peneliti. Ketika menunjuk pada suatu orientasi teoritik atau persepsi teoritik, berarti sedang membicarakan tentang suatu cara pandang terhadap dunia, asumsi-asumsi yang dimiliki manusia tentang apa yang penting, dan apa yang membuat "dunia hidup".

Sarantakos (dalam Poerwandari, 2001) menyebutkan bahwa peneliti interpretif menyatakan bahwa dasar untuk menjelaskan kehidupan, peristiwa sosial dan manusia itu bukan ilmu dalam kerangka positivistik, tetapi justru dalam arti common sense. Menurut mereka pengetahuan dan pemikiran awal berisi arti atau makna yang diberikan individu terhadap pengalaman dan kehidupannya sehari-hari, dan hal tersebutlah yang menjadi langkah awal penelitian ilmu-ilmu sosial. Pendekatan yang digunakan adalah induktif, berjalan dari yang spesifik menuju yang umum, dari kongkrit menuju yang abstrak. Ilmu bersifat ideografis, bukan nomotetis karena ilmu mengungkapkan bahwa realitas tertampilkan dalam simbol-simbol melalui bentuk-bentuk deskriptif. Pengetahuan tidak hanya dapat



diperoleh melalui indera, karena pemahaman mengenai makna dan interpretasi adalah jauh lebih penting. Kondisi bebas nilai tidak menjadi sesuatu yang dianggap penting, dan tidak pula mungkin dicapai.

## **2. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus, yaitu suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena didalam konteks kehidupan nyata, dimana batas-batas antar fenomena dan konteks tidak tampak tegas, dan multi sumber bukti. Menurut punch (dalam Poerwandari, 2005) studi kasus meneliti fenomena khusus yang hadir dalam suatu konteks yang terbatas, meski batas-batas antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas.

Menurut Alsa (2003) penelitian dengan rancangan studi kasus dilakukan untuk memperoleh pengertian yang mendalam mengenai situasi dan makna sesuatu / informan yang diteliti. Penelitian studi kasus mementingkan proses daripada hasil, lebih mementingkan konteks daripada suatu variabel khusus, lebih ditujukan untuk menemukan sesuatu daripada kebutuhan informasi.

Penelitian studi kasus ini bertujuan memperoleh pemahaman utuh dan terintegrasi mengenai interrelasi berbagai fakta dan dimensi dari fenomena yang ada. Penelitian ini berupaya menyelidiki fenomena kelangsungan kondisi usaha kecil (UKM) selama masa Pandemi secara langsung dari subjek pelaku usaha yang mengalaminya. Dalam penelitian ini pendekatan dilakukan terhadap subjek penelitian adalah secara individual, penggalian secara eksploratif terhadap dunia hidup mereka dan penggambaran hasil penelitian dalam bentuk pencandraan sistematis, akurat, dan deskriptif. Sifat dari penelitian studi kasus adalah melihat kembali pada kehidupan yang sudah dijalani oleh individu, eksplorasi yang akan dilakukan adalah tentang peristiwa, perasaan, dan pikiran informan seakurat mungkin dengan menemukan faktor-faktor penyebabnya.

## **B. Fokus Penelitian**

Fokus penelitian adalah sebuah bentuk dari pemusatan fokus kepada sebuah intisari dari penelitian yang dimana akan dilakukan. Dalam hal ini tersebut haruslah dapat dilakukan dengan sebuah bentuk dari cara eksplisit guna kedepannya akan memiliki kemampuan untuk melakukan peringankan peneliti sebelum untuk melakukukan observasi maupun sebuah pengamatan (Strauss dan Corbin, 2012).

Fokus penelitian sendiri merupakan sebuah bentuk dari garis yang terbesar ke dalam sebuah jantung dari penelitian yang dilakukan oleh siswa, dalam hal ini menjadikan sebuah metode observasi dan juga analisa dair hasil penelitian sehingga akan dapat menjadi lebih terarah diantara yang satu dengan yang lainnya. Syarat fokus penelitian adalah logis, rasional, dan propaganda.

Dalam penelitian ini fokus atau target yang hendak dicapai adalah gambaran tindakan terencana yang dilakukan oleh para pengelola usaha UMKM dalam mempertahankan bisnis usahanya di tengah pandemi Covid 19. Selain itu peneliti dapat mengeksplorasi model tindakan sistematis yang dilakukan oleh para pelaku usaha sebagai model siklus OODA loop.

OODA *loop* merupakan teknik apa yang digunakan orang dalam situasi yang paling ekstrim untuk membuat keputusan. Apa yang bisa kita pelajari dari mereka untuk membantu kami membuat keputusan yang lebih rasional dan cepat. Jika teknik ini bekerja dalam skenario paling drastis, maka memiliki kesempatan yang baik bekerja untuk para pelaku usaha. Analisis tindakan menggunakan konsep OODA loop meliputi aktivitas berdiri untuk mengamati (*to oobserve*), identifikasi sesuai dengan tujuan (*to Orient*), putuskan (*decide*), lakukan (*to Act*) yang ke empat langkah tersebut diulang lagi dan lagi sampai selesai pandemi.

## **C. Lokasi Penelitian dan Pengambilan Sampling**

Dalam menentukan lokasi penelitian Moleong (2014) menyatakan cara terbaik ditempuh dengan jalan mempertimbangkan teori substantif dan menjajaki lapangan untuk mencari kesesuaian dengan kenyataan yang ada di lapangan sementara itu keterbatasan geografi dan praktis

seperti waktu, biaya, tenaga perlu juga dijadikan pertimbangan dalam penentuan lokasi penelitian. Dalam penelitian ini lokasi yang ditetapkan adalah beberapa daerah di Propinsi Jawa Timur, sebanyak 12 Kabupaten dan Kota di Jawa Timur yang terdapat UKM dan UMKM.

Lokasi penelitian adalah tempat usaha atau domisili subjek penelitian yang dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 3. Domisili pelaku usaha

Domisili tempat usaha	Jumlah UKM	%
1. Surabaya	8	15%
2. Sidoarjo	6	12%
3. Malang	6	12%
4. Mojokerto	5	10%
5. Pasuruan	5	10%
6. Gresik	5	10%
7. Tulungagung	4	8%
8. Ponorogo	3	6%
9. Bojonegoro	3	6%
10. Trenggalek	3	6%
11. Probolinggo	2	4%
12. Jombang	2	4%
Jumlah	52	100%

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa sebagian besar subjek penelitian ini adalah pelaku usaha di Surabaya, Sidoarjo, Malang, Mojokerto, Pasuruan, dan Gresik, serta berbagai daerah lainnya di Jawa Timur.

Dalam penelitian ini, pengambilan sampling dilakukan secara *non probability sampling* melalui teknik insidental, yaitu sampling yang ditemui saat penelitian berlangsung, dan bersedia untuk dijadikan subjek penelitian (Azwar, 2015). Adapun sampling yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 52 subjek pelaku usaha dari berbagai daerah di Jawa Timur, sebagai berikut.

Tabel 4. Usia para pelaku usaha

Usia	Laki-Laki		Perempuan	
	f	%	f	%
28 - 34 tahun	5	24%	8	26%
35 - 41 tahun	8	38%	8	26%
42 - 47 tahun	4	19%	7	23%
48 - 54 tahun	2	10%	6	19%
55 - 61 tahun	2	10%	2	6%
Jumlah	21	100%	31	100%

Dari tabel 2 dapat diketahui bahwa sebagian besar subjek dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha perempuan, yang sebagian besar dari kelompok usia 28 - 34 tahun dan kelompok usia 25 - 41 tahun. Sedangkan para pelaku usaha laki-laki sebagian besar dari kelompok usia 35 - 41 tahun, kemudian kelompok usia 28 - 34 tahun. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa para pelaku usaha UKM sebagian besar berusia antara 28 - 41 tahun, kemudian kelompok usia antara 42 - 47 tahun hingga kelompok usia 48 - 54 tahun.

#### D. Teknik Pengambilan Data

Data penelitian ini merupakan data primer, yaitu data yang diambil atau dikumpulkan langsung dari sumbernya. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini digunakan metode observasi, wawancara, dan angket penelitian dalam bentuk pilihan ganda.

#### E. Keabsahan Data Penelitian

Dalam penelitian ini untuk menentukan 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.

Selain menggunakan validitas butir (item), dalam penelitian ini teknik validitas butir ditentukan melalui isi (*content validity*). Menurut Haynes (dalam Azwar, 2015) menjelaskan validitas isi adalah sejauhmana elemen-elemen instrumen asesmen relevan dan mewakili konstruk alat ukur yang ditergetkan untuk tujuan tertentu.

## **F. Analisis Data**

Analisis data merupakan salah satu proses penelitian yang dilakukan setelah semua data yang diperlukan guna memecahkan permasalahan yang diteliti sudah diperoleh secara lengkap. Ketajaman dan ketepatan dalam penggunaan alat analisis sangat menentukan keakuratan pengambilan kesimpulan, karena itu kegiatan analisis data merupakan kegiatan yang tidak dapat diabaikan begitu saja dalam proses penelitian. Kesalahan dalam menentukan alat analisis dapat berakibat fatal terhadap kesimpulan yang dihasilkan dan hal ini akan berdampak lebih buruk lagi terhadap penggunaan dan penerapan hasil penelitian tersebut.

Dalam penelitian ini, digunakan analisis statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Menurut Siegel (2000), analisis ini hanya berupa akumulasi data dasar dalam bentuk deskripsi semata dalam arti tidak mencari atau menerangkan saling hubungan, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau melakukan penarikan kesimpulan.

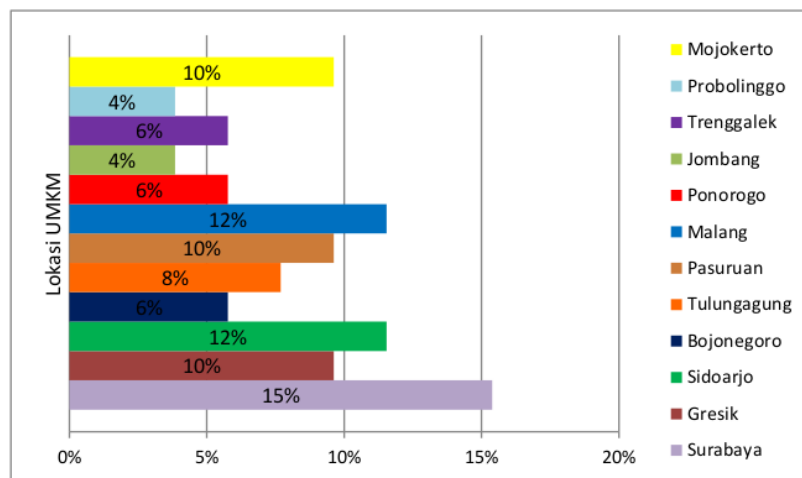
Menurut Suhardi (2001), teknik analisis ini biasa digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi, seperti dalam penelitian ini yang bertujuan mengetahui kondisi UMKM, upaya yang dilakukan untuk bertahan serta metode ketahanan. Penelitian jenis ini biasanya hanya mencoba untuk mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya. Biasanya teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif.

## Bab 4

### Kehidupan UMKM di Jawa Timur

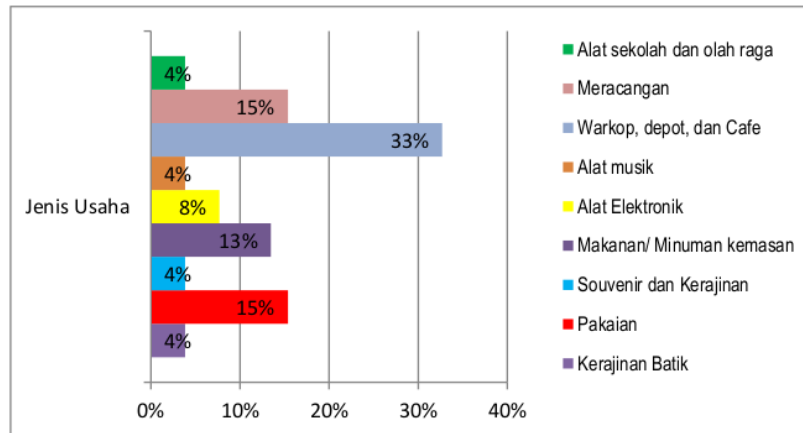
#### A. Deskripsi UMKM

Penelitian menggunakan metode deskriptif yang dilakukan melalui survei di beberapa kabupaten/ Kota di Jawa Timur pada para pelaku usaha yang terdaftar sebagai pelaku usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Jawa Timur. Dari survei diketahui para pelaku bisnis sebagai berikut.



Gambar 6  
Grafik sampling penelitian

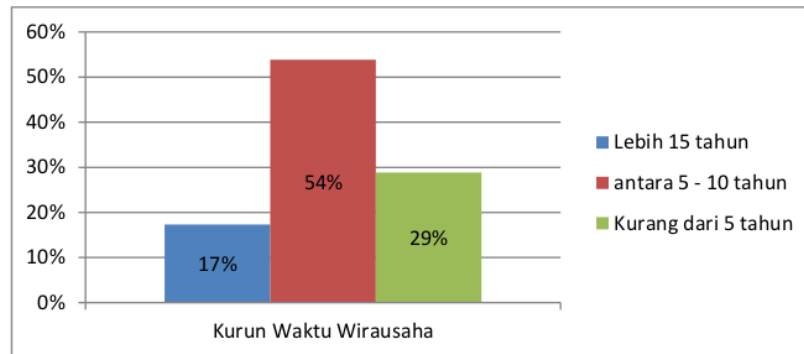
Gambar 6 menjelaskan latar belakang subjek penelitian yang 15% subjek pelaku usaha di Surabaya, 12% subjek pelaku usaha di Sidoarjo, dan Kabupaten Malang, dan selebihnya dari Pasuruana dan Mojokerto, Gresik, Tulung Agung, Trenggalek dan Bojonegoro, dan Trenggalek serta jombang. Pada saat penelitian berlangsung, para pelaku usaha tersebut masih aktif berwirausaha.



Gambar 7  
Grafik sampling penelitian

Gambar 7 menunjukkan jenis usaha yang dilakukan subjek penelitian, yang 33% subjek membuka usaha cafe, depot atau rumah makan dan warung kopi yang seluruh pelaku usaha tersebut menyewa atau kontrak stand usaha. Kemudian 15% pelaku usaha memiliki usaha meracangan (bahan pokok, sayur-mayur, dan palawija) yang lokasi dagangnya di pasar tradisional, dan ada juga yang di rumah tempat tinggalnya. Selain itu sebanyak 15% pelaku usaha membuka toko pakaian di pusat dagang (centra industri) dan pasar grosir, serta super market. Kemudian sebanyak 13% subjek pelaku usaha bidang produksi makanan atau minuman kemasan dalam bentuk usaha rumahan (*home ndustry*), kemudian 8% pelaku usaha menekuni perdagangan (non produksi) yaitu penjualan alat-alat elektronik keperluan rumah tangga dengan mengontrak toko dan stand di super market, dan selebihnya menekuni bidang usaha produksi alat-alat musik, pengrajin batik tradisional, pakaian dan kelengkapan sekolah (*home industri*).

Selanjutnya perlu diketahui masa kerja atau kurun waktu menekuni wirausaha UMKM pada subjek penelitian sebagai acuan untuk menganalisis kemampuan dan keterampilan berwirausaha serta konsistensi dalam berwirausaha.



Gambar 8  
Grafik kurun waktu berwirausaha

Dari Gambar 8 dapat diketahui keajegan subjek sebagai pelaku usaha yang 54% subjek sudah menekuni usahanya antara 5 - 10 tahun, dan dalam kurun waktu tersebut sebagian besar menekuni usaha yang sama atau tidak berubah, meskipun ada beberapa yang berubah jenis usahanya. Kemudian 29% subjek menekuni usahanya sudah lebih dari 15 tahun dan menekuni usaha yang tetap, dan 17% subjek baru 5 tahun menekuni usaha, dan belum pernah merubah jenis usahanya.

## B. Kondisi UMKM

### 1. Observasi

Kondisi Usaha Kecil dan Menengah di Jawa Timur dalam penelitian ini, dari 52 pelaku usaha diketahui mengetahui penurunan pendapatan dan beberapa di antara pelaku usaha merasa tidak mampu bertahan, seperti beberapa UMKM di daerah-daerah yang diteliti ini ada beberapa yang sudah tutup atau gulung tikar. Dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui besarnya prosentase penurunan omzet dalam rentang waktu 3 bulan, yakni Februari 2020, dan pada bulan Mei 2020 mengalami penurunan sangat drastis karena pandemi Covid 19.

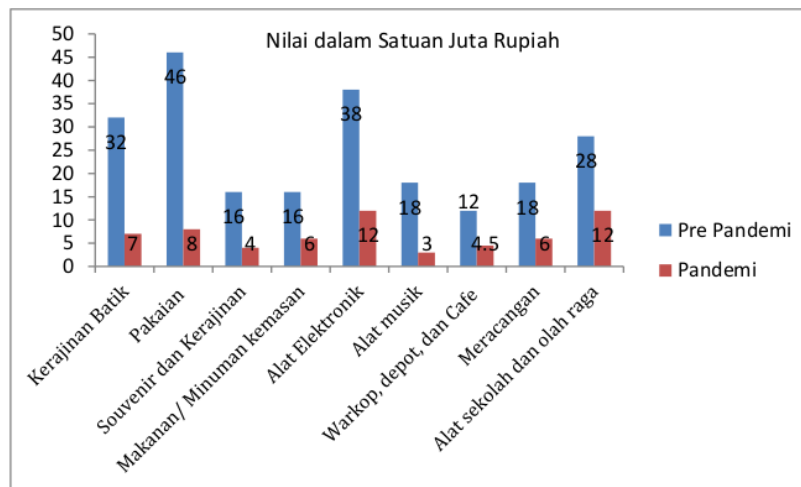
Melalui hasil wawancara dengan 52 pelaku usaha, dapat diketahui tingkat penurunan omzet penjualan sebagaimana tabel berikut.



Tabel 5. Penurunan Omset Penjualan

Omset Rata-rata per bulan	Penurunan Omset
1. Alat sekolah dan olah raga ( <i>home industri dan dagang</i> )	57%
2. Makanan/ Minuman kemasan ( <i>home industri</i> )	63%
3. Warkop, depot dan Cafe ( <i>perdagangan</i> )	63%
4. Meracangan/ toko bahan pokok ( <i>perdagangan</i> )	67%
5. Alat Elektronik ( <i>perdagangan</i> )	68%
6. Souvenir dan Kerajinan ( <i>home industri dan dagang</i> )	75%
7. Kerajinan Batik ( <i>home industri</i> )	78%
8. Alat musik tradisional ( <i>home industri</i> )	83%
9. Pakaian ( <i>perdagangan</i> )	83%

Data pada tabel 5 tersebut menunjukkan tingkat penurunan omzet penjualan antara 57% sampai 83% untuk variasi jenis produk usaha dan perdagangan UMKM di Jawa Timur dalam rentang waktu antara bulan Februari 2020 sampai Mei 2020 sebagai berikut.



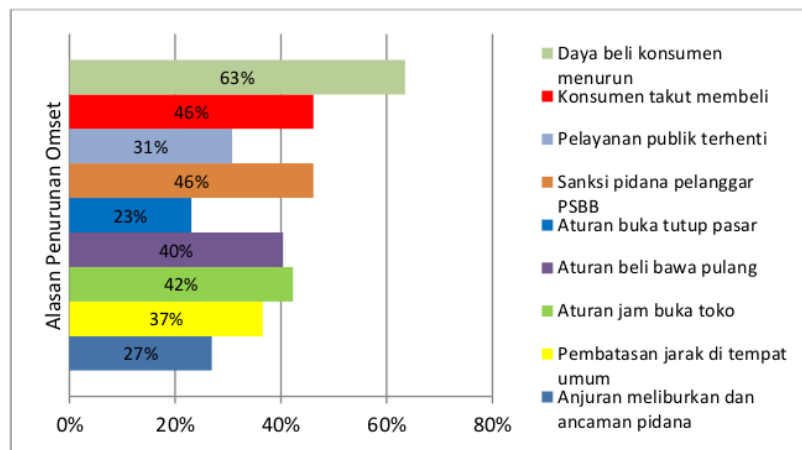
Gambar 9  
Grafik Perbandingan Sebelum dan Saat Pandemi

Gambar 9 menunjukkan penurunan omzet penjualan dalam rentang waktu 3 (tiga) bulan yang sangat drastis, seperti yang dialami pekaku usaha bidang kerajinan batik, yang penjualan rata-rata per

bulan sampai bulan februari 32 juta rupiah yang mengalami penurunan hingga bulan mei pendapatan penjualan hanya 7 juta rupiah. Demikian pula yang dialami pelaku usaha bidang produksi dan perdagangan pakaian yang sampai akhir bulan februari masih memperoleh penjualan rata-rata yaitu 46 juta rupiah, yang terus mengalami penurunan sampai bulan mei 2020 kemampuan penjualannya hanya sampai 8 juta. Kondisi penurunan omzet penjualan ini tidak hanya dialami oleh pelaku usaha produksi dan perdagangan pakaian, kain, atau produk-produk pokok. Pelaku usaha dagang bidang jasa seperti rumah makan, warung, dan cafe juga mengalami penurunan penjualan yang sangat drastis.

## 2. Orientasi Tindakan Pelaku Usaha

Orientasi atau pertimbangan para pelaku usaha dalam menghadapi penurunan omzet akibat pandemi Covid 19 dapat diketahui sebagai berikut.



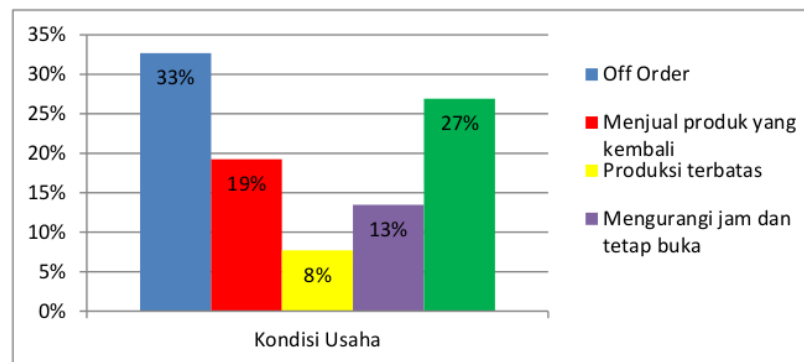
Gambar 10  
Grafik Asumsi penyebab penurunan omzet

Dari hasil wawancara dengan para pelaku usaha diketahui bahwa penurunan hasil penjualan berangsur-angsur terjadi sejak pertengahan februari, dan pada bulan maret penurunan omzet masih relatif kecil dan pada bulan april - mei 2020 saat pemerintah mengeluarkan kebijakan protokol kesehatan, transportasi dan jarak

sosial (*social distancing*) maka hampir semua perdagangan yang dilakukan pelaku usaha UMKM.

Pada gambar 7 tersebut diketahui bahwa 68% para pelaku usaha menjelaskan penurunan omzet karena daya beli konsumen menurun akibat sebagian besar konsumen mulai berhemat dan tidak berpendapatan atau tidak berpenghasilan. Kemudian 46% para pelaku usaha menyatakan alasan omzet turun karena konsumen takut membeli, dan sebagian besar konsumen merasa belum terbiasa membeli melalui online, dan masih terbiasa membeli dengan cara datang langsung ke toko. Selain itu sebanyak 46% para pelaku usaha menyimpulkan bahwa penurunan omzet terjadi setelah adanya larangan keluar rumah atau diterapkannya PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dengan disertai sanksi pidana dan denda.

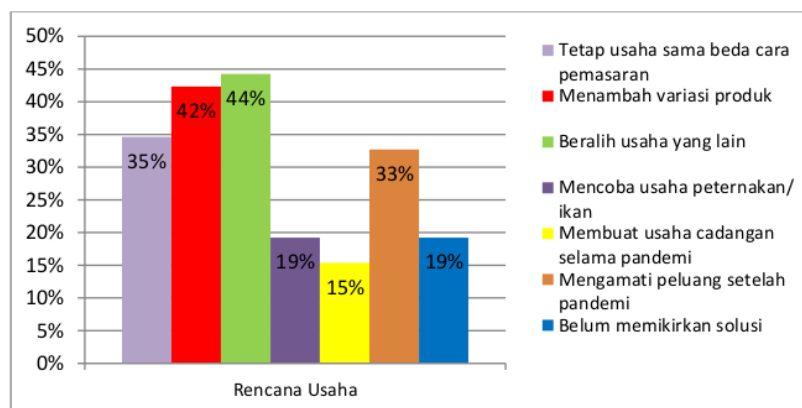
Selain faktor-faktor tersebut, para pelaku usaha memiliki orientasi atas penurunan omzet karena masalah jam buka toko yang ditentukan dalam protokol keamanan dan protokol kesehatan, aturan membeli untuk dibawa pulang, dan pembatasan jarak di tempat umum yang dipandang mengurangi kenyamanan konsumen, sehingga konsumen memilih untuk sementara waktu berdiam di rumah.



Gambar 11  
Grafik kondisi pengelolaan usaha

Gambar 11 dapat menggambarkan kondisi pengelolaan pada masa pandemi dan diberlakukannya kebijakan *stay at home* atau bekerja di rumah. 33% subjek pelaku usaha melakukan *off order*, yaitu menghentikan produksi, menghabiskan stok persediaan, dan memproduksi bila ada pesanan, dan memproduksi sesuai jumlah

pesanan. Kemudian 27% pelaku usaha tetap beraktivitas membuka dagangan, terutama untuk toko di rumah, *stand* pasar tradisional, warung, cafe, depot dan rumah makan dengan tetap mengikuti aturan protokol kesehatan dan kebijakan pengamanan pandemi. Di samping itu 19% pelaku usaha hanya mengupayakan menjual produk-produknya yang ditarik atau dikembalikan karena toko tutup atau kios penjualan sering tutup karena protokol keamanan dan kesehatan pandemi. Sebagian lagi pelaku usaha mengurangi jam buka dagang dan memperkecil jumlah produksi sambil mencari peluang baru untuk memasarkan.

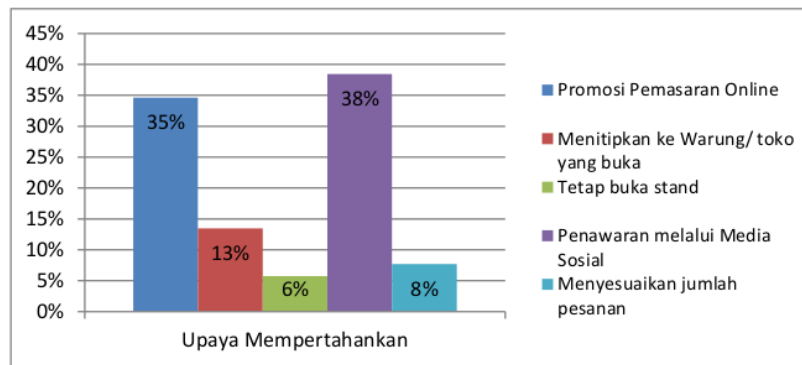


Gambar 12  
Grafik rencana wirausaha setelah pandemi

Pada Gambar 12 tersebut diketahui rencana yang dibangun para pelaku usaha setelah masa pandemi berlalu 44% para pelaku usaha akan beralih ke usaha yang lain, yaitu menyesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan pasar dengan apa yang dikenal dengan *new normal*. Kemudian 42% pelaku usaha memilih untuk menambah variasi produk usahanya, namun juga tetap melihat bagaimana situasi pasar nanti setelah pandemi, dan 35% pelaku usaha memilih untuk tetap melanjutkan usaha yang ditekuninya sekarang, dan merasa bahwa pasar konsumen belum mengalami perubahan dalam hal keputusan pembelian. Kemudian 33% pelaku usaha akan mengamati situasi pasar dan kebutuhan masyarakat setelah pandemi berakhir, serta membuat usaha cadangan selama masa pandemi untuk bertahan atau mengalihkan modal sementara, kemudian ada pelaku usaha yang mencoba membuat usaha berternak ikan dan ayam.

### 3. Keputusan Pelaku Usaha

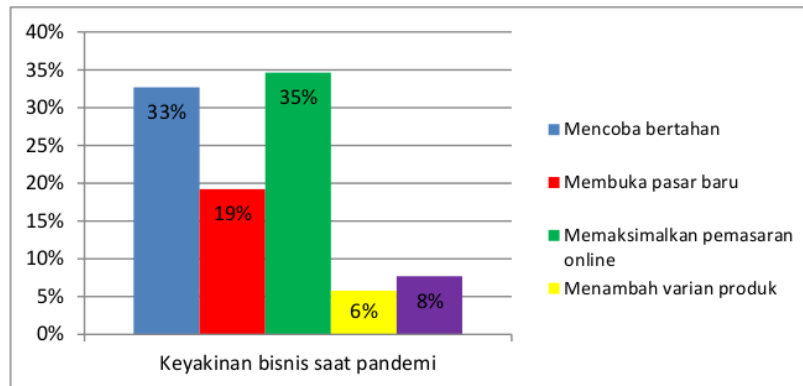
Berkenaan dengan situasi tersebut, beberapa hal yang dilakukan oleh pelaku usaha berkenaan dengan memasarkan atau menjual produknya diketahui sebagai berikut.



Gambar 13  
Grafik Strategi pemasaran saat pandemi

Dari Gambar 13 dapat diketahui 38% para pelaku usaha melakukan pemasaran atau menawarkan dagangannya melalui media sosial, dan 35% para pelaku usaha menggunakan media online sebagai alat pemasaran, yaitu promosi berbayar yang tersedia *online*. Namun terdapat 13% pelaku usaha yang masih bertahan dengan cara konvensional yaitu menitipkan produk dagangannya ke toko-toko atau warung yang masih buka, ini dilakukan oleh pelaku usaha home industri makanan kemasan. Kemudian 8% pelaku usaha terbatas menyesuaikan jumlah produksi, stok dan penjualan dalam jumlah sangat terbatas, serta 6% pelaku usaha masih mencoba untuk tetap buka stand.

Disamping data tersebut, dalam Gambar 9 diketahui keputusan beberapa pelaku usaha untuk mengalihkan modal dalam bentuk usaha yang lain untuk bertahan dan ada pula pelaku usaha yang membuat usaha sampingan berupa usaha peternakan atau budi daya ikan.



Gambar 14  
Grafik Keyakinan Bisnis saat pandemi

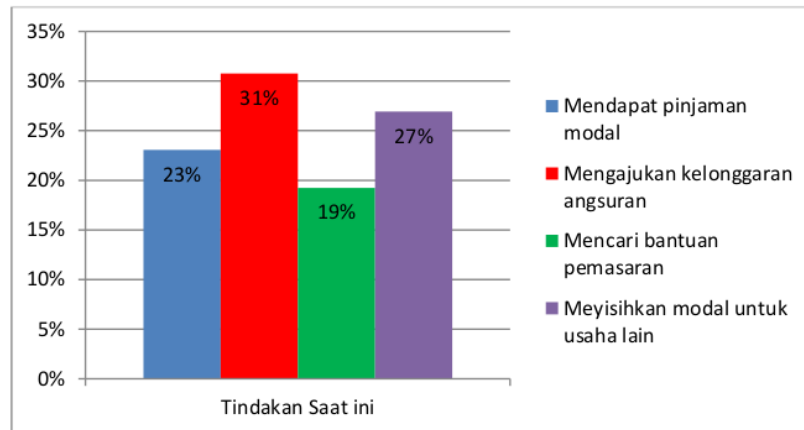
Data pada Gambar 14 menunjukkan keyakinan para pelaku usaha untuk menjaga dan mempertahankan bisnisnya di tengah kondisi pandemi, sebanyak 35% pelaku usaha berupaya memaksimalkan pemasaran melalui media pemasaran online atau media sosial, dan 33% para pelaku usaha mencoba bertahan dengan cara-cara yang konvensional, yaitu menjual ke relasi terdekat, menitipkan ke stand penjualan yang masih bertahan buka. Selebihnya para pelaku usaha berusaha menambah varian produk atau merubah desain produk, namun terdapat pelaku usaha yang mencoba mengalihkan modalnya untuk usaha lainnya atau mencoba membuka pasar baru.

Berdasarkan data-data tersebut dapat diketahui kondisi pelaku usaha sektor UMKM yang pada masa pandemi mengalami kondisi penurunan volume penjualan yang sangat drastis, dan usaha-usaha yang dilakukan para pelaku usaha sangat bervariasi, namun sebagian besar mencoba memaksimalkan pemasaran dan penjualan dengan memanfaatkan media online atau media sosial, membatasi produk atau membatasi penjualan, dan lebih banyak bersikap pasif menunggu pesanan.

#### 4. Tindakan Mempertahankan Bisnis

Kondisi pandemi Covid 19 sejak bulan februari 2020 telah memaksa semua pelaku usaha, termasuk sektor kecil dan menengah

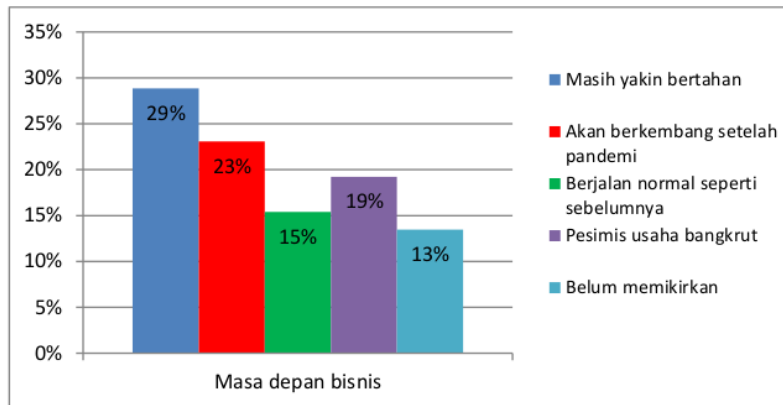
seperti UMKM di Jawa Timur untuk bertahan dan lebih mampu mengembangkan kreativitas mempertahankan usahanya atau tutup sama sekali karena keterbatasan modal. Disini lain upaya-upaya yang menjadi harapan untuk bertahan dapat dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 15  
Grafik harapan pada saat sekarang

Dari Gambar 15 dapat diketahui 31% para pelaku usaha memiliki harapan memperoleh keringanan pembayaran angsuran modal yang harus dibayarkan ke Bank pemberi kredit, kemudian 27% pelaku usaha menyisihkan sebagian modalnya untuk mencoba usaha yang lain sehingga modal atau bisnis utamanya dapat dilanjutkan kembali setelah pandemi berakhir. Selain itu 23% para pelaku usaha berharap mendapatkan penambahan modal berupa pinjaman yang ringan dari bank pemberi kredit atau koperasi, atau dari pemerintah, dan 19% para pelaku usaha berharap pihak pemerintah memberikan bantuan untuk pemasaran. Untuk bantuan pemasaran ini bukan diharapkan oleh pelaku usaha sektor produksi namun juga perdagangan, terutama produk-produk *home industri*.



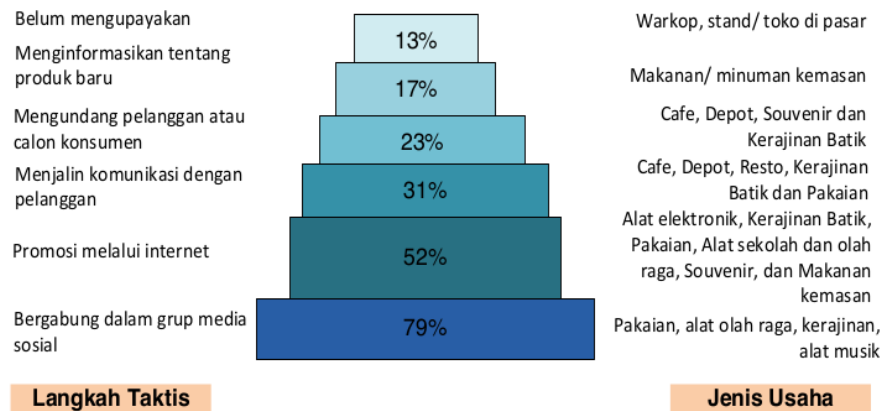


Gambar 16  
Grafik kepercayaan untuk wirausaha setelah pandemi

Pada Gambar 16 dapat menggambarkan tingkat kepercayaan para pelaku usaha terhadap kemampuan dirinya bertahan di dalam masa pandemi Covid 19, yang 29% para pelaku usaha menyatakan masih sangat yakin dengan usahanya dapat bertahan. Selain itu 23% para pelaku usaha masih meyakini usahanya dapat berjalan dan berkembang setelah melewati masa pandemi, dan 15% para pelaku usaha merasa masih yakin bahwa setelah pandemi berakhir usahanya akan berjalan seperti biasanya dengan normal. Namun demikian terdapat 19% para pelaku usaha yang merasa pesimis, dan merasa kondisi pandemi yang belum menentu sampai kapan ini akan menyebabkan kebangkrutan, dan 13% pelaku usaha belum memikirkan bagaimana mempertahankan usahanya saat pandemi sekarang dan dampaknya setelah pandemi berakhir.

Melalui hasil wawancara dan pencatatan data dari angket penelitian dapat diketahui upaya atau langkah taktis yang dilakukan pelaku usaha UMKM sebagai keputusan untuk mempertahankan usahanya. Upaya taktis beserta jenis atau bidang usaha pada masing-masing UMKM dapat diketahui dari gambar berikut.





Gambar 17  
Langkah taktis tiap jenis usaha oleh UMKM

Gambar 16 menunjukkan bahwa dari keseluruhan UMKM yang menjadi subjek penelitian ini, terdapat 13% pelaku usaha atau UMKM yang belum melakukan langkah-langkah taktis untuk mempertahankan kondisi usahanya di masa pandemi. Hal itu dilakukan oleh UMKM di bidang usaha warung (warkop), stand toko sembako dan sayuran yang berdomisili di pasar tradisional atau toko rumahan.

Dalam gambar tersebut juga diketahui bahwa langkah taktis yang dilakukan 79% pelaku usaha UMKM sebagian besar adalah bergabung dengan grup media sosial (Whatsap, Facebook, Instagram, Youtube dan twitter) yang langkah tersebut dilakukan oleh UMKM di bidang penjualan pakaian, alat olah raga, kerajinan dan souvenir, serta produksi alat musik tradisional. Langkah serupa selain bergabung dalam komunikasi melalui grup media sosial, adalah melakukan promosi melalui internet, yang hal itu 52% dilakukan oleh UMKM di bidang penjualan alat elektronik, kerajinan batik, pakaian, alat sekolah dan alat olah raga, souvenir, dan makanan atau minuman kemasan.

Selain itu langkah taktis yang dilakukan oleh para pelaku usaha UMKM adalah menjalin komunikasi dengan pelanggan, mengundang pelanggan dalam jumlah kecil atau calon konsumen, dan menginformasikan produk baru.

## **Bab 5**

### ***Analisis Ketahanan dan Manajemen Strategi OODA Loop***

#### **A. Analisis Konsumen Menurut Pelaku Usaha**

Analisis perilaku konsumen dalam observasi yang telah dipaparkan dalam data di Bab sebelumnya dapat diketahui tanggapan para pelaku usaha tentang perilaku konsumen, kebijakan pemerintah, kondisi para pelaku usaha, dan beberapa upaya yang dilakukan para pelaku usaha. Dalam hal ini perilaku konsumen menurut pengamatan para pelaku usaha, yang diketahui dari wawancara dengan pelaku usaha dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 6 Analisis perilaku konsumen saat Pandemi

Perilaku konsumen saat pandemi	f	%
1. Penghasilan menurun	34	65%
2. Memilih di rumah	38	73%
3. Khawatir tertular virus	22	42%
4. Tidak biasa membeli online	32	62%
5. Masalah waktu buka tutup stand/ toko	19	37%
6. Penjagaan jalur transportasi	43	83%
7. Adanya patroli dan larangan aparat	16	31%

N = 52 Pelaku Usaha

Tabel 6 menunjukkan bahwa 83% konsumen menurut para pelaku usaha memiliki kebiasaan datang ke stand atau toko namun karena adanya protokol keamanan dan kesehatan yang melakukan pengawasan ketat di jalur transportasi menjadikan konsumen enggan berangkat untuk mengunjungi toko atau stand UKM. Kemudian 73% pelaku usaha percaya bahwa konsumen memilih tinggal di rumah

karena mematuhi aturan dan anjuran pemerintah. Selain itu 65% pelaku usaha percaya, menurunnya perilaku membeli oleh konsumen karena sebagian besar konsumen mulai menurun pendapatannya, sehingga dalam kondisi atau situasi Pandemi yang tidak menentu sampai kapan mendorong konsumen untuk berhemat. Kemudian 62% pelaku usaha mengetahui bahwa konsumennya kurang terbiasa untuk membeli *online*, meskipun konsumen memiliki aplikasi jual beli *online* dan dapat menggunakan namun konsumen lebih terbiasa dan senang membeli langsung produk usaha milik pelaku usaha.

Selanjutnya dapat diketahui keputusan konsumen dalam hal pembelian selama masa pandemi Covid 19 menurut tanggapan dan analisa para pelaku usaha sebagai berikut.

Tabel 7. Sikap pembelian konsumen saat Pandemi

Sikap pembelian	f	%
1. Pelanggan senang interaksi langsung	44	85%
2. Pelanggan kurang terbiasa membeli online	33	63%
3. Mengunjungi stand sebagai hiburan	47	90%
4. Pelanggan lebih mantab datang ke stand/ toko	38	73%

N = 52 Pelaku Usaha

Tabel 7 di atas menunjukkan tanggapan para pelaku usaha yang menilai sikap konsumen di masa pandemi, yang 90% pelaku usaha menilai sikap konsumen dalam hal melakukan pembelian lebih memilih mendatangi stand atau toko dibandingkan melakukan pembelian secara online, karena konsumen menganggap mendatangi toko untuk memilih produk merupakan hiburan. Kemudian 85% pelaku usaha menganggap konsumen dalam melakukan pembelian lebih banyak berinteraksi langsung karena kebiasaan, dan 73% pelaku usaha menilai konsumennya merasa lebih mantab untuk datang dan duduk di stand/ toko menikmati dagangan atau suasana keramaian di stand atau toko.

## B. Analisis Manajemen Strategi Ketahanan

### 1. Manajemen Strategi OODA

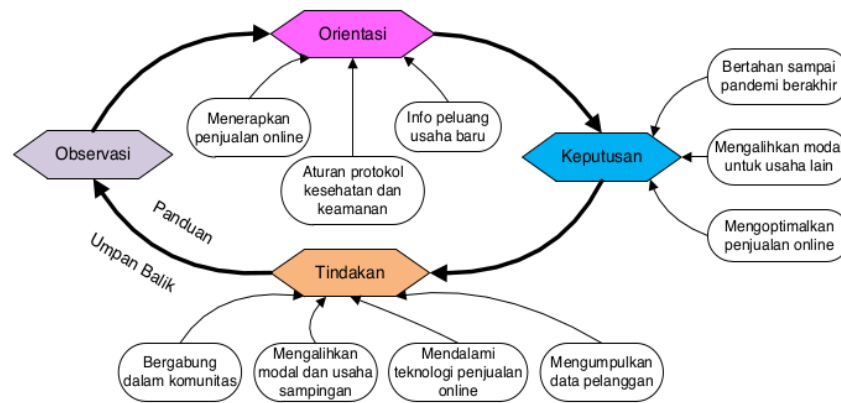
OODA Loops kemudian banyak diadopsi oleh berbagai organisasi, tidak saja terbatas untuk kepentingan militer namun

juga oleh non-militer. Hal ini disebabkan prinsip OODA cukup aplikabel untuk diterapkan berbagai sektor, mulai dunia bisnis, olah raga, serta pemerintahan. Hal ini bisa dipahami karena semua pihak berusaha untuk membangun kemampuan yang handal untuk bersaing dengan kompetitornya.

Richard (2004) menyampaikan bahwa perubahan harus selalu dilakukan sebelum:

- a. Konsumen mengalami kebosanan dalam hal Pandemi ini konsumen memiliki kekhawatiran dan keterbatasan akibat aturan pemerintah
- b. Kompetitor membuat produk yang lebih kompetitif. Dalam situasi ini konsumen mengupayakan penghematan pengeluaran dan menurunkan daya beli akibat sebagian besar konsumen tidak berpenghasilan atau menurunnya pendapatan.
- c. Lawan mencari tahu apa yang terjadi. Dalam hal ini lawan dapat diaplikasikan sebagai adanya wabah atau Pandemi yang memaksa setiap toko untuk tutup sesuai aturan protokol keamanan dan protokol kesehatan.
- d. Situasi lingkungan berubah dengan sendirinya tidak sesuai keinginan dan harapan para pelaku usaha. Kondisi Pandemi akan memberikan kemungkinan perubahan dan transformasi sosial dengan situasi baru yang sifatnya menyesuaikan dengan keadaan baru paska pandemi.

Mengacu pada data penelitian dan pandangan para pelaku usaha UKM di Jawa Timur, dapat digambarkan pola siklus OODA mempertahankan usaha melewati masa pandemi sebagaimana gambar berikut.



Gambar 18  
 Siklus OODA pelaku usaha melewati masa pandemi  
 Sumber: Data Penelitian Noer Soetjipto (2020)

Dalam analisis OODA *loops* dapat digambarkan secara lebih detail sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi (pengamatan) merupakan langkah pertama dari satu proses untuk melakukan identifikasi atau membentuk orientasi berpikir, kemudian menemukan beberapa solusi alternatif sebagai bahan dalam pengambilan keputusan yang akan dijadikan dasar untuk bertindak. Selanjutnya, beberapa alternatif tindakan yang telah dijalankan akan mendorong lingkungan bisnis untuk memberikan umpan balik atau reaksi yang menjadi suatu gambaran baru kepada UMKM. Umpan balik tersebut biasanya muncul secara implisit, sehingga para pelaku usaha atau UKM harus memperhatikan secara cermat dan pelaku usaha harus memiliki pengamatan yang tajam untuk menangkap pesan yang ada.

Kegiatan observasi harus dilakukan secara berkesinambungan terhadap berbagai sumber informasi yang ada untuk menjamin bahwa setiap adanya suatu perubahan yang terjadi di sekitar UMKM dapat segera disikapi dengan tepat dan cepat. Kebiasaan melakukan pengamatan akan membangun kapabilitas UMKM untuk *adaptable* terhadap segala perubahan

yang terjadi, termasuk perubahan drastis yang tak terduga seperti datangnya epidemi ataupun pandemi.

Berbagai sumber informasi tersebut diantaranya adalah:

- 1) Peraturan dan pedoman yang sudah ditetapkan oleh pemerintah, otoritas bisnis, maupun yang lainnya.
- 2) Orientasi lingkungan (budaya, harapan, sejarah, dll)
- 3) Bentangan keadaan/kondisi bisnis sekitar.
- 4) Informasi dari pihak luar/eksternal.

Observasi merupakan proses yang aktif, karena musuh atau pesaing bisnis akan selalu berusaha mencari peluang dan mengintip kekuatan dan kelemahan perusahaan. Sehingga kemampuan untuk selalu melakukan *improvement* atau improvisasi sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Demikian halnya dalam situasi yang tak terduga, seperti datangnya pandemi yang secara paksa menekan hampir setiap sektor ekonomi dan usaha untuk menarik diri dan keadaan yang memaksa kondisi pasar berubah haluan karena situasi yang mengancam. Untuk itulah kemampuan observasi dan membuat keputusan untuk memanfaatkan setiap peluang usaha harus dapat tertangkap secara cermat oleh pelaku usaha, setidaknya pelaku usaha dapat mengamankan usahanya pada situasi yang mendesak dan *tidak* terduga serta tidak terukur secara pasti.

b. Orientation

Orientasi merupakan proses yang terus berjalan (bukan gambaran yang langsung disimpulkan). Orientasi menurut Richards (2004), adalah suatu proses untuk menumbuhkan "traktor salju", yaitu sebuah konsep dan ide baru dalam improvisasi suatu proses atau membangun *sight* produk bisnis. Orientasi dilakukan dengan menggunakan analisa dan sintesa terhadap hasil observasi yang telah dilakukan sebelumnya serta dengan melihat dari apa yang terjadi saat ini. Orientasi akan menghasilkan seperangkat strategi, rencana, dan aksi yang tepat dan memberikan solusi yang terbaik atas kondisi yang terjadi. Langkah ini merupakan kegiatan utama dan prioritas karena melalui informasi akan berubah menjadi suatu pemahaman untuk

menyusun penilaian pada situasi serta berbagai kemungkinan di dalamnya.

Dua langkah berikutnya bergantung kepada penilaian situasi ini. Orientasi paling cocok atau tepat dengan realitas akan memberikan kesempatan bagi setiap UMKM untuk:

- 1) Beroperasi dan memahami kebutuhan pelanggan dan ancaman krisis akibat pandemi Covid 19.
- 2) Mengambil inisiatif inovasi atau menemukan model usaha baru atau pengembangan produk
- 3) Membangun semangat dan daya juang serta memotivasi diri sendiri untuk dapat bertahan di tengah krisis ekonomi akibat pandemi.
- 4) Memikirkan, mencoba, dan melakukan evaluasi serta mengeksplorasi ide untuk menciptakan produk baru, layanan, strategi, dan tanggapan lain untuk bertahan.
- 5) Memahami kondisi dan situasi yang terus berkembang cepat, sementara masih memiliki waktu untuk memperoleh manfaat dan keuntungan dari perubahan situasi tersebut.

c. *Decision*

Pada tahap ini dapat disebut sebagai penyusunan dugaan atau kesimpulan awal yang merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya (*Orient*). Dalam fase ini proses tahapan dalam pengambilan keputusan merupakan langkah eksplisit, yang dapat dijadikan sebagai langkah kritis dan kelanjutan yang dibangun dari hasil orientasi. Setelah memperoleh pandangan atau gambaran masalah yang terjadi di lingkungan secara jelas, maka selanjutnya dilakukan pengidentifikasian masalah atau menginventarisasi masalah sebagai suatu alternatif solusi, maka para pelaku UMKM harus mampu untuk segera menetapkan suatu keputusan tentang langkah apa segera dilakukan.

Pertimbangan kesesuaian atau ketepatan antara perencanaan pengelolaan usaha atau strategi yang diambil harus selaras atau searah dengan kondisi lingkungan konsumen dan situasi krisis sebagai bagian dari perhatian pelaku usaha. Namun demikian kecepatan dalam menentukan langkah dan pengambilan keputusan juga harus menjadi prioritas, karena keputusan untuk melakukan tindakan yang tepat tetapi jika terlambat untuk

dilakukan tidak akan menghasilkan keberhasilan dalam menghadapi situasi yang tidak menentu seperti sekarang ini.

d. *Action*

Pada tahap tindakan (*act*) ini merupakan langkah nyata yang paling besar pengaruhnya, karena suatu keputusan yang telah ditetapkan akan memberikan suatu pengaruh pada situasi baru yang akan muncul. Dalam tahap ini sering terjadi suatu kondisi yang berbeda antara harapan dan kenyataan serta fakta-fakta baru yang kadang tidak terprediksikan. Maka para pelaku usaha UMKM perlu untuk segera melakukan langkah orientasi ulang atas situasi dan fakta baru tersebut agar segera melakukan evaluasi dan mengkaji kembali serta mengambil keputusan taktis dan bertindak tepat berulang-ulang. Hal tersebut merupakan siklus alami dari metode OODA.

Keempat langkah tersebut harus dilaksanakan secara berurutan, karena keseluruhan tahapan merupakan suatu siklus, langkah *act* (tindakan nyata) bukan menjadi satu langkah terakhir. Hal tersebut dapat juga terjadi kesalahan sehingga pelaku usaha UMKM perlu melakukan kembali langkah *observe* (pengamatan) ulang. Demikian seterusnya hingga diperoleh keputusan strategis dan lebih akurat serta sesuai dengan tujuan mempertahankan kelangsungan bisnis UKM yang ditekuni. Dalam melakukan pengulangan siklus, para pemngelola UKM harus memperhatikan aspek waktu (*timely*) karena setiap keputusan memberikan dampak terhadap pola kerja lain yang masih terkait, misalnya pesaing atau peraturan baru yang kurang mendukung, jadi tidak boleh terlambat dan berlama-lama dalam menetapkan suatu keputusan.

## 2. Langkah Taktis UMKM

Implementasi konsep OODA loops dalam organisasi bisnis akan berhasil jika didukung oleh dua faktor kesuksesan, yaitu: Strategi dan Iklim atau Budaya organisasi. Penjelasan nya adalah sebagai berikut:

a. Strategi

Konsep strategi berangkat dari bagaimana menciptakan visi yang menarik, membangun rasa memiliki, dan semangat pantang



menyerah untuk memperjuangkannya. Tidak cukup di situ, visi tersebut juga sebisa mungkin dapat mendukung konsentrasi para pembuat kebijakan sosial politik dan ekonomi. Kondisi ini akan mendorong terciptanya kebersamaan dan loyalitas yang kokoh pada semua elemen yang terlibat. Strategi juga merupakan proses atau metode yang ditempuh untuk mengatasi berbagai kendala atau rintangan yang ada dalam upaya mencapai tujuan organisasi di tengah cepatnya perubahan yang tak terduga dan kepentingan untuk bertahan. Strategi bisnis diharapkan:

- 1) Mempertahankan fokus pada pelanggan sambil terus membaca indikator perubahan lingkungan yang dalam situasi tidak menentu di tengah pandemi.
- 2) Memberikan pilihan atau opsi secara terus-menerus pada para pelaku usaha UKM yang lain serta aspek pendukungnya, misalkan rekanan usaha pendukung.
- 3) Mengaktifkan *switching* yang cepat di antara berbagai pilihan yang ada.
- 4) Mendorong inisiatif dan pola pikir kreatif.
- 5) Menyelaraskan upaya organisasi untuk mencapai "*future state*" yang digambarkan dalam Visi dan/ Misi.

Kunci konsep ini adalah untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh pelanggan (*customers needs*). Pada prinsipnya, seseorang pelaku usaha di sektor UMKM memelihara keunggulan kompetitif dengan menjaga hubungan baik dengan pelanggan. Dengan demikian unit usahanya yang telah berjalan akan membentuk atau menciptakan pasar mereka sendiri dan akan berhasil mencapai keuntungan yang diharapkan terus bertambah. Menurut Richards (2008), analogi yang digambarkan Boyd adalah dengan menembak target yang bergerak; penembak harus mengantisipasi dimana target sekarang dan kemana mereka akan pergi. Hal ini akan memberikan pilihan strategi target (*profit*) yang mendatangnya atau memungkinkan segera dapat diperoleh dengan cepat mencari posisi yang tepat untuk meraih target keuntungannya.

b. Iklim/Budaya Organisasi

Suatu organisasi akan dapat berhasil jika berada di tingkat "saling percaya" tinggi. Tingkat kepercayaan antar elemen dalam organisasi juga akan mempercepat siklus OODA *loops*. Selain itu, kepercayaan juga akan mengusir rasa takut, meningkatkan perilaku etis, dan menciptakan iklim kebersamaan yang kokoh. Namun di sisi lain, kepercayaan dihancurkan oleh kesenjangan (*gap*) atau bahkan rasa ketidakadilan dalam hubungan kekuasaan (pimpinan dengan bawahan), manajemen mikro, komunikasi yang tidak intensif dan efektif, sehingga akan mendorong iklim ketidakpastian. Iklim dan budaya organisasi yang kondusif akan mendorong elemen yang terlibat untuk saling belajar dan berbagi pengetahuan tanpa ada jarak di antara fungsi atau kedudukan formalnya. Selain itu, manajer juga harus memberikan sarana dan keleluasaan pada tim untuk memberikan *feedback* terhadap keputusan yang akan atau telah diambil. Inilah yang disebut dengan metode pembelajaran ganda, yaitu dimana setiap elemen organisasi dapat saling memberi dan menerima pengetahuan. Pemerataan pengetahuan di dalam organisasi dan arahan Visi dan Misi yang *acceptable* akan mendorong semua elemen organisasi berkerja keras untuk mencapai tujuannya dengan cepat. Tidak berhenti di situ, namun mereka juga membuat "peta" sebagai arahan selanjutnya untuk mencapai sasaran dengan efektif dan efisien.

Richards (2008), menjelaskan bahwa sebagai cara untuk mencapai kesuksesan dengan pelaksanaan *schwerpunkt* (titik fokus atau pusat dari serangan). Hal ini mensyaratkan organisasi untuk terus-menerus melakukan:

- 1) Belajar dan mempelajari pengetahuan secara mendalam.
- 2) Mengimplementasikan pengetahuan tersebut ke seluruh aspek budaya organisasi.
- 3) Mempromosikan dan melatih untuk mencapainya.
- 4) Menyesuaikan sifat atau budaya organisasi yang dipandang kontra produktif dengan tujuan organisasi.

### 3. Rencana Usaha Berkelanjutan

Sebelum menyusun *Business Continuity Plan* (BCP), para pelaku usaha UMKM cukup memperhatikan ruang lingkup yang kemungkinan terdampak oleh krisis Pandemi Covid 19. Adapun ruang lingkup tersebut adalah:

a. Sumber Daya Manusia

Dalam hal ini adalah karyawan. Contohnya dalam kasus pandemi Covid-19, bagaimana melindungi para pelaku usaha berusaha menjaga keselamatan dan kesehatan karyawan yang dipekerjakan dan bagaimana tata kelola dan distribusi kerja karyawan. Pengelola UMKM juga memikirkan kesejahteraan karyawan seperti gaji dan juga insentif kesehatan.

b. Proses

Dalam hal ini adalah proses bisnis. pada saat mengalami krisis akibat Pandemi Covid 19, sudah pasti proses bisnis UMKM pun mengalami dampak dan akan berubah. Dalam kasus Covid-19 ini ada anjuran *physical distancing* yang diberlakukan sehingga perilaku konsumen pun juga berubah.

c. Lokasi

Lokasi meliputi tempat proses bisnis seperti tempat kerja semasa krisis, apakah perlu *work from home*, lokasi suplai, lokasi penyimpanan data dan juga lokasi sasaran pasar.

d. Teknologi

Teknologi meliputi proses dan *tools* yang digunakan dalam menunjang kinerja dan keamanan bisnis. Misalnya teknologi *customer relationship management*, *HR management*, *supply chain management*, hingga software akuntansi.

Ruang lingkup di atas bertujuan agar manajemen mengetahui bagian apa yang harus dikendalikan, dianalisis, dan juga dipulihkan dengan cepat agar bisnis dapat terus dijalankan. Tidak menutup kemungkinan para pelaku usaha UMKM menganalisis keempatnya karena memang ruang lingkup tersebut saling berkaitan.

## ***Bab 6***

### ***Penutup***

#### **A. Kesimpulan**

Sebagaimana hasil penelitian yang telah dipaparkan melalui analisis statistik deskriptif dan pembahasan di dalamnya, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Tahun 2020 menjadi tahun terberat dalam dunia wirausaha akibat pandemi Covid-19 yang sudah ada sejak akhir tahun 2019 yang memaksa setiap usaha untuk memutar haluan strategi. Tidak sedikit juga yang mengalami krisis di saat pandemi, sehingga beberapa perusahaan sudah merumahkan karyawannya untuk mengurangi beban pembiayaan. Sektor bisnis yang paling banyak terkena imbas adalah sektor penerbangan komersial, travel, minyak dan gas bumi, otomotif dan perbankan. Namun bisnis sektor UMKM juga terkena dampak karena masalah ketersediaan bahan baku dan juga peraturan pembatasan sosial. Dalam hal ini, para pakar bisnis yang menyarankan bagi perusahaan untuk menerapkan *OODA Loop* atau lingkaran *OODA*.
2. Penelitian yang mengambil sampel di 12 daerah di propinsi Jawa Timur ini mengumpulkan data dari 52 sampling secara insidental, yang seluruhnya adalah para pelaku usaha sektor UMKM yang masih beroperasi di tengah krisis pandemi Covid 19. Data dikumpulkan melalui wawancara tidak terstruktur, dan digunakan angket yang secara eksplisit menanyakan tentang hal-hal terkait dengan masalah bertahan di tengah pandemi.
3. Hampir semua pelaku usaha di sektor UMKM ini mengalami penurunan omzet penjualan yang sangat drastis, mengalami berbagai kendala pemasaran dan penjualan, juga distribusi produk. Di satu sisi para pelaku usaha mengupayakan untuk menemukan alternatif pemasaran dan penjualan, mengamankan modal dan aset,

mengalihkan sementara untuk usaha lainnya, dan harus mempelajari teknologi yang dipandang efektif untuk melakukan promosi dan penjualan.

4. Sebagian para pelaku usaha di sektor UMKM ini berupaya mempertahankan bisnis atau usahanya di tengah pandemi Covid 19 dengan tetap mengikuti aturan pemerintah dan protokol kesehatan serta keamanan dengan berbagai upaya yang diamati (*observe*), diidentifikasi (*to orient*), membuat keputusan (*decide*), dan melakukan aktivitas kembali (*to act*) dengan terus melakukan observasi, mengidentifikasi, membuat keputusan, dan bertindak secara terus menerus dalam satu siklus yang tidak dibatasi waktu. Para pelaku usaha menerapkan *tools* OODA sebagai siklus ketahanan bisnis dengan memperhatikan setiap perubahan yang terjadi sewaktu-waktu.

## **B. Rekomendasi**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan, maka dapat direkomendasikan sebagai berikut.

- a. Untuk para pelaku usaha  
Konsep OODA *loop* adalah konsep analisis berulang untuk menentukan keputusan suatu masalah. OODA sendiri merupakan singkatan dari *Observe* (pengamatan), *Orient* (identifikasi masalah), *Decide* (pengambilan keputusan cepat), dan *Act* (segera bertindak). istilah lingkaran atau *loop* karena dalam konsep ini semua proses dilakukan berulang hingga keputusan yang diambil efektif dan mampu memberi dampak signifikan dalam menghadapi masalah. Untuk itu disarankan agar setiap pelaku usaha dapat mencoba metode ini sebagai pemecahan masalah menghadapi krisis ekonomi akibat pandemi Covid 19 melalui siklus OODA.
- b. Untuk Pemerintah  
Sebagaimana data tentang harapan yang disampaikan oleh para pelaku usaha, tentang permodalan, teknis pembiayaan (angsuran) modal pinjaman dan pemasaran, maka diharapkan pemerintah dapat memberikan bantuan operasional berupa rekomendasi keringanan keterlambatan pembayaran, dan memberikan bantuan dalam hal pendistribusian produk dan pemasaran.

c. Untuk peneliti selanjutnya

Sebagaimana hasil analisis dan bahasan yang telah dipaparkan terkait *tools* dari *Business Continuity Plan* (BCP) sebagai salah satu manajemen strategis yang dipakai sebagian para pelaku usaha untuk mengamankan dan mempertahankan bisnisnya di tengah pandemi Covid 19, maka disarankan agar dalam penelitian selanjutnya dapat mengkaji dalam penelitian tindakan (*action research*) untuk ketahanan dan pengembangan bisnis bidang manufaktur maupun untuk bisnis jasa melalui metode OODA.

## REFERENSI

- 1 Coronavirus live updates: WHO says Covid-19 is pandemic. Covid-19 is expected to kill 100 million people. *The Guardian* (dalam bahasa Inggris). 2020-03-11. Diakses tanggal 2020-03-11.
- 1 Warga Depok Terjangkit COVID-19, Masker dan Sanitizer Ludes. *Gatra.com*. Diakses tanggal 2020-03-15.
- 1 A. M., Dumar (2009). *Swine Flu: What You Need to Know*. Wildside Press LLC. hlm. 7.
- 1 Coronavirus confirmed as pandemic. BBC News (dalam bahasa Inggris). 2020-03-11. Diakses tanggal 2020-03-11.
- Despite no recorded cases, Bali tourism still catches cold from COVID-19 outbreak. *The Jakarta Post* (dalam bahasa Inggris). Diakses tanggal 2020-03-15.
- In 'virus-free' Indonesia, outbreak fears stoke panic buying frenzy. *South China Morning Post* (dalam bahasa Inggris). 2020-02-15. Diakses tanggal 2020-03-15.
- 1 Jokowi Umumkan Dua WNI Positif Corona di Indonesia. *CNN Indonesia*. Diarsipkan dari versi asli tanggal 2020-03-19. Diakses tanggal 2 Maret 2020.
- 1 Jokowi Warns Against Hoarding of Facemasks Amid Growing Coronavirus Fears. *Jakarta Globe*. Diakses tanggal 2020-03-15.
- 1 Kronologi Pasien Positif Corona di Indonesia Bertambah Jadi Enam". *tirto.id*. Diarsipkan dari versi asli tanggal 2020-03-19. Diakses tanggal 2020-03-09. Kesalahan pengutipan: Tanda <ref> tidak sah; nama ":1" didefinisikan berulang dengan isi berbeda
- 1 Miquel Porta (2008). *Miquel Porta, ed. Dictionary of Epidemiology*. Oxford University Press. hal. 179 .
- 1 Indonesian stocks slump 4% upon opening along with regional markets as WHO declares pandemic. *The Jakarta Post* (dalam bahasa Inggris). Diakses tanggal 2020-03-12.

- Pransuamitra, Putu Agus (2020).<sup>1</sup> Penutupan Pasar: Rupiah Melemah ke Rp 13.870/US\$". CNBC Indonesia. Diakses tanggal 25 Februari 2020.
- Richards, Chet., (2008). *Crisis Management: Operating Inside Their OODA Loops*. First Adaptive Leadership Symposium. Atlanta, 2008.
- Richards, C., (2004). *Synopsis-OODA Book, "Certain to Win: The Strategy of John Boyd Applied to Business*. s.l.: X libris Corporation
- Siegel, Andrew F. (2000). *Practical Business Statistics*. New York: Irwin-McGraw Hill
- Suhardi Sigit (2001). *Pengantar Metodologi Penelitian Sosial – Bisnis – Manajemen*. Yogyakarta: FE UST
- <sup>1</sup> Susah Dapat Hand Sanitizer di Bogor dan Depok, Ini Apotek yang Masih Tersedia Hand Sanitizer". *Warta Kota*. Diakses tanggal 2020-03-15.
- Varagur, Krithika (2020). Bali's been through a lot': holiday island's tourism industry hit by coronavirus fears. *The Guardian* (dalam bahasa Inggris). ISSN 0261-3077. Diakses tanggal 2020-03-15.
- <sup>1</sup> WHO says it no longer uses 'pandemic' category, but virus still emergency". *Reuters* (dalam bahasa Inggris). 24 February 2020. Diakses tanggal 29 February 2020.



# KETAHANAN UMKM JAWA TIMUR MELINTASI PANDEMI COVID-19

## ORIGINALITY REPORT

<b>15%</b>	<b>15%</b>	<b>0%</b>	<b>2%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

## PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>id.wikipedia.org</b> Internet Source	<b>10%</b>
<b>2</b>	<b>www.online-pajak.com</b> Internet Source	<b>5%</b>

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches < 2%