

## Competitive Advantage Strategy For SMEs Post-COVID-19 Pandemic

### Strategi Keunggulan Bersaing Bagi UMKM Pasca Pandemi COVID-19

Pratami Wulan Tresna<sup>1</sup>, Rivani<sup>2</sup>, Healthy Nirmalasari<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran, Indonesia  
pratami@unpad.ac.id<sup>1</sup>; rivani@unpad.ac.id<sup>2</sup>, healthy.nirmalasari@unpad.ac.id<sup>3</sup>

#### ABSTRACT

*The COVID-19 pandemic that has hit almost all countries globally has forced many changes in various sectors, including Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs). This study aims to formulate a competitive advantage strategy for SMEs after the COVID-19 pandemic. Qualitative approach through interviews with business actors and the government involved in regulating MSMEs to obtain data relevant to the research variables. The results show many adjustments to the orientation and entrepreneurial mindset to create a competitive advantage strategy after the COVID-19 pandemic. A recommendation for a competitive advantage strategy for MSMEs was proposed by researchers who focused on optimizing digital promotional media and utilizing new market opportunities both offline and online after opening wider market access due to the increase in online transactions COVID-19 pandemic.*

**Key words:** *competitive advantage, SMEs, covid-19.*

#### ABSTRAK

Pandemi covid-19 yang melanda hampir seluruh negara di dunia memaksa banyak perubahan pada berbagai sektor, tak terkecuali pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Penelitian ini bertujuan untuk menformulasikan strategi keunggulan bersaing UMKM pasca pandemi covid-19. Pendekatan kualitatif melalui wawancara pelaku usaha dan Pemerintah yang terlibat dalam regulasi UMKM untuk mendapatkan data yang relevan dengan variabel penelitian. Hasilnya menunjukkan bahwa terdapat banyak penyesuaian orientasi dan pola pikir kewirausahaan untuk menciptakan strategi keunggulan bersaing pasca pandemi covid-19. Rekomendasi strategi keunggulan bersaing bagi UMKM diusulkan oleh peneliti yang berfokus pada optimalisasi media promosi digital serta pemanfaatan peluang pasar baru baik offline maupun online setelah terbukanya akses pasar yang lebih luas sebagai dampak dari peningkatan transaksi online karena pandemi covid-19.

**Kata kunci:** *keunggulan bersaing, UMKM, covid-19.*

## PENDAHULUAN

Pandemi covid-19 telah membawa banyak perubahan dalam sektor bisnis seperti perubahan pada model bisnis dan perilaku konsumen. Kondisi tersebut memaksa pelaku usaha untuk beradaptasi dengan berbagai cara untuk tetap terhubung dengan konsumen dan transaksi jual beli. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (Kemenkop UKM) mencatat lebih dari 80% UMKM terimbas pandemi. Padahal sebanyak 64,2 juta UMKM berkontribusi 61,07% terhadap perekonomian nasional. (Kemenkop UKM, 2021).

Survei Kementerian Koperasi dan UKM juga menunjukkan bahwa semua sektor UMKM terganggu akibat covid-19 karena penurunan permintaan, kesulitan jualan online, hambatan keuangan, hingga kesulitan bahan baku atau produksi.

Berbagai upaya dilakukan oleh Pemerintah dan pihak-pihak terkait untuk mengendalikan kesehatan dan ekonomi masyarakat. Program bantuan diberikan Kementerian Koperasi dan UKM baik bersifat moneter maupun non-moneter. Bantuan moneter seperti Bantuan Presiden Produktif Usaha Mikro, restrukturisasi serta subsidi suku bunga kredit mikro, dan kredit koperasi. Sedangkan bantuan non-moneter salah satunya berupa pendampingan UMKM.

Dalam rangka membangkitkan dan menguatkan sektor UMKM terhadap guncangan pandemi covid-19, Pemerintah juga bersinergi serta berkolaborasi dengan berbagai pihak dari asosiasi, komunitas, akademisi, hingga swasta pada bidang teknologi. Kolaborasi diwujudkan dalam program pendampingan dengan tujuan pengembangan inovasi, kreativitas, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam aktivitas usaha. (Kemenkop UKM, 2021).

Meski jumlah pengguna internet di Indonesia terus meningkat mencapai 73% pada awal tahun 2021 lalu, namun literasi digital pada UMKM masih tergolong rendah. Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Deloitte Access Economics sebesar 36% UMKM masih menggunakan metode pemasaran konvensional. Sedangkan jumlah UMKM yang sudah memanfaatkan media sosial dan website masih pada tingkat 18% padahal UMKM menjadi pemicu kemajuan Indonesia (Deloitte, 2015).

Centre for Indonesian Policy Studies (CIPS) mendorong UMKM untuk mengadopsi teknologi digital untuk tetap produktif dan berpendapatan di tengah pandemi covid-19. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah kerja sama antara Pemerintah dengan perusahaan unicorn berbasis aplikasi seperti pada bidang kuliner dan transportasi.

Keterlibatan marketplace serta mitra perbankan atau penyedia jasa keuangan turut menyukseskan program peningkatan literasi digital bagi UMKM (Arianto, 2020). Meski data Kementerian Koperasi dan UKM menunjukkan sebesar 13% UMKM yang memanfaatkan teknologi.

Peningkatan kapasitas UMKM terutama menghadapi perubahan pada masa pandemi covid-19 perlu diperhatikan karena kontribusi UMKM yang besar bukan hanya nasional tetapi juga di ASEAN. Data Bank Indonesia menunjukkan bahwa selain menyerap tenaga kerja yang besar, tetapi UMKM se-ASEAN juga berkontribusi sebesar 43% dari total PDB negara-negara ASEAN (Bank Indonesia, 2016).

Kapasitas UMKM dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain faktor internal meliputi produktivitas dan inovasi perusahaan serta faktor eksternal ( Nicolescu, 2009). Selain itu faktor lainnya adalah sumber daya keuangan, informasi, manajemen, teknologi, serta akses pasar yang mempengaruhi kemampuan UMKM (Wignaraja, 2012).

Strategi peningkatan daya saing UMKM dalam rangka Masyarakat Ekonomi Asean (2015) serta pasca MEA (2025) menjelaskan beberapa aspek yang akan menjadi fokus pembenahan yaitu (1) produktivitas dan inovasi, (2) kemudahan berusaha, (3) akses permodalan, (4) akses pasar, (5) dukungan infrastruktur, dan (6) siklus bisnis (Bank Indonesia, 2016).

Penelitian ini berupaya menformulasikan strategi keunggulan bersaing UMKM pasca pandemi covid-19 yang relevan dengan program pemerintah dan kebutuhan UMKM saat ini.

## KAJIAN TEORI

Keunggulan daya saing telah diperkenalkan oleh Porter pada tahun 1985 sehingga menjadi rujukan dalam berbagai kajian hingga ini. Keunggulan daya saing didefinisikan sebagai nilai yang diciptakan oleh perusahaan

bagi konsumennya untuk dapat bersaing (lebih baik) daripada pesaingnya seperti memberikan produk atau layanan yang lebih maju (Porter, 1985).

Porter juga memperkenalkan 3 (tiga) strategi keunggulan kompetitif generik, yakni:

Cost Leadership Strategy; mencapai biaya terendah.

Differentiation Strategy; membuat keunikan produk atau layanan yang khas.

Focus Strategy; eksploitasi segmen pasar tertentu.

Keunggulan bersaing (bahkan pada UMKM) perlu menjadi perhatian karena penelitian menunjukkan bahwa secara signifikan berkontribusi terhadap kinerja keuangan dan pasar perusahaan (Batista, Lisboa, Augusto, & Almeida, 2016).

## METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara langsung pada informan kunci untuk menggali variabel penelitian. Variabel penelitian ini adalah competitive advantage pada UMKM bidang olahan makanan dan minuman di Kabupaten Purwakarta, Jawa Barat, Indonesia. Kajian competitive advantage dihubungkan dengan kondisi pandemi covid-19 yang dihadapi oleh UMKM.

Informan yang terlibat adalah UMKM dan Pemerintah Dinas Koperasi dan UKM Kabupaten Purwakarta.

Pengumpulan data diperoleh dari data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari hasil wawancara secara daring melalui Zoom Meeting. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi literatur terkait variabel dan perkembangan data yang relevan dari berbagai sumber.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Informan pada penelitian ini terdiri dari dua sumber utama yaitu UMKM bidang olahan makanan dan minuman sebagai pelaku usaha yang terdampak pandemi covid-19 dan Pemerintah sebagai regulator terkait pengelolaan UMKM di Kabupaten Purwakarta.

Data Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan menunjukkan terdapat sekitar 8.000

pelaku UMKM di Kabupaten Purwakarta yang tersebar di 17 kecamatan. Sektor olahan makanan dan minuman mendominasi jumlah UMKM tersebut.

Pandemi covid-19 telah menyebabkan rangkaian kebijakan pemerintah untuk membatasi interaksi dan ruang gerak masyarakat seperti Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) hingga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) level 4. Kebijakan tersebut menyebabkan tempat wisata, pusat perbelanjaan, serta ruang publik lainnya ditutup atau berhenti beroperasi. Hal tersebut memberikan dampak secara langsung bagi UMKM olahan makanan dan minuman yang biasa menjual produknya di pusat-pusat keramaian seperti tempat wisata, tempat makan, pusat perbelanjaan, maupun ruang publik lainnya.

Tingkat penjualan konvensional oleh UMKM masih sangat tinggi (mencapai lebih dari 60%) sehingga pandemi covid-19 menjadi guncangan kuat bagi UMKM. Hal tersebut juga yang dialami oleh UMKM olahan makanan dan minuman di Kabupaten Purwakarta. Ketergantungannya pada pusat keramaian melalui penjualan konvensional menjadikan usaha berhenti saat kebijakan PSBB dan PPKM diberlakukan.

Dampaknya tentu saja secara langsung penurunan signifikan pada penghasilan, hingga risiko gulung tikar. Sebagian lainnya tetap bertahan, meski penjualan secara online belum menjadi alternatif utama.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada para pelaku UMKM olahan makanan dan minuman, alasan mereka tidak segera beralih ke penjualan online karena keterbatasan keterampilannya terhadap teknologi informasi. Sedangkan berjualan online tidak semudah mengunggah foto produk menunggu pelanggan datang.

Sebagian besar UMKM olahan makanan dan minuman yang selama ini bergantung pada pusat oleh-oleh di daerah wisata Kabupaten Purwakarta, mengalami kesulitan ketika harus memasarkan produknya secara online. Kapasitas pengelolaan yang terbatas, persaingan usaha online yang meningkat saat pandemi covid-19, serta motivasi yang kurang untuk menjalankan transaksi online menjadi hambatan utamanya.

UMKM olahan makanan dan minuman biasanya saling terhubung untuk memberikan dukungan

dan informasi. Meski terkadang produknya serupa atau mirip, namun masing-masing memiliki ciri khas pada produknya. Sehingga mereka saling bertukar informasi peluang penjualan secara langsung atau konvensional meski pandemi masih melanda. Artinya penjualan online belum menjadi fokus dalam peningkatan daya saing usaha UMKM olahan makanan dan minuman Kabupaten Purwakarta di masa pandemi covid-19.

Di waktu yang sama, Pemerintah melalui Dinas Koperasi dan UKM terus berupaya mendorong UMKM agar terus bertahan di masa yang sulit ini. Tak jauh berbeda dengan kondisi di daerah-daerah lain, pemerintah berupaya menyalurkan bantuan finansial maupun non-finansialnya kepada UMKM untuk pengembangan usaha.

Selain faktor finansial, pemerintah lebih menekankan pada pemanfaatan peluang bagi UMKM untuk mendapatkan pasar yang luas di masa pandemi. Bahkan melalui Kementerian Sosial, UMKM Kabupaten Purwakarta telah didorong untuk memanfaatkan media sosial untuk menjual produknya.

Berbagai pelatihan dan pendampingan dilakukan pemerintah untuk meningkatkan kapasitas UMKM terhadap teknologi informasi. Namun selain program, tekad dan komitmen jauh lebih penting bagi UMKM untuk bertahan pada kondisi yang memaksa UMKM bertransformasi digital.

Pada kesempatan lain, pemerintah juga membuat peluang bagi UMKM untuk memasuki pasar ekspor dengan peningkatan kualitas produk yang memenuhi standar. Namun hal ini tidak mudah dipenuhi, selain standar produk yang go internasional cukup tinggi, tetapi juga kapasitas produksi UMKM masih terbatas.

Keterbukaan terhadap perubahan dan komitmen untuk beradaptasi menjadi faktor penting. Fleksibilitas perusahaan berpengaruh terhadap efektivitas pengelolaan perubahan yang tidak dapat diprediksi (Van Oosterhout, Waarts, & Van Hillegersberg, 2006).

Untuk mencapai keunggulan bersaing UMKM bidang olahan makanan dan minuman di Kabupaten Purwakarta perlu ada pemberdayaan UMKM secara intensif. Bukan hanya untuk membuka peluang penetrasi pasar yang relevan dan lebih luas bagi UMKM, melainkan juga membimbing UMKM dalam memanfaatkan peluang tersebut.

Pemanfaatan media digital dalam bisnis UMKM dapat mendekatkan usaha dengan pelanggan dan beradaptasi dengan kondisi dunia usaha saat ini (Andriani, Nur Aini, Anwar, & Adnandy, 2020). Berdasarkan hasil observasi, wawancara, serta kajian pustaka yang dilakukan maka faktor utama yang menyebabkan gap antara keunggulan bersaing UMKM bidang olahan makanan dan minuman Kabupaten Purwakarta yang ditargetkan dalam menghadapi pasca pandemi covid-19 ialah terbatasnya pemanfaatan teknologi informasi atau media digital dalam jual beli.

Penekanan pada pemanfaatan media digital dalam bisnis dimasukkan dalam rancangan strategi sebagai peluang serta tantangan bagi UMKM dengan literasi digital yang masih rendah. Peran Pemerintah juga cukup dominan untuk mendampingi perjuangan UMKM bertahan, berkembang, hingga menemukan keunggulan bersaingnya di pasar yang relevan dan lebih luas lagi.

Perubahan perilaku konsumen pada masa pandemi covid-19 memaksa UMKM juga harus beradaptasi (Abdullah & Suliyanthini, 2021). Perubahan tersebut antara lain:

Pembelian beralih dari datang langsung ke toko menjadi melalui platform digital.

Pencarian informasi dan perbandingan harga lebih cepat dan luas melalui online.

Peningkatan penggunaan e-wallet untuk mengurangi transaksi uang secara langsung (Fatoni, Susilawati, Yulianti, & Iskandar, 2020). Berdasarkan perubahan konsumen yang terjadi sejak pandemi covid-19 berlaku, maka UMKM harus bertransformasi untuk mencapai keunggulan bersaingnya melalui kinerjanya di platform digital. Strategi harga terendah, keunikan produk, maupun pasar tertentu dapat diimplementasikan dalam penjualan online. Bahkan pemanfaatan media digital secara empiris berpengaruh terhadap kinerja penjualan, kinerja pemasaran, dan interaktivitas terhadap pelanggan.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis melalui pendekatan kualitatif, hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam mencapai strategi keunggulan bersaing UMKM bidang olahan makanan dan

minuman di Kabupaten Purwakarta perlu memasukkan pemanfaatan media digital untuk meningkatkan transaksi penjualan dan menggapai pasar yang relevan.

Strategi harga terendah, strategi keunikan produk, maupun strategi pasar tertentu dapat diimplementasikan oleh UMKM dengan penetrasi pasar melalui media digital untuk beradaptasi dengan perubahan perilaku konsumen setelah terjadinya pandemi covid-19.

Systems, 15(2).  
<https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000601>

Wignaraja, G. (2012). Engaging Small and Medium Enterprises in Production Networks: Firm-Level Analysis of Five ASEAN Economies. *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2071547>

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, C., & Suliyanthini, D. (2021). Perubahan Perilaku Konsumen di Masa Pandemi Covid-19. *Equilibrium: Jurnal Pendidikan*, 9(1).  
<https://doi.org/10.26618/equilibrium.v9i1.4316>
- Andriani, D. P., Nur Aini, A. P., Anwar, A. A., & Adnandy, R. (2020). Risks analysis on digital platforms adoption to elevate SME businesses in developing country. *Journal of Physics: Conference Series*, 1569(2). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1569/2/022096>
- Applying Marketing To Higher Education: Scope And Limits. (2009). *Management & Marketing*, 4(2).
- Arianto, B. (2020). Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 6(2).
- Batista, P. C. de S., Lisboa, J. V. de O., Augusto, M. G., & Almeida, F. E. B. de. (2016). Effectiveness of business strategies in Brazilian textile industry. *Revista de Administração*.  
<https://doi.org/10.5700/rausp1236>
- Fatoni, S. N., Susilawati, C., Yulianti, L., & Iskandar. (2020). Dampak COVID-19 terhadap perilaku konsumen dalam penggunaan e-wallet di Indonesia. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Strategy: The Core Concepts*. In *Competitive Advantage*.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., & Van Hillegersberg, J. (2006). Change factors requiring agility and implications for IT. *European Journal of Information*