

## KEUNGGULAN KOMPETITIF SETELAH PANDEMI: STRATEGI REFORMULASI

Oleh:

<sup>1</sup>Pratami Wulan Tresna, <sup>2</sup>Nurillah Jamil Achmawati Novel

<sup>1,2</sup>Universitas Padjadjaran

Jl. Ir. Soekarno KM 21, Kec. Jatinangor, Kab. Sumedang, Jawa Barat 45363

Email: pratami@unpad.ac.id<sup>1</sup>, nurillah@unpad.ac.id<sup>2</sup>

---

### ABSTRACT

*This research focuses on MSMEs in Indonesia facing the challenges of the COVID-19 pandemic, with the aim of reformulating post-pandemic competitive advantage strategies. The Systematic Literature Review method was used to collect and evaluate relevant literature. The results showed several key findings: MSMEs must utilize resources to explore new opportunities and manage enterprise growth. About 70% of participants emphasized the importance of online sales and distribution channels to meet changing customer demands. Active and transparent negotiations with stakeholders, including employers, investors and labor, were considered crucial. Proactive and creative leadership is also required to implement effective strategies. In addition, pentahelix cooperation between government, business, academia, society and the media is considered important. The research concluded that MSMEs need to adapt to the changes in habits, behaviors, and technology that occurred during the pandemic to reformulate their vision, mission, goals, and business plans. Controlled and well-monitored strategy implementation is key to achieving competitive advantage in the post-pandemic era.*

**Keywords:** Strategy, Business Strategy Reformulation, SMEs.

---

### ABSTRAK

Penelitian ini berfokus pada UMKM di Indonesia dalam menghadapi tantangan pandemi COVID-19, dengan tujuan merumuskan ulang strategi keunggulan kompetitif pasca pandemi. Metode Tinjauan Literatur Sistematis digunakan untuk mengumpulkan dan mengevaluasi literatur relevan. Hasil penelitian menunjukkan beberapa temuan kunci: UMKM harus memanfaatkan sumber daya untuk mengeksplorasi peluang baru dan mengelola pertumbuhan perusahaan. Sekitar 70% partisipan menekankan pentingnya saluran penjualan dan distribusi online untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang berubah. Negosiasi aktif dan transparan dengan pemangku kepentingan, termasuk pengusaha, investor, dan tenaga kerja, dianggap krusial. Kepemimpinan proaktif dan kreatif juga diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang efektif. Selain itu, kerjasama pentahelix antara pemerintah, bisnis, akademisi, masyarakat, dan media dinilai penting. Penelitian menyimpulkan bahwa UMKM perlu beradaptasi dengan perubahan kebiasaan, perilaku, dan teknologi yang terjadi selama pandemi untuk merumuskan kembali visi, misi, tujuan, dan rencana bisnis mereka. Implementasi strategi yang terkontrol dan terpantau baik adalah kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif di era pasca pandemi.

**Kata kunci:** Strategi, Reformulasi Strategi Bisnis, UKM.

---

## PENDAHULUAN

Sejak globalisasi, dunia seolah-olah terhubung, sehingga memudahkan mobilitas sosial dan ekonomi di seluruh dunia. Kemudahan perdagangan dan perjalanan merupakan salah satu bukti keterhubungan global (Shrestha et al., 2020). Namun, pandemi COVID-19 di tahun 2019 telah menyebabkan mobilitas individu secara global menjadi ancaman karena dapat menyebarkan wabah antar negara (Kaushik, M. & Guleria, N., 2020). Tidak hanya kesehatan masyarakat, pandemi COVID-19 juga telah menghancurkan berbagai sektor kehidupan masyarakat sebagai dampak sosial dan berbagai kebijakan untuk menekan penyebaran wabah ini (Hiscott et al., 2020).

Era pandemi COVID-19 juga menuntut berbagai pihak untuk beradaptasi dengan kondisi secara cepat, seperti perubahan interaksi manusia, penggunaan teknologi digital, pengembangan kompetensi baru, peran robot, dan lain sebagainya. Meskipun terlihat adanya percepatan perubahan teknologi, namun hal ini menjadi tantangan yang luar biasa bagi pelaku bisnis UKM (misalnya) dalam mempertahankan diri ketika aktivitas ekonomi nyaris terhenti (Belitski, Guenther, Kritikos, & Thurik, 2021). Padahal UKM berkontribusi pada ekonomi lokal dengan membawa pertumbuhan dan inovasi bagi masyarakat tempat mereka beroperasi. UKM juga membantu menstimulasi pembangunan ekonomi dengan menyediakan lapangan pekerjaan bagi orang-orang yang tidak dapat dipekerjakan oleh perusahaan besar (Mariana, 2012).

Sebagai salah satu pilar ekonomi lokal, UMKM telah berjuang untuk menciptakan keunggulan kompetitif mereka melalui perumusan strategi (Ardley & Naikar, 2021). Namun, dampak signifikan dari pandemi yang dihadapi UMKM, terutama dalam ketahanan bisnis, setidaknya terfokus pada tiga elemen, yaitu keunggulan produk, perilaku masyarakat, dan keandalan proses (Fitriasari, 2020). Selain itu, akibat adanya regional lockdown sejak pandemi, pelaku UMKM menghadapi tantangan transformasi digital untuk melintasi batas ruang dan waktu (Widnyani et al., 2021).

Daya saing UMKM di sebagian besar negara berkembang, seperti Indonesia, masih relatif rendah, sehingga perlu terus menciptakan strategi keunggulan kompetitif mengikuti perkembangan eksternal yang ada (Widnyani et al., 2021). Berbagai penelitian telah membuktikan beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing UMKM, seperti literasi keuangan (Nohong, Ali, Sohilauw, Sobarsyah, & Munir, 2019), orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, dan strategi peniruan (Maruta, Sularso, & Susanti, 2017). Namun, pandemi COVID-19 membuat para pelaku UMKM sulit untuk bertahan dengan mengabaikan sistem yang sebelumnya gagal diterapkan.

Penelitian lain menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja UMKM (Taufik & Faeni, 2019). Dengan demikian, merumuskan strategi keunggulan bersaing bagi UMKM menjadi sangat penting karena selama ini UMKM tidak memiliki model bisnis dan rancangan strategi yang formal (Fitriasari, 2020). Di era new normal, strategi keunggulan kompetitif bisnis UMKM sangat penting untuk pertumbuhan ekonomi (Panjaitan, Adam, & Indriyani, 2021). Keunggulan kompetitif diperoleh dari kesiapan memasuki pasar dari perkembangan teknologi, diferensiasi, dan keunggulan dalam segmentasi pasar (New & Free, 2003). Keberhasilan strategi bisnis bagi UKM akan dapat menghasilkan efisiensi biaya dengan harga yang kompetitif, variasi produk yang unggul, serta beradaptasi dengan teknologi dan tren yang terjadi (New & Free, 2003).

Uraian sebelumnya telah memberikan gambaran bagaimana perkembangan UMKM semenjak pandemi COVID-19. Serta urgensi dari keunggulan kompetitif UMKM terutama dalam menghadapi pandemi COVID-19. Penelitian ini berfokus pada reformulasi strategi

keunggulan bersaing UMKM pasca pandemi COVID-19 dengan berbagai tantangan dan peluangnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Strategi

Ide militer tentang strategi telah diadopsi untuk digunakan dalam dunia keuangan. Menurut apa yang dikatakan oleh para ahli strategi bisnis terkenal, mengadopsi konsep ini sederhana karena perubahan yang diperlukan hanya sedikit. Strategi, seperti dalam militer, menjembatani kesenjangan antara kebijakan dan taktik dalam bisnis. Strategi dan taktik bekerja bersama untuk menjembatani kesenjangan antara tujuan dan cara (Nickols, 2016).

Porter berpendapat bahwa strategi kompetitif adalah "tentang hal-hal yang berbeda." Ini berarti secara sadar memilih aktivitas lain untuk mencapai kombinasi nilai yang unik. Singkatnya, Porter berpendapat bahwa strategi adalah menciptakan nilai melalui berbagai posisi kompetitif, diferensiasi pelanggan, dan aktivitas non-kompetitif. Porter mendefinisikan strategi kompetitif sebagai "kombinasi tujuan (goals) yang dicari oleh perusahaan dan cara (kebijakan) yang dicari untuk mencapai tujuan tersebut." Oleh karena itu, tampaknya strategi adalah baik rencana maupun posisi (Porter, 1985).

Strategi (Nickols, 2016) adalah tentang perspektif, posisi, rencana, dan pola. Strategi adalah jembatan antara tujuan politik atau komprehensif di satu sisi dan taktik atau tindakan konkret di sisi lain. Strategi dan taktik bersatu untuk menutup kesenjangan antara tujuan dan cara. Singkatnya, strategi adalah jaringan kompleks dari pemikiran, ide, wawasan, pengalaman, tujuan, keahlian, kenangan, persepsi, dan harapan yang memberikan panduan umum untuk tindakan spesifik guna mengejar tujuan tertentu. Strategi juga merupakan arah yang kita tentukan, perjalanan yang kita bayangkan, dan sekaligus arah yang kita kendalikan, perjalanan yang kita lakukan.

Oleh karena itu, strategi tidak ada selain tujuan yang dimaksudkan. Kerangka umum ini memberikan pedoman untuk tindakan yang dilakukan sambil dibentuk oleh tindakan yang dilakukan. Prasyarat untuk mengembangkan strategi adalah pemahaman yang jelas dan komprehensif tentang tujuan yang ingin dicapai.

Meskipun tidak ada "tujuan" untuk organisasi, strategi tetap ada. Ini dapat beroperasi bahkan sangat efektif, bukan untuk seluruh organisasi tetapi untuk individu atau entitas. Risiko tidak memiliki visi yang jelas tentang tujuan perusahaan termasuk peluang yang hilang, upaya terfragmentasi yang sia-sia, kerja sama yang saling bertentangan, dan perang internal. Tidak ada yang merusak moral lebih cepat dan lebih lengkap daripada perasaan bahwa orang yang bertanggung jawab tidak tahu apa yang mereka inginkan (Lionel Urwick).

### Keunggulan Kompetitif

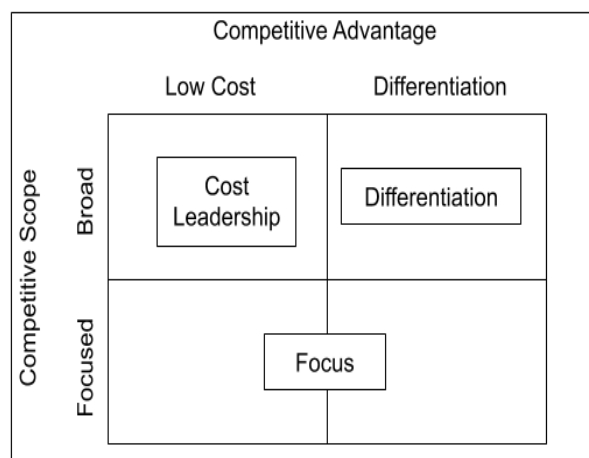
Keunggulan kompetitif merupakan inti dari kinerja perusahaan di pasar yang sangat kompetitif. Keunggulan kompetitif berarti biaya yang rendah, keunggulan yang membedakan, atau strategi fokus yang sukses. Pada intinya, keunggulan kompetitif berasal dari nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk pembeli, yang melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mengembangkannya. (Porter, 1985)

Keunggulan kompetitif dicapai ketika sebuah organisasi mengembangkan, memperoleh (atau menjalankan) atribut yang memungkinkannya mengungguli para pesaingnya. Pengembangan teori yang membantu menjelaskan keunggulan kompetitif telah menarik perhatian komunitas manajemen selama lebih dari setengah abad. (Wang, 2014)

Kepentingan progresif organisasi sangat berdampak pada daya saing yang terutama didasarkan sepenuhnya pada kemampuan dan kemampuan yang unik-mencapai daya saing yang lebih baik dengan bantuan metode perbaikan yang menghasilkan barang dagangan dengan harga yang jauh lebih murah dengan kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan yang sintesis dengan dukungan penggunaan pesaing. (Urbancova, 2013)

Versi lima kekuatan dari keunggulan kompetitif oleh Porter (Porter, 1985); penyedia, persaingan baru, klien, pengganti, dan persaingan saat ini di dalam pasar) dipertimbangkan dengan mempertimbangkan elemen-elemen struktural: bahaya persaingan terbaru, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar penyedia, bahaya pengganti. Elemen-elemen ini memiliki efek pada negara, perusahaan, dan perusahaan yang berlawanan. Sangat penting untuk mengasumsikan apa yang mungkin ingin menciptakan batasan-batasan dalam persaingan. Perusahaan berada di posisi terdepan dan mungkin tidak lagi menekan keluar dari pasar sebagai klien untuk mengevaluasi dengan perusahaan yang berbeda.

Strategi dasar untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Porter, 1985) adalah keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus yang disebut dengan strategi generik. Keunggulan biaya pada biaya unit standar sangat rendah untuk menghasilkan produk bagi konsumen yang sensitif terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi untuk membuat produk yang layak dibandingkan dengan perkembangan industri untuk konsumen yang tidak terlalu tertarik atau tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokusnya adalah menciptakan produk dan menyediakan layanan yang memenuhi kebutuhan yang berbeda, prosedur kontrol yang intensif. Perusahaan besar dengan akses ke sumber daya yang cukup besar biasanya bersaing berdasarkan keunggulan biaya dan diferensiasi, sementara jumlah konsumen dapat diabaikan.



Gambar 1. Tiga Strategi Generik  
Sumber: (Porter, 1985)

Gambar di atas menjelaskan opsi "strategi generik" yang dapat dipilih oleh perusahaan. Pilihan keunggulannya (kepemimpinan biaya vs. diferensiasi) menunjukkan posisi dan pilihan ruang persaingannya. Area kompetitif membedakan antara perusahaan yang menargetkan segmen industri yang luas dan perusahaan yang fokus pada bagian yang sempit. Strategi umum mencirikan strategi posisi pada tingkat yang paling sederhana hingga yang paling komprehensif. Porter menjelaskan bahwa perusahaan harus memilih jenis dan ruang lingkup keunggulannya (Tanwar, 2013).

## METODE PENELITIAN

Beberapa kerangka kerja pembuatan strategi untuk UKM telah dipresentasikan untuk mendorong keterlibatan aktif di antara para pemangku kepentingan. Tinjauan literatur yang sistematis digunakan dalam penelitian ini. Menetapkan konteks dan mendefinisikan masalah penelitian; mencari dukungan teoretis; merasionalisasi masalah dan jalur penyelidikan baru; membedakan apa yang telah dilakukan dengan apa yang perlu dilakukan; mengidentifikasi hasil utama dari (dan metodologi yang digunakan dalam penelitian sebelumnya), dan menghindari penelitian yang sia-sia adalah hal-hal yang dapat dibantu oleh tinjauan literatur yang sistematis (Linnenluecke et al. 2020). Daripada memberikan penilaian yang tidak sistematis terhadap hanya beberapa penelitian yang menurut peneliti sesuai. Tinjauan sistematis bertujuan untuk mengumpulkan materi yang tersedia secara metodis dan kemudian mengevaluasinya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. (Tranfield et al. 2003)

Tinjauan Literatur Sistematis (SLR) yang dilakukan menyinggung perumusan strategi secara umum yang kemudian mengerucut pada perumusan strategi untuk UKM dan menyarankan beberapa tren dalam perumusan strategi UKM. Selain itu, kerangka kerja sistem sosio-ekologi (SES) - kerangka kerja konseptual yang paling komprehensif untuk mendiagnosis interaksi dan efek - membantu kami dalam mengembangkan pendekatan kami. (Partelow, 2018). Sangat penting untuk memahami hubungan yang mendorong dinamika untuk membangun solusi pengelolaan jangka panjang. (Schlüter et al., 2014)

Penyimpangan dari fokus pada proses perumusan strategi di UKM, menurut Adam & Alarifi (2021). Hal ini ditemukan saat meninjau kembali wacana yang ada mengenai perumusan strategi, khususnya dalam menghadapi pandemi di sektor UKM di Indonesia. Jadi, merumuskan strategi yang efektif sangat penting untuk manajemen UKM yang sangat kompetitif dan dapat menghadapi perubahan lingkungan yang ekstrem. Literatur menggarisbawahi pentingnya interaksi pemangku kepentingan dalam mencapai keberlanjutan. Studi ini juga menyoroti pentingnya interaksi antara pemerintah dan swasta, di mana pemerintah dan non-pemerintah berkolaborasi untuk mengembangkan strategi lanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pendekatan perumusan strategi dari Wheelen & Hunger, (2012), yang menggambarkan model manajemen strategis dapat diterapkan oleh para pelaku bisnis secara umum. Model ini merupakan pendekatan otoriter dan rasional yang menguraikan apa yang harus dilakukan organisasi dalam manajemen strategis. Elemen-elemen manajemen strategis dari Wheelen & Hunger (2012) adalah empat kegiatan utama: pemindaian lingkungan, penciptaan strategi, implementasi strategi, serta penilaian dan pengendalian.

Pemindaian lingkungan adalah proses pemantauan, penilaian, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada karyawan yang penting di dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk menentukan elemen eksternal dan internal mana yang akan memiliki dampak paling signifikan terhadap masa depan perusahaan. Lingkungan eksternal berasal dari variabel (Peluang dan Ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya berada di luar kendali langsung manajemen senior. Lingkungan internal perusahaan, di sisi lain, terdiri dari faktor-faktor (Kekuatan dan Kelemahan) yang hanya ada di dalam perusahaan dan jarang bersifat sementara.

Pengembangan strategi jangka panjang untuk mengelola peluang dan bahaya lingkungan dengan baik sambil mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan dikenal sebagai perumusan strategi. Mendefinisikan tujuan perusahaan, menetapkan sasaran yang masuk akal, merumuskan strategi, dan menetapkan standar kebijakan adalah bagian dari proses ini. Sementara itu, implementasi strategi adalah menerapkan kebijakan dan rencana ke dalam tindakan dengan membuat program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin memerlukan modifikasi terhadap budaya, struktur, dan sistem manajemen organisasi secara keseluruhan.

Praktik pemantauan kinerja perusahaan dan hasil operasi untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang diharapkan dikenal sebagai evaluasi dan pengendalian. Informasi dan data yang dikumpulkan digunakan oleh para pemimpin di semua tingkatan untuk mengambil tindakan korektif guna memecahkan masalah. Meskipun evaluasi dan pengendalian merupakan aspek penting dalam manajemen strategis, mereka juga dapat menyoroti kelemahan dalam rencana strategis yang telah dijalankan sebelumnya.

Tabel 1. Model Strategi

Model Strategi Manajemen (Wheelen & Hunger, 2012)	Model Strategi Pertahanan (Islam et al. 2021)	Model Konseptual untuk Keberlangsungan Hidup UKM (Adam & Alarifi, 2021)	Kerangka Kerja Model untuk Bertahan dari Krisis bagi UKM
<p><b>Pemindaian Lingkungan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Eksternal: Peluang &amp; Ancaman                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Lingkungan Alam</li> <li>b. Lingkungan Sosial</li> <li>c. Lingkungan Tugas</li> </ol> </li> <li>2. Internal: Kekuatan &amp; Kelemahan                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Struktur</li> <li>b. Budaya</li> <li>c. Sumber Daya</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Perumusan Strategi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misi</li> <li>2. Tujuan</li> <li>3. Strategi</li> <li>4. Kebijakan</li> </ol> <p><b>Implementasi Strategi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program</li> <li>2. Anggaran</li> <li>3. Prosedur</li> </ol> <p><b>Evaluasi dan Pengendalian</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja</li> </ol>	<p><b>Memanfaatkan-eksplorasi peluang berdasarkan sumber daya yang tersedia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Otoritas</li> <li>2. Universitas</li> <li>3. Industri</li> </ol> <p><b>Menerima dan mempraktikkan digitalisasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan tingkat penerimaan mengenai layanan <i>online</i></li> <li>2. Kebutuhan yang besar akan layanan internet untuk UKM</li> <li>3. Peningkatan konektivitas di antara berbagai kategori industri.</li> </ol> <p><b>Negosiasi yang efisien dengan berbagai pemangku kepentingan</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemilik dan karyawan</li> <li>2. Karyawan dan konsumen</li> <li>3. Perusahaan dan pemerintah</li> <li>4. Perusahaan dan universitas</li> </ol> <p>Komitmen</p>	<p><b>Praktik Inovasi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengetahuan Eksternal</li> <li>2. Struktur Organisasi</li> <li>3. Kepemimpinan</li> <li>4. Regenerasi</li> <li>5. Aktivitas karyawan</li> </ol> <p><b>Dukungan Eksternal</b></p>	<p><b>Mengidentifikasi faktor-faktor Kondisi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Internal</li> <li>2. Eksternal</li> </ol> <p><b>Perumusan Strategi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tahap Adaptasi                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Identifikasi Peluang</li> <li>b. Adopsi Digital</li> <li>c. Kerjasama Pentahelix</li> <li>d. Komitmen kepemimpinan</li> </ol> </li> <li>2. Tahap Aplikasi                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Visi</li> <li>b. Misi</li> <li>c. Tujuan</li> </ol> </li> </ol> <p><b>Implementasi Strategi</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Program</li> <li>2. Anggaran</li> </ol> <p><b>Pengendalian dan Evaluasi</b></p>

Model Strategi Manajemen (Wheelen & Hunger, 2012)	Model Strategi Pertahanan (Islam et al. 2021)	Model Konseptual untuk Keberlangsungan Hidup UKM (Adam & Alarifi, 2021)	Kerangka Kerja Model untuk Bertahan dari Krisis bagi UKM
	kepemimpinan 1. Empati 2. Proaktif dan kreatif 3. Strategi untuk menarik, memanfaatkan, membina bakat  Pemanfaatan asuransi kredit perdagangan		

Model berikutnya dari Islam dkk. (2021) lebih dipersempit untuk membahas strategi UKM dalam menghadapi krisis. Model ini tampaknya memiliki relevansi yang lebih substansial dengan mekanisme pengambilan keputusan UKM untuk memfasilitasi perubahan strategis dalam fase bertahan dan berkembang, dengan mempertimbangkan konteks krisis. Model ini terdiri dari beberapa tahap. Yang pertama adalah Exploit - mengeksplorasi peluang berdasarkan sumber daya yang tersedia. Osiyevskyy dkk. (2020) menyatakan bahwa eksplorasi berbasis sumber daya dapat membuka gerbang strategis untuk mengelola keberlangsungan pertumbuhan perusahaan dalam krisis. Yang kedua adalah Menerima dan mempraktikkan digitalisasi.

Sebuah studi dari Islam dkk. (2021) menunjukkan sekitar 70% partisipan berpendapat bahwa sangat penting bagi UKM untuk memanfaatkan saluran penjualan dan distribusi online semaksimal mungkin untuk memenuhi tuntutan perubahan berdasarkan segmen pelanggan yang loyal. Di saat yang sama, kendala utama dalam hal ini adalah kurangnya kesadaran dalam hal dampak dan keuntungan mengadopsi teknologi baru. Ketiga, negosiasi yang efisien dengan pemangku kepentingan yang berbeda. Hasil analisis eksplorasi telah mengungkapkan bahwa bentuk tawar-menawar yang aktif dan transparan merupakan instrumen penting antara pengusaha, investor keuangan, dan tenaga kerja yang relevan. Namun, banyak penelitian yang menekankan hal tersebut pada masa krisis (Juntunen et al., 2010). Keempat adalah komitmen kepemimpinan. Komitmen kepemimpinan praktis sangat penting bagi UKM dan karyawan mereka dalam masalah yang parah dengan hasil yang menghancurkan dan membutuhkan kekuatan fisik dan emosional. Kelima adalah pemanfaatan asuransi kredit perdagangan.

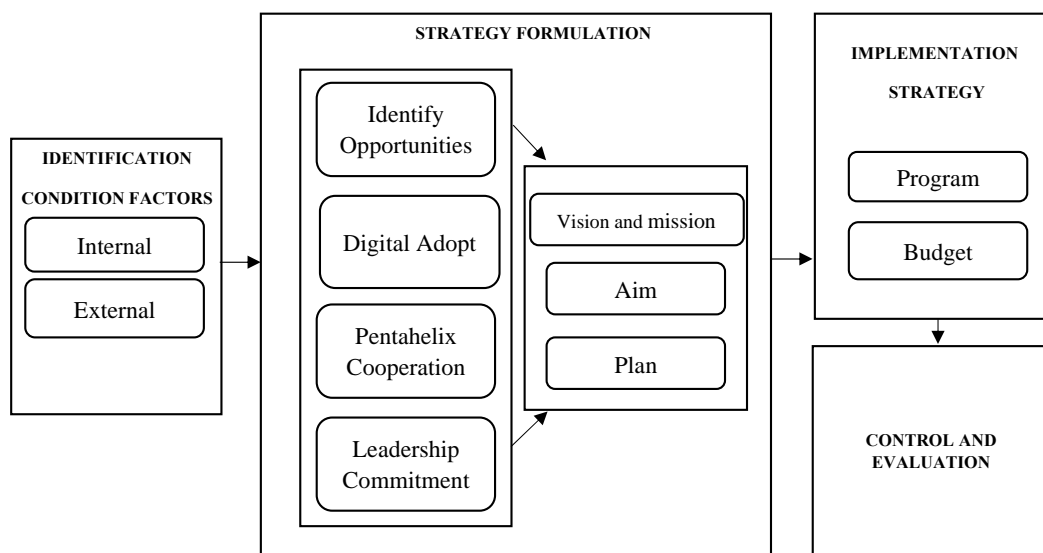
Adam & Alarifi, (2021)) juga menemukan model untuk bertahan dalam pandemi. Dalam model penelitian tersebut, variabel independen utama adalah praktik inovasi. Terdiri dari lima sub-konstruk yang telah dikembangkan oleh (Crossan & Apaydin, 2010). Ukuran praktik inovasi perusahaan terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Pengetahuan dan informasi yang diterima dari jaringan bisnis sosial yang terhubung dan jenis pengetahuan lain yang penting untuk membangun keterampilan inovatif perusahaan adalah contoh dari keahlian eksternal. (Crossan & Apaydin, 2010)
2. Struktur mengacu pada proses, organisasi kerja, dan pengaturan tugas yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan implementasi inovasi. (Martínez et al., 2011; Smith et.al, 2008)
3. Konstruksi kepemimpinan berkaitan dengan dukungan dan dorongan yang diberikan oleh kepemimpinan manajerial perusahaan untuk inovasi. (Saunila et al., 2014; Smith et al., 2008)

4. Regenerasi mengacu pada bagaimana bisnis dapat menerapkan pelajaran yang didapat di masa lalu dan pengalaman sebelumnya untuk mengembangkan ide-ide kontemporer. (Saunila et al., 2014; Smith et al., 2008)
5. Penciptaan kegiatan karyawan menunjukkan kemampuan karyawan untuk berinovasi dan kegembiraan serta dorongan mereka untuk mengembangkan ide-ide baru yang sukses dalam berbagai disiplin ilmu yang terkait dengan perusahaan. (Saunila et al., 2014; Smith et al., 2008)

### Kerangka Kerja Baru

Berdasarkan hasil studi literatur, kondisi pandemi membuat berbagai strategi yang telah direncanakan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Pengaruh pandemi yang tidak terkendali terhadap pelaku usaha skala UMKM membuat pelaku usaha perlu merumuskan kembali strategi bisnisnya agar dapat bertahan di era hingga pasca pandemi covid-19 nanti. Adaptasi terhadap perubahan kebiasaan, perilaku, dan teknologi yang terjadi selama pandemi menjadi hal yang krusial untuk membentuk kembali visi, misi, tujuan, dan rencana bisnis, baik jangka pendek maupun jangka panjang.



Gambar 2. Strategi Defensif Menuju Keunggulan Kompetitif

Peran pemimpin dalam bisnis sangat penting untuk menentukan sikap terhadap situasi ini. Setidaknya kemampuan untuk mengidentifikasi peluang beradaptasi dengan digital. Beberapa penelitian mendukung temuan di atas dengan menunjukkan bahwa adopsi digital dapat menghemat waktu dan sumber daya di mana perusahaan mengelola volume produksi rata-rata dan mempertahankan kapasitas internal yang lebih rendah untuk menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompleks (Kergroach, 2020; Seethamraju, 2015). Selain itu, pelaku usaha perlu terbuka terhadap kolaborasi atau kerja sama dengan berbagai pihak dan harus dimobilisasi untuk merumuskan strategi baru. Sehingga dengan berbagai keterbatasan yang ada, rencana tersebut akan menjadi efektif dan efisien. Selain itu, kendala yang paling kentara adalah di sisi pendanaan. Arus kas yang tidak lancar membuat likuiditas.

Efektivitas pelaksanaan, kontrol, dan evaluasi program perlu dilakukan secara ketat. Berbagai strategi dan program yang telah dijalankan dapat segera diambil tindakan jika terjadi hal-hal yang tidak diharapkan. Situasi bisnis yang tidak stabil membuat sektor usaha harus mampu bergerak, beradaptasi, dan bertransformasi dengan cepat.



Akhirnya, para pelaku usaha perlu meningkatkan kepekaan terhadap kondisi internal dan eksternal yang dihadapinya untuk menyusun strategi bertahan yang tepat dengan implementasi yang terkendali dan terkontrol hingga tujuan untuk bertahan dan meraih keunggulan kompetitif dalam dunia bisnis.

### **Diskusi**

Salah satu karakteristik utama dari UMKM adalah bahwa mereka umumnya tidak memiliki strategi formal yang disiapkan secara teratur. Padahal UMKM memiliki peran penting dan strategis dalam perekonomian (Permana, 2017). Selama pandemi COVID-19 ini, UMKM sangat tidak stabil sehingga tidak dapat menjalankan strategi yang diharapkan. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi keunggulan kompetitif UMKM pasca pandemi COVID-19. Strategi dan inovasi memberikan dorongan yang signifikan terhadap daya saing UMKM (Nohong, Sanusi, Nurqamar, & Harun, 2018). Perumusan strategi dan inovasi bisnis pasca pandemi sangatlah penting. Strategi dan inovasi perusahaan untuk mengelola modal kerja dan kepuasan pelanggan menjadi faktor krusial dalam bertahan di tengah pandemi COVID-19 (Utomo, Ariska, Pratiwi, & Kaujan, 2021). Dengan demikian, dalam kondisi yang tidak stabil, seperti saat pandemi, perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif saat kondisi yang harus bertahan dan menerapkan strategi pengembangan serta memanfaatkan peluang baru (Sołoducho-Pelc & Sulich, 2020).

### **PENUTUP**

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian terhadap para pelaku usaha ini, perumusan ulang strategi keunggulan kompetitif pasca pandemi dengan Systematic Literature Review (SLR) harus mengeksplorasi peluang berdasarkan sumber daya yang tersedia. Osiyevskyy dkk. (2020) menyatakan bahwa eksplorasi berbasis sumber daya dapat membuka gerbang strategis untuk mengelola keberlangsungan pertumbuhan perusahaan di masa krisis. Selain itu, menerima dan mempraktikkan digitalisasi. Sebuah studi dari Islam dkk. (2021) menunjukkan bahwa sekitar 70% dari partisipan berpendapat bahwa penting bagi UKM untuk memanfaatkan saluran penjualan dan distribusi online. Tuntutan yang berubah berdasarkan segmen pelanggan setia menghadapi kurangnya kesadaran mengenai dampak dan manfaat mengadopsi teknologi baru. Yang terakhir adalah bernegosiasi dengan pemangku kepentingan yang berbeda secara efisien.

Hasil analisis eksplorasi telah mengungkapkan bahwa bentuk negosiasi yang aktif dan transparan merupakan instrumen penting antara pengusaha, investor keuangan, dan tenaga kerja yang relevan. Pelaku bisnis harus mengidentifikasi peluang untuk melakukan penetrasi bisnis mereka melalui adaptasi digital, kolaborasi dengan pemerintah, industri bisnis, akademisi, masyarakat, dan media. Yaitu

Kerjasama Pentahelix dan sentuhan terakhir adalah dalam bisnis; mereka harus memiliki komitmen yang tinggi untuk mengimplementasikan strategi bisnis. Strategi ini harus dirangkum menjadi sebuah Visi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dan Misi untuk mencapai visi itu sendiri. Selain itu, fase yang sangat penting adalah mengimplementasikan program dan anggaran dengan mengontrol dan melakukan evaluasi.

#### **Saran**

Berdasarkan penelitian terhadap para pelaku usaha ini, untuk meningkatkan strategi keunggulan kompetitif pasca pandemi, disarankan agar UKM mengeksplorasi peluang berdasarkan sumber daya yang tersedia, serta mengadopsi teknologi digital dalam

operasional bisnis. Negosiasi yang aktif dan transparan dengan pemangku kepentingan seperti investor, tenaga kerja, pemerintah, dan industri bisnis menjadi sangat penting untuk membangun hubungan yang saling menguntungkan. Kolaborasi Pentahelix dengan lima elemen utama (pemerintah, industri, akademisi, masyarakat, dan media) juga perlu diperluas untuk memperkuat jaringan bisnis. Strategi bisnis harus dirumuskan dalam visi dan misi yang jelas untuk jangka pendek dan panjang, dengan implementasi program dan anggaran yang terkontrol serta evaluasi berkala untuk memastikan pencapaian hasil yang diharapkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1–22. <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Ardley, B., & Naikar, S. (2021). Competitive Strategy as Practice: Obtaining Differential Advantage in the SME. *Open Journal of Business and Management*, 09(01), 196–212. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91011>
- Belitski, M., Guenther, C., Kritikos, A. S., & Thurik, R. (2021). Economic effects of the COVID-19 pandemic on entrepreneurship and small businesses. *Small Business Economics*. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00544-y>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02). <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>
- Hiscott, J., Alexandridi, M., Muscolini, M., Tassone, E., Palermo, E., Soultioti, M., & Zevini, A. (2020). The global impact of the coronavirus pandemic. *Cytokine and Growth Factor Reviews*, 53. <https://doi.org/10.1016/j.cytogfr.2020.05.010>
- Islam, A., Jerin, I., Hafiz, N., Wahab, S. A., & Nimfa, D. T. (2021). Configuring a Blueprint for Malaysian Smes To Survive Through the Covid-19 Crisis: the Reinforcement of Quadruple Helix Innovation Model. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 9(1), 32–81.
- Juntunen, M., Saraniemi, S., Halttu, M., & Tähtinen, J. (2010). Corporate brand building in different stages of small business growth. *Journal of Brand Management*, 18(2), 115–133. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.34>
- Kergroach, S. (2020). Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council for Small Business*, 1(1), 28–31. <https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714358>
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic

- literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175–194. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>
- Mariana, K. (2012). Peran Strategis Usaha Kecil Menengah (UKM) dalam Pembangunan Nasional. *Informatika*, 3(I Januari), 15.
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, 31(9), 459–475. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.005>
- Maruta, I. G. N. A., Sularso, R. A., & Susanti, N. (2017). The Effect of Market Orientation, Entrepreneurship Orientation, and Imitation Strategy on Competitive Advantage (Study on SME of Leather Bag and Suitcase in East Java). *International Journal of Business and Management Invention ISSN*, 6(7), 24–35. Retrieved from [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org)
- New, P., & Free, Y. (2003). Competitive Advantage by Michael Porter. In *Strategy* (Vol. 26).
- Nickols, F. (2016). Strategy: Definitions & Meanings. *Distance Consulting*, 2–10. Retrieved from [http://mail.nickols.us/strategy\\_definitions.pdf](http://mail.nickols.us/strategy_definitions.pdf)
- Nohong, M., Ali, M., Sohilauw, M., Sobarsyah, M., & Munir, A. (2019). Financial literacy and competitive advantage: SME strategy in reducing business risk. *Espacios*, 40(32).
- Nohong, M., Sanusi, A., Nurqamar, I. F., & Harun, S. (2018). Strategic Model in Increasing the SMEs Competitive Advantage in South Sulawesi. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 25(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v25i2.9826>
- Osiyevskyy, O., Shirokova, G., & Ritala, P. (2020). Exploration and exploitation in crisis environment: Implications for level and variability of firm performance. *Journal of Business Research*, 114(April), 227–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.015>
- Panjaitan, R., Adam, E., & Indriyani, D. (2021). Techno-Resonance Innovation Capability And Reactive Innovation To Competitive Advantage: Business Strategy. *Kajian Ekonomi Dan Keuangan*, 5(1), 1–20. <https://doi.org/10.31685/kek.v5i1.837>
- Permana, S. H. (2017). Strategi Peningkatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. *Aspirasi*, 8(1).
- Porter, M. E. (1985). Competitive Strategy: The Core Concepts. In *Competitive Advantage*.
- Saunila, M., Ukko, J., & Rantanen, H. (2014). Does innovation capability really matter for the profitability of SMEs? *Knowledge and Process Management*, 21(2), 134–142. <https://doi.org/10.1002/kpm.1442>
- Seethamraju, R. (2015). Adoption of Software as a Service (SaaS) Enterprise Resource Planning (ERP) Systems in Small and Medium Sized Enterprises (SMEs).

*Information Systems Frontiers*, 17(3), 475–492. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9506-5>

Shrestha, N., Shad, M. Y., Ulvi, O., Khan, M. H., Karamehic-Muratovic, A., Nguyen, U. S. D. T., ... Haque, U. (2020). The impact of COVID-19 on globalization. *One Health*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.onehlt.2020.100180>

Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van Der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655–676. [https://doi.org/10.1142/9781786346520\\_0004](https://doi.org/10.1142/9781786346520_0004)

Sołoducho-Pelc, L., & Sulich, A. (2020). Between sustainable and temporary competitive advantages in the unstable business environment. *Sustainability (Switzerland)*, 12(21). <https://doi.org/10.3390/su12218832>

Tanwar, R. (2013). Porter ' s Generic Competitive Strategies ( ways of competing ). *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*.

Taufik, M. M., & Faeni, D. (2019). Effect of Innovation Strategies on Sme Performance Mediated Competitive Advantages. *Restaurant Business*, 118(2), 94–97. <https://doi.org/10.26643/rb.v118i2.7627>

The Impact of Pandemic COVID -19 in Workplace. (2020). *European Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-15-02>

Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1080/16258312.2014.11517339>

Urbancova, H. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>

Utomo, M. N., Ariska, I., Pratiwi, S. R., & Kaujan, K. (2021). Strategies for Maintaining SMEs Performance During Covid-19 Pandemic. *International Journal of Social Science and Business*, 5(1).

Wang, H.-L. (2014). Theories for competitive advantage. *Being Practical with Theory: A Window into Business Research*, 33–43.

Wheelen, T., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (Thirteenth). New Jersey: Pearson Education, Inc.

Widnyani, N. M., Luh, N., Surya, P., Christina, B., Putri, L., Internasional, U. B., ... Kualitatif, P. (2021). Penerapan Transformasi Digital Pada Ukm Selama Pandemi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 79–87.