

## **AGILE MARKETING SEBAGAI SOLUSI BUSINESS DISRUPTION MENUJU KEBANGKITAN BISNIS UMKM PASCA COVID-19**

**Fransisca Desiana Pranatasari**

Universitas Sanata Dharma

e-mail: fr.desiana@gmail.com

### **ABSTRACT**

*Most of the business organizations in Indonesia experienced business disruption due to the Covid-19 pandemic. Not a few also end up going bankrupt and unable to survive. Business resilience is very necessary in order to achieve a revival of the small and medium enterprises (SME) business because of its strategic role in the national economy. For that, we as marketers need to manage marketing activities that are adaptive and flexible in accordance with the potential of SME themselves through agile marketing. The aim of this research is to formulate a framework for business revival during and after a crisis such as Covid-19. This research allows for making suggestions for effective marketing division procedures for business organizations in dealing with this business disruption. The descriptive qualitative approach was carried out by the researcher to get a picture of the situation experienced by SME. The method of data collection was carried out by interview, observation and documentation with purposive sampling as a method of selecting research sources. Triangulation of sources and triangulation of techniques were chosen by the researcher to ensure the validity of the data. The sources of this research were 5 SME actors (owners). As a result, agile marketing can be used as a business disruption solution. Thus, SME can slowly restore the condition of their business organizations so that they can rise after Covid-19.*

**Keywords:** *agile marketing; business disruption; business revival; small and medium enterprises; Covid-19*

### **ABSTRAK**

Banyak organisasi bisnis di Indonesia yang mengalami disrupsi yang disebabkan oleh pandemi Covid-19. Tidak sedikit pula yang akhirnya bangkrut dan tidak mampu bertahan. Ketahanan bisnis sangat penting untuk mencapai kebangkitan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), karena peran penting mereka dalam perekonomian nasional. Untuk itu, para pemasar (*marketers*) perlu melakukan manajemen aktivitas pemasaran yang adaptif dan fleksibel sesuai dengan potensi dari UMKM melalui *agile marketing*. Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan kerangka kerja untuk kebangkitan bisnis selama dan sesudah krisis seperti Covid-19. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan mengenai prosedur divisi pemasaran yang efektif bagi organisasi bisnis di dalam menangani disrupsi bisnis tersebut. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran mengenai situasi yang dialami oleh UMKM. Metode pengumpulan data yang digunakan

adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi, dengan menggunakan metode *purposive sampling* dalam memilih sumber penelitian. Metode triangulasi sumber dan triangulasi teknik digunakan dalam penelitian ini untuk memastikan validitas data. Sumber data penelitian ini adalah lima pelaku UMKM (pemilik). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *agile marketing* dapat digunakan sebagai solusi untuk menghadapi disrupsi bisnis. Dengan demikian, UMKM dapat memulihkan kondisi usaha mereka secara perlahan-lahan dan dapat bangkit kembali setelah pandemi Covid-19.

**Kata kunci:** *agile marketing*; disrupsi bisnis; kebangkitan bisnis; usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM); Covid -19

## 1. PENDAHULUAN

UMKM memiliki peran tersendiri dalam pembangunan ekonomi yang bersifat penting dan strategis (Sarfiyah, Atmaja, dan Verawati, 2019). Peran pentingnya nampak pada kemampuan UMKM dalam menyerap tenaga kerja sehingga meningkatkan pendapatan masyarakat (LPPI dan Bank Indonesia, 2015). Menurut LPPI dan BI (2015), setidaknya peran strategis UMKM dalam perekonomian Indonesia karena kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi berbagai sektor, penyedia lapangan kerja terbesar, pemain penting pengembangan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, dan sebagai sumber inovasi. Hal inilah yang memotivasi pemerintah untuk melakukan penguatan pilar UMKM dalam membangun perekonomian sehingga dapat berjalan dengan optimal hingga akhirnya mampu mengentaskan kemiskinan.

Pada krisis ekonomi tahun 1998, UMKM terbukti mampu melewati masa krisis tersebut hingga terus meningkat dari tahun ke tahun (Sarfiyah et al, 2019). Karena sifat fleksibilitasnya dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, UMKM dirasa yang paling mampu bertahan dalam krisis ekonomi. Hanya saja, realitas yang terjadi kini adalah UMKM di Indonesia dihadapkan pada perubahan situasi yang tidak terencana karena adanya pandemi Covid-19 ini. Pandemi Covid-19 ini memberikan dampak tersendiri bagi UMKM di Indonesia. Banyak diantara mereka yang bahkan sulit bertahan hingga mengalami kebangkrutan.

Untuk pertama kalinya, orang-orang di dunia bersatu atau dipaksa menerima keputusan untuk mematuhi pembatasan yang diberlakukan oleh pemerintah dan otoritas layanan kesehatan untuk memerangi Covid-19 (Ting, Ling, dan Cheah, 2020). Hal inilah yang kemudian membatasi beberapa aktivitas operasional dalam dunia usaha. Perubahan yang besar ini yang kemudian disebut sebagai gangguan bisnis (*business disruption*). Pandemi (Covid-19) yang membawa gangguan besar pada segala aspek kehidupan di seluruh dunia ini memberikan dampak sangat dirasakan pada sektor ekonomi bisnis (Alao dan Lukman, 2020 ; Charles, 2020). Banyak bisnis yang terdampak karena adanya pembatasan operasional secara dramatik. Tentu saja rantai pasokan terganggu dan volume aktivitas bisnis pun berkurang secara signifikan.

Gangguan bisnis ini juga dialami oleh UMKM di Indonesia khususnya. Dalam survey yang dilakukan oleh LPPI (2020), menunjukkan bahwa selama pandemi, 94,69% usaha mengalami penurunan penjualan. Hal ini mencakup setidaknya ke beberapa skala usaha yaitu

penurunan penjualan lebih dari 75% dialami oleh 49,01% usaha ultra-mikro, 43,3% usaha mikro, 40% usaha kecil, dan 45,83% usaha menengah. Berdasarkan lama usaha, penurunan penjualan lebih dari 75% dialami oleh 23,27% usaha berusia 0-5 tahun, 10,9% usaha berusia 6-10 tahun dan 8,84% usaha yang telah berjalan lebih dari 10 tahun. Dilihat dari metode penjualannya, penurunan penjualan lebih dari 75% dialami oleh 47,44% usaha penjualan offline/fisik, 40,17% usaha penjualan online, dan 39,41% usaha dengan metode penjualan offline sekaligus online (LPPI, 2020). Secara singkat bahwa pandemi Covid-19 ini menyebabkan profit usaha menurun secara signifikan akibat biaya produksi tetap atau bahkan meningkat sementara penjualan menurun. Padahal beberapa aspek biaya lain masih tetap bergulir seperti yaitu bahan baku, transportasi, tenaga kerja, dan biaya lain-lain. Apabila hal ini terus dialami UMKM, maka mereka tidak mampu bertahan.

Gangguan bisnis yang disebabkan oleh pandemi Covid-19 ini bersifat radikal dan memerlukan fleksibilitas tinggi pada organisasi agar mampu mencapai kebangkitan bisnis mereka. Strategi dan aktivitas bisnis perlu dipertimbangkan kembali (Ting, et al, 2020). Menurut Kröger & Marx (2020) *agile marketing* dapat digunakan pemasar sebagai solusi menghadapi perubahan situasi yang ekstrim (radikal) yang memaksa pemasar mampu beradaptasi lebih cepat dan lebih fleksibel dalam mengelola kegiatan usaha kita serta dapat melakukannya secara spontan. *Agile marketing* ini mengacu pada sejauh mana suatu entitas dengan cepat memahami pasar dan melaksanakan keputusan pemasaran untuk beradaptasi dengan pasar (Kalaignanam et al, 2021).

## 2. RUMUSAN MASALAH

Gangguan bisnis yang dialami hampir seluruh aspek ekonomi terutama bagi UMKM ini menjadikan banyak pihak mulai gencar mencari solusi agar mampu bertahan dan bertumbuh dari segi usaha. Ketika mereka tidak mampu bertahan maka akan banyak dampak yang ditimbulkannya. Dengan demikian, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana UMKM mampu mencari solusi atas *business disruption* karena pandemi Covid-19 melalui *agile marketing* demi mencapai kebangkitan bisnis pasca Covid-19. Untuk itu, perlu tujuan penelitian ini adalah merumuskan kerangka kerja untuk kebangkitan bisnis selama dan pasca masa krisis seperti COVID-19. Penelitian ini memungkinkan adanya pembuatan usulan prosedur efektif divisi pemasaran bagi organisasi bisnis dalam menghadapi *business disruption* ini.

### Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diharapkan dapat dirasakan secara langsung pada pelaku UMKM yang sedang mengalami perjuangan masa krisis karena Covid-19 ini. Prosedur efektif yang dihasilkan penelitian ini dapat memberikan dampak pada divisi pemasaran untuk mampu meraih peningkatan kinerja pemasaran sehingga organisasi usaha ini dapat bertahan bahkan bangkit kembali. Bagi dunia pendidikan, hasilnya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan awal untuk menyusun rancangan strategis bagi pelaku usaha secara komprehensif nantinya.

### 3. KAJIAN TEORITIS

#### UMKM di Indonesia

Kehadiran Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia sangat penting bagi stabilitas ekonomi negara Indonesia khususnya. UMKM memiliki potensi dalam meningkatkan pendapatan negara dan penyerapan tenaga kerja produktif (Lantu et al, 2016). Dalam data BPS dan Kementerian Koperasi dan UKM (2012) didapatkan informasi bahwa kontribusi UMKM dalam PDB pada tahun 2013 mencapai 57.56% dari total PDB nasional dengan jumlah usaha sebanyak 57.9 juta unit atau 99% dari total unit usaha yang ada. Ditambah lagi bahwa UMKM juga mampu menyerap 97% dari total tenaga kerja di Indonesia.

**Tabel 1. Kriteria UMKM dan Usaha Besar Berdasarkan Aset dan Omset**

Ukuran Usaha	Kriteria	
	Aset	Omset
Usaha Mikro	Maksimal Rp 50 Juta	Maksimal Rp 300 juta
Usaha Kecil	>Rp 50 juta – Rp 500 juta	>Rp 300 juta – Rp 2,5 miliar
Usaha Menengah	>Rp 500 juta – Rp 10 miliar	>Rp 2,5 miliar – Rp 50 miliar
Usaha Besar	>Rp 10 miliar	>Rp 50 miliar

*Sumber: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia (2015)*

Kriteria tersebut mampu menjelaskan masing-masing kategori dalam UMKM dibedakan sesuai dengan interval besar aset dan omset. Ciri lain UMKM juga dapat dilihat dari karakteristiknya.

**Tabel 2. Karakteristik UMKM**

Usaha Mikro	Usaha Kecil	Usaha Menengah
Jenis barang/komoditi tidak selalu tetap; sewaktu-waktu dapat berganti.	Jenis barang/komoditi yang diusahakan umumnya tetap tidak gampang berubah.	Memiliki manajemen dan organisasi yang lebih baik, pembagian tugas yang jelas
Tempat usahanya tidak selalu menetap; sewaktu-waktu dapat pindah tempat.	Lokasi/tempat usaha umumnya sudah menetap tidak berpindah-pindah.	(keuangan, produksi, dan pemasaran).
Belum melakukan administrasi keuangan.	Umumnya sudah melakukan administrasi keuangan walau masih sederhana.	Melakukan manajemen keuangan dengan sistem akuntansi yang teratur untuk memudahkan audit dan penilaian atau pemeriksaan perbankan.
Tidak memisahkan keuangan keluarga dengan keuangan usaha.	Keuangan perusahaan sudah mulai dipisahkan dengan keuangan keluarga.	Sudah memiliki persyaratan legalitas
SDM (pengusaha) belum memiliki jiwa wirausaha yang memadai.	Sudah memiliki izin usaha dan persyaratan legalitas lainnya termasuk NPWP.	Sudah memiliki akses kepada sumber-sumber pendanaan perbankan.
Umumnya belum akses perbankan, namun sebagian sudah akses ke lembaga	SDM (pengusaha) memiliki pengalaman berwirausaha.	Pada umumnya telah

---

keuangan non bank. Umumnya tidak memiliki izin usaha atau persyaratan legalitas (termasuk NPWP) Contoh: Usaha perdagangan seperti kaki lima serta pedagang di pasar.	Sebagian sudah akses ke perbankan (permodalan). Sebagian besar belum terdidik. membuat manajemen usaha dengan baik seperti business planning. Contoh: Pedagang di pasar grosir (agen) dan pedagang pengumpul lainnya.	memiliki sumber daya manusia yang terlatih dan terdidik. Contoh: Usaha pertambangan
--	--	--

---

*Sumber: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia (2015)*

Dalam perkembangannya, memang terdapat beberapa kendala umum yang sering dialami kebanyakan UMKM di Indonesia. Lantu *et al* (2016) menilai bahwa baik secara internal maupun eksternal masih banyak dialami UMKM sehingga dinilai belum berdaya saing tinggi untuk mendorong pertumbuhan ekonomi serta pendapatan masyarakat. LPPI dan BI (2015) dalam survey yang dilakukannya mengidentifikasi bahwa setidaknya kendala bisnis UMKM ini bersifat internal dan eksternal. Kendala bisnis pada faktor internal yaitu aspek modal, SDM, hukum dan akuntabilitas. Kendala bisnis pada faktor eksternal yaitu iklim bisnis, infrastruktur, dan akses.

### ***Business Disruption Akibat Pandemi Covid-19***

Pandemi Covid-19 ini telah membawa perubahan besar bagi seluruh aspek kehidupan manusia di seluruh dunia. Perubahan secara tiba-tiba ini membawa gangguan bisnis (*business disruption*) yang besar diseluruh dunia (Alao dan Lukman, 2020). Banyak operasional bisnis yang dibatasi sehingga rantai pasok usaha secara umum terganggu. Bila hal ini terus menerus terjadi, maka akan berdampak signifikan pada sektor ekonomi hingga dapat berdampak pada krisis.

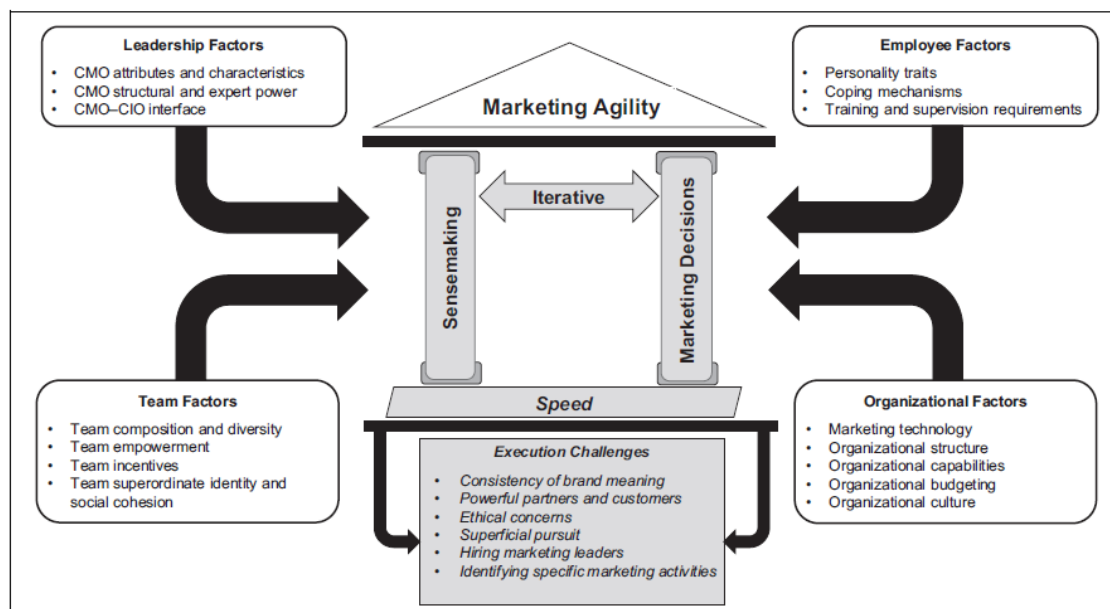
Disruptif lebih banyak bermakna negatif karena bersifat mengacau, mengganggu, atau merubah satu pola tatanan yang sudah ada dan bahkan sudah stabil digunakan. Namun, sebagai seorang pebisnis, tentu situasi yang bersifat disruptif ini perlu dipahami sebagai sebuah situasi yang perlu dicari solusinya. Gangguan Bisnis (*business disruption*) ini mengacau proses yang secara radikal berubah dalam rangkaian usaha yang memaksa suatu industri mengubah cara kerja dan operasional mereka secara adaptif dan fleksibel sesuai dengan perubahan situasi yang terjadi. Dalam penelitian yang dilakukan Meyer, Prescott dan Sheng (2021) menjelaskan bahwa gangguan bisnis yang dialami pebisnis ini berupa guncangan penawaran dan permintaan yang berimbas pada proses operasi perusahaan, aktivitas penjualan, dan rantai pasok.

Alao dan Lukman (2020) merekomendasikan kepada pebisnis untuk meninjau ulang manajemen usahanya agar dapat beroperasi secara efisien dan membuat skala prioritas agar mampu bertahan dalam situasi *business disruption* ini. Ketahanan bisnis sangat diperlukan dalam persiapan menuju kenormalan baru dan keberlanjutan.

### *Agile Marketing*

Bagi sebuah bisnis, pemasaran (*marketing*) menjadi salah satu aspek terpenting untuk mempertahankan usaha mereka. Dengan strategi pemasaran yang tepat, sebuah usaha akan mampu menarik dan mempersuasi calon konsumen mereka hingga melakukan transaksi pembelian atau minimal sadar akan produk yang kita tawarkan. Dalam situasi pandemi seperti sekarang ini, kelincihan kita dalam mendesain strategi pemasaran penting menjadi salah satu fokus pengelolaan perubahan yang ekstrim ini. Memang tidak mudah dan membutuhkan daya inovasi yang tinggi.

Perubahan ekstrim yang terjadi karena pandemi Covid-19 ini memaksa kita melakukan perubahan cepat termasuk juga strategi pemasaran kita, maka *agile marketing* ini menjadi salah satu solusi yang bisa kita lakukan sebagai *marketer*. *Agile marketing* ini memaksa kita untuk mampu menjadi lebih cepat dan lebih fleksibel dalam mengelola kegiatan usaha kita serta dapat melakukannya secara spontan (Kröger & Marx, 2020). *Agile marketing* ini mengacu pada sejauh mana suatu entitas dengan cepat memahami pasar dan melaksanakan keputusan pemasaran untuk beradaptasi dengan pasar (Kalaiganam et al, 2021). *Agile marketing* adalah bagaimana kita melakukan pengelolaan yang dapat diterapkan ke perusahaan dalam situasi perubahan yang cepat dan tidak terprediksi, terutama departemen pemasaran untuk kemudian diatur sedemikian rupa sehingga paling sesuai untuk perubahan dan bersiap untuk masa depan yang tidak dapat diprediksi (Kröger & Marx, 2020). Seorang pemasar benar-benar harus melakukan integrasi dengan memanfaatkan potensi usaha yang sudah ada secara penuh dan efisien. Hal ini dapat mencakup pula ke beberapa aspek lain yang terintegrasi yaitu tentang inovasi, struktur organisasi, strategi pemasaran, taktik, dan aktivitas mereka dan masalah lintas fungsi (Kröger & Marx, 2020 ; Ting, Ling, & Cheah, 2020).



**Gambar 1. Agile Marketing**  
 Sumber: Kalaiganam et al (2021)

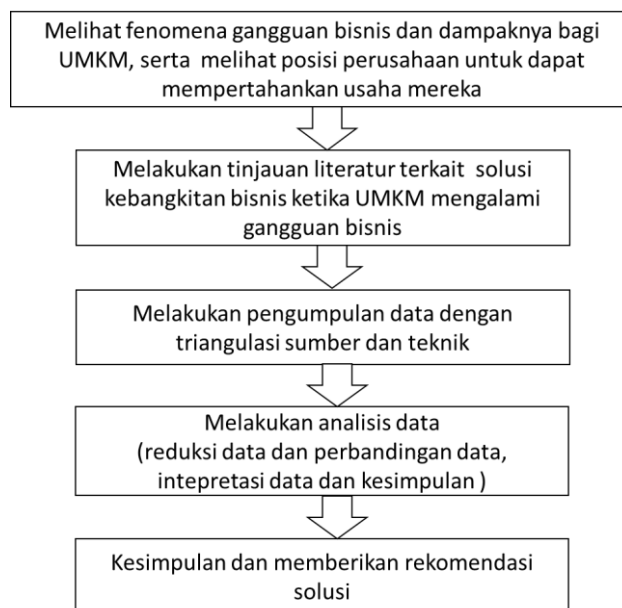
Kemampuan berinovasi dalam pemasaran saat ini bergantung pada kemampuan pemasaran organisasi untuk bergerak cukup cepat untuk mengimbangi dengan konsumen yang selalu aktif dan diberdayakan teknologi dan memiliki harapan yang berubah dengan cepat (Lewnes, 2021). Hal ini selaras dengan kondisi pandemi Covid-19 yang memaksa adanya pergerakan perusahaan secara cepat beradaptasi. Kelincahan ini juga sebaiknya dibarengi dengan strategi yang otentik, transparan, dan berniat berbuat baik untuk pelanggan mereka dan komunitas. Lewnes (2021) juga menyampaikan temuannya bahwa sebaiknya perusahaan juga berfokus pada inovasi, manusia, proses dan teknologi, yang sejalan dengan misi dan tujuan perusahaan.

### **Kebangkitan Bisnis**

Pelaku UMKM atau pemilik sebuah usaha perlu menyadari bahwa gangguan terhadap aktivitas bisnis perlu diminimalkan dan ketahanan usahanya perlu ditingkatkan. Hal ini dilakukan dengan tingkat adaptasi yang tinggi untuk memastikan kelangsungan bisnisnya agar mampu bangkit dalam masa krisis atau ketidakpastian gangguan bisnis yang ekstrim (Alao dan Lukman, 2020).

Setidaknya Sánchez-Teba, et al (2020) ini merekomendasikan beberapa langkah-langkah pemulihan kepercayaan konsumen untuk mencapai kebangkitan bisnis setelah masa krisis yaitu dengan mendesain strategi pemasaran sesuai dengan perubahan kondisi saat ini atau melalui kemungkinan perubahan pada masa depan melalui konten yang sangat terspesialisasi. Hendaknya langkah-langkah yang akhirnya dipilih oleh organisasi ini juga perlu mendukung penahanan tersebarnya rantai virus Covid-19 yang ketat sehingga beberapa aspek dalam model bisnis mereka perlu berubah (Sharath & Yogananda, 2020). Tentu strategi pemasaran yang didesain disesuaikan dengan berbagai kebijakan kesehatan (Sánchez-Teba, et al, 2020) dengan memanfaatkan peluang yang ada dan mengoptimalkan secara efektif potensi yang dimiliki perusahaan.

Secara umum, kebangkitan bisnis dapat dilakukan dengan menyadari perubahan kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya perusahaan setidaknya melakukan beberapa langkah berikut untuk dapat bangkit dari krisis yaitu pemulihan, memanggil kembali, dan bersiap akan masa depan (Sharath & Yogananda, 2020). Dalam rangka pemulihan dan kebangkitan sebuah usaha, Sharath & Yogananda (2020) mengusulkan beberapa langkah sebagai berikut: *obtaining strategic, money goal*, adaptasi cepat strategi pemasaran, menasar pasar lokal, *promote satiations*, digitalisasi, efisiensi operasional, kepegawaian, *operational options*, *people area*, dan adaptasi *new normal*.



**Gambar 2. Kerangka Pemikiran Penelitian**

#### 4. METODA PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Dalam penelitian kualitatif, peneliti melibatkan hasil pengamatan yang sistematis dari suatu fenomena kemudian dikolase menjadi satu gambaran situasi yang hasilnya diinterpretasikan secara tekstual berdasarkan data yang dihasilkan dari wawancara, observasi atau dokumentasi (Kitto et al, 2008). Menurut Sandelowski dalam Seixas, Smith, dan Mitton (2018), karakteristik dasar pendekatan kualitatif deskriptif ini memiliki perbedaan dengan studi kualitatif lainnya, seperti *grounded theory*, etnografi, fenomenologi atau narasi, karena dalam kualitatif deskriptif peneliti fokus pada deskripsi proses itu sendiri. Secara umum, penelitian kualitatif ini bertujuan untuk menjelajahi perilaku, proses interaksi, makna, nilai, dan pengalaman individu dan kelompok yang sengaja dijadikan sampel dalam aktivitas natural mereka (Cooper, 2006 ; Kitto et al, 2008).

#### Subjek Penelitian dan Keabsahan Penelitian

Penelitian kualitatif sifatnya bertujuan untuk mendapatkan data mendalam mengenai sasaran penelitian (Bungin, 2007:29), maka dengan pendekatan kualitatif deskriptif ini, dirasa menjadi teknik yang tepat untuk dalam menjawab pertanyaan penelitian yang diorientasikan untuk mengenai siapa, apa, dan dimana tentang suatu pengalaman atau fenomena yang belum dipahami secara luas dan memperoleh informasi yang mendalam dari informan yang relevan (Kim, Sefcik, dan Bradway, 2017). Penelitian ini dilakukan di Yogyakarta dengan melakukan wawancara pada pelaku atau pemilik UMKM sebagai narasumber penelitian. Pemilihan narasumber ini dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dimana peneliti menentukan kriteria tertentu agar mendapatkan data sesuai dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria yang dimaksud adalah:

1. Usaha memenuhi kriteria UMKM yang ditentukan oleh LPPI dan Bank Indonesia.



2. Pemilik/pelaku UMKM yang usahanya berlokasi di Yogyakarta dan sekitarnya (Jawa Tengah).
3. Usaha ini berdiri minimal 2 tahun sebelum pandemi Covid-19 dan mampu bertahan hingga saat ini.
4. Memiliki operasional aktif usaha hingga tahun 2021.

Aktivitas yang diamati peneliti adalah seluruh aktivitas usaha pelaku UMKM yang mampu bertahan sebelum, pada masa Covid-19 dan pasca Covid-19. Data primer didapatkan melalui proses wawancara dan observasi. Teknik wawancara mendalam dilakukan peneliti agar mampu mendapatkan gambaran komprehensif mengenai fenomena yang hendak diamati.

Untuk memastikan objektivitas penelitian ini, peneliti menggunakan keabsahan data yang dilakukan dengan metode triangulasi sumber yaitu dengan menggunakan dua sumber atau lebih serta menanyakan hal yang sama kepada mereka (Bungin, 2007) sehingga mendapatkan pernyataan jawaban narasumber yang mengarah pada tujuan penelitian yang sama. Triangulasi ini dilakukan dengan pendekatan komprehensif untuk melakukan penelitian menggunakan berbagai teori, data, dan metode (Kitto et al, 2008). Triangulasi teknik juga dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Observasi pada kegiatan narasumber dan dokumentasi dilakukan peneliti dalam rangka memperkaya data dan mempertajam keabsahan penelitian kualitatif ini.

Penelitian kualitatif hendaknya dilakukan dengan ketelitian prosedural yaitu deskripsi transparan tentang pelaksanaan penelitian. Ketika peneliti mampu melakukan reflektivitas pada penelitian kualitatifnya, yaitu pengakuan terbuka atas pengaruh kompleks di antara para peneliti, topik penelitian dan subjek tentang hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif pula diperlukan adanya transferabilitas atau relevansi yang mengacu pada seberapa berguna temuan tersebut konteks dan fenomena yang diteliti (Kitto et al, 2008).

### **Metode Analisis Data**

Penelitian ini melakukan penarikan kesimpulan dengan model deduksi yaitu menggunakan teori sebagai alat penelitian kemudian menemukan masalah, membangun dugaan sementara, melakukan pengamatan sampai dengan melakukan pengujian data (Bungin, 2007). Lebih lanjut, penelitian Kim, Sefcik, dan Bradway (2017), menyarankan bahwa dalam penelitian kualitatif deskriptif ini setidaknya mengacu pada enam langkah proses penelitian yaitu: peneliti mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, pendekatan deskriptif kualitatif dilakukan dengan penggunaan kerangka teoritis dalam merancang dan melaksanakan penelitian, proses pengumpulan data, peneliti cenderung memanfaatkan teknik *purposive sampling* dengan variasi tinggi untuk mendapatkan data yang kaya dan memadai, analisis isi, dan temuan studi dipresentasikan secara lugas, termasuk ringkasan lengkap penjelasan deskriptif, detail data pendukung, dan presentasi yang mudah diterima secara logis oleh pembaca.

Dengan mengadopsi langkah Kim, Sefcik, dan Bradway (2017) tersebut, maka peneliti setidaknya melakukan langkah berikut dalam penelitian:

1. Langkah awal yang dilakukan peneliti yaitu proses pengumpulan data dengan wawancara mendalam. Dengan wawancara mendalam, peneliti mendapatkan gambaran fenomena yang diteliti.
2. Setelah data didapatkan, peneliti melakukan reduksi data. Hal ini dilakukan dengan memilahkan pokok-pokok penting untuk mempermudah identifikasi temuan dengan kondisi penelitian.
3. Hasil reduksi data disajikan dan melakukan perbandingan data. Peneliti mencari benang merah dan kesamaan untuk mencapai keabsahan data dengan metode triangulasi.
4. Tahap akhir dilakukan dengan intepretasi data. Kesimpulan didapatkan untuk menjawab rumusan masalah penelitian.

## 5. PEMBAHASAN

Gangguan bisnis (*business disruption*) yang disebabkan oleh adanya pandemi Covid-19 ini dialami hampir sebagian besar pelaku UMKM ini memang sangat diperlukan suatu solusi praktis agar mereka mampu bertahan. Ketahanan bisnis mereka inilah yang krusial akan berdampak pada PDB negara karena peran strategis UMKM dalam perekonomian (Sarfiyah, et al, 2019). Untuk itu, kebangkitan bisnis UMKM ini menjadi salah satu fokus utama berbagai pihak (Alao dan Lukman, 2020).

Penelitian ini mendapatkan setidaknya 5 narasumber yaitu pelaku/pemilik UMKM berlokasi di Yogyakarta dan sekitarnya (Jawa Tengah) yang memenuhi kriteria pengambilan sampel dengan *purposive sampling*. Peneliti melakukan proses wawancara, observasi dan dokumentasi pada usaha tersebut dan memberikan pertanyaan yang sama untuk masing-masing narasumber untuk memastikan tingkat keabsahan data. Adapun daftar berikut ini yang menjadi narasumber penelitian:

**Tabel 3. Narasumber Penelitian**

No	Kode Narasumber	Umur Pemilik UMKM	Tipe Usaha	Produk/Jasa yang Dihasilkan Sebelum Pandemi	Berdiri Sejak
1	BS	27 th	<i>Tourist souvenir</i>	Kerajinan perak	1989
2	JCMRH	31 th	<i>Hospitality</i>	Hotel	2014
3	BGH	37 th	<i>Food and beverage</i>	Yammie dan kios Yammie makan ditempat	2017
4	IA	32 th	<i>Fashion</i>	Tas dan asesoris <i>fashion</i>	2018
5	AA	32 th	<i>Food and beverage</i>	Produk ramah lingkungan	2018

Sumber : data diolah, 2021

Usaha yang dimiliki narasumber tersebut masuk dalam kategori UMKM berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh LPPI dan BI (2015) dan berdiri sejak sebelum pandemi serta

mampu bertahan hingga saat ini. Berbagai langkah sudah berusaha diambil oleh pelaku UMKM ini agar mampu bertahan dalam situasi ketidakpastian pasca Covid-19 ini. Setidaknya narasumber ini telah berhasil membuktikan ketahanan mereka pada pandemi Covid-19 menuju kebangkitan bisnis pasca Covid-19 ini.

### **Adaptasi Pola Pekerjaan yang Berubah di Tengah *Business Disruption***

Situasi yang mendadak berubah karena mematuhi pembatasan yang diberlakukan oleh pemerintah dan otoritas layanan kesehatan untuk memerangi COVID-19 ini memaksa hampir seluruh pelaku UMKM melakukan penyesuaian pada pola pekerjaan mereka. Prevalensi regional langsung dan respons terhadap COVID-19 menentukan kemungkinan gangguan operasi bisnis (mis. penghentian yang diwajibkan, penutupan sementara, ketidakhadiran karyawan, shift kerja jarak jauh, dll.)

*“Awal banget pandemi, usaha kami memang sempat meliburkan karyawan karena kami sebagai pemilik juga takut awal-awal itu.” (BS)*

*“Karena memang sepi pembeli, kami sempat meliburkan karyawan.” (AA)*

*“Saya sempat melakukan penutupan sementara karena awal pandemi sangat sepi pengunjung. Banyak konsumen yang takut berpergian keluar rumah.” (BGH)*

Pelaku UMKM dituntut untuk mampu melakukan adaptasi yang cepat dan tanggap.

*“Work From Home itu betul-betul menguras energi saya sebagai pemilik untuk mencari cara yang paling pas dan efisien dalam berkoordinasi karena sebelumnya belum pernah punya pengalaman seperti ini.” (JCMRH)*

*“Saya akhirnya melakukan pola pekerjaan ini seefisien mungkin agar tidak menjadi pengeluaran biaya yang tidak perlu.” (IA)*

*“Wah, memang sulit banget untuk melihat pola mempertahankan usaha pada awal pandemi. Apalagi transportasi umum banyak ditutup dan produk utama kami souvenir wisata.” (BS)*

Lebih lanjut bahwa pola pemasaran yang biasanya sesuai rantai nilai yang konvensional pun dipaksa untuk mampu beradaptasi secara digital. Pelaku UMKM melakukan proses menyempurnakan produk yang cocok untuk masa pandemi. Kebutuhan akan inovasi produk dan inovasi sistem pemasaran pun sebaiknya didesain dengan model pengembangan tangkas (*agility*) dimana tim yang berada dalam siklus usaha mereka secara terus berulang diminta mengamati pola perubahan-perubahan yang sewaktu-waktu dapat berubah karena pandemi Covid-19 ini.

*“Akhirnya saya melakukan perubahan pola kerja kami.” (JCMRH)*

*“Kami bahkan membuat produk baru yang dirasa cocok untuk masa pandemi yaitu daster yang fashionable untuk rapat online.” (IA)*

*“Setelah 1-2 bulan pandemi berjalan, saya mengajak karyawan untuk duduk bersama memikirkan solusi efektif bagi kelangsungan usaha ini.” (BS)*

*“Justru dari karyawan ini ide inovasi produk itu muncul dan lahirlah frozen food ini.” (BGH)*

Dengan demikian, tim yang menjadi sumber daya utama perusahaan sebaiknya memang diajak untuk mencari solusi bersama demi kemajuan usaha mereka.

### **Pemanfaatan dan Optimalisasi Potensi Sumber Daya Internal**

Perubahan cara pelanggan berbelanja, disertai dengan ledakan titik kontak pelanggan dan persaingan yang cepat berubah dinamika teknologi, telah menyebabkan peningkatan penekanan pada pemasaran yang gesit (Kalaigianam et al, 2021). Oleh karena itu, pola pemasaran secara *online* dirasakan lebih tepat digunakan sebagai solusi pemasaran.

“Akhirnya kios saya tutup dan saya fokus mengembangkan produk frozen food yang pemasarannya saya lakukan dengan sistem online.” (BGH)

“Saya dan tim membuat sebuah program pelatihan secara online yang kami kelola secara profesional dan bekerja sama dengan beberapa perusahaan mitra. Ya ini karena hotel ini sama sekali tidak jalan.”(JCMRH)

“Saya buat daster ini dan saya jual lewat sosial media.”(IA)

“Saya sejak awal sudah jualan online, namun saya rasa pandemi ini memang dituntut untuk lebih banyak aktivitas marketing dan jualan secara online.”(AA)

Untuk melakukan efisiensi, pelaku UMKM juga perlu menelaah kembali pemanfaatan sumber daya dan optimalisasi sumber daya internal yang mereka miliki.

“Saya sampai banting stir ke usaha kuliner. Hal ini saya lakukan dengan memanfaatkan lahan kosong di parkir toko souvenir saya. Saya buka angkringan dengan kerjasama dengan penduduk sekitar dan memanfaatkan karyawan yang saya miliki. Setidaknya usaha ini bisa mempertahankan karyawan saya dan saya belum sampai memecat mereka.”(BS)

“Kebetulan tim saya ada yang ahli bidang IT dan handle kamera. Maka tercetus ide organizer bagi seminar online ini.”(JCMRH)

### **Tanggap pada Perubahan Kebutuhan *Target Market***

Perubahan pola kerja dan pola aktivitas yang secara radikal ini membuat kebutuhan *target market* usaha kita mungkin saja berubah. Banyak orang bekerja dari jarak jauh (Lewnes, 2021) hingga mengakibatkan perubahan kebutuhan pula.

“Dulu orang datang ke kios Yamiie ketika jam makan siang, kini mereka tidak melakukannya karena di rumah saja aktivitas kerjanya.” (BGH)

“Usaha saya yang berupa hotel ini juga sangat sepi pengunjung karena orang lebih banyak di rumah dan tidak melakukan perjalanan bisnis atau berlibur.”(JCMRH)

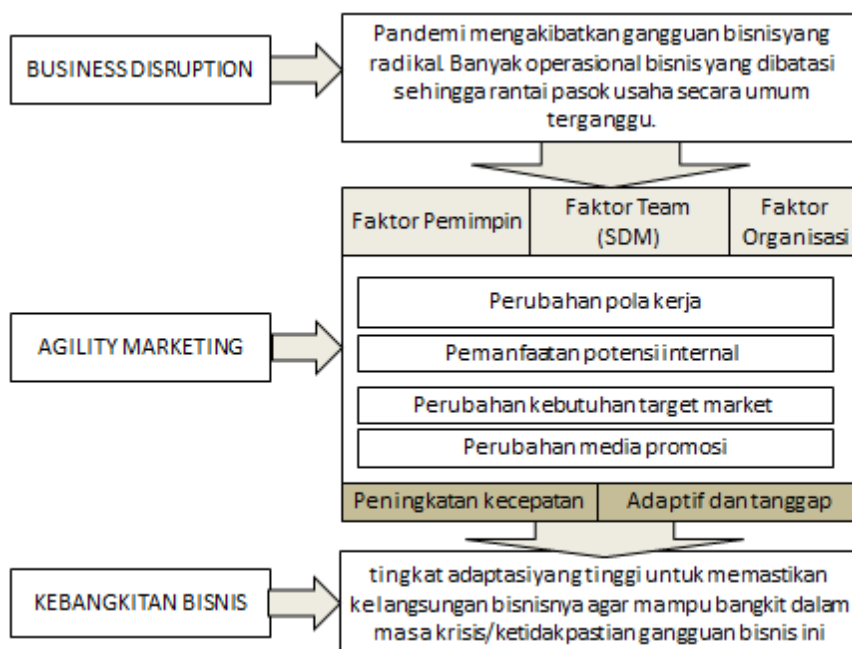
Oleh karena itu, perlu adanya aksi yang tanggap pada perubahan kebutuhan *target market* yang selama ini dijalani usaha kita. Oleh karena itu, kita perlu menelaah kembali kebutuhan *target market* kita dan mengubah produk/jasa kita sesuai dengan kebutuhan mereka. UMKM perlu mengambil langkah-langkah mengelola risiko penting penyebaran Covid-19 sehingga mendapatkan kembali kepercayaan pelanggan (Alao dan Lukman, 2020).

### **Agile Marketing untuk Mencapai Kebangkitan UMKM**

Pemasaran dirasa memiliki peran penting dalam mencapai kebangkitan UMKM pasca pandemi Covid-19 ini. Kemampuan berinovasi dalam pemasaran saat ini bergantung pada kemampuan pemasaran organisasi untuk bergerak cukup cepat untuk mengimbangi dengan konsumen memiliki harapan yang berubah dengan cepat (Lewnes, 2021).

Gangguan bisnis ini memang menjadi tantangan besar bagi pemasar. Banyak konsumen telah mengalihkan (atau telah mengalihkan) fokus mereka dan cara mereka hidup dan bekerja untuk mengelola diri mereka sendiri, dan prioritas mereka dengan lebih baik (Alao dan Lukman, 2020). Jarak sosial telah menciptakan perubahan besar dalam tren perilaku (Kalaiganam et al, 2021). Ketakutan terhadap virus mematikan dan penyebaran berita, baik itu faktual maupun palsu, telah mengakibatkan tekanan mental, panik membeli, penimbunan kompulsif dan perilaku abnormal lainnya (Lewnes, 2021). Perubahan perilaku seperti tidak berjabat tangan, memakai masker wajah, pengajaran *online*, mencuci tangan secara teratur, jumlah orang yang berkumpul di area terbatas, penanganan makanan, larangan bepergian, dan hanya kepala atau satu orang dari sebuah keluarga yang diizinkan keluar inilah yang sangat signifikan mengubah pola bisnis pelaku UMKM.

Situasi inilah yang membuat pemasar perlu melakukan pengambil keputusan pemasaran memiliki waktu yang sangat singkat untuk menanggapi sesuatu yang secara serius mengancam tujuan pemasaran dan mengurangi kemampuan mereka untuk mengelola transaksi di pasar (Ting, *et al*, 2020). Dengan demikian, pemasar perlu mempertimbangkan kembali strategi pemasaran, taktik, dan aktivitas mereka, dan mereka harus melakukannya dengan cepat tetapi hati-hati selama pandemi agar dapat keluar dengan respons yang efektif untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Maka *agile marketing* ini menjadi salah satu solusi yang bisa kita lakukan sebagai marketer untuk menghadapi kenormalan baru. *Agile marketing* ini memaksa kita untuk mampu menjadi lebih cepat dan fleksibel dalam mengelola kegiatan usaha kita serta dapat melakukannya secara spontan (Kröger & Marx, 2020) hingga sampai pada pengelolaan yang paling tepat diterapkan pada perusahaan untuk mengatur perubahan sesuai dan bersiap untuk masa depan yang sulit diprediksi. *Agile marketing* ini mengacu pada sejauh mana suatu entitas dengan cepat memahami pasar dan melaksanakan keputusan pemasaran untuk beradaptasi dengan pasar (Kalaignanam *et al*, 2021).



**Gambar 3. Rumusan Kerangka Kerja Pemanfaatan Agile Marketing demi Kebangkitan Bisnis Selama dan Pasca Masa Krisis Seperti COVID-19**

- Pemasar perlu melakukan beberapa perubahan strategi pemasaran misalnya dengan:
1. Menciptakan persepsi bahwa produk dan layanan yang ditawarkan ini aman dan bebas dari kemungkinan terkontaminasi virus. Beberapa konsumen justru merasa berempati pada UMKM yang rentan atau bermasalah saat ini. Oleh karena itu, kita sebagai pelaku usaha perlu memastikan produk yang dihasilkan pun mendatangkan keamanan bagi yang mengkonsumsi.
  2. Gunakan media dan pesan dengan cara yang gesit. Untuk mengubah pesan kreatif dengan cepat, pemasar harus membangun model operasi yang lebih cepat tanggap secara internal dan menunjukkan komitmen terhadap keselamatan publik.

3. Mengkaitkan merek dengan barang agar setidaknya konsumen akan mengingat merek produk kita. Misalkan konten pemasaran berisi dukungan pada petugas kesehatan atau yang membutuhkan, atau dalam bentuk psikologis yang mengungkap konten perasaan baik yang meredakan kecemasan dan mendorong reaksi positif terhadap krisis.
4. Beradaptasi dengan cara baru dalam menjual produk dan memberikan layanan. Dimungkinkan juga menambah varian baru terkait produk yang sesuai dengan kebutuhan *target market* yang mampu diusahakan oleh pelaku UMKM itu sendiri. Selain itu, perusahaan memang perlu beradaptasi dengan perubahan lingkungan termasuk dunia digital.

## 6. SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI

### Simpulan

Ketidakpastian situasi karena pandemi Covid-19 ini memang sangat berdampak bagi perekonomian terutama bagi pelaku UMKM. Gangguan bisnis (*business disruption*) secara radikal ini mengakibatkan banyak operasional bisnis yang dibatasi sehingga rantai pasok usaha secara umum terganggu. Oleh karena itu, pengusaha perlu mencari solusi atas situasi ini.

*Agile marketing* adalah salah satu solusi untuk mampu bangkit dan bertahan dalam pasca Covid-19 ini. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lewnes (2021) dan Kalaiganam et al (2021) yang dapat secara efektif digunakan dalam situasi gangguan bisnis (Alao dan Gbolagade, 2020). Dalam konsep *agile marketing* ini, seorang pemimpin memiliki faktor yang krusial dalam kaitannya dengan kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin juga dituntut untuk mampu adaptif dan tanggap. *Team* (SDM) juga menjadi faktor yang mendukung pemimpin untuk mencari cara efektif dan cara terbaik dalam mengatur strategi pemasaran yang pas. Fleksibilitas sumber daya organisasi juga menjadi kunci kesuksesan penerapan *agile marketing* ini, yaitu dengan melihat kembali beberapa aspek sebagai berikut: perubahan pola kerja, pemanfaatan potensi internal, perubahan kebutuhan *target market*, dan perubahan media promosi. Tingkat adaptasi yang tinggi ini dapat mengarahkan UMKM menuju kebangkitan dan ketahanan bisnis mereka pasca Covid-19 ini.

### Keterbatasan dan Saran

Penelitian ini hanya fokus melihat posisi internal perusahaan dalam rangka menghadapi gangguan bisnis yang bersifat disruptif. Hal ini dilakukan dengan mengabaikan kemungkinan faktor lain yang mempengaruhi pembeli dalam berbelanja. Situasi pandemi Covid-19 ini juga memberikan dampak pada kemampuan daya beli konsumen yang secara logis juga bisa mempengaruhi daya beli konsumen pada produk UMKM. Saran bagi penelitian berikutnya adalah melihat aspek pengaruh konsumen juga pada proses pengaplikasian *agile marketing* ini.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alao, B. B., dan Gbolagade, O. L. (2020). Coronavirus Pandemic and Business Disruption: The Consideration of Accounting Roles in Business Revival. *International Journal of Academic Multidisciplinary Research*.
- BPS dan Kementerian Koperasi dan UKM. (2012). *Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Usaha Besar*. Jakarta: BPS.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Charles, S. (2020). COVID-19 Impacts on Accounting, Reporting and Internal Controls. *ProtivitiInc Publication*. Retrieved from <https://blog.protiviti.com/2020/04/01/covid-19-impacts-on-accounting-reporting-and-internal-controls/on-11-Apr-2020>.
- Kalaignanam, K., Tuli, K. R., Kushwaha, T., Lee, L., dan Gal, D. (2021). Marketing Agility: The Concept, Antecedents, and a Research Agenda. *Journal of Marketing*, 85(1), 35-58.
- Kim, Hyejin, Sefcik, Justine S., Bradway, Christine (2017). Characteristics of Qualitative Descriptive Studies: A Systematic Review, *Res Nurs Health*, 40(1), 23–42, doi:10.1002/nur.21768.
- Kitto, S. C., Chesters, J., dan Grbich, C. (2008). Quality in qualitative research. *Medical Journal of Australia*, 188(4), 243-246.
- Kröger, J., dan Marx, S. (2020). *Agile Marketing*. In *Agile Marketing* (pp. 83-142). Springer Gabler, Wiesbaden.
- Lantu, D. C., Triady, M. S., Utami, A. F., dan Ghazali, A. (2016). Pengembangan model peningkatan daya saing UMKM di Indonesia: Validasi kuantitatif model. *The Asian Journal of Technology Management*, 15(1), 77.
- Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). (2020). Survei Kinerja UMKM di Masa Pandemi COVID-19. <http://lipi.go.id/berita/survei-kinerja-umkm-di-masa-pandemi-covid19/22071>
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) dan Bank Indonesia (BI). (2015). *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Jakarta: Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) & Bank Indonesia (BI).
- Lewnes, A. (2021). Commentary: The Future of Marketing is Agile. *Journal of Marketing*, 85(1), 64-67.

- Meyer, B. H., Prescott, B., dan Sheng, X. S. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*.
- Sánchez-Teba, E. M., García-Mestanza, J., dan Rodríguez-Fernández, M. (2020). The Application of the Inbound Marketing Strategy on Costa del Sol Planning & Tourism Board. Lessons for Post-COVID-19 Revival. *Sustainability*, 12(23), 9926.
- Sarfiah, S. N., Atmaja, H. E., dan Verawati, D. M. (2019). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 137-146.
- Seixas, Brayán V., Smith, Neale, Mitton, Craig (2018). The Qualitative Descriptive Approach in International Comparative Studies: Using Online Qualitative Surveys, *International Journal of Health Policy Management*, 7(9), 778–781, doi: 10.15171/ijhpm.2017.142.
- Sharath, P.G., dan Yogananda G.K. (2020). *Hospitality and Tourism Industry: Post Pandemic Challenges and Opportunities*. (M. P. P. Khanna, D. S. Ganguly, D. M. Mukherjee, & M. S. Mukherjee, Eds.) (Vol. 110002). Bharti Publications.
- Ting, H., Ling, J., dan Cheah, J. H. (2020). It will go away!?! Pandemic crisis and business in Asia. *Asian Journal of Business Research*, 10(1).