

**Analisis Kemampuan Dinamis dalam Kelangsungan Hidup Usaha Kecil di Ekosistem Kewirausahaan selama Covid-19**

**Esy Nur Aisyah<sup>1</sup>, Sudarmiati<sup>2</sup>, Agus Hermawan<sup>3</sup>**

<sup>1</sup>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

<sup>2,3</sup>Universitas Negeri Malang, Indonesia

✉ Corresponding Author:

**Nama Penulis: Esy Nur Aisyah**

E-mail: esynuraisyah@pbs.uin-malang.ac.id

**Abstract:** *This research adopts a dynamic capability lens to study how small business entrepreneurs try to survive and grow in the entrepreneurial ecosystem affected by covid-19. The research method is using a qualitative design, 5 MSMEs in Malang City have been interviewed to assess how the entrepreneurial ecosystem in Malang City has been affected by covid-19. This allows a contemporary and realistic understanding of how small entrepreneurs are adapting to crises. The findings suggest that the entrepreneurs in this study can leverage their capabilities in terms of how they scan the current business environment and make decisions accordingly. Furthermore, small business entrepreneurs adopt a flexible approach to be able to react to the unexpected changes of covid-19 and the affected market environment. Business agility will help entrepreneurs to respond to internal and external changes in an efficient manner. Many business functions cannot resume due to the covid-19 pandemic. Marketing techniques that were considered profitable and successful before 2020 will not develop now. This is because small businesses work with fewer resources and are under financial pressure. To get the most out of fewer resources is to adapt to more digital-based functions.*

**Keywords:** *Covid-19, Entrepreneurial Ecosystem, Dynamic Capabilities, MSMEs*

**Abstrak:** *Penelitian ini mengadopsi lensa kapabilitas dinamis untuk mempelajari bagaimana wirausahawan usaha kecil mencoba bertahan dan tumbuh dalam ekosistem wirausaha yang terkena dampak covid-19. Metode penelitian adalah menggunakan desain kualitatif, 5 UMKM di Kota Malang telah diwawancarai untuk menilai bagaimana ekosistem kewirausahaan di Kota Malang telah dipengaruhi oleh covid-19. Hal ini memungkinkan pemahaman kontemporer dan realistis tentang cara pengusaha kecil menyesuaikan diri dengan krisis. Hasil temuan menunjukkan bahwa pengusaha dalam penelitian ini dapat memanfaatkan kemampuan mereka dalam hal bagaimana mereka memindai lingkungan bisnis saat ini dan membuat keputusan yang sesuai. Selanjutnya pengusaha bisnis kecil mengadopsi pendekatan yang fleksibel untuk dapat bereaksi terhadap perubahan tak terduga dari covid-19 dan lingkungan*

Esy Nur Aisyah, Sudarmiati, Agus Hermawan

*pasar yang terpengaruh. Kelincahan bisnis akan membantu wirausahawan untuk merespon perubahan internal dan eksternal dengan cara yang efisien. Banyak fungsi bisnis tidak dapat dilanjutkan karena pandemic covid-19. Teknik pemasaran yang dianggap menguntungkan dan sukses sebelum tahun 2020 tidak akan berkembang sekarang. Hal ini disebabkan bisnis kecil bekerja dengan sumber daya yang lebih sedikit dan berada di bawah tekanan keuangan. Untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya yang lebih sedikit adalah dengan beradaptasi dengan lebih banyak fungsi berbasis digital.*

**Kata Kunci:** Covid-19, Ekosistem Wirausaha, Kemampuan Dinamis, UMKM

|Submit 19 November 2021|Diterima 12 Oktober 2022|Terbit 31 Oktober 2022|

### **Cara mencitasi:**

Aisyah, E. N., Sudarmiati., Hermawan, A. 2022. Analisis Kemampuan Dinamis dalam Kelangsungan Hidup Usaha Kecil di Ekosistem Kewirausahaan selama Covid-19. *Iqtishoduna*, Vol. 18 (2): pp 187-198

### **PENDAHULUAN**

Pandemi covid-19 telah dirasakan oleh 188 negara di dunia dan dampaknya sudah dirasakan secara global. Akibatnya, kondisi ekonomi dan sosial di seluruh dunia menjadi lebih tidak stabil dengan pandemi yang mempengaruhi negara maju dan berkembang pada tingkat yang sama (Shankar, 2020). Pemerintah telah mencoba memberikan penanganan pada perawatan kesehatan akibat virus ini, karena banyak ahli yang berpendapat jika pandemi ini tetap berlangsung akan berdampak pada ekonomi dan bisnis yang akan datang (Beech & Anseel, 2020). Pandemi covid-19 ini dimulai pada akhir bulan Maret 2019 dengan penguncian fisik (*lockdowns*). Langkah keamanan ini telah memberikan pengaruh pada bisnis kecil karena jarak fisik, dimana bisnis kecil lebih rentan terhadap krisis seperti itu karena keterbatasan sumber daya yang mereka miliki. Banyak usaha kecil beroperasi dengan cadangan kas terbatas dan tidak memiliki tabungan untuk membantu mereka hidup melalui krisis apapun (Shankar, 2020). Akibatnya, lingkungan sosial, budaya, lingkungan dan politik setiap negara telah berubah. Cara untuk memahami pengaruh lingkungan ini adalah melalui perspektif ekosistem yang mendefinisikan sistem interaktif dan kolaboratif yang dapat mempengaruhi ketergantungan bisnis (Ratten, 2020).

Ekosistem kewirausahaan telah mempengaruhi banyak usaha kecil terutama selama pandemi COVID-19, karena sulitnya bertahan dalam ekonomi baru. Peran wirausahawan untuk mendukung industri lokal dari ekonomi apa pun diakui secara luas dan dianggap sebagai penopang ekonomi di saat-saat sulit (Budhwar & Cumming, 2020). Bukti terbaru menunjukkan bahwa kemampuan dinamis dapat mempertahankan bisnis dalam lingkungan yang terus berubah (Eisenhardt & Martin, 2000). Bahkan dengan menerapkan kapabilitas dinamis menjadi strategi perusahaan menuju keberlanjutan (Wu et al., 2012). Kemampuan dinamis mengacu pada teori *dynamic capabilities view*

Analisis Kemampuan Dinamis dalam Kelangsungan Hidup Usaha Kecil di Ekosistem Kewirausahaan selama Covid-19 (DCV)(Teece et al., 1997) Ekosistem kewirausahaan menunjukkan bahwa wirausahawan mempraktikkan kemampuan dinamis untuk mempertahankan kesuksesan mereka. Perubahan ekosistem akibat covid-19 menimbulkan banyak ancaman bagi pengusaha kecil. Untuk alasan ini, dalam penelitian ini mengeksplorasi peran kemampuan dinamis dalam kelangsungan hidup usaha kecil yang beroperasi di ekosistem kewirausahaan yang lebih kompleks dan menantang. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian bagaimana pengusaha kecil menggunakan kemampuan dinamis untuk bertahan dan tumbuh dalam ekosistem kewirausahaan yang terkena dampak COVID-19?

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Kemampuan Dinamis untuk Bertahan dan Tumbuh**

Kemampuan dinamis perseptif Teece (2012) berakar pada kompetensi dan kemampuan wirausahawan untuk menghasilkan produk baru dan merespons dengan baik terhadap perubahan kondisi pasar. Tidak ada penelitian sebelumnya yang memprediksi perubahan pasar dan kondisi kehidupan saat ini dalam sebuah pandemi (Beech & Anseel, 2020). Dasar dari kapabilitas dinamis mengacu pada tiga area tindakan penting: penginderaan, perebutan, dan transformasi (Rashid & Ratten, 2020). Kemampuan dinamis fokus pada bisnis yang responsif terhadap perubahan kondisi dan mengkonfigurasi ulang sumber daya yang ada di lingkungan yang mudah berubah (Heaton et al., 2019). Memiliki kemampuan untuk memprediksi peluang dan mengatasinya dengan menggunakan sumber daya yang ada diperlukan (Eikelenboom & de Jong, 2019). Bisnis yang ditutup dalam penguncian telah membuka cara baru dalam melakukan transaksi bisnis yang difasilitasi oleh teknologi digital. Sumber daya yang ada perlu disesuaikan dan jika diperlukan, ciptakan sumber daya baru agar bisnis dapat bertahan dalam pandemi ini (Roundy & Fayard, 2019).

Mengidentifikasi peluang pada waktu yang tepat sangat penting di saat krisis (Maldonado-Guzmán et al., 2019). Usaha kecil dengan keunggulan kompetitif tidak akan pernah bisa ditiru. Oleh karena itu, kapabilitas dinamis memungkinkan bisnis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dalam lingkungan pasar yang tidak pasti dan lebih bergejolak (Woldesenbet et al., 2012). Kemampuan dinamis membantu bisnis menjadi lebih tangguh di hadapan ketidakpastian yang tak terduga (Teece, 2016). Kemampuan ini sebagian berakar pada kognisi wirausahawan (Maldonado-Guzmán et al., 2019). Kerangka kapabilitas dinamis membantu wirausahawan dalam mengintegrasikan teknologi, bisnis, dan strategi dalam lingkungan yang kompleks (Verbeke, 2020).

### **Ekosistem Kewirausahaan selama Covid-19**

Pengusaha cenderung untuk menyesuaikan diri dalam lingkungan yang berubah. Covid-19 tidak hanya mengubah cara pandang kehidupan masyarakat, tetapi juga telah mengubah lanskap bisnis global (Ratten, 2020). Ekosistem kewirausahaan mengacu pada dinamika kolaborasi dengan sistem yang

berinteraksi bersama dan menghasilkan lingkungan yang kondusif untuk wirausaha kewirausahaan (Roundy & Fayard, 2019). Komponen utama dari ekosistem wirausaha selama covid-19 ekosistem adalah budaya, jaringan dan infrastruktur (Heaton et al., 2019). Di masa coronavirus, definisi kewirausahaan dalam hal peluang dan kebutuhan telah diubah. Hal ini disebabkan kebutuhan dan keinginan konsumen telah bergeser secara drastis akibat situasi kehidupan “*new normal*” yang ditandai dengan *social distancing* dan *personal hygiene*. Selama pandemi covid-19, ketergantungan berbagai entitas yang termasuk dalam ekosistem kewirausahaan berfluktuasi berdasarkan kebutuhan masyarakat. Dengan tidak adanya fungsi bisnis yang biasa, berbagai mode teknologi dan strategi telah digunakan untuk mengelola usaha kecil. Elemen penting lainnya dalam ekosistem kewirausahaan adalah jaringan formal yang mendukung aktivitas kewirausahaan (St-Pierre et al., 2015). Jejaring ini terlihat jelas dalam kelompok komunitas dalam konteks online di masa pandemi, yang berperan penting dalam menghubungkan pelanggan dengan layanan yang diinginkan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam mengadopsi kerangka kapabilitas dinamis sebagai landasan teoritis, penelitian ini akan mengkaji bagaimana usaha kecil di Kota Malang sebagai kampung industri kripik tempe dalam menghadapi lingkungan ekosistem kewirausahaan yang berubah selama pandemi covid-19. Sebuah desain penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus telah dipilih untuk penelitian. Pandemi membawa banyak situasi politik, ekonomi dan lingkungan yang tidak pasti dan mudah berubah. Metode penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan ekosistem selama covid-19 deskripsi dan wawasan tentang fenomena. Untuk melakukan ini dengan benar, penelitian kualitatif perlu dirancang dengan cara yang dapat membantu mempelajari mengapa proses terjadi dalam konteks kelembagaan tertentu (Pratt, 2009). Dalam studi ini, pendekatan penelitian kualitatif akan membantu menghasilkan lebih banyak informasi mengenai kondisi ekosistem kewirausahaan yang berubah di mana usaha kecil mencoba untuk bertahan dan tumbuh dengan menggunakan perspektif kapabilitas dinamis.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi terstruktur dalam penelitian ini. Wawancara semi terstruktur akan membantu dalam memperoleh pengetahuan mendalam tentang topik penyelidikan sambil menangani fenomena dalam konteks tertentu. Penulis melakukan 5 wawancara semi-terstruktur dengan pengusaha di Kota Malang. Wawancara difokuskan pada pandangan pengusaha tentang komunitas kewirausahaan Kota Malang dan bagaimana virus corona telah memengaruhi cara pengusaha menjalankan dan mengembangkan usaha mereka yang ada. Berikut adalah pertanyaan wawancara utama yang diajukan selama wawancara semi-terstruktur:

1. Bagaimana covid-19 mempengaruhi bisnis anda?
2. Bagaimana Anda mengelola karyawan anda dan mengawasi kesejahteraan mereka di masa krisis ini?
3. Bagaimana anda berkomunikasi dengan karyawan anda untuk mempertahankan bisnis yang terkoordinasi dengan baik?

4. Bagaimana permintaan yang rendah mempengaruhi anda dan bagaimana anda berencana untuk mengatasinya?
5. Apakah model bisnis anda cukup tangguh untuk mengatasi pandemi ini?

Semua wawancara direkam dengan audio dan kemudian diterjemahkan dan ditranskripsikan. Wawancara semi terstruktur memungkinkan peneliti untuk menggali jawaban dan motif informan. Karena langkah-langkah jarak sosial, wawancara dilakukan melalui *video call*. Wawancara hanya difokuskan pada pengalaman mereka dengan lingkungan kewirausahaan yang berubah di Kota Malang karena pandemi covid-19. Profil masing-masing pengusaha dan nama samaran mereka disajikan di Tabel 1 berikut:

**Tabel 1. Profil Responden**

Kode Peserta	Usia	Jumlah Karyawan	Usia Bisnis	Status Responden	Industri	Jenis Bisnis
P1	35	2	7	Pemilik	Makanan (Keripik)	B2C
P2	35	3	6	Pemilik	Makanan (Mie Snack)	B2C
P3	35	13	3	Pemilik	Makanan (Toko Roti)	B2C
P4	42	25	8	Pemilik	Pakaian	B2C dan B2B
P5	67	5	6	Pemilik	Makanan (Katering)	B2C

Analisis data kualitatif terdiri dari 3 langkah (Rijali, 2019), yaitu; pertama, reduksi data yakni proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Kedua, peyajian data yakni kegiatan ketika sekumpulan informasi disusun, sehingga memberi kemungkinan akan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajian data kualitatif dapat berupa teks naratif berbentuk catatan lapangan, matriks, grafik, jaringan, dan bagan. Bentuk-bentuk ini menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih, sehingga memudahkan untuk melihat apa yang sedang terjadi, apakah kesimpulan sudah tepat atau sebaliknya melakukan analisis kembali. Ketiga, penarikan kesimpulan yakni upaya penarikan kesimpulan dilakukan peneliti secara terus menerus selama berada di lapangan. Dari permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan pola-pola (dalam catatan teori), penjelasan-penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan-kesimpulan ini ditangani secara longgar, tetap terbuka, dan skeptis, tetapi kesimpulan sudah disediakan. Mula-mula belum jelas, namun kemudian meningkat menjadi lebih rinci dan mengakar dengan kokoh.

## HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dipaparkan hasil analisis penelitian. Terdapat beberapa kutipan dan informasi yang muncul dari analisis data. Informasi ini akan bermanfaat untuk mencapai wawasan mendalam yang akan membantu dalam menganalisis bagaimana UMKM menggunakan kemampuan dinamisnya untuk bertahan dan tumbuh selama masa covid-19.

### **Dampak Pandemi Covid-19 pada Bisnis UMKM**

Hasil wawancara menemukan bahwa UMKM telah merasakan perubahan pasar selama paandemi covid-19. Dimana pandemi ini telah mempengaruhi kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan masyarakat di seluruh dunia. Covid-19 telah memberikan pengalaman akan rasa takut dan penderitaan. Karena penguncian yang besar-besaran (*lockdown*), kegiatan ekonomi global telah terpengaruh. Sehingga hal ini membawa kerugian pada sektor ekonomi di seluruh negara khususnya negara berkembang, yang lebih rentan dalam situasi seperti itu. Covid-19 mengancam beberapa komunitas lebih dari yang lain. Penelitian ini berfokus pada komunitas UMKM di Kota Malang. Beberapa pendiri dan pemilik dari UMKM dalam penelitian ini menjelaskan dampak covid-19 pada bisnis mereka selama wawancara. P2 menyebutkan bahwa pandemi covid-19 yang terjadi dipertengahan Maret 2020, telah menurunkan omset bisnisnya hingga 80%. Kenyataan pahit ini harus tetap dihadapi olehnya dengan memaksa dirinya untuk mengikuti perubahan yang terjadi akibat pandemi. Pandemi virus ini membawa sifat dimana ada batasan dalam interaksi. Dengan demikian, proses bisnis yang biasa tidak lagi tepat untuk terus berjalan dalam situasi seperti ini. Selama ini, banyak bisnis yang tidak mampu membayar gaji karyawan mereka. Akibatnya, mereka harus memutuskan banyak pekerjaan. P2 menyatakan dalam wawancaranya:

Pandemi ini membuat saya harus sering meliburkan karyawan saya untuk bekerja, karena dengan meliburkan mereka paling tidak bisa mengatasi beban operasional bisnis saya yang tidak sebanding dengan pemasukan. Saya tidak membayar gaji karyawan ketika mereka libur, dan cara inilah yang harus saya ambil untuk menyeimbangkan antara pengeluaran dan pemasukan. Dan ternyata karena seringnya karyawan saya liburkan, menyebabkan ada satu karyawan saya yang memilih untuk *resign*.

Masa-masa sulit menuntut keputusan yang sulit bagi banyak UMKM. Pendapatan mereka jauh lebih rendah dari yang diharapkan. Banyak dari pemilik UMKM menyebutkan dalam wawancara mereka jenis kesulitan yang mereka hadapi dalam lingkungan bisnis mereka. Sebagaimana tanggapan dari P1 dalam wawancaranya:

Di saat pandemi seperti ini, tentunya menyesuaikan permintaan. Jika ada permintaan maka ada proses produksi yang terjadi sehingga pembiayaan terkait tenaga kerja mulai dari produksi tempe, pengupasan kentang, pengirisan, penggorengan, dan pengiriman bisa diakomodir jika tidak ada permintaan maka sementara menunggu dulu sampai dengan ada lagi dan itu yang dilakukan sehingga menyesuaikan kondisi.

Peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah Indonesia harus diikuti dalam menjalankan bisnis. Protokol kesehatan yang harus dilakukan oleh pelaku bisnis dan pegawainya dalam operasional bisnis membuat mereka merasakan kesulitan dalam penyediaan peralatan. Perubahan jam operasionalpun membuat beberapa rantai makanan sulit untuk diatasi. Pemilik P5 mengungkapkan dalam wawancaranya bahwa perubahan jam operasional telah membuatnya bekerja lebih lama. Sebagai pemilik usaha kecil, dia bekerja dua shift untuk menyelesaikan permintaan pesannya. Jam

kerja yang lebih panjang telah menambah beban fisik dan mental bagi para pengusaha. Akibatnya, kesehatan dan kesejahteraan individu yang bekerja dari rumah telah menempatkan banyak orang dalam risiko.

Sejalan dengan penelitian sebelumnya, penelitian ini menunjukkan bahwa kemampuan bisnis kecil untuk merespon situasi baru adalah fungsi dari sumber daya kewirausahaan yang tersedia, kemampuan strategis wirausahawan untuk mengidentifikasi perubahan yang akan datang dan meresponnya dengan cepat (Eikelenboom & de Jong, 2019). Kemampuan pengideraan seseorang wirausahawan disebut kapasitas analitis individu untuk merasakan dan menyaring peluang masa depan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh Teece (2016) terdapat dua sumber untuk mencapai kemampuan dinamis adalah sistem analitis organisasi dan kapasitas individu. Dengan lingkungan yang kompleks akibat covid-19, organisasi telah menyediakan cara halus untuk membuat kemampuan mereka dinamis. Merupakan salah satu karakteristik wirausahawan untuk proaktif, inovatif, dan berani mengambil risiko. Proaktif mengacu pada mengantisipasi dan bertindak atas kebutuhan dan keinginan masa depan dalam lingkungan ekosistem kewirausahaan yang kompleks dan tidak pasti. Inovatif mengacu pada sebuah kemampuan individu untuk menciptakan sebuah ide-ide dan sudut pandang baru dalam operasional bisnis. Dan pengambilan risiko mengacu pada keputusan yang diambil dengan minimnya informasi dalam lingkungan yang tidak pasti akibat pandemi.

Dengan demikian, pengusaha dalam penelitian ini dapat memanfaatkan kemampuan mereka dalam hal bagaimana mereka memindai lingkungan bisnis saat ini dan membuat keputusan yang sesuai. Ledakan teknologi, krisis ekonomi, dan perubahan social politik di seluruh dunia adalah faktor tambahan yang harus dihadapi selain dari era *new normal* yang diciptakan oleh covid-19. Temuan menunjukkan bahwa pengusaha bisnis kecil mampu mendeteksi sinyal lemah dalam ekosistem kewirausahaan mereka (Galindo & Méndez, 2014). Para pengusaha telah menggunakan langkah-langkah yang dinamis dalam menghadapi ketegangan yang datang dari pelanggan dan lingkungan eksternal. Kemampuan pengideraan ini akan membantu mereka dalam mengelola lingkungan yang bergejolak secara efisien.

### **Modifikasi Operasional**

Pandemi covid-19 telah membawa lingkungan yang tidak pasti. Dalam ketidakpastian ini, UMKM harus mengambil keputusan untuk keberlangsungan usahanya. Banyak pengusaha yang berpendapat tentang perubahan mereka dalam teknik pemasaran. Teknik pemasaran yang biasa tidak lagi diperlukan saat ini. Bisnis telah beralih ke teknologi digital untuk memasarkan produk mereka. Sebagaimana yang disampaikan oleh P1 dalam wawancaranya:

Terus melakukan inovasi terkait pemasaran yang sesuai dengan kondisi karena salah satu langkah yang bisa disesuaikan yaitu dengan cara online melalui media sosial dan marketplace yang ada dengan mengoptimalkan media-media tersebut.

Meskipun semua bisnis memiliki cara berbeda untuk bereaksi terhadap situasi tersebut, temuan menunjukkan bahwa berdasarkan informasi yang tersedia saat ini tentang covid-19, bisnis telah beralih ke model bisnis yang lebih gesit. Kelincahan ini membantu dalam mengembangkan kemampuan untuk bereaksi dengan cepat dalam ketidakpastian. Kebutuhan dan keinginan konsumen telah berubah di bawah tindakan penguncian (*lockdown*) di seluruh dunia. Sebagian besar bisnis kecil telah beralih ke jual beli online. Kekuatan teknologi digital dan bisnis online telah meningkat pada tingkat yang lebih tinggi dalam pandemi ini dengan banyak pengusaha yang berbicara tentang bagaimana mereka telah banyak menggunakan platform digitalisasi sebagai strategi marketing. Ini adalah beberapa solusi yang telah dibuat oleh bisnis untuk mengatasi dampak pandemi ini. Bisnis juga telah belajar pentingnya mengembalikan pelanggan. Pelanggan yang kembali setia pada merk mereka dan pelanggan ini adalah orang-orang terbaik untuk mendapatkan wawasan. P4 menyebutkan pentingnya pelanggan untuk bisnisnya:

Alhamdulillah bisnis kami tetap eksis, saya bersama dua puluh lima karyawan itu bersama-sama pantang menyerah istilahnya gimana caranya bisa tetap melayani customer dengan baik, dan model bisnis yang kami terapkan adalah kemitraan. Jadi kami bermitra dengan para reseller, autoreseller di seluruh Indonesia dan di luar negeri. Jadi kami sistemnya sharing profit dengan mereka, karena tanpa bantuan mereka kami ndak bisa maju atau sebesar ini. Komunikasi yang lebih intens kepada pelanggan atas kualitas produk dapat menjadi salah satu cara untuk mempertahankan mereka.

Situasinya tidak pasti, dan tidak ada yang bisa memprediksi kapan kehidupan akan kembali normal. Dalam keadaan seperti itu, bisnis telah mempersiapkan rencana kelangsungan hidup mereka. Sebagian besar pengusaha melakukan strategi differensiasi dalam produknya untuk tetap bertahan dalam krisis ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh P4 dalam wawancaranya:

Jadi, saya selaku owner dan tim manajemen mengusahakan bagaimana caranya supaya dapur itu tetap mengepul. Ada diffrensiasi produk yang kami lakukan. Yang dulunya ndak sempat membuat mukena karena pesanan banyak, dan pada saat pesanan kami agak turun jadi ada waktu luang bagi kami untuk diversifikasi produk. Jadi membuat produk yang selama ini tidak tertangani, seperti membuat mukena. Jika dulu menjual produk sendiri, sekarang kami juga melayani brand lain yang mau membuat dan ngeprint kainnya di kami, ataupun mereka menjahitkan di kami juga bisa. Jadi kita memutar otak supaya bisnis kami tetap eksis, dan tetap berjalan. Kebetulan penjahit-penjahit saya banyak yang janda, sehingga menjadi panggilan hati saya gimana caranya dapur tetap mengepul di masa krisis pandemi covid saat ini.

Selain diffrensiasi produk, terdapat juga strategi-strategi yang lain sebagaimana yang disampaikan oleh P3 dalam wawancaranya:

Mungkin bisnis yang lain dengan differensiasi produk, tapi kalau saya menggunakan sistem promosi yaitu jemput bola dengan mengadakan *promo delivery order*. Dan Langkah ini cukup diminati oleh konsumen.

Kemampuan penginderaan tidak cukup untuk mengatasi ancaman lingkungan bisnis. Selanjutnya adalah kebutuhan untuk menangkap peluang



secara tepat waktu akan membuat bisnis sukses dan inovatif. Kemampuan merebut adalah bagian kedua dari kemampuan dinamis (Teece, 2016). Mengidentifikasi nilai dan menangkapnya adalah tujuan yang ditetapkan untuk setiap bisnis yang sukses. Sepanjang wawancara, menjadi jelas bahwa pengusaha bisnis kecil ingin mengadopsi pendekatan yang fleksibel untuk dapat bereaksi terhadap perubahan tak terduga dari covid-19 dan lingkungan pasar yang terpengaruh. Kelincahan bisnis akan membantu wirausahawan untuk merespon perubahan internal dan eksternal dengan cara yang efisien (Wahyuningtyas et al., 2021). Tuntutan pelanggan telah berubah dan untuk beradaptasi dengan kondisi tersebut diperlukan kemampuan yang dapat memimpin perubahan tanpa mempengaruhi kualitas produk. Seperti yang telah banyak ditunjukkan oleh banyak penelitian bahwa banyak bisnis dan industri yang mapan telah dikomoditikan melalui digitalisasi (Loss & Crave, 2011). Selama pandemi covid-19, teknologi juga muncul sebagai sumber penting untuk bertahan dan tumbuh. Alasannya adalah, pandemi ini terkesan tidak pasti dan akan diperpanjang untuk waktu yang lebih lama. Hingga saat ini, pandemi kesehatan ini terbukti tidak pasti dan akan membawa resesi ekonomi yang panjang bagi sektor ekonomi.

### **Model Bisnis yang Efektif**

Semua pengusaha memiliki pemikiran yang sama bahwa manajemen bisnis dan jaringan tidak dapat dipisahkan untuk keberlangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis saat ini. Terkait kemampuan transformasi, sebagian besar pengusaha menekankan pentingnya jejaring yang luas untuk pertumbuhan bisnis di masa pandemi. Bisnis kecil memiliki keuntungan dengan bergabung dengan bisnis lain ataupun dengan lembaga-lembaga terkait untuk menawarkan sesuatu yang baru. Berkolaborasi dengan pengusaha lain ataupun dengan lembaga-lembaga terkait adalah ide yang unik dan pertanda baik bagi kewirausahaan di Indonesia. P2 menyebutkan tentang kolaborasi yang telah dilakukan:

Sebagian penjualan saya dilakukan dengan sistem konsinyasi, dan hal ini mengharuskan saya untuk melakukan jejaring dengan pengusaha lain. Jejaring saya lakukan salah satunya dengan pengusaha cafe. Saya banyak menitipkan produk saya ke pengusaha cafe yang ada di Malang. Saya hanya berbagi keuntungan dengan pemilik cafe, tanpa ada biaya lainnya.

Hal ini juga disampaikan oleh P5 dalam wawancaranya:

Di masa pandemi, banyak wanita dan ibu rumah tangga yang memulai bisnis makanan online. Saya menawarkan pelatihan bagi mereka sehingga mereka mendapatkan arahan secara gratis dengan biaya bahan dari mereka. Tawaran bagi mereka adalah bagi peserta yang benar-benar berminat untuk didampingi maka bisa membayar paket pendampingan secara online. Pelatihan ini juga saya tawarkan kepada lembaga tertentu, dimana saya menawarkan kegiatan pelatihan pada UMKM yang lain secara gratis dengan hanya menjadikan produk saya sebagai salah satu isian dari *goody bag* untuk peserta pelatihan. Dan Alhamdulillah kolaborasi ini terlaksana.

Karena kondisi penguncian selama pandemi, mengharuskan semua bisnis mengubah operasinya. Ketika berhadapan dengan lingkungan yang

tidak pasti seperti itu, pengusaha memilih keputusan untuk mengkonfigurasi ulang model bisnisnya. Hal ini disebabkan karena adanya kebutuhan untuk berubah agar dapat bertahan di lingkungan pasar yang baru. Akibatnya telah terjadi pergeseran penggunaan ekosistem kewirausahaan untuk mendorong kolaborasi antar entitas dalam lingkungan pasar (Ratten, 2020). Untuk mendapatkan keuntungan penuh dari model bisnis mereka sementara berfungsi dalam ekosistem yang sama. Nielsen & Lassen (2012) mengemukakan tentang teori efektivitas untuk membantu menjelaskan bagaimana sebuah organisasi dapat menggunakan sumber daya yang tersedia dengan cara terbaik sambil menjaga keseimbangan antara tujuan yang diinginkan dan ketersediaan sumber daya. Temuan membuktikan bahwa karena pandemi covid-19, banyak fungsi bisnis tidak dapat dilanjutkan. Teknik pemasaran yang dianggap menguntungkan dan sukses sebelum tahun 2020 tidak akan berkembang sekarang. Hal ini disebabkan bisnis kecil bekerja dengan sumber daya yang lebih sedikit dan berada di bawah tekanan keuangan. Untuk mendapatkan hasil maksimal dari sumber daya yang lebih sedikit adalah dengan beradaptasi dengan lebih banyak fungsi berbasis digital.

## KESIMPULAN

Covid-19 telah dianggap sebagai krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya bagi dunia karena menuntut keputusan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Adapun kemampuan dinamis yang telah dilakukan oleh UMKM adalah memodifikasi operasional bisnis dan membuat model bisnis yang efektif dengan mengadopsi teknologi. Kekuatan teknologi dan dampaknya terhadap dunia telah membuat bisnis tetap hidup dalam penguncian fisik. Kemampuan dinamis sangat dibutuhkan oleh UMKM untuk tetap bertahan dan tumbuh dalam perubahan ekonomi. Perubahan adalah sebuah keniscayaan, terlepas dari perkembangan zaman yang melahirkan berbagai tantangan, hal penting bagi UMKM yang harus digaris bawahi adalah inovasi dan kreativitas. Inovasi dan kreatifitas yang dimaksud adalah baik dalam produk/jasa, pemasaran, dan saluran distribusi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Beech, N., & Anseel, F. (2020). COVID-19 and Its Impact on Management Research and Education: Threats, Opportunities and a Manifesto. *British Journal of Management*, 31(3), 447–449. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12421>
- Budhwar, P., & Cumming, D. (2020). New Directions in Management Research and Communication: Lessons from the COVID-19 Pandemic. *British Journal of Management*, 31(3), 441–443. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12426>
- Eikelenboom, M., & de Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 235, 1360–1370. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.07.013>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.

Analisis Kemampuan Dinamis dalam Kelangsungan Hidup Usaha Kecil di Ekosistem Kewirausahaan selama Covid-19

[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

- Galindo, M. Á., & Méndez, M. T. (2014). Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work? *Journal of Business Research*, 67(5), 825–829. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.052>
- Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: A dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921–939. <https://doi.org/10.1093/icc/dtz038>
- Loss, L. and Crave, S. (2011). Agile Business Models: an approach to support collaborative networks. *Reduction Planning and Control: Co-Innovation and Collaborative Networks*, 22(5–6), 571–580. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536646>
- Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48–62. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2017-0139>
- Nielsen, S. L., & Lassen, A. H. (2012). Identity in entrepreneurship effectuation theory: A supplementary framework. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 373–389. <https://doi.org/10.1007/s11365-011-0180-5>
- Rashid, S., & Ratten, V. (2020). Entrepreneurial ecosystems during COVID-19: the survival of small businesses using dynamic capabilities. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(3), 457–476. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-09-2020-0110>
- Ratten, V. (2020). Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. *Thunderbird International Business Review*, 62(5), 629–634. <https://doi.org/10.1002/tie.22161>
- Roundy, P. T., & Fayard, D. (2019). Dynamic Capabilities and Entrepreneurial Ecosystems: The Micro-Foundations of Regional Entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship*, 28(1), 94–120. <https://doi.org/10.1177/0971355718810296>
- Shankar, K. (2020). The Impact of COVID-19 on IT Services Industry - Expected Transformations. *British Journal of Management*, 31(3), 450–452. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12423>
- Teece, D. (2016). *Uncertainty, Innovation, and Dynamic Capabilities*: 58(4), 5–12.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Verbeke, A. (2020). Will the COVID-19 Pandemic Really Change the Governance of Global Value Chains? *British Journal of Management*, 31(3), 444–446. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12422>
- Wahyuningtyas, R., Disastra, G. M., & Rismayani, R. (2021). Digital Innovation and Capability to Create Competitiveness Model of Cooperatives in

Esy Nur Aisyah, Sudarmiati, Agus Hermawan

Bandung, Indonesia. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 171.  
<https://doi.org/10.25124/jmi.v21i2.3633>

Woldesenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying large firms: The role of entrepreneurial and dynamic capabilities in small businesses. *International Small Business Journal*, 30(5), 493–512.  
<https://doi.org/10.1177/0266242610396390>

Wu, Q., He, Q., Duan, Y., & O'Regan, N. (2012). Implementing dynamic capabilities for corporate strategic change toward sustainability. *Strategic Change*, 21(5), 231.