

**STRATEGI KOMPETITIF MELALUI PROGRAM PAHLAWAN EKONOMI DALAM
PEMBERDAYAAN UMKM DI MASA PANDEMI COVID-19 (Studi pada Pemerintah Kota
Surabaya)**

Ayu Aldania

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Surabaya
ayualdaniaa@gmail.com

Fitrotun Niswah

S1 Ilmu Administrasi Negara, Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum
Universitas Negeri Surabaya
fitrotunniswah@unesa.ac.id

Abstrak

Pandemi COVID-19 berdampak pada ekonomi global dan menyebabkan resesi. Ketidakstabilan ekonomi yang disebabkan resesi mempengaruhi keberadaan UMKM. Pahlawan Ekonomi yang memberikan pelatihan dan pendampingan pada pemberdayaan UMKM dapat menjadi salah satu langkah untuk mendorong aktivitas ekonomi negara. Tujuan penelitian ini adalah untuk menggambarkan strategi kompetitif melalui Pahlawan Ekonomi dalam pemberdayaan UMKM dimasa pandemic COVID-19. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Berfokus pada Strategi Kompetitif Generik yang dibagi menjadi tiga strategi yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Teknik analisis data menggunakan interaktif kualitatif, yaitu pengambilan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara, pengamatan, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kepemimpinan biaya dan strategi diferensiasi efektif untuk diterapkan di Pahlawan Ekonomi dimasa pandemic COVID-19. Strategi kepemimpinan biaya digunakan oleh pengusaha yang memiliki dana persediaan yang cukup sehingga bisa memberikan penawaran khusus kepada konsumen. Sedangkan strategi diferensiasi dapat digunakan oleh UMKM yang masih kecil dan baru. Karena diferensiasi digunakan untuk menemukan jati diri UMKM. Dan strategi fokus dengan memberikan variasi produk sesuai target pasar yang ditentukan. Saran yang dapat diajukan adalah memberikan pelatihan yang berjenjang sesuai kondisi masing-masing UMKM dan menambah pelatihan pemasaran pada Youtube dan Tiktok untuk mengikuti *trend* pemasaran.

Kata Kunci: *Strategi Kompetitif Generik, Pahlawan Ekonomi, COVID-19.*

Abstract

The COVID-19 pandemic is impacting the global economy and causing a recession. Economic instability caused by recession affects the existence of MSMEs. Pahlawan Ekonomi provides training and assistance on empowering MSMEs to be one of the steps to encourage the country's economic activities. The purpose of this study is to describe a competitive strategy through Economic Heroes in empowering MSMEs after the COVID-19 pandemic. The research method used is qualitative with a descriptive approach. Focusing on Generic Competitive Strategies which are divided into three strategies namely cost leadership, differentiation, and focus. The data analysis technique used interactive qualitative, namely data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. Collecting data in this study using interviews, observations, and documentation. The results showed that the cost leadership strategy and differentiation strategy were effective to be implemented in Pahlawan Ekonomi during the COVID-19 pandemic. The cost leadership strategy is used by entrepreneurs who have sufficient available funds to provide special offers to consumers. Meanwhile, the differentiation strategy can be used by small and new MSMEs. Because differentiation is used to find the identity of MSMEs. And a focus strategy by providing product variations according to the specified target market. Suggestion that can be put forward are to provide tiered training according to the conditions of each MSME and add marketing training on Youtube and Tiktok to follow marketing trends.

Keywords: *Generic Competitive Strategy, Economic Hero Program, COVID-19*

PENDAHULUAN

Coronavirus Disease 2019 atau COVID-19 yang pertama kali ditemukan pada Desember 2019 di Wuhan, Tiongkok, kini telah menginfeksi lebih dari 29,1 juta orang (WHO, 14 September 2020) yang telah menyebar ke lebih dari 200 negara. Meskipun angka kesembuhan pasien COVID-19 terus mengalami peningkatan, namun diikuti dengan angka penyebaran kasus yang juga mengalami peningkatan.

Melihat semakin mengkhawatirkannya pandemic COVID-19, berbagai negara mengambil tindakan konstruktif yang efektif untuk menangani kasus COVID-19. Secara spesifik, pandemic COVID-19 dapat dikurangi penyebarannya dengan langkah penanganan seperti selalu menggunakan masker, melakukan isolasi diri di dalam rumah, serta tidak melakukan kontak fisik dengan orang lain. Tetapi langkah tersebut tidak serta-merta dapat mengatasi perekonomian dunia yang jatuh akibat pandemi COVID-19.

Dalam laporan International Monetary Fund (IMF) yang dirilis dalam World Economic Outlook (WEO) pada bulan Juni 2020, memproyeksikan ekonomi global akan minus di angka 4,9% (International Monetary Fund 2020). Keadaan ekonomi yang disebabkan adanya pandemic COVID-19 tersebut menyebabkan banyak negara mengalami resesi ekonomi. Bila dalam suatu negara banyak masyarakatnya yang kehilangan pekerjaan, perusahaan menghasilkan sedikit penjualan, dan pengeluaran ekonomi negara secara keseluruhan mengalami penurunan, maka negara tersebut berpotensi mengalami resesi ekonomi.

Berbagai usaha dilakukan untuk memperbaiki perekonomian dunia. Saat ini, negara-negara di seluruh dunia menyusun rencana pemulihan ekonomi negara untuk mengurangi dampak pandemic COVID-19. Karena pemulihan ekonomi negara adalah salah satu faktor terpenting yang memengaruhi kecepatan pemulihan dan perkembangan ekonomi lebih lanjut (Prohorovs 2020).

Misalnya negara Malaysia yang memberikan bantuan senilai 250 miliar ringgit atau setara dengan 930 triliun rupiah yang sepertiga bantuan akan diberikan pada sector bisnis termasuk UMKM untuk upaya menstabilkan perekonomian dan memerangi pandemic COVID-19 (Shah et al. 2020).

Di Indonesia sendiri dimulai pada Maret 2020, Pemerintah telah memberikan bantuan dalam bentuk tunai (BLT) sebagai upaya pemulihan ekonomi nasional akibat COVID-19. Kini bantuan tersebut telah didapatkan oleh lebih dari 10 juta pengusaha UMKM dengan bantuan dalam bentuk tunai (BLT) sebanyak Rp2,4 juta dan akan diberikan kepada sisa pengusaha UMKM secara bertahap. Selain bantuan kepada UMKM, Pemerintah juga

memberikan BLT berupa upah BPJS Ketenagakerjaan, Bansos PKH Tunai dan Sembako, dan Kartu Prakerja.

Prof. Tulus Tambunan, seorang pemerhati UMKM dari Universitas Trisakti, yang dikutip dalam tulisan situs web Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNS pada 13 Agustus 2020 mengatakan dalam sebuah webinar bahwa selain memberikan bantuan tunai kepada UMKM pemerintah harusnya memberikan pendampingan pelatihan pada pemasaran berbasis daring yang harus dilakukan UMKM dimasa pandemic COVID-19.

Menurut situs resmi penanganan COVID-19 pemerintah Indonesia melalui covid19.go.id yang diakses pada 22 September 2020, jumlah kasus terkonfirmasi sebanyak 253 ribu, pasien sembuh 184 ribu dan meninggal dunia sebanyak 9.837 jiwa dan jumlah kasus tersebut kian mengalami peningkatan baik dalam kasus terkonfirmasi dan pasien sembuh.

Berbagai kebijakan sebagai upaya penurunan resiko penularan telah dijalankan oleh pemerintah Indonesia, seperti penerapan *social distancing* dan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) yang menyebabkan adanya pembatasan interaksi antar masyarakat sehingga beralihnya sebagian besar cara pemenuhan kebutuhan hidup dengan cara membatasi aktivitas di luar rumah atau *Work From Home* (WFH). Adanya PSBB berdampak pada diliburkannya sekolah dan aktivitas tempat kerja, terbatasnya kegiatan keagamaan di tempat ibadah dan aktivitas di tempat umum serta penurunan pada perekonomian masyarakat.

Keadaan ekonomi Indonesia yang dilaporkan melalui Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data pertumbuhan ekonomi Indonesia pada kuartal II 2020 yaitu -5.32% dan pada kuartal III 2020 sebesar -3.49% yang disebabkan pandemi COVID-19. Menurunnya perekonomian Indonesia diprediksi akan terus berlanjut hingga 2021 meski terdapat sedikit penguatan ekonomi.

Saat situasi krisis seperti saat ini maka diperlukan perlakuan khusus kepada UMKM yang berkontribusi besar dalam PDB nasional dan menjadi salah satu sumber penyerapan jumlah pengangguran terbanyak. Di negara berkembang, keberadaan UMKM memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi (Prasetyo 2020). UMKM dianggap sebagai pendorong penting dalam pertumbuhan ekonomi dan pembangunan suatu negara karena membantu menciptakan peluang kerja, meningkatkan standar hidup dan mengurangi jumlah kemiskinan (Zeb and Ihsan 2020).

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah pada tahun 2017, sebanyak 97% tenaga kerja nasional atau lebih dari 117 juta tenaga kerja nasional diserap oleh 62,9 juta pelaku UMKM. UMKM mampu memberi kesempatan kerja pada jutaan penduduk di Indonesia yang tidak tertampung di sektor formal atau

sector usaha besar (Nawang Sari 2017). Mengingat pentingnya sebuah UMKM bagi sebuah negara, maka seharusnya UMKM di Indonesia harus digerakkan dan diarahkan oleh pemerintah untuk dapat mengurangi jumlah kemiskinan dan penguatan perekonomian negara. Pada saat yang sama, UMKM adalah bisnis yang paling rentan karena keterbatasan keuangan, teknologi, dan administrasi (Picard, 2017) dalam (Mavrodieva et al. 2019).

Adanya krisis ekonomi yang melanda dunia dinilai menjadi hambatan bagi UMKM melihat dengan kondisi saat ini. Berdasarkan survei kajian cepat yang dilakukan LIPI pada Mei 2020, sebanyak 94,69% pelaku usaha mengalami penurunan penjualan akibat pandemi COVID-19. Penurunan penjualan bahkan menyentuh lebih dari 75% dan para pelaku usaha juga mengalami kerentanan penutupan usaha. Tidak hanya itu, sebanyak 47,13% usaha hanya dapat bertahan satu hingga tiga bulan ke depan.

Jika para UMKM ini tidak bisa menyesuaikan diri dengan keadaan, dikhawatirkan akan banyak sekali UMKM yang tidak dapat bertahan hingga terpaksa gulung tikar. Dalam survei yang dilakukan Universitas Indonesia pada tahun 2006 terhadap 400 UMKM mengenai jenis mekanisme koping yang digunakan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan serta respon terhadap situasi yang mengancam dunia bisnis. Sebanyak 13% melaporkan bahwa mereka tidak mempunyai mekanisme koping (Mardanugraha, 2016). Dari hal tersebut dapat diketahui bahwa UMKM di Indonesia belum dapat melakukan adaptasi untuk menyelesaikan masalah terhadap situasi yang mengancam usaha mereka terutama bila terdapat bencana yang datang tiba-tiba.

Pentingnya UMKM untuk dapat menyesuaikan diri dan membangun ketahanan terhadap bencana yang datang tiba-tiba tidak hanya dapat menggunakan mekanisme koping, tetapi juga dapat dengan bantuan dari pemerintah. Dukungan dari pemerintah penting dalam membangun kapasitas UMKM seperti pemberian insentif dan pelatihan untuk mengembangkan mekanisme resiko.

Dalam kurun sepuluh tahun terakhir, data yang diperoleh dari situs resmi Kementerian Koperasi dan UKM pada tahun 2012-2018, jumlah unit UMKM di Indonesia yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. Perkembangan UMKM pada Tahun 2012 – 2018

No	Tahun	Jumlah
1.	2012	55.2 juta
2.	2013	56.5 juta
3.	2014	57.8 juta
4.	2015	59.2 juta
5.	2016	61.6 juta
6.	2017	62.9 juta
7.	2018	64.1 juta

Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM
(<https://www.depkop.go.id>)

Melalui data pada tabel 1 tersebut perkembangan UMKM pada tahun 2012-2018 mengalami peningkatan sebanyak 14% yang menjelaskan bahwa setiap tahunnya jumlah usaha UMKM mengalami peningkatan yang signifikan. Dari peningkatan tersebut, diketahui memberikan kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia mencapai 60,34 persen pada 2019.

Di Jawa Timur sendiri pada tahun 2018, UMKM dan koperasi memberikan kontribusi kepada PDRB Jatim sebesar Rp 1.290 Triliun dari total Rp 2.019 Triliun atau sekitar 57,52% dari total 12,1 juta unit UMKM berdasarkan Laporan Kinerja Dinas Koperasi dan UMKM Jawa Timur tahun 2018. Melihat dengan besarnya pendapatan yang dihasilkan oleh UMKM di Jawa Timur, Kota Surabaya sebagai ibukota provinsi tentu saja memiliki UMKM yang tak sedikit. Pada 2016, jumlah UMKM di Surabaya sebanyak 28.759 usaha. Kemudian pada tahun 2017 mengalami peningkatan sekitar 2.5% menjadi 29.507. Upaya peningkatan tersebut tidak lepas dari peran pemerintah Kota Surabaya dalam mengembangkan dan memberdayakan potensi UMKM.

Pemerintah Kota Surabaya melalui Program Pahlawan Ekonomi melakukan pemberdayaan ibu rumah tangga di Surabaya untuk mengembangkan bisnis di skala Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM), mulai tahap awal bimbingan mental, pembuatan produk, hingga pendampingan pemasaran produk. Adanya program tersebut juga mengatasi adanya kekurangan pada persaingan pasar, keterampilan *marketing*, jaringan informasi yang terbatas, serta kurangnya aspek permodalan pada UMKM.

Sejak awal diresmikannya program Pahlawan Ekonomi pada tahun 2010, jumlah UMKM yang mengikuti pelatihan hanya 92 UMKM sedangkan pada tahun 2018 program ini telah berhasil mendorong sebanyak 9.148 UMKM. Para pengusaha perempuan yang menjadi anggota Pahlawan Ekonomi menjadikan UMKM sebagai mata pencaharian utama mereka. Dengan program ini juga membantu mendapatkan pekerjaan yang layak untuk meningkatkan kesejahteraan bagi masyarakat disekitarnya.

Data yang diperoleh dari Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak Kota Surabaya pada 2019, memperlihatkan jumlah pengusaha perempuan yang termasuk dalam program Pahlawan Ekonomi sebagai berikut:

Tabel 2. Jumlah Perempuan Pemilik UMKM di Kota Surabaya pada Tahun 2010-2018

No	Tahun	Pemilik UMKM
1.	2010	89
2.	2011	759

3.	2012	861
4.	2013	1.848
5.	2014	2.640
6.	2015	3.320
7.	2016	5.000
8.	2017	8.656
9.	2018	9.148

Sumber: Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak Kota Surabaya

Pada tabel 2 tersebut terlihat bahwa setiap tahunnya jumlah perempuan yang menjadi pemilik UMKM di Surabaya selalu mengalami peningkatan. Dalam kurung waktu 10 tahun, telah melebihi 100% peningkatan dalam jumlah perempuan pemilik UMKM di Kota Surabaya.

Melihat begitu banyaknya jumlah UMKM di Surabaya, pastilah semakin banyak pula daya minat masyarakat untuk menggunakan barang produksi UMKM. Namun apakah dengan adanya COVID-19 ini yang sebelumnya konsumen dapat membeli langsung produk di toko, kini mengubahnya harus menjadi serba daring karena terdapat perubahan pola pada pembelian konsumen. Apalagi pada era revolusi industri 4.0 yang tidak hanya mengenai masalah bisnis. Siapapun dan apapun yang tanggap terhadap kemajuan teknologi pasti akan memenangkan persaingan jika disbanding dengan yang terlambat beradaptasi (Firmansyah et al. 2020). Dengan adanya pemasaran dengan *system digital* yang memudahkan konsumen untuk mencari dan mendapatkan informasi produk serta dapat menjangkau semua orang tanpa batasan ruang dan waktu yang berpengaruh positif pada peningkatan penjualan (Al-bantani 2020).

Sejak tahun 2010 hingga tahun 2017, Program Pahlawan Ekonomi berhasil memasarkan 99 produk UMKM ke pasar internasional dan sebanyak 105 produk telah berstandar nasional dan ASEAN. Tak hanya telah berhasil ekspor, Pahlawan Ekonomi juga membuka kemitraan dengan sejumlah perusahaan internasional seperti Facebook dan Google untuk membantu promosi dan pemasaran.

Adanya program Pahlawan Ekonomi yang merupakan wadah pengembangan bagi pengusaha perempuan pada awal tahun 2020 ini harus mengalami banyak sekali kendala. Kendala tersebut tidak hanya dialami oleh para pengusaha UMKM, namun juga para calon pengusaha yang akan membuka usaha. Ketidakstabilan ekonomi yang disebabkan resesi mempengaruhi keberadaan UMKM. Program Pahlawan Ekonomi yang dipunyai Pemerintah Kota Surabaya yang memberikan pelatihan dan pendampingan pada pemberdayaan UMKM dapat menjadi salah satu langkah untuk mendorong aktivitas ekonomi negara. Pemerintah Kota Surabaya sebagai pemilik

program Pahlawan Ekonomi seharusnya memerlukan adanya perubahan dalam penerapan manajemen strategi dalam pemerintahan menjadi kebutuhan yang mendesak agar perubahan yang terjadi pada masyarakat dapat teratasi untuk mencapai dan melaksanakan tujuan-tujuan jangka panjang. Karena UMKM dianggap berkelanjutan ketika mereka dapat mengatasi tantangan yang menghalangi mereka di lingkungan bisnis internal dan eksternal (Ifekwem and Adedamola 2016).

Kendala internal yang ada dalam program pahlawan ekonomi ini adalah adanya pemahaman tentang kewirausahaan yang kurang dari masyarakat yang dapat dilihat dari laporan capaian program yang menginginkan keuntungan yang cepat dan masyarakat yang tidak sabar dalam menjalankan usaha (Putra 2020). Dan berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus komunitas pahlawan ekonomi, kendala-kendala tersebut ditambah adanya pandemic COVID-19 ini yang menyebabkan turunnya pendapatan dan semakin banyak pengusaha baru yang memulai bisnis dan mengakibatkan adanya persaingan bisnis.

Adanya pemilihan strategi pada bisnis yang tepat untuk dapat menguasai pasar saat terjadi adanya persaingan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal yang tidak dapat dikendalikan sangat diperlukan agar tidak terjadi penurunan pendapatan, mengungguli pesaing, dan mempertahankan keberadaan bisnis.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab apa saja dan bagaimana Pemerintah Kota Surabaya sebagai regulator dan fasilitator dalam pemberdayaan dan mempertahankan UMKM selama pandemi COVID-19 melalui program Pahlawan Ekonomi sehingga UMKM dapat terus bertahan dan menjadi responsif terhadap perubahan dan persaingan.

METODE

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai keadaan sosial dari perspektif orang-orang yang terlibat dalam masyarakat atau kelompok pemangku kepentingan untuk eksplorasi dan klarifikasi suatu fenomena (Daymon and Holloway 2005).

Penelitian ini berfokus pada Strategi Kompetitif Generik yang diperkenalkan oleh Micheal Porter. Yang dipilih karena strategi tersebut telah diuji dan dipraktikkan oleh banyak UMKM di luar negeri. Menurut Porter (1979) dalam (Abdillah et al. 2017) jika suatu industri usaha ingin bertahan dalam persaingan yang semakin ketat, maka harus mengungguli pesaing dalam industri usahanya. Selanjutnya fokus penelitian yang diambil berdasarkan Porter dalam (Tanwar 2013) yang membagi strategi kompetitif ke dalam tiga strategi, meliputi:

1. Kepemimpinan Biaya

Strategi ini meliputi pengendalian yang ketat atas biaya pengeluaran seperti kepada bahan baku, komponen usaha, tenaga kerja ataupun masukan lainnya untuk mendapatkan keunggulan biaya yang rendah dibandingkan pesaing.

2. Diferensiasi

Strategi yang dikaitkan dengan produk, desain, *brand image*, pelayanan, saluran pemasaran, ataupun teknologi yang berbeda dengan pesaing dan banyak digunakan untuk mendapatkan laba diatas rata-rata dalam bisnis yang dapat melampaui biaya penyajian strategi tersebut.

3. Fokus.

Strategi ini memusatkan pada segmen pasar yang lebih kecil dengan berbagai pemasaran yang dikhususkan untuk pasar tersebut sehingga ditemukan kebutuhan segmen pasar yang lebih baik.

Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif menurut Neuman (2017) didefinisikan sebagai penelitian yang tujuannya untuk memberikan gambaran dengan kata-kata dan angka yang didapat dari menjawab pertanyaan.

Penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif dimaksudkan untuk mempelajari sesuatu dalam keadaan aslinya sejauh mungkin dalam konteks penelitian yang sangat berguna ketika peneliti ingin mengetahui tentang peristiwa, siapa yang terlibat, apa yang terlibat, dan di mana terjadinya (Lambert and Lambert 2013).

Teknik analisis data menggunakan Interaktif Kualitatif yang terdapat beberapa tahapan, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Analisis data digunakan merupakan langkah pembahasan yang mendalam terhadap data hasil penelitian yang didapatkan untuk disusun dan digunakan untuk mengambil kesimpulan.

Subjek dalam penelitian ini adalah Kasie Pemberdayaan Ekonomi Keluarga Bidang Kesejahteraan Keluarga Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan, dan Perlindungan Anak (DP5A) Kota Surabaya, pengurus komunitas Pahlawan Ekonomi, serta beberapa pengusaha perempuan dari komunitas Pahlawan Ekonomi.

Patton (2002) dalam (Raco 2018) menyajikan tiga jenis data yang dapat digunakan dalam penelitian kualitatif. Yaitu wawancara, pengamatan, dan dokumen. Pengambilan data dengan ketiga cara tersebut disebut dengan triangulasi. Triangulasi digunakan karena

pengumpulan data tunggal tidak dapat peneliti lakukan dan cocok dengan hasil data yang peneliti inginkan.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara terstruktur, yaitu peneliti menyiapkan pertanyaan-pertanyaan tertulis beserta alternatif jawaban yang telah disiapkan dan diberikan pertanyaan yang sama kepada narasumber.

Penelitian ini dilakukan di Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP5A) Kota Surabaya sebagai representasi Pemerintah Kota Surabaya yang diberikan tugas untuk mengembangkan kapasitas perempuan atau ibu rumah tangga dan sebagai pemilik program inovasi Pahlawan Ekonomi dan media sosial WhatsApp.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan UMKM yang berperan inti dari dunia usaha di masyarakat mengalami dampak yang sangat buruk akibat pandemi COVID-19. Pada UMKM dampak tersebut tidak hanya dirasakan oleh pengusaha namun juga para pekerja. Pendapatan yang menurun, kerugian, hingga kebangrutan menjadi ancaman bagi UMKM di masa pandemic COVID-19.

Dengan diberikannya bantuan kepada UMKM sebagai upaya pemulihan ekonomi yang diharapkan dapat menjadi angin segar bagi masyarakat. Tidak hanya memberikan bantuan tunai senilai Rp2,4 juta tetapi seharusnya pemerintah juga memberikan pelatihan dan pendampingan kepada UMKM, terutama mengenai pemasaran dan literasi keuangan yang sangat berhubungan erat dengan dampak yang ditimbulkan pandemic COVID-19.

Salah satu upaya dalam memberikan pelatihan dan pendampingan kepada UMKM, Pemerintah Kota Surabaya telah terlebih dahulu memiliki program serupa. Program Pahlawan Ekonomi menjadi wadah bagi UMKM perempuan di Surabaya untuk dapat tumbuh dan berkembang hingga dapat membantu meningkatkan daya saing melalui pelatihan mengenai kewirausahaan.

Pelaksanaan pelatihan atau seminar bisnis Pahlawan Ekonomi dilakukan secara daring melalui Facebook selama pandemic COVID-19 ini, yang sebelumnya selalu dilaksanakan di Kaza City Mall setiap Sabtu dan Minggu. Jika sebelum pandemic, pendaftaran hanya dapat dilakukan di lokasi pelatihan, kini pendaftaran anggota baru dapat dilakukan daring. Sebelum tergabung dan dapat mengikuti pelatihan di grup Facebook, para pengusaha ataupun calon pengusaha diwajibkan untuk mendaftarkan diri terlebih dahulu cukup dengan mengklik pada *link* yang diberikan.



Gambar 1. Pendaftaran Anggota Baru Pahlawan Ekonomi

Sumber: Facebook Pahlawan Ekonomi dan Pejuang Muda diakses pada 27 Desember 2020.

Setelah membuka *link* pendaftaran, diharuskan mengisi NIK pemilik usaha, jenis dan identitas usaha, serta beberapa hal mengenai produk usaha yang dimiliki. Selanjutnya pengurus Pahlawan Ekonomi akan mengundang pemilik usaha melalui *link* facebook Pahlawan Ekonomi dan Pejuang muda untuk bergabung dan pemilik usaha tersebut dapat mengikuti pelatihan di Pahlawan Ekonomi.

Pahlawan Ekonomi berbasis sebuah kompetensi UMKM yang berorientasi pada kemampuan masyarakat dalam berwirausaha yang mempunyai slogan *Go Global, Go Digital, dan Go Financial*. Yang mempunyai empat kategori pelatihan yang dapat diikuti setiap minggunya, yaitu: *Digital Marketing, Handycraft Workshop, Financial Literacy, dan Food Workshop*. Program pelatihan tersebut melakukan kerja sama dengan pihak swasta diantaranya Surabaya Hotel School (SHS), Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bursa Efek Indonesia (BEI), dan lain-lain. Program ini juga bekerja sama dengan berbagai Perangkat Daerah (PD) antara lain Dinas Pengendalian Penduduk, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak (DP5A), Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Kecamatan, Kelurahan, dan lain-lain.

Pemerintah Kota Surabaya memberikan kemudahan dalam segala tahapan maupun proses perizinan dan legalitas dari bahan usaha ataupun produk-produk yang dijual. Pembuatan SIUP, penerbitan sertifikat Produk Industri Rumah Tangga, dan lain-lain akan dipermudah sehingga bisnis bisa berjalan dengan aman dan lancar. Selain itu, jika dimasa sebelum pandemic Dinas Koperasi dan Usaha Mikro bersama dengan kecamatan membuat pameran UMKM, kini dimasa pandemic harus

diberhentikan sementara dan para pengusaha harus melakukan pemasaran secara mandiri.

Pelatihan program Pahlawan Ekonomi memberikan pelatihan setiap Sabtu dan Minggu yang tersedia bebas bagi para anggota komunitas UMKM dengan materi pelatihan yang berbeda. Tidak adanya peraturan yang mengharuskan UMKM mengikuti seluruh pelatihan setiap minggunya membuat UMKM untuk bebas mengikuti atau tidak pelatihan yang diberikan. Hanya saja untuk beberapa program seperti program *re-branding* harus mengikuti beberapa persyaratan pelatihan untuk dapat mengikutinya.

Untuk mendeskripsikan apa dan bagaimana program Pahlawan Ekonomi berjalan selama pandemic COVID-19 dengan memberikan pelatihan dan pemberdayaan UMKM yang berkaitan dengan strategi kompetitif, peneliti menggunakan Strategi Kompetitif Generik (Porter dalam Tanwar 2013) yang dijelaskan dalam ketiga pendekatan yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi dan fokus. Yang akan dijabarkan berdasarkan data yang didapatkan saat penelitian.

Jika salah satu dari ketiga strategi tersebut diterapkan, maka pengusaha UMKM tersebut telah menciptakan keunggulan bersaing dalam pasar serta akan dapat bertahan dan berkelanjutan dalam menghadapi perubahan lingkungan. Untuk mengetahui lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan Biaya

Strategi ini pengusaha dengan memberikan biaya produk yang murah kepada konsumen bila dibandingkan dengan pesaing. Dalam hal ini setiap pengusaha UMKM berupaya untuk menetapkan biaya yang tepat agar masyarakat lebih tertarik dan memilih produk tersebut. Yang dapat dilakukan dengan beberapa pengendalian biaya seperti pada bahan baku, komponen usaha, tenaga kerja, dan lain sebagainya.

Berdasarkan pengamatan pada beberapa portal pemasaran produk anggota Pahlawan Ekonomi seperti Shopee dan Tokopedia, pada saat awal pandemic hingga saat ini sebagian besar pengusaha yang tergabung dalam komunitas Pahlawan Ekonomi tidak merubah harga produk milik mereka. Dikarenakan penetapan harga jual produk mengikuti biaya produksi yang menyesuaikan harga bahan baku dari pemasok meskipun terdapat kenaikan harga. Melakukan pengendalian harga pada bahan baku tidak dapat dilakukan secara tiba-tiba karena dapat berpengaruh pada kualitas produk dan akan mendapat keluhan dari konsumen. Beberapa pengusaha yang bersedia menjadi narasumber mengatakan bahwa tidak melakukan pengurangan pada kualitas produknya, alih-alih memberhentikan produksi sementara pada produk

Keberadaan pesaing antar pengusaha dengan produk yang hampir sama tidak bisa dibantah keberadaannya. Untuk itu, para pengusaha memang diharuskan untuk mengenali produknya dan harus bisa menemukan ciri khas dari produknya sendiri. Meskipun produknya sama dengan milik pesaing, pasti ada yang dapat dibedakan. Hal ini sesuai dengan kutipan wawancara dengan Mas Teguh selaku salah satu pengurus Pahlawan Ekonomi dalam wawancara berikut:

“Ya namanya usaha pasti ada aja pesaing. Setiap orang pasti punya ciri khas. Sama UMKM juga sama harus bisa meng*highlight* keunikan mereka masing-masing. Pasti ada yang berbeda. Itu harus ditemukan. UMKM harus mengenal ciri produk mereka, meski sama pasti ada yang membedakan.” (Wawancara pada 19 Desember 2020)

Memiliki produk yang sama bukan berarti memiliki desain yang sama pula dengan begitu konsumen dapat memilih produk sesuai dengan selera masing-masing. Misalnya produk masker kain yang saat ini memiliki jumlah peminat yang besar dimasa pandemic COVID-19. Banyak UMKM yang belum memiliki produk unggulan yang beralih memproduksi masker kain dan Alat Pelindung Diri (APD) untuk sekedar mempertahankan *cash flow* usahanya. Meskipun mempunyai produk yang sama, yakni masker kain terdapat pembeda pada segi motif, jenis kain yang digunakan, serta model dari masker kain tersebut dengan pengusaha lainnya.

Misalnya UMKM Tree Puspa dan UMKM Rara Craft meskipun mempunyai produk yang sama, namun jelas sekali perbedaan antar keduanya. UMKM Tree Puspa yang awalnya menjual berbagai aksesoris seperti kalung dan syal, karena saat ini permintaan aksesoris yang berkurang drastis beralih untuk memproduksi masker kain. Memilih memproduksi masker kain yang memiliki motif tersendiri dengan menggunakan kain khusus. Motif pada masker kainnya beragam, misalnya wayang dan bunga 3D yang tetap tidak meninggalkan keunikan UMKM.

“Tree Puspa memproduksi masker kain premium sesuai dengan standar kesehatan yaitu 3ply dengan bahan yang berkualitas seperti katun jepang dan swet. Dan kita melayani custom produk. Lalu sesuai dengan keahlian, kita juga membuka untuk masker pengantin karena sekarang sudah dibuka hajatan pengantin Kita juga membuat produk border khas suroboyoan.” (sumber: Facebook Pahlawan Ekonomi)

Lain halnya dengan UMKM Rara Craft yang mempunyai desain *limited edition* dengan pencetakan menggunakan mesin.

“Karena saya mendapat ini dari Pak Dodik (salah satu pemateri) beliau menyampaikan begini lebih baik mengejar *limited edition* tapi kualitas bagus itu harganya tinggi daripada kuantitas tinggi tapi mungkin hasilnya bisa jadi biasa-biasa. Kekuatan Rara Craft kan memang ada di seni, artistic dan kualitas atau desainnya.” (sumber: Facebook Pahlawan Ekonomi)

Dalam mengatasi persaingan yang semakin ketat antar pengusaha, strategi diferensiasi yang dapat dilakukan adalah membangun *brand image*. *Brand image* dilakukan untuk menentukan cara pikiran konsumen memandang atau mendengar sebuah *brand*. Untuk membangun *brand image* diperlukan penentuan visi dan target pasar, membuat *brand message delivery* yang menonjol misalnya menciptakan logo dan *content marketing*, melakukan promosi diberbagai media, serta melakukan konsistensi pada kualitas produk, hubungan dengan konsumen, dan aspek lainnya. UMKM Diah Cookies yang pada tahun 2016 berhasil meraih Pahlawan Ekonomi Award pada kategori Home Industri, kini telah dianggap sebagai *premium cookies* karena penggunaan bahan-bahan berkualitas atau premium diikuti juga telah berhasil menembus pasar mancanegara. Meskipun berawal dari industri rumahan, Diah Cookies menjadi teladan bagi UMKM lainnya untuk tidak berpuas diri dan selalu menjaga kualitas produknya.

. Sesuai slogan *Go Digital* yaitu memaksimalkan media sosial sebagai sarana pemasaran dan promosi. Diberi pelatihan membuat *fanpage* di Facebook untuk bisnis hingga diajarkan cara memfoto produk dengan *handphone*. Berdasarkan pengamatan pada seminar *business plan*, UMKM telah memanfaatkan teknologi dengan memasarkan produknya melalui media sosial. Usaha tersebut dibantu dengan membuat Instagram Ads dan Facebook Ads. Meskipun harus menggelontorkan banyak biaya, namun hal itu sepadan dengan semakin banyaknya konsumen dan meningkatkan brand image dari UMKM tersebut UMKM Sendok Kayu merasa setelah dengan bantuan fitur *ads* pada sosial media meningkatkan sekali dari segi penjualan serta mempermudah pemasaran.

“Sejak pandemi ini, (penjualan) di *online* kami pesat sekali terutama di Shopee karena kami mencoba beriklan. Lalu di Facebook dan Instagram sangat membantu sekali. Produk kami terkenalnya di Facebook dan Instagram kemudian mereka (konsumen) pembeliannya

di *marketplace*.” (sumber: Facebook Pahlawan Ekonomi)

Dapurvidi, salah satu UMKM makanan yang tergabung di Pahlawan Ekonomi, mengatakan dimasa pandemic UMKM kian didorong untuk beralih memasarkan produk melalui media sosial. Disini terlihat bahwa melakukan pemasaran daring telah memberikan kelebihan pada reputasi UMKM dan meringankan para pengusaha untuk memasarkan produknya.

Untuk menunjang pemasaran dan promosi melalui media sosial, Pemerintah Kota Surabaya menyiapkan akses internet yang terdapat baik di kelurahan atau kecamatan. Pada beberapa lokasi, terdapat *Broadband Learning Center* yang terdapat pembelajaran khusus yaitu *internet for business* yang siap membantu pemasaran media sosial dan *marketplace* lokal. Selain itu juga terdapat desain grafis dan video edit yang membantu pada desain kemasan, poster, kartu nama, editing foto dan video, dan lain-lain.

Ada pula pelatihan pada aspek pengemasan produk sebagai salah satu bentuk diferensiasi pada sisi desain. Terdapat pelatihan intensif yang melibatkan pihak-pihak professional secara sukarela. Desain pengemasan yang unik cenderung menarik perhatian akan lebih disukai konsumen, sebagai salah satu acara untuk meningkatkan penjualan. Hal ini didukung dengan wawancara dengan UMKM Dapurvidi yaitu sebagai berikut:

“Untuk menunjang inovasi produk supaya produknya bisa *level up* atau naik kelas, ada pelatihan dari bahan sampai pengemasan. Pernah ada juga kelas tata rupa dimana UMKM pilihan akan dibikinkan desain kemasan oleh anak-anak muda yang masih kuliah bidang desain yang direkrut oleh kreatif desain Pahlawan Ekonomi.” (Wawancara pada 30 Desember 2020)

Pada tahun 2015 para desainer muda yang tergabung dalam Kreavi.com melakukan kolaborasi dengan Pahlawan Ekonomi. Sebanyak 10 mahasiswa desain di Surabaya memberikan 32 kemasan produk untuk membantu memperbaiki visual desain logo dan kemasan agar lebih menarik. Namun sayangnya, kini kolaborasi tersebut sudah tidak berjalan lagi dan digantikan dengan pemberian materi pembuatan kemasan dan pemberian re-branding bagi UMKM terpilih. Berdasarkan analisis pada diferensiasi desain yang dijabarkan, Pahlawan Ekonomi memberikan peluang kepada pengusaha untuk memiliki pembeda meskipun memiliki produk yang hanpir sama.

3. Fokus

Strategi fokus memusatkan pada segmen pasar yang lebih sempit yang melayani kebutuhan konsumen relatif kecil dan tidak dipengaruhi oleh harga. Untuk berhasil menggunakan strategi fokus dapat dilakukan dengan mengenali secara menyeluruh segmen pasar yang dituju. Dapat dilakukan dengan menerapkan keunggulan biaya atau diferensiasi pada segmen pasar tersebut.

Penentuan fokus sangat penting karena jika terdapat kesalahan pada penentuan fokus akan susah untuk menembus segmen pasar yang dituju. Seperti pada wawancara dengan Mas Teguh, salah satu pengurus Pahlawan Ekonomi, sebagai berikut:

“Untuk mau bisa bertahan UMKM harus fokus. Di produk, kemasan, dan harga. Kalau salah penentuan dan salah pasar pasti sulit laku.” (Wawancara pada 19 Desember 2020)

Pemilihan fokus juga dapat dilakukan karena perubahan lingkungan. Tidak dapat dipungkiri bahwa pandemic COVID-19 menyebabkan meningkatkan kebutuhan bahan penunjang kehidupan sebagai langkah untuk mengurangi pemaparan virus. Meningkatnya kebutuhan Alat Pelindung Diri (APD) oleh tenaga medis serta masker kain oleh masyarakat karena terbatasnya jumlah masker medis menjadi peluang bagi pengusaha untuk dapat masuk ke dalam pasar persaingan. Beberapa UMKM konveksi dan *handycraft* mengalihkan produksinya dan memfokuskan penjualan pada APD dan masker kain. Pengalihan fokus penjualan, selain untuk menjaga *cash flow* juga untuk kemaslahatan bersama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melayani kebutuhan konsumen para UMKM dalam Pahlawan Ekonomi tidak berfokus pada kelompok masyarakat atau wilayah tertentu. Alih-alih berfokus pada wilayah, beberapa UMKM memfokuskan target pasar melalui variasi produknya. Misalnya UMKM Aqisa Rosella yang memfokuskan varian rasa pada masing-masing segmen target konsumennya yang disampaikan pada live streaming business plan 29 November 2020 sebagai berikut:

“Untuk macaroni gandum kita kan macam-macam rasa. Untuk makaroni gandum rasa pedas dan telur asin itu target market kita untuk anak-anak usia muda, sedangkan rasa keju dan coklat untuk anak-anak sekolah. Jadi untuk anak-anak sekolah kita bikin kemasan kecil-kecil biar terjangkau pemasaran pada anak-anak.” (sumber: Facebook Pahlawan Ekonomi)

Penetapan strategi fokus akan efektif ketika konsumen mempunyai pilihan tertentu yang dapat dipenuhi oleh pengusaha sebagai pelaku usaha dan

ketika pesaing tidak melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama. Selain itu adanya besaran pasar yang cukup dan adanya potensi pertumbuhan usaha yang baik dapat menyukkseskan penetapan strategi fokus.

Agar penjualan tidak berfokus pada segmen pasar tertentu diperlukan adanya pengenalan terhadap potensi konsumen dan cara promosi yang tepat. Penentuan budget yang dibutuhkan untuk mengurangi biaya pemasaran dan mengetahui apa yang pesaing tawarkan untuk menciptakan keunggulan. Pemusatan segmen pasar memang tidak dianjurkan oleh pengurus ataupun pelatih di Pahlawan Ekonomi, namun dalam beberapa kasus dapat dilakukan jika wilayah-wilayah tersebut dapat dimaksimalkan penjualannya. Para UMKM dalam Pahlawan Ekonomi terbuka untuk menerima pesanan dari berbagai penjuru dunia karena telah melakukan pemasaran secara daring melalui pelatihan *digital marketing*.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan uraian hasil diatas terkait Strategi Kompetitif Melalui Program Pahlawan Ekonomi Dalam Pemberdayaan UMKM Masa Pandemi COVID-19 pada Pemerintah Kota Surabaya melalui sudut pandang Strategi Kompetitif Generik oleh Micheal Porter (1979) yaitu kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus. Jika dibandingkan sebelum dengan setelah pandemic COVID-19, Pahlawan Ekonomi melalui pelatihan dan pendampingan tidak banyak perubahan. Perubahan teknis pelaksanaan pelatihan yang menjadi daring serta pematangan materi mengenai digitalisasi dan literasi keuangan yang sangat terkait dengan dampak dari pandemic COVID-19.

Pandemi COVID-19 memberikan tantangan kepada pengusaha untuk melakukan perubahan dan adaptif jika ingin bertahan dalam persaingan. Kesimpulan yang dapat diambil peneliti, berdasarkan Strategi Kompetitif Generik yaitu: Pertama, kepemimpinan biaya. Pada awal pandemic hingga kini, tidak ada perubahan harga pada produk-produk UMKM. Hanya saja beberapa UMKM memberhentikan sementara produksi pada produk-produk yang tidak menjadi produk unggulan UMKM untuk mengurangi biaya produksi. Pemberian penawaran seperti harga khusus dan pengiriman gratis efektif meningkatkan penjualan. Pengendalian pada tenaga kerja untuk menghemat biaya produksi tidak efektif karena berdampak pada omset usaha. Pembelian komponen usaha seperti alat dan mesin produksi dapat mengurangi biaya produksi sekaligus meningkatkan kualitas produksi. Pembelian alat dan mesin produksi tersebut termasuk dalam investasi usaha.

Kedua, diferensiasi. Adanya pesaing dalam usaha memang tidak bisa ditolak keberadaanya, untuk itu diperlukan adanya ciri khusus pada tiap UMKM. Memiliki produk yang sama bukan berarti memiliki desain yang sama. Tiap UMKM harus bisa menemukan jati dirinya sendiri. Memiliki pembeda tidak hanya dari segi desain, namun bisa pada saluran pemasaran. Mempromosikan produknya melalui media sosial dengan bantuan *ads* terbukti dapat meningkatkan penjualan dan meningkatkan *brand image* dari UMKM.

Ketiga, fokus. Pemusatan fokus pada segmen pasar yang kecil hanya sukses pada beberapa UMKM saja. UMKM melakukan penjualan tidak berfokus pada wilayah, namun menentukan segmen pasar pada variasi produk.

Pahlawan Ekonomi perlahan-lahan berhasil mendongkrak perekonomian masyarakat dimasa Pandemi COVID-19 berdasarkan strategi kompetitif generik yang dijadikan sebagai fokus penelitian. Penetapan strategi kompetitif yang efektif pada UMKM yang ada di Pahlawan Ekonomi serta menyesuaikan dengan keadaan dimasa pandemic COVID-19 adalah strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Strategi kepemimpinan biaya digunakan oleh pengusaha yang memiliki dana persediaan yang cukup sehingga bisa memberikan penawaran khusus kepada konsumen. Sedangkan strategi diferensiasi dapat digunakan oleh UMKM yang masih kecil dan baru. Karena diferensiasi digunakan untuk menemukan jati diri UMKM.

Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, peneliti memberikan saran yang dapat menjadi alternatif untuk strategi kompetitif program pahlawan ekonomi dalam pemberdayaan UMKM di Kota Surabaya. Adanya pandemic COVID-19, diharapkan kedepannya Pemerintah Kota Surabaya dan pemilik UMKM bisa mencari peluang-peluang untuk bertahan dari pesaing bisnis. Berikut beberapa saran bagi pihak Pemerintah Kota Surabaya :

1. Memperbanyak sosialisasi secara digital dan berkolaborasi dengan pihak-pihak swasta sehingga para pemilik UMKM lebih memahami langkah-langkah yang bisa dilakukan agar dapat mengembangkan bisnisnya pada pasar domestic dan internasional.
2. Menambah staf untuk membantu manajemen komunitas pahlawan ekonomi agar semakin banyak warga Surabaya yang tergabung dan berpartisipasi dalam pahlawan ekonomi.
3. Menambah media untuk *live streaming* pelatihan agar tidak hanya melalui Facebook saja.
4. Memberikan pelatihan pemasaran pada sosial media Youtube dan TikTok sebagai situs web video yang selain dapat media pemasaran juga dapat berpotensi menjadi sumber pendapatan.

5. Setelah pandemic COVID-19 berakhir, untuk mengembangkan sarana dan prasarana penunjang Pahlawan Ekonomi.
6. Menambah jadwal pelatihan agar peserta memiliki kebebasan pemilihan waktu pelatihan.
7. Adanya tahapan untuk pelatihan yang berjenjang sesuai dengan lama pendirian usaha dan segmen pasar dari tiap UMKM.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penulisan artikel ini, antara lain:

1. Seluruh dosen Program Studi S1 Ilmu Administrasi Negara FISH UNESA
2. Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP. selaku dosen pembimbing artikel.
3. Dra. Meirinawati, M.AP. dan Trena Aktiva Oktariyanda, S.AP., M.AP. selaku dosen penguji artikel.
4. Ayah, ibu dan adik yang selalu mendukung selama masa perkuliahan hingga penyusunan artikel ini, baik moril dan materiil.
5. Linda, Erza, Reni, dan Merah sebagai teman-teman terbaik sesama S1 AN 2017 yang membantu dan memotivasi dari segi moral untuk keberlangsungan artikel ilmiah ini.
6. Seluruh pengisi acara *variety show* dan *series* yang tayang selama penulisan artikel ini yang memberikan dukungan emosional kepada penulis.
7. Dan seluruh pihak yang turut campur secara langsung dan/atau tidak langsung dalam memberikan bantuan dalam penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, Muhammad Bahtiar, Raden Marsha Aulia Hakim, Devi Melisa Damiri, and Fithriya Zahra. 2017. "Business Strategy Analysis On SMEs Bamboo Craft In Bandung City." *Jurnal AdBispreneur* 2(3): 227–42.
- Al-bantani, Nafiudin. 2020. "Utilization of Digital Marketing to Improve Sales Volume of MSME 's Products." 4810: 29–42.
- Daymon, Christine, and Immy Holloway. 2005. *Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications*. Second Edi. Taylor & Francis e-Library.
- Firmansyah, Bambang et al. 2020. "Analisis Kesiapan Otoritas Pajak Dalam Pemajakan Atas Ekonomi Digital." *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)*.
- Ifekwem, Nkiruka, and Ogundeinde Adedamola. 2016.

"Survival Strategies and Sustainability of Small and Medium Enterprises in the Oshodi-Isolo Local Government Area of Lagos State." *Acta Universitatis Sapientiae, Economics and Business* 4(1): 103–18.

International Monetary Fund. 2020. "World Economic Outlook Update June 2020." *Imf* (2): 6.

Lambert, Vickie a., and Clinton E. Lambert. 2013. "Qualitative Descriptive Research: An Acceptable Design." *Pacific Rim International Journal of Nursing Research* 16(4): 255–256.

Mavrodieva, Aleksandrina V et al. 2019. "Insentif Pemerintah Untuk Keterlibatan UKM Dalam Ketahanan Bencana Di Asia Tenggara." 1(1): 32–50.

Nawang Sari, Ertien Rining. 2017. "Analisis Program Pemberdayaan Masyarakat Pada Usaha Menengah Kecil Dan Mikro (UMKM) (Studi Di UMKM Pengrajin Batik Kampoeng Jetis Dan Pengrajin Koperasi Intako Tanggulangin Sidoarjo)." *JPSI (Journal of Public Sector Innovations)* 1(1): 12.

Prasetyo, P. Eko. 2020. "The Role of Government Expenditure and Investment for MSME Growth: Empirical Study in Indonesia." *Journal of Asian Finance, Economics and Business* 7(10): 471–80.

Prohorovs, Anatolijs. 2020. "Problems of Economic Recovery Planning after the COVID-19 Pandemic." *SSRN Electronic Journal* (14): 12–18.

Putra, Desvanda Arya. Reyndi Rusmujaya. M. Hifdzi Rusydany. Sri Wibawani. 2020. "Evaluasi Program Pahlawan Ekonomi Dan Pejuang Muda Menuju Sustainable Development Goals Di Kota Surabaya." *Syntax Transformation* 1(3).

Raco, Jozef. 2018. "Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik Dan Keunggulannya."

Shah, Ain Umaira Md et al. 2020. "COVID-19 Outbreak in Malaysia: Actions Taken by the Malaysian Government." *International Journal of Infectious Diseases* 97: 108–16.

Tanwar, Ritika. 2013. "Porter's Generic Competitive Strategies." *IOSR Journal of Business and Management* 15(1): 11–17.

Zeb, Arooj, and Anjum Ihsan. 2020. "Innovation and the Entrepreneurial Performance in Women-Owned Small and Medium-Sized Enterprises in Pakistan." *Women's Studies International Forum* 79(January).

Sumber Online:

Aryanti, Tetri Wahyu. 2020. "Strategi Penguatan UMKM Di Tengah Masa Pandemi", <https://feb.uns.ac.id/feb/strategi-penguatan-umkm-di-tengah-masa-pandemi/>, diakses 24 Desember 2020 pukul 20.26

Haryanti, Dewi M and Isnati Hidayah. 2019. "Potret

UMKM Indonesia: Si Kecil yang Berperan Besar”,
<https://www.ukmindonesia.id/baca-artikel/62>,
diakses pada 27 September 2020 pukul 12.19.

LIPI, Humas. 2020. “Survei Kinerja UMKM di Masa Pandemi COVID19”, <http://lipi.go.id/berita/survei-kinerja-umkm-di-masa-pandemi-covid19/>, diakses 29 September 2020 pukul 17.29.

Mardanugraha, E. 2016. "Disaster Resilience Of Small And Medium Enterprises (SMEs) in Indonesia Survey Results and Policy Environment".
https://adpc.net/igo/conetents/blogs/ABF2016/download/presentation/Day%25201_20%2520Apr%25202016/02_Thematic%2520Discussion/4.%2520PP_T_EUGENIA-mcp-rev.pdf, diakses 29 Oktober 2020 pukul 19.31.

Putsanra, Dipna Videlia. 2020. “Daftar BLT Bansos yang Lanjut hingga 2021: Prakerja hingga UMKM”,
<https://www.tirto.id/daftar-blt-bansos-yang-lanjut-hingga-2021-prakerja-hingga-umkm-f3Yw>, diakses 29 September 2020 pukul 17.37.

Susanto, Denny. 2019. “Grab Express Dorong Kemajuan UMKM Jawa Timur”,
<https://m.mediaindonesia.com/read/detail/276436-grab-express-dorong-kemajuan-umkm-jawa-timur>, diakses 26 September 2020 pukul 16.31.

Thomas, Vincent F. 2020. “Pertumbuhan Ekonomi RI Q2 2020 Minus 5,32%, Terburuk Sejak 1999”,
<https://tirto.id/fVQK>, diakses 29 September 2020 pukul 13.21.