

## **STRATEGI *BUSINESS CONTINUITY PLAN (BCP)* UNTUK KETAHANAN UMKM DAN UKM DI MASA KRISIS**

**Yenny Maya Dora<sup>1</sup>, Nugraha Saefudin<sup>2</sup>, Intan Widuri Sakti<sup>3</sup>, Oktora Yogi Sari<sup>4</sup>, Asep  
Sudrajat<sup>5</sup>, Cania Sukma Dewi<sup>6</sup>**

<sup>1-6</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyatama  
email: [yenny.maya@widyatama.ac.id](mailto:yenny.maya@widyatama.ac.id)

### **ABSTRACT**

*The crisis caused by the Covid-19 pandemic has had a huge impact on the business continuity of MSMEs and SMEs. Therefore, this research was conducted to develop a Business Continuity Plan (BCP) for the resilience of MSMEs and SMEs in times of crisis or in the event of a crisis. The method used in this study is a qualitative method. Research data is obtained by conducting interviews and distributing questionnaires to the perpetrators of SMEs and SMEs in Bandung. The data obtained was analyzed using the OODA Loop method, collected through interviews and questionnaires to MSME and SME actors. From the results of data analysis, there are ways that MSMEs and SMEs can survive by means of MSME business actors in the city of Bandung, in order to survive in crisis conditions taking steps, such as: producing products according to market needs, modifying or developing products or producing new products. training both for product development and product production, as well as improving and developing the ability to sell goods/services online, join groups. Participate in exhibition activities organized by the government, market products by utilizing digital marketing and collaboration. And continue to apply the OODA Loop method. The results of this study will be very useful for SMEs and SMEs to prepare themselves to face, undergo and go through a period of crisis.*

**Keywords:** *Business Continuity Plan (BCP), OODA Loop, MSMEs and SMEs, Strategy.*

### **ABSTRAK**

Krisis yang diakibatkan oleh Pandemi Covid 19 memberikan dampak yang sangat besar untuk keberlangsungan usaha para pelaku UMKM dan UKM. Oleh karena itu penelitian ini dilakukan untuk menyusun *Business Continuity Plan (BCP)* Ketahanan UMKM dan UKM di masa krisis maupun bila terjadi krisis. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif. Data penelitian didapat dengan melakukan wawancara dan menyebarkan kuesioner kepada para pelaku UMKM dan UKM Kota Bandung. Data yang didapat dianalisa dengan metode OODA Loop dikumpulkan dengan wawancara dan kuesioner kepada para pelaku UMKM dan UKM. Dari hasil analisa data didapat cara supaya UMKM dan UKM dapat bertahan dengan cara Para pelaku usaha UMKM di Kota Bandung supaya dapat bertahan dalam kondisi krisis melakukan langkah, seperti: Menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan pasar (memodifikasi atau mengembangkan produk atau menghasilkan produk baru). Mengikuti pelatihan-pelatihan baik untuk pengembangan produk, memproduksi produk, maupun meningkatkan dan mengembangkan kemampuan dalam menjual barang/jasa secara online, bergabung dengan group. Mengikuti kegiatan-kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah, memasarkan produk dengan memanfaatkan digital marketing serta kolaborasi. Dan terus menerapkam metode OODA Loop. Hasil penelitian ini akan sangat berguna untuk para UMKM dan UKM mempersiapkan diri untuk menghadapi, menjalani dan melalui masa krisis.

**Kata kunci:** *Business Continuity Plan (BCP), OODA Loop, Strategi, UMKM dan UKM*

## **Pendahuluan**

Pandemi Covid pada tahun 2020 yang melanda semua negara termasuk Indonesia menjadi tahun terberat bagi dunia bisnis. Pandemi Covid-19 memberikan dampak sangat besar untuk keberlangsungan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia. (Aminy and Fithriasari 2021). Dari hasil survei diketahui sekitar 96% UMKM mengalami dampak dari pelaku usaha mengaku sudah mengalami dampak negatif Covid-19 terhadap proses bisnisnya (Sebanyak 1.785 koperasi dan 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah). Sebanyak 75% di antaranya mengalami dampak penurunan penjualan yang signifikan. Tak hanya itu, 51% pelaku usaha meyakini kemungkinan besar bisnis yang dijalankan hanya akan bertahan satu bulan hingga tiga bulan ke depan. Dan sebanyak 67% pelaku usaha mengalami ketidakpastian dalam memperoleh akses dana darurat, dan 75% merasa tidak mengerti bagaimana membuat kebijakan di masa krisis. Sementara, hanya 13% pelaku usaha yakin, mereka memiliki rencana penanganan krisis dan menemukan solusi untuk mempertahankan bisnis mereka.

Kondisi ini memaksa para pelaku usaha berpikir keras agar usahanya tetap dapat berjalan. Banyak usaha yang harus tutup dan merumahkan karyawannya agar beban yang harus ditanggung pihak usahawan berkurang. Adapula pelaku usaha memutar haluan menjalankan usaha lain yang dianggap dapat memberikan untung untuk tetap bertahan ditengah krisis yang terjadi akibat pandemi Covid 19. Sektor usaha Kecil dan Menengah dan Usaha Mikro Kecil dan Menengah sangat merasakan dampaknya hal ini dikarena sulitnya mendapatkan bahan baku dikarenakan peraturan pembatasan sosial. Kondisi inilah yang mengakibatkan keadaan UMKM dan para pelaku usaha mikro kecil lumpuh dan mengalami kebangkrutan. (Hamanay, Ekasari, and Mukoffi 2021)

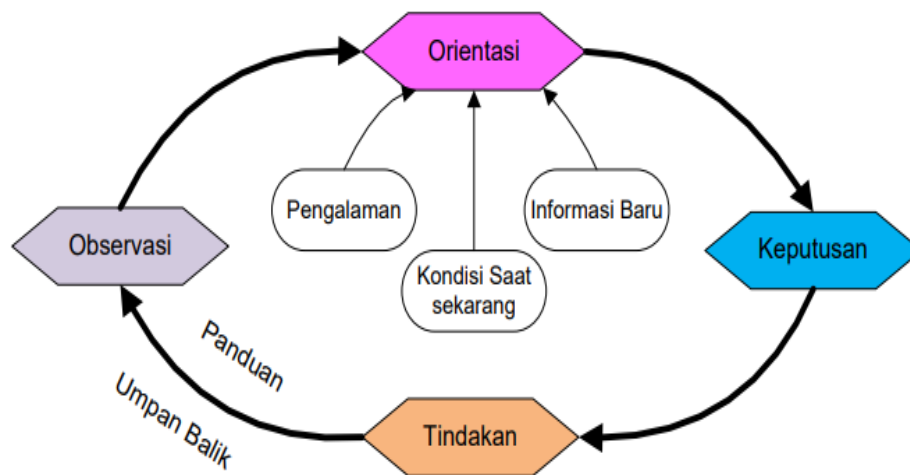
Pandemi Covid-19 membawa perekonomian nasional dan global ke arah resesi ekonomi. Hal ini ditandai dengan pertumbuhan ekonomi nasional dan global yang negatif atau kontraksi disebabkan oleh penurunan konsumsi rumah tangga akibat pembatasan sosial untuk mencegah Covid-19. Serta penurunan belanja investasi termasuk untuk pembangunan dan perolehan aset tetap, dan penurunan realisasi belanja pemerintah termasuk belanja barang. Disamping itu, terjadi penurunan perdagangan luar negeri yang cukup tajam. (Amri 2020)

Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin) Bandung mendata 88 persen usaha mikro kini telah kehabisan dana kas, sementara 60 persen usaha mikro kecil terpaksa mengurangi jumlah karyawannya untuk bisa bertahan di tengah pandemi. Setiap perusahaan atau usaha selalu memiliki potensi ancaman dan bencana yang dapat menyebabkan kegagalan maupun kerugian pada perusahaan tersebut. (Pendahuluan 2012) Penerapan *Business Continuity Plan (BCP)* dapat membantu perusahaan/usaha dalam memulihkan kondisi seperti semula setelah bencana terjadi dan dapat tetap menjalankan bisnisnya di tengah terjadinya bencana. (Wijaya and Widiawan 2017)

*Business Continuity Plan (BCP)* sendiri adalah strategi atau proses penyusunan sistem preventif dan kuratif dalam rangka mengurangi atau mencegah dampak terjadinya krisis terhadap aktivitas bisnis yang normal. (Setiawan, Waluyo, and Pambudi 2019). Rencana strategis BCP menekankan pada fungsi sumber daya manusia atau sumber daya aset agar tetap berjalan di tengah-tengah krisis. Adapun krisis yang dimaksud adalah bencana alam, bencana kemanusiaan seperti peperangan, krisis moneter, krisis politik, krisis keamanan siber, dan krisis kesehatan seperti pandemi global. Tools yang digunakan dalam melakukan perencanaan bisnis berkelanjutan (BCP) bermacam-macam. Diantaranya dapat menggunakan Ishikawa's fishbone,

VUCA, atau OODA loop. Pada dasarnya kegiatan BCP adalah mengidentifikasi masalah dan membuat kebijakan cepat dalam menghadapi masalah tersebut. Di Indonesia sendiri belum ada badan independen yang dapat menanggulangi krisis bisnis. (Sanjaya and Sari 2021) Dalam penelitian ini peneliti hendak mengkaji upaya para pelaku usaha dalam pendekatan OODA loop (Orientation Observe Decide Act) sebagai usaha mempertahankan kelangsungan atau eksistensi suatu organisasi. (Soetjipto 2020)

Konsep OODA loop adalah konsep analisis berulang untuk menentukan keputusan suatu masalah. OODA sendiri merupakan singkatan dari *Observe*, *Orient*, *Decide*, dan *Act*. Istilah lingkaran atau loop karena dalam konsep ini semua proses dilakukan berulang hingga keputusan yang diambil efektif dan mampu memberi dampak signifikan dalam menghadapi masalah (Richards, 2008).



Sumber: Richards, Chet., (2008)

**Gambar 1. Siklus pelaksanaan OODA**

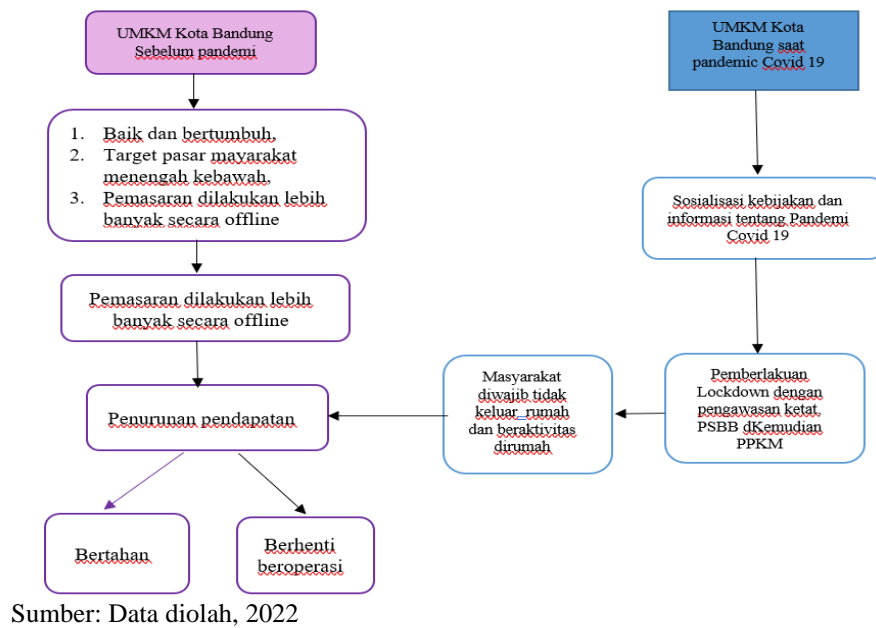
Berkenaan dengan pandemi virus Corona Covid 19 serta dampaknya terhadap perekonomian nasional, khususnya para pelaku usaha sektor mikro kecil dan menengah yang hampir sebagian besar lumpuh dan diambang kebangkrutan. Maka dalam penelitian ini penulis tertarik dan memandang perlu untuk mengkaji beberapa aspek pengelolaan UMKM dan UKM serta cara-cara pelaku usaha mempertahankan usahanya di tengah pandemi Covid 19, serta solusi alternatif untuk tetap bertahan di saat terjadinya krisis maupun setelah krisis berakhir.

### **Rumusan Masalah Penelitian**

Dari uraian di atas rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

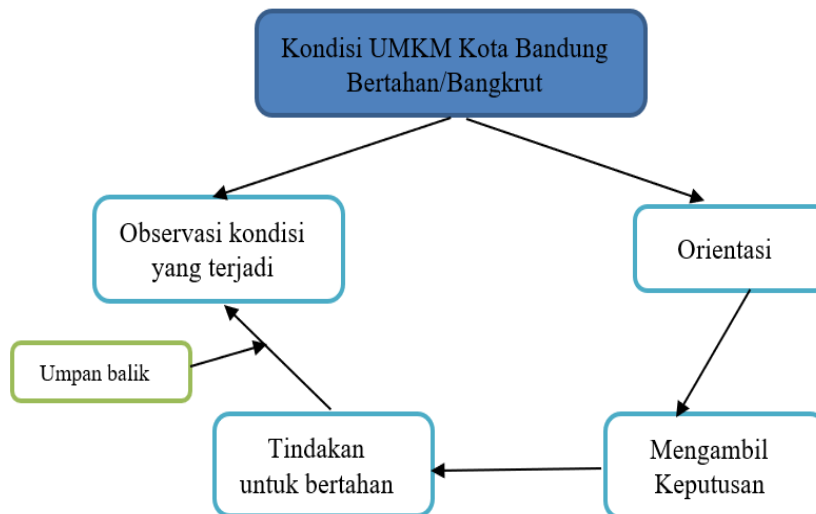
1. Bagaimana kondisi kelangsungan UMKM di Kota Bandung?
2. Apa langkah-langkah yang di upayakan para pelaku usaha UMKM di Kota Bandung supaya dapat bertahan dalam kondisi krisis?
3. Apa upaya yang dilakukan oleh pelaku usaha UMKM di Kota Bandung?
4. Bagaimana cara implementasi siklus OODA pada para pelaku usaha UMKM di Kota Bandung?

Berdasarkan gambar di atas, maka berikut alur penelitian untuk acuan penelitian ini sebagai berikut.



**Gambar 2. Alur Penelitian**

Langkah selanjutnya menyusun analisis OODA Loop yang akan digunakan pelaku usaha UMKM dan UKM agar dapat mempertahankan usahanya selama pandemi Covid 19 dengan menyusun perencanaan, tindakan, evaluasi dan konsistensi sesuai konsep siklus OODA Loop berikut.



**Gambar 3. Siklus OODA mempertahankan usaha**

Berdasarkan gambar di atas maka dilakukan pengumpulan data-data yang diperlukan. Setelah data terkumpul, selanjutnya adalah melakukan analisa terhadap data tersebut. Dari hasil analisa data disusun laporan hasil penelitian deskriptif yang merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian.

## **Materi dan Metode**

### **a. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana metode ini untuk memahami dan mengeksplorasi makna yang dianggap berangkat dari masalah sosial atau kemanusiaan (Creswell, 2013). Adapula data kualitatif dapat dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi, serta materi audio-visual. Menurut metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, di mana peneliti sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif/deduktif, hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pemahaman makna dan mengkonstruksi fenomena dari pada generalisasi (Sugiyono, 2019). Alsa (2014) mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai suatu interpretatif sederhana yang bersentral pada pengertian atau pemaknaan peneliti mengenai masalah tertentu. Data yang dikumpulkan biasanya berupa kata-kata, bukan angka, meliputi transkrip interviu, catatan lapangan, fotografi, rekaman video, dokumen personal, memo, dan catatan resmi lainnya. Macam-macam paradigma dalam penelitian kualitatif antara lain interaksi simbolik, etnografi, etnometodologi, grounded theory, studi kasus, fenomenologi, dan naratif.

### **b. Lokasi, Sampling dan Pengambilan Data**

Lokasi penelitian yang ditetapkan sebagai tempat penelitian adalah UMKM dan UKM Kota Bandung. Dalam penelitian ini, pengambilan sampling dilakukan secara non probability sampling melalui teknik insidental, yaitu sampling yang ditemui saat penelitian berlangsung, dan bersedia untuk dijadikan subjek penelitian (Azwar, 2015). Adapun sampling yang diperoleh dalam penelitian ini sebanyak 150 UMKM dan UKM Kota Bandung. Data penelitian ini merupakan data primer, yaitu data yang diambil atau dikumpulkan langsung dari sumbernya. Sumber data penelitian ini diambil dari para UMKM dan UKM Kota Bandung Teknik pengambilan data dalam penelitian ini digunakan metode observasi, wawancara, dan angket penelitian dalam bentuk kuesioner yang disebarakan secara langsung pada pihak pelaku UMKM dan UKM Kota Bandung.

### **c. Jenis Penelitian**

Pada penelitian ini menggunakan studi kasus sebagai pendekatan dalam menggali data kualitatif. Menurut Azwar (2015) penelitian studi kasus yang dilakukan lebih insentif dan mendalam ditujukan untuk memperoleh gambaran lengkap mengenai subyek yang diteliti mencakup keseluruhan kehidupan ataupun beberapa aspek tertentu saja. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kasus pandemi Covid 19 yang melanda dunia sehingga menimbulkan dampak sangat besar disemua sektor termasuk para pelaku UMKM dan UKM. Pandemi Covid 19 yang memporak porandakan ekonomi dunia mengingatkan betapa pentingnya disusun suatu strategi untuk ketahanan UMKM dan UKM pada kondisi krisis. Adapun fokus atau target yang hendak dicapai pada penelitian ini adalah gambaran tindakan terencana yang dilakukan oleh para pengelola usaha UMKM dan UKM Kota Bandung dalam mempertahankan usahanya di tengah pandemi Covid 19 atau kondisi krisis bahkan hingga krisis berakhir.

### **d. Analisis Data**

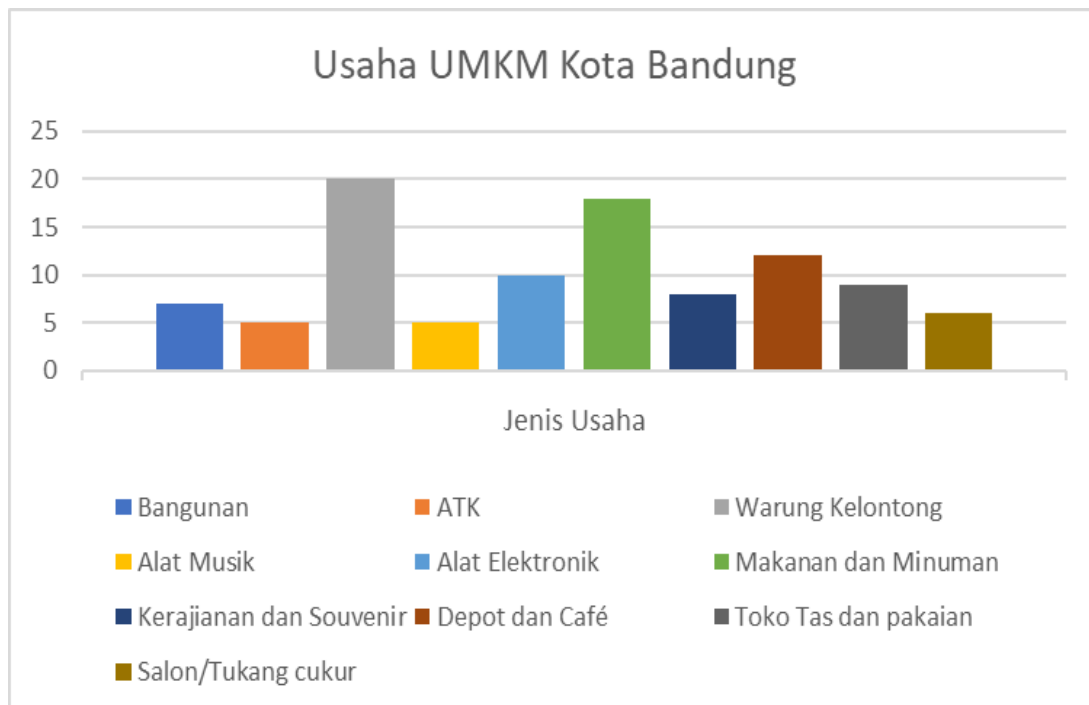
Dalam penelitian ini, digunakan analisis statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Menurut Ghozali (2018) analisis statistik deskriptif Teknik analisis

yang menggambarkan data penelitian melalui nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), standar deviasi, sum, range, kurtosis, dan kemencengan distribusi. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran fenomena terkait variabel penelitian melalui data yang telah dikumpulkan. Teknik analisis ini biasa digunakan untuk penelitian yang bersifat eksplorasi, seperti dalam penelitian ini bertujuan mengetahui kondisi UMKM dan UKM Kota Bandung saat pandemi Covid 19 (kondisi krisis) dan upaya yang dilakukan untuk bertahan serta metode ketahanan. Penelitian jenis ini mengungkap dan mendeskripsikan hasil penelitiannya. Biasanya teknik statistik yang digunakan adalah statistik deskriptif.

## Hasil Penelitian

### a. Deskripsi UMKM dan UKM Kota Bandung

Berikut deskripsi UMKM dan UKM Kota Bandung yang didapat dari hasil survei bertemu langsung dengan para pelaku UMKM di Kota Bandung. Dari survei diketahui jenis usaha para pelaku bisnis UMKM dan UKM didapat data sebagai berikut.



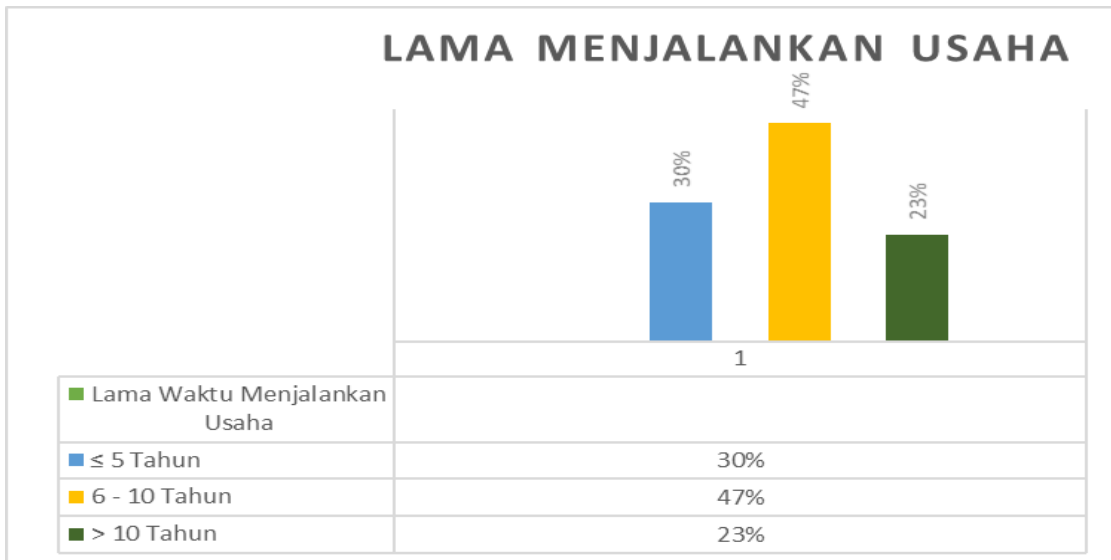
Sumber : Data olahan, 2022

**Gambar 3.** Jenis Usaha UMKM

Jenis usaha UMKM dan UKM meliputi, Bidang bangunan, ATK, Warung kelontong, Alat Musik, Alat Elektronik, Makanan dan Minuman, Kerajinan dan Souvenir, Depot dan Café, Toko tas dan pakaian, salon/Tukang Cukur. Dimana bidang usaha UMKM yang paling banyak adalah dibidang Warung kelontong diikuti bidang makanan dan minuman, depot dan café serta tas dan pakaian.

### b. Lama waktu menjalankan usaha

Berikut data untuk lamanya waktu UMKM dan UKM Kota Bandung menjalankan usahanya.



Sumber : Data diolah, 2022

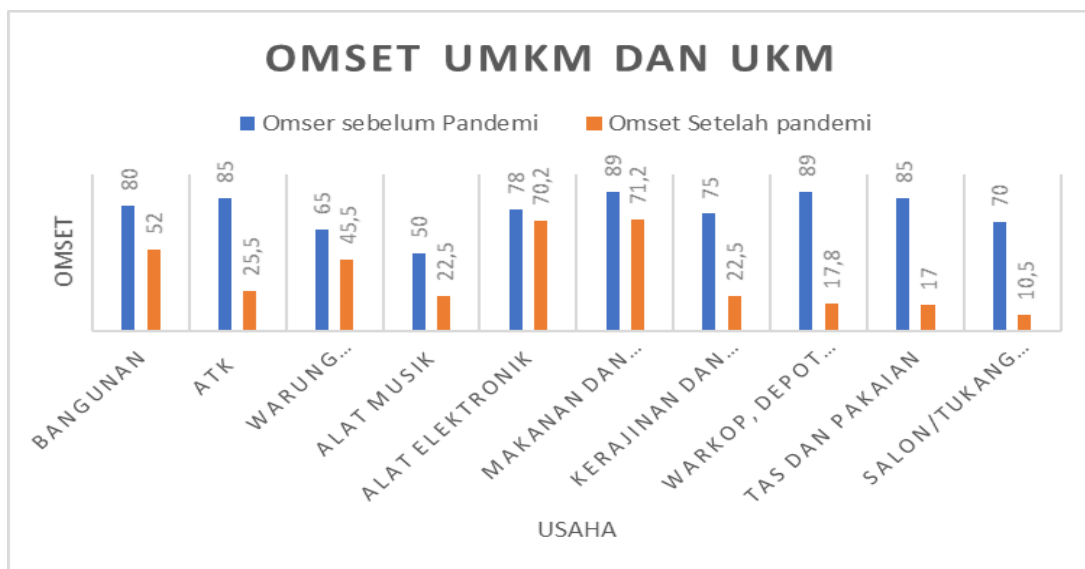
**Gambar 4.** Lama waktu usaha

Adapun lama waktu UMKM dan UKM sekitar 6 – 10 tahun. Artinya usaha yang dijalankan oleh para UMKM dan UKM sudah cukup lama.

**c. Kondisi UMKM dan UKM Kota Bandung**

**(1) Omset UMKM dan UKM**

Berikut data omset usaha yang dijalankan oleh para UMKM dan UKM sebelum dan saat pandemi Covid 19.



Sumber : Data diolah, 2022

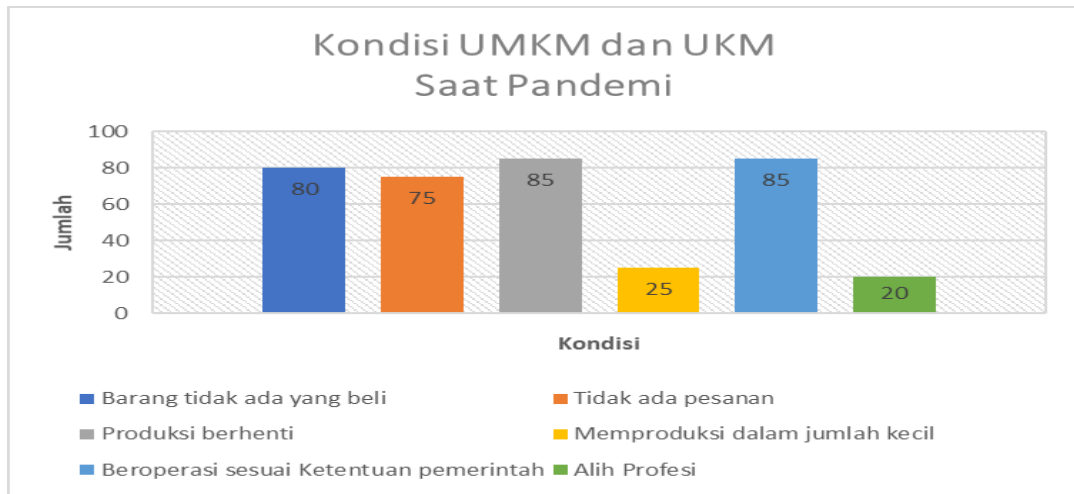
**Gambar 5.** Omset usaha UMKM dan UKM

Penurunan omset UMKM dan UKM selama pandemi Covid 19 yang paling besar terjadi pada bidang usaha Salon/Tukang Cukur, Tas dan Pakaian, serta Warkop, Depot, Café. Hal ini terjadi dikarenakan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah untuk mengendalikan penyebaran Virus Covid 19. Dimana pemerintah menetapkan semua kegiatan dilakukan lebih banyak dari rumah.



**(2) Kondisi Usaha UMKM dan UKM**

Berikut data Kondisi Usaha UMKM dan UKM Kota Bandung selama pandemic Covid-19.



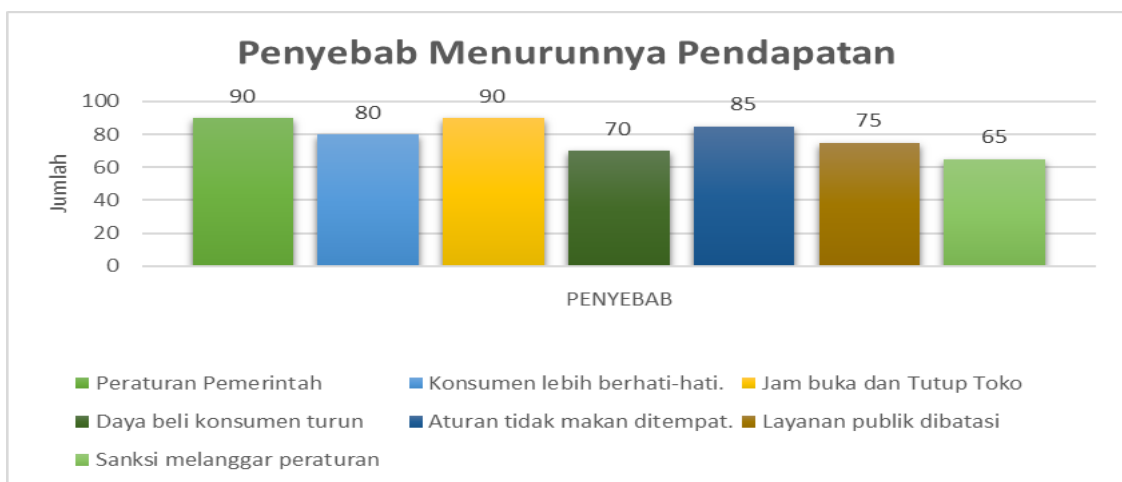
Sumber : Data diolah, 2022

**Gambar 6. Kondisi UMKM dan UKM.**

Selama pandemi Covid 19 kondisi UMKM dan UKM Kota Bandung tidak melakukan produksi bila tidak ada pesanan (hanya memproduksi bila ada pesanan), beroperasi sesuai peraturan dari pemerintah. Selain itu UMKM dan UKM juga memutuskan tidak menerima orderan dulu, hal ini disebabkan oleh distribusi bahan baku yang terhambat, sehingga lebih banyak berusaha menjual produk yang ada mengingat barang yang ada masih belum terjual. Bahkan ada pelaku UMKM dan UKM beralih profesi untuk tetap dapat bertahan.

**d. Orientasi Tindakan Pelaku Usaha.**

Orientasi dilakukan sebagai tindakan dari UMKM dan UKM untuk menghadapi masalah yang diakibatkan dengan adanya pandemi Covid 19. Hal-hal yang jadi dasar untuk tindakan yang dilakukan oleh pelaku UMKM dan UKM Kota Bandung melihat penyebab turunnya pendapatan mereka.



Sumber : Olah data, 2022

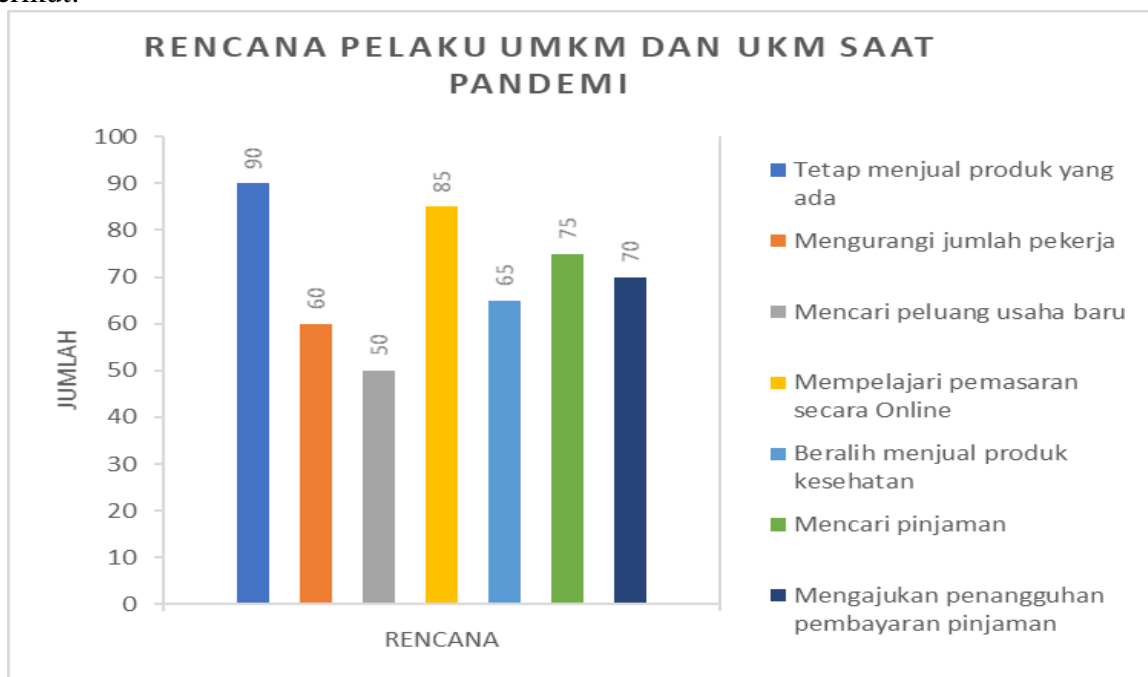
**Gambar 7. Penyebab penurunan omset UMKM**



Penyebab penurunan pendapatan UMKM dan UKM Kota Bandung disebabkan oleh peraturan pemerintah yang membatasi ruang gerak masyarakat dimana masyarakat diwajibkan untuk tinggal dirumah tidak boleh bepergian bila tidak terpaksa sekali sehingga masyarakat tinggal dirumah dan lebih focus pada cara untuk menjaga kesehatan. Peraturan jam buka dan tutup toko juga menyebabnya turunnya omset dimana pendeknya jam operasi toko tentunya membatasi jumlah pelanggan yang datang dan dapat dilayani. Ditambah lagi dengan aturan tidak boleh makan ditempat membuat pelanggan lebih baik membuat pelanggan dia dirumah saja. Hal ini tentunya membuat daya beli masyarakat menjadi turun. Ditambah lagi layanan publik yang terbatas dan sanksi yang diberlakukan pemerintah bagi masyarakat yang melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini membuat masyarakat menjadi ketakutan sehingga memilih tetap tinggal dirumah dan melakukan semua aktivitasnya dari rumah. Dan masyarakat membeli produk yang benar-benar dibutuhkan dan menjamin keamanan untuk kesehatannya.

#### e. Rencana Wirausaha Saat Pandemi Covid 19

Berdasarkan penyebab turunnya pendapatan UMKM dan UKM Kota Bandung maka untuk mempertahankan usahanya tidak bangkut UMKM dan UKM menyusun rencana sebagai berikut:



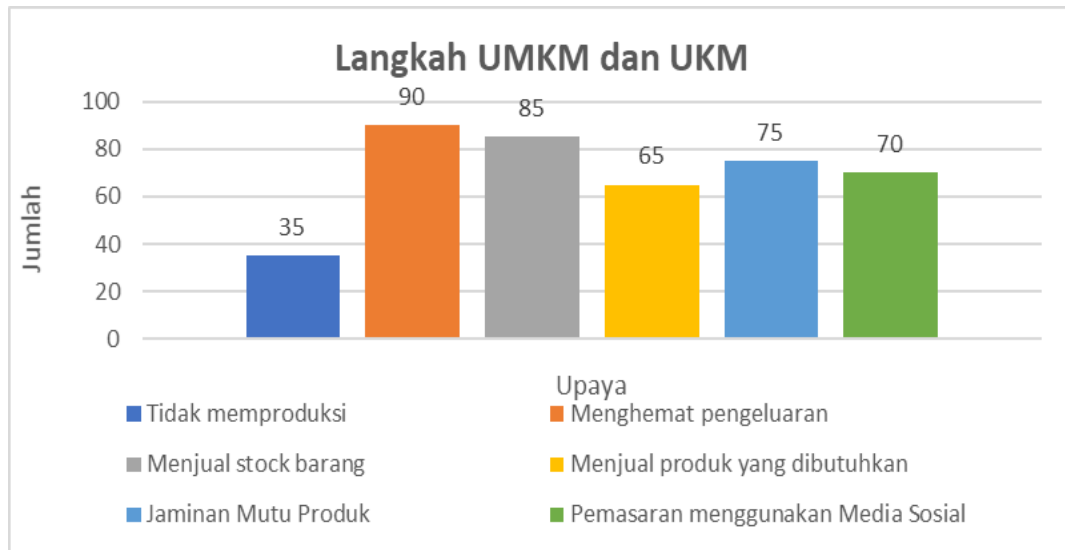
Sumber: Data diolah, 2022

**Gambar 8. Rencana Pelaku UMKM dan UKM**

Adapun rencana para UMKM dan UKM Kota Bandung yang paling utama adalah tetap menjual produk yang ada sambil belajar cara memasarkan produk secara online. Hal ini dilakukan agar masyarakat tetap dapat membeli produk yang ada meski mereka tidak keluar rumah. Rencana selanjutnya UMKM dan UKM yang membutuhkan tambahan modal untuk operasional mencari pinjaman, sedangkan untuk UMKM dan UKM yang memiliki pinjaman mengajukan penangguhan pembayaran pinjaman ini dilakukan agar UMKM dan UKM tetap dapat beroperasi. Rencana lainnya adalah memproduksi/menjual produk-produk kesehatan, mengurangi jumlah pekerja bila keadaan belum juga membaik dan strategi yang terakhir adalah mencari peluang usaha baru.

**f. Keputusan UMKM dan UKM Kota Bandung**

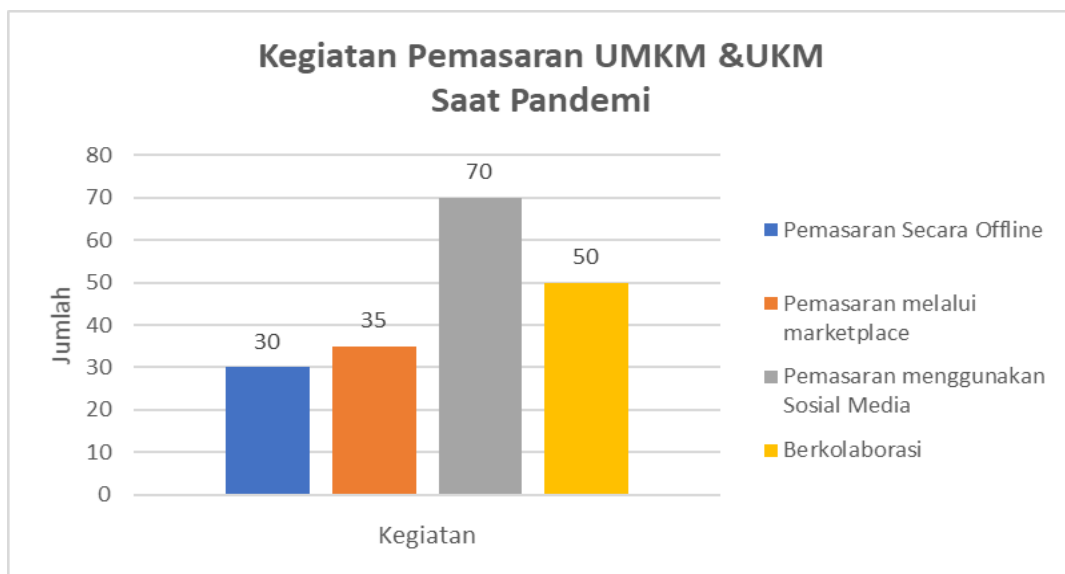
Kondisi pandemi Covid 19 yang belum mereda memaksa pelaku UMKM dan UKM Kota Bandung mengambil langkah-langkah sebagai berikut:



Sumber: Olah Data, 2022

**Gambar 9. Langkah UMKM dan UKM**

UMKM dan UKM Kota Bandung dalam upaya menyelamatkan usahanya dengan cara melakukan penghematan pengeluaran perusahaan. Perusahaan memangkas semua pengeluaran yang tidak penting, berusaha menjual semua barang yang masih ada (Stock), menjaga/menjamin kualitas produk yang dijual aman untuk dikonsumsi/digunakan, Memasarkan produk dengan menggunakan media social dan melakukan inovasi produk yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat disaat pandemic serta berusaha untuk tidak memproduksi barang bila tidak yakin betul barang yang diproduksi akan laku.



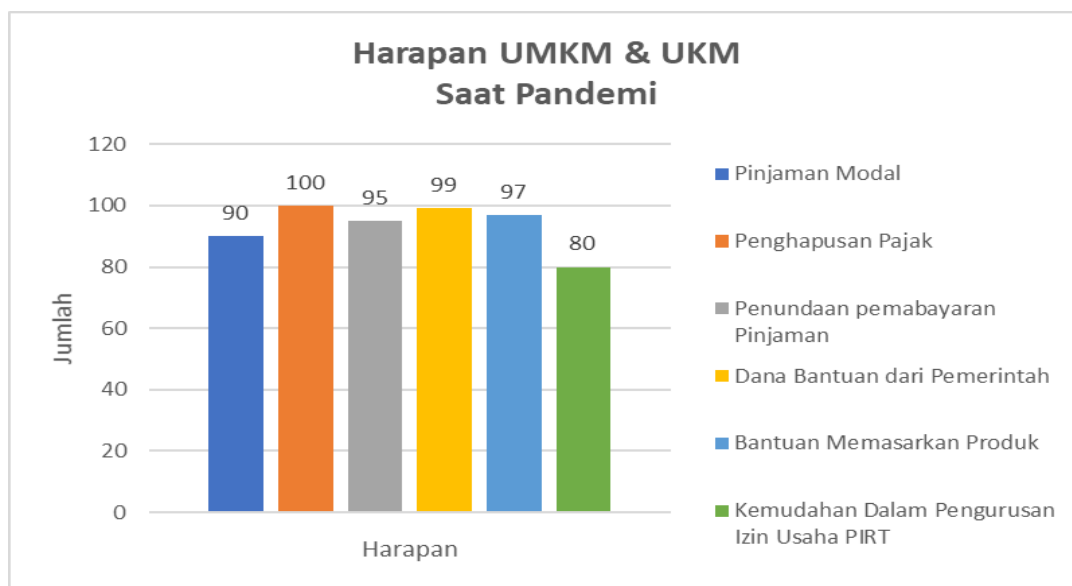
Sumber: Data diolah, 2022

**Gambar 10. Kegiatan Pemasaran UMKM dan UKM**

Langkah-langkah pemasaran yang digunakan selama pandemi supaya produk tetap dapat terjual dan usaha tetap berjalan UMKM dan UKM menetapkan Pemasaran tetap dilakukan secara offline dengan memperhatikan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini dilakukan karena masyarakat masih memiliki minat yang tinggi membeli produk secara offline kondisi ini didorong oleh tingkat rasa jenuh masyarakat yang harus beraktivitas dari rumah. Selain itu secara offline pemasaran juga dilakukan di Marketplace hal ini dilakukan untuk memperluas pasar. Pemasaran menggunakan media social karena selama pandemic Covid 19 para pengguna social media menjadi semakin banyak hal ini memberikan peluang untuk menawarkan produk pada masyarakat pengguna social media. Langkah selanjutnya adalah berkolaborasi dengan semua pihak baik pemerintah, swasta maupun sesama pelaku UMKM dan UKM dalam upaya saling bahu membahu untuk tetap bertahan.

### g. Tindakan UMKM dan UKM

Ditengah kondisi pandemi Covid 19 yang turun naik UMKM dan UKM Kota Bandung terus diberusaha supaya usahanya dapat terus beroperasi dan dapat mempertahankan para pekerjanya tetap bekerja. Kreatifitas dan inovasi terus dilakukan oleh para UMKM dan UKM namun usaha yang dilakukan tentunya membutuhkan dukungan

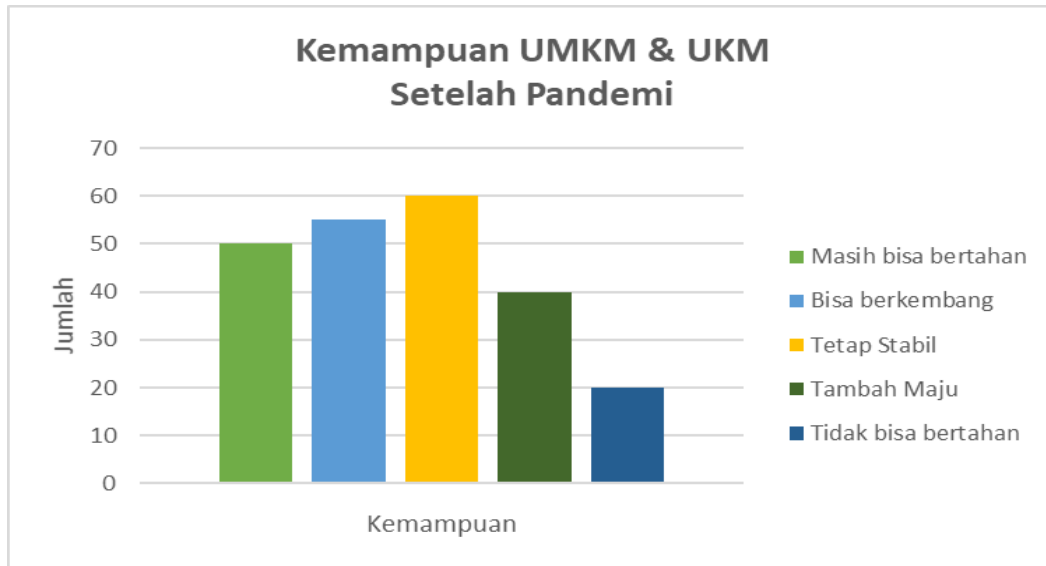


Sumber: Data diolah, 2022

**Gambar 11. Harapan UMKM**

UMKM dan UKM kota Bandung sebagian besar memerlukan modal tambahan untuk dapat mengoperasikan usahanya. UMKM dan UKM mengharapkan pengajuan pinjaman modal untuk menambah modal usaha dapat diterima sehingga usaha mereka dapat beroperasi dengan baik. Selain itu para UMKM dan UKM juga mengharapkan pemerintah benar-benar memenuhi janjinya dengan melakukan penghapusan pajak/UMKM dan UKM tidak perlu membayar pajak saat pandemic Covid. Karena dana tersebut akan digunakan untuk operasional selama pinjaman belum disetujui. UMKM juga sangat membutuhkan pemerintah dapat memberikan dana bantuan untuk operasional UMKM dan UKM khususnya untuk UKM agar tetap dapat bertahan. Dan bantuan pemerintah untuk pemasaran produk UMKM dan UKM mengingat produk yang belum terjual masih banyak sedangkan waktu kadaluarsa produk tidak bisa diperpanjang. Jadi bila tidak segera dipasarkan UMKM dan UKM dapat dipastikan akan mengalami kerugian yang bisa berujung pada kebangkrutan. UKM juga

mengharapkan kemudahan dalam pengurusan izin usaha PERT mengingat kondisi pandemic Covid masyarakat sangat peduli dengan kualitas produk. Dengan mengantongi izin usaha bagi UKM akan memberi jaminan keamanan produk kepada masyarakat. Ini tentunya akan membantu UKM dalam memasarkan produk. Dengan bantuan dan dukungan semua pihak UMKM dan UKM Kota Bandung yang dapat berkreasi dan berinovasi setelah pandemi Covid 19 memiliki keyakinan.



Sumber: Data diolah, 2022

**Gambar 11. Kemampuan UMKM Pasca Pandemi**

Masih tetap mampu mempertahankan usahanya beroperasi dengan baik, bahkan mengalami perkembangan, tetap stabil dan usahanya tambah maju. Tetapi untuk UMKM dan UKM yang pasif tentunya tidak akan dapat bertahan dengan kondisi krisis. Karena kondisi krisis seperti pandemi Covid 19 membutuhkan kemampuan beradaptasi, berkreasi dan berinovasi.

Tindakan UMKM untuk mempertahankan usahanya.

Berikut gambaran yang tindakan yang dilakukan oleh pihak UMKM dan UKM



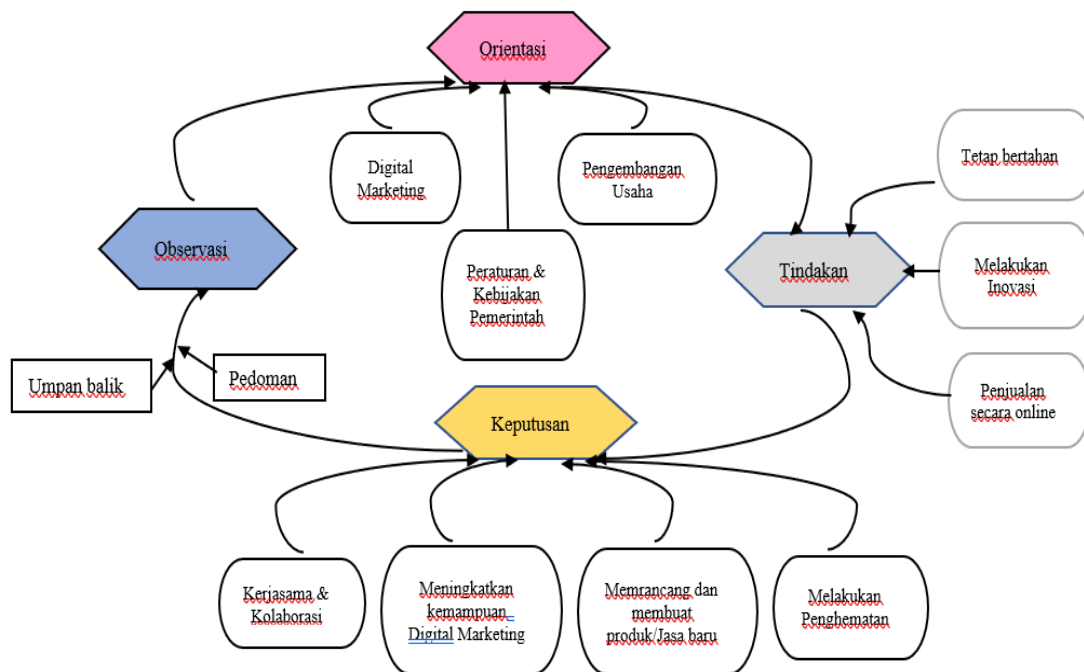
Sumber: Data diolah, 2022

**Gambar 12. Langkah Strategis UMKM dan UKM Pasca Pandemi**

## Pembahasan

### a. Strategi OODA

Dari hasil data penelitian yang didapat dan pendapat para pelaku UMKM dan UKM dapat digambarkan pola siklus OODA untuk dapat mempertahankan usaha melewati masa pandemi seperti berikut.



Sumber: Hasil olah data Penelitian, 2022

**Gambar 14. Siklus OODA pelaku usaha melewati masa pandemi**

Berikut penjelasan Analisis OODA loops:

#### (1) Observasi

Dari hasil Observasi (pengamatan) yang telah dilakukan dapat diidentifikasi kondisi atau keadaan UMKM dan UKM selama pandemi Covid 19. Adapun informasi yang didapat saat observasi adalah sebagai berikut :

- i. Aturan, Ketentuan, Kebijakan dan pedoman yang ditetapkan oleh pemerintah, otoritas bisnis, dan lain sebagainya.
- ii. Kondisi Lingkungan usaha para UMKM dan UKM
- iii. Kondisi bisnis disekitar UMKM dan UKM
- iv. Informasi eksternal lainnya.

Dari informasi ini didapatkan alternatif-alternatif solusi sebagai bahan mengambil keputusan yang akan digunakan dasar untuk menentukan tindakan. Dengan menggunakan informasi baik dari dalam maupun luar UMKM dan UKM dalam melakukan observasi sangat penting karena pesaing selalu berusaha mengetahui kekuatan dan kelemahan suatu usaha. Kegiatan observasi harus dilaksanakan terus-menerus secara berkisanambungan terhadap berbagai informasi yang muncul, hal ini untuk menjamin bila terjadi perubahan disekitar UMKM dan UKM dapat segera menanggapi dengan cepat dan tepat. Hal ini juga akan membuat UMKM dan UKM memiliki kemampuan untuk cepat beradaptasi pada perubahan-perubahan termasuk perubahan drastis yang tidak diduga seperti datangnya bencana alam, epidemi ataupun pandemi.

(2) Orientation/Orientasi

Menurut Richards (2004), Orientasi adalah sebuah konsep dan ide baru dalam improvisasi suatu proses atau membangun sight produk bisnis. Orientasi dilakukan dengan menggunakan analisa dan sintesa terhadap hasil observasi yang telah dilakukan sebelumnya serta melihat keadaan yang terjadi saat ini. Orientasi akan menghasilkan seperangkat strategi, rencana, dan aksi yang tepat dan memberikan solusi yang terbaik atas kondisi yang terjadi. Ini kegiatan utama yang menjadi prioritas karena dari informasi akan berubah menjadi suatu pemahaman yang akan digunakan dalam menyusun penilaian terhadap situasi serta berbagai kemungkinan di dalamnya. Dari hasil Orientasi UMKM dan UKM Kota Bandung akan dapat :

- a. Beroperasi dan memahami kebutuhan pelanggan dan ancaman krisis akibat pandemi Covid 19.
- b. Mengambil inisiatif inovasi atau menemukan model usaha baru atau pengembangan produk
- c. Membangun semangat dan daya juang serta memotivasi diri sendiri untuk dapat bertahan di tengah krisis ekonomi akibat pandemi.
- d. Memikirkan, mencoba, dan melakukan evaluasi serta mengeksploitasi ide untuk menciptakan produk baru, layanan, strategi, dan tanggapan lain untuk bertahan.
- e. Memahami kondisi dan situasi yang terus berkembang cepat, sementara masih memiliki waktu untuk memperoleh manfaat dan keuntungan dari perubahan situasi tersebut.

(3) Decision

Tahap ini dapat disebut sebagai penyusunan dugaan atau kesimpulan awal yang merupakan kelanjutan dari tahap sebelumnya (*Orient*). Difase ini proses pengambilan keputusan merupakan langkah eksplisit atau dapat juga disebut langkah kritis yang merupakan kelanjutan dari hasil observasi yang sudah disusun. Sehingga didapat gambaran yang terjadi secara jelas, selanjutnya dilakukan inventarisasi terhadap masalah yang dihadapi untuk mendapatkan alternatif-alternatif solusi.

Para pelaku UMKM dan UKM harus mampu secepatnya menetapkan keputusan langkah yang akan ambil untuk mengatasi masalah yang ada dengan tetap mempertimbangkan kesesuaian antara rencana mengelola usaha dengan strategi yang akan diputuskan harus tetap sejalan dengan kondisi lingkungan konsumen. Namun demikian kecepatan dalam menentukan langkah dan pengambilan keputusan juga harus menjadi prioritas, karena keputusan untuk melakukan tindakan yang tepat tetapi jika terlambat untuk dilakukan tidak akan menghasilkan keberhasilan dalam menghadapi situasi yang tidak menentu seperti sekarang ini. Dalam kondisi ini UMKM dan UKM segera memutuskan langkah-langkah untuk memenuhi kebutuhan konsumen selama pandemic hingga pandemic berakhir. Dengan cara melakukan inovasi dan pengembangan terhadap produk atau usaha yang sedang dijalankan dengan tetap mengukur kemampuan sumber daya yang dimiliki, dan melakukan penghematan, dan menambah pemahaman serta kemampuan memasarkan produk secara online.

(4) Action

Tahap tindakan (act) merupakan langkah nyata yang sangat berampak pada kondisi UMKM dan UKM yang dijalankan. Karena tentunya akan menciptakan/memunculkan sesuatu yang baru, baik sebagian ataupun hampir seluruhnya. Pada tahapan ini sering terjadi suatu kondisi yang tidak sesuai dengan harapan dan rencana. Dimana terkadang banyak hal-hal baru muncul yang sebelumnya tidak diperkirakan. Untuk itu para pelaku UMKM dan UKM harus segera melakukan kembali langkah observasi pada hal-hal baru

yang muncul untuk dapat mengevaluasi dan menetapkan keputusan dan tindakan cepat untuk mengatasi hal baru tersebut. Ini merupakan siklus dari metode OODA, dimana keempat langkah di atas harus dilakukan secara berurutan. Dari keputusan yang sudah dibuat langkah selanjutnya UMKM dan UKM harus mewujudkan keputusan yang sudah disusun seperti : meningkatkan kualitas produk (contoh : bisa dari kemasan produk/proses pengolahan produk), menambah keanekaragaman produk, mengembangkan usaha sesuai kebutuhan konsumen, sesuai kondisi yang sedang terjadi, Mengurangi jam kerja, Kemasan yang simple dan aman, mengikuti pelatihan dan workshop pemasaran online.

Dalam melakukan pengulangan siklus, para pelaku UMKM dan UKM harus memperhatikan aspek waktu (*timely*) karena setiap keputusan memberikan dampak terhadap pola kerja lain yang masih terkait, misalnya pesaing atau peraturan baru yang kurang mendukung, jadi tidak boleh terlambat dan berlama-lama dalam menetapkan suatu keputusan.

## **b. Implementasi**

Konsep OODA loops akan berhasil didukung oleh dua faktor kesuksesan, yaitu: Strategi dan Iklim atau Budaya organisasi.

- (1) Strategi yang harus dilakukan oleh para pelaku UMKM dan UKM adalah
  - Tetap terfokus kepada pelanggan dan tetap terus mengamati hal-hal baru yang muncul pada kondisi yang tidak menentu saat pandemi Covid 19.
  - Mempersiapkan alternatif solusi yang dapat dilakukan oleh para pelaku UMKM dan UKM lainnya serta aspek pendukungnya, seperti kemitraan usaha.
  - Selalu siap siaga melakukan *switching* dengan cepat dari berbagai pilihan yang tersedia.
  - Selalu mendorong inisiatif dan pola berpikir kreatif.
  - Visi dan misi harus selaras dengan upaya UMKM dan UKM untuk mencapai "*future state*".

Intinya para pelaku UMKM dan UKM harus tahu betul apa yang diperlukan oleh konsumen dengan memperhatikan perubahan yang tengah terjadi. Para UMKM harus terus tetap bisa menjaga hubungan baik dengan pelanggan agar tetap dapat mempertahankan keunggulan bersaing pada kondisi yang tidak menentu. Para pelaku UMKM dan UKM harus tahu semua tentang konsumen seperti pendapat Richards (2008), analogi yang digambarkan Boyd adalah dengan menembak target yang bergerak; penembak harus mengantisipasi dimana target sekarang dan kemana mereka akan pergi. Ini akan menciptakan pilihan strategi untuk target keuntungan yang akan datang atau posisi yang tepat untuk mendapatkan sasaran yang akan memberikan keuntungan. (Tengah and Ningsih 2022)

- (2) Iklim/Budaya Organisasi.  
UMKM dan UKM akan berhasil jika memiliki rasa saling percaya yang tinggi antara bagian-bagian yang ada didalamnya. Rasa percaya yang tinggi antar bagian didalam UMKM dan UKM akan mempercepat siklus OODA loops. Dengan kepercayaan yang tinggi akan menghilangkan perasaan takut, meningkatkan perilaku etis dan menghidupkan rasa kebersamaan yang kokoh. Dimana rasa itu akan mendorong untuk kesatuan tekad untuk mempertahankan usaha sehingga terus berusaha untuk menghadapi tantangan yang muncul secara bersama dan mau membuka diri untuk perubahan.
- (3) Penyusunan *Business Continuity Plan* (BCP)



Dalam menyusun *Business Continuity Plan* (BCP), hal pertama yang dilakukan oleh para pelaku usaha UMKM dan UKM memperhatikan/mengamati ruang lingkup yang berpotensi mengalami dampak dari krisis yang diakibatkan oleh pandemic Covid 19. Adapun ruang lingkup tersebut berdasarkan pengamatan yang dilakukan dilingkup Internal dan eksternal adalah:

- (a) Internal
  - Sumber Daya Manusia, yaitu karyawan yang bekerja pada UMKM dan UKM. Para pelaku UMKM dan UKM memikirkan kemampuan untuk tetap mempekerjakan pekerjanya, memikirkan kesejahteraan karyawan seperti gaji dan juga insentif kesehatan.
  - Proses bisnis UMKM dan UKM. Saat pandemi Covid 19 proses bisnis dari para pelaku UMKM dan UKM tentunya mengalami dampak dan pastinya akan ada perubahan. Hal ini terjadi karena peraturan pemerintah Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dalam upaya mencegah penularan Covid 19. sehingga perilaku konsumen pun juga berubah.
  - Lokasi meliputi tempat dijalankannya usaha seperti, tempat bekerja semasa krisis (di kantor atau dari rumah), apakah perlu *work from home*, lokasi suplai, lokasi penyimpanan data/barang-barang dan juga lokasi sasaran pasar.
  - Teknologi meliputi proses dan alat-alat digunakan untuk menunjang semua kegiatan, kinerja serta keamanan usaha. Misalnya teknologi untuk proses produksi, Administrasi, Keuangan, pemasaran, dll.
- (b) Eksternal
  - Konsumen, yaitu pelanggan yang membeli/menggunakan barang atau jasa seperti, perilaku konsumen dalam mencari, mendapatkan dan menggunakan produk/jasa selama pandemic Covid 19.
  - Pemerintah, peraturan, kebijakan ataupun ketetapan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang pastinya akan berakibat pada usaha yang dijalankan oleh para pelaku UMKM dan UKM. Seperti, peraturan *lockdown*, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), *work form home* bahkan sanksi bila melanggar peraturan dan ketentuan yang diberlakukan.
  - Supplier meliputi pengadaan dan penyaluran bahan maupun barang yang diperlukan oleh para pelaku UMKM dan UKM untuk menjalankan usahanya ditengah kondisi krisis saat pandemic Covid 19.

Dari ruang lingkup di atas para pelaku UMKM dan UKM dapat menyusun *Business Continuity Plan* (BCP), diketahui bagian yang harus segera ditangani, dikendalikan, dianalisis, serta dipulihkan dengan cepat agar bisnis dapat terus dijalankan. Berikut rencana *Business Continuity Plan* (BCP) untuk UMKM dan UKM Kota Bandung adalah dimulai dari lingkup Eksternal, yaitu

- 1) Terus mengamati perkembangan pandemi Covid 19: Bila terkendali berarti aman aktivitas dapat berjalan seperti sediakala tetapi bila tidak terkendali artinya aktivitas akan dibatasi. Berarti kegiatan UMKM dan UKM akan berubah menyesuaikan dengan kondisi.
- 2) Terus memantau perilaku konsumen, bila pandemi covid terkendali konsumen tidak merasa takut tetap beraktivitas seperti sediakala, sedangkan bila tidak terkendali konsumen merasa takut dan mengurangi mobilitas diluar.
- 3) Mengikuti Peraturan, kebijakan dan ketentuan yang ditentukan oleh pemerintah untuk mengendalikan kondisi pandemic yang tidak terkendali.

- 4) Berkolaborasi dengan Supplier yang akan memasok kebutuhan usaha UMKM dan UKM.

Dari lingkup eksternal berikut rencana *Business Continuity Plan (BCP)* untuk UMKM dan UKM Kota Bandung dari lingkup internal.

- 1) Karyawan bekerja dari rumah. Untuk bagian produksi para pelaku UMKM dan UKM menentukan/merancang pekerjaan yang bisa dikerjakan dari rumah tetapi bila tidak bisa bekerja di lokasi usaha dengan tetap menjalankan protokol kesehatan yang ketat. Pengurangan jam kerja menyesuaikan peraturan yang berlaku.
- 2) Melakukan pengembangan atau inovasi produk atau menciptakan produk baru yang sesuai dengan perubahan perilaku para konsumen selama krisis berlangsung.
- 3) Menerapkan peraturan pemerintah dengan mengurangi jam operasi dan lebih banyak beroperasi dari rumah masing-masing ataupun *shifting*.
- 4) Mengembangkan kemampuan menggunakan teknologi untuk memproduksi barang/jasa, berkomunikasi, menjual produk dan melakukan semua kegiatan operasional usaha.

## **Simpulan**

Dari hasil dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa Krisis yang ditimbulkan oleh pandemi Covid 19 membuat semua sektor terkena imbasnya sehingga banyak usaha kecil dan menengah yang harus menutup usahanya karena tidak mampu mempertahankan usahanya, banyak karyawan yang dirumahkan dan produk yang tidak terjual bahkan tidak sedikit UMKM dan UKM tidak beroperasi dikarenakan masalah ketersediaan bahan baku akibat peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah. Untuk mengatasi ini para pelaku UMKM dan UKM disarankan menerapkan OODA Loop dan Lingkaran OODA. Para pelaku usaha UMKM di Kota Bandung supaya dapat bertahan dalam kondisi krisis melakukan langkah, seperti: Menghasilkan produk sesuai dengan kebutuhan pasar (memodifikasi atau mengembangkan produk atau menghasilkan produk baru). Mengikuti pelatihan-pelatihan baik untuk pengembangan produk, memproduksi produk, maupun pengembangan kemampuan dalam menjual, bergabung dengan group. Mengikuti kegiatan-kegiatan pameran yang diselenggarakan oleh pemerintah, memasarkan produk dengan memanfaatkan digital marketing. Upaya yang dilakukan oleh pelaku usaha UMKM di Kota Bandung berusaha menjual produk yang masih ada, memproduksi barang sesuai permintaan, memasarkan produk secara digital di social media dan marketplace, meminta bantuan pemerintah untuk bantuan modal, penangguhan pembayaran pinjaman dan pajak.

Implementasi siklus OODA, yaitu para pelaku usaha UMKM dan UKM melakukan kegiatan observasi (mengamati) kejadian yang terjadi di lingkungan luar dan dalam usaha karena kegiatan observasi yang terus dilakukan oleh UMKM dan UKM akan dapat mengamankan usahanya dalam segala kondisi meskipun pada kondisi tidak pasti, tidak terduga, maupun tidak terukur. Kemudian mengidentifikasi akibat dari kejadian yang ada di luar dan dalam lingkungan usaha. Setelah itu menentukan alternatif tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi akibat dari kejadian di luar dan dalam lingkungan usaha. Terakhir menetapkan keputusan untuk mengatasi masalah yang terjadi. Setelah itu menyusun rencana *Business Continuity Plan (BCP)* agar UMKM dan UKM tetap siap bila krisis datang kembali.

## **Ucapan Terima Kasih**

Terima kasih penulis sampaikan kepada pihak Yayasan Widyatama, Universitas Widyatama, Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Lembaga Penelitian dan Pengabdian

Masyarakat Universitas Widyatama yang memberi dukungan pendanaan untuk kegiatan penelitian ini.

### Referensi

- Alsa, A. (2014). *Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif serta Kombinasinya dalam Penelitian Psikologi*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Aminy, Aisyah, and Kartika Fithriasari. 2021. "Analisis Dampak Covid-19 Bagi Umkm Di Jawa Timur." *Seminar Nasional Official Statistics 2020*(1): 15–22.
- Amri, Andi. 2020. "Dampak Covid-19 Terhadap UMKM Di Indonesia." *Jurnal Brand* 2(1): 123–30. [https://www.academia.edu/42672824/Dampak\\_Covid-19\\_Terhadap\\_UMKM\\_di\\_Indonesia](https://www.academia.edu/42672824/Dampak_Covid-19_Terhadap_UMKM_di_Indonesia).
- Azwar, S. (2015). *Penyusunan Skala Psikologi Edisi 2*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Creswell, J.W. (2013). *Research Design (Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed) Edisi Revisi*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro: Semarang.
- Hamanay, Nancy Diera, L U H Dina Ekasari, and Ahmad Mukoffi. 2021. "Dampak Covid-19 Terhadap Pendapatan UMKM Pada Pabrik Usaha Tahu Amda." *Akuntansi Kompetif*: 7.
- Pendahuluan, I. 2012. "Dwi Muhammad Iqbal, 2 Syahril, 3 Risnaldiansyah, MTI 1." : 9–23.
- Sanjaya, Tiara Anggarista Firdaus, and Rida Perwita Sari. 2021. "Analisis Ketahanan UMKM Di Sidoarjo Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19 Menggunakan OODA Loop." *Seminar Nasional Akuntansi* 1(1): 233–45.
- Setiawan, Ito, Retno Waluyo, and Wahyu Aji Pambudi. 2019. "Perancangan Business Continuity Plan Dan Disaster Recovery Plan Teknologi Dan Sistem Informasi Menggunakan ISO 22301." *Jurnal RESTI (Rekayasa Sistem dan Teknologi Informasi)* 3(2): 148–55.
- Soetjipto, Noer. 2020. *K-Media Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi COVID-19*.
- Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tengah, Kabupaten Lombok, and Dian Sista Ningsih. 2022. "ANALISIS KETAHANAN UMKM DI MASA PANDEMI COVID-19 ( Studi Kasus Kerajinan Anyaman Rotan Di Desa Loang Maka , Kecamatan" *Jurnal Jurusan Tadris Ilmu Pengetahuan Sosial* 13(1): 34–46.
- Wijaya, Avelia, and Kriswanto Widiawan. 2017. "Perancangan Business Continuity Plan Sebuah Perusahaan Paku Di Surabaya." *Jurnal Tirta* 5(2): 123–30.