Tantangan Dan Strategi Pemasaran UMKM Pada *Era New Normal*

Chang Ci Bui[1], Florentina Wenseslia[2], Muhammad Hafizkhan[3], , Dessy Wijayanti[4], Heriyadi[5]
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Tanjungpura
Email : ciebui73@gmail.com[1],florentina.wenseslia@gmail.com[2], mhafizk4x2@gmail.com[3], desiwijaya212@gmail.com[4], heriyadi@ekonomi.untan.ac.id[5]

Abstrak

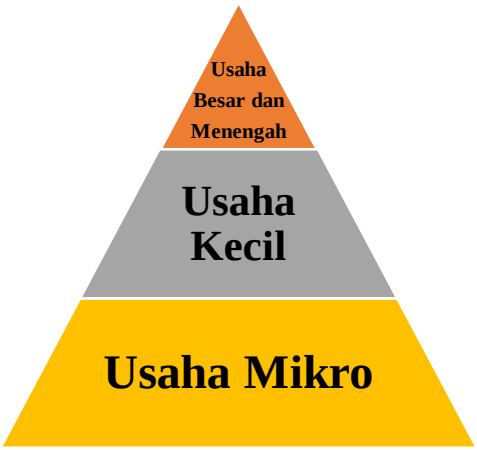
Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Tantangan dan Peluang apa saja yang dihadapi oleh pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) serta strategi apa yang dapat diterapkan terhadap peningkatan kinerja pemasaran pada *era new normal* di Pontianak dengan menggunakan Analisis Kualitatif melalui pendekatan teori atau konsep yang diadopsi dari literatur-literatur serta kajian pustaka terhadap studi empiris sebelumnya. Temuan penelitian menunjukkan bahwa tantangan bagi pelaku UMKM untuk meningkatkan kinerja pemasaran adalah modal kerja, paradigma berpikir/pola pikir, distribusi dan inefisiensi. Kesimpulan penelitian menunjukkan strategi pemasaran UMKM meliputi adaptasi, fokus penjualan pada saluran distribusi *online*, berintegrasi, segmentasi pasar, kualitas dan penetapan harga, kemasan, merek, promosi *online*, *delivery online*, inovasi dan kreatif.
Kata Kunci : UMKM, *Era New Normal*, Strategi Pemasaran, *Online*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Ancaman Covid-19 yang semakin hari semakin tidak terkendali penyebarannya, mengharuskan negara untuk segera mengambil langkah dalam memutuskan mata rantai penyebaran Covid-19. Peraturan atau kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah tentu sangat berpengaruh terhadap segala sektor, termasuk perekonomian dan kehidupan sosial dalam masyarakat yang mengakibatkan banyak hal yang harus diubah.

Berdasarkan data Kementrian Koperasi dan UKM dari total usaha bisnis Indonesia sebanyak 64.199.606 unit usaha; 98,7% adalah usaha mikro, dan 1,22% usaha kecil. Tahun 2019, UMKM memiliki kontributor penting terhadap produk domestik bruto (PDB). Dimana UMKM menyumbang 60% PDB dan berkontribusi 14% pada total ekspor nasional. Namun kini sektor UMKM menjadi salah satu sektor yang terpuruk, akibat pandemi Covid-19.

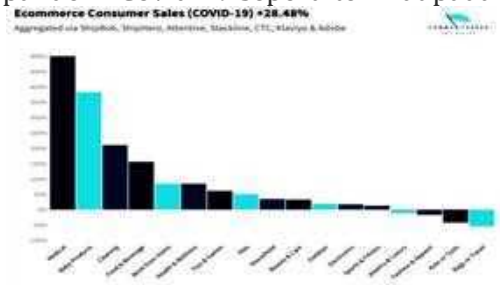


Sumber: Kementerian Koperasi dan UKM

Menurut Perman (2020) jumlah pelaku Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia terus bertambah setiap tahun. Pada 2018, jumlah pengusaha UMKM diprediksi mencapai 58,97 juta orang. Bahkan, angka ini diprediksi terus meningkat di tahun berikutnya seiring dengan kemajuan teknologi dan potensi sumber daya manusia yang semakin berkembang. Peningkatan jumlah UMKM ini membawa pengaruh yang cukup baik bagi perekonomian di Indonesia. Mulai dari penyerapan tenaga kerja hingga peningkatan produk domestik bruto yang cukup besar, yaitu mencapai 60,34% pada 2018.

Pemerintah guna membantu UMKM menurunkan pajak menjadi 0,5%, agar geliat bisnis UMKM semakin berkembang pesat. Namun, ternyata masih banyak para pengusaha UMKM terkendala modal usaha, strategi pemasaran, hingga akses teknologi digital. Akibatnya, usaha mereka berjalan stagnan dan tidak mengalami kemajuan yang signifikan.

Dampak dari pademi Covid-19 juga berimbas dari perilaku belanja konsumen. Selama pademi Covid-19 melanda Indonesia terjadi pergeseran perilaku belanja konsumen, dari belanja secara *offline* menjadi *online*. Selain pemberlakuan *social distancing* oleh pemerintah, juga terdapat ketakutan dan kecurigaan konsumen terhadap orang-orang disekitar. Pergeseran perilaku konsumen tersebut dapat dilihat dari meningkatnya aktivitas belanja *online* sejak bulan Maret 2020, awal pandemi Covid-19 terjadi di Indonesia. Pergeseran belanja *offline* ke belanja *online* dapat dilihat adanya kenaikan belanja secara online sebesar +24,48% selama pandemi Covid-19 seperti terlihat pada grafik dibawah ini:



Sumber: *https://www.bigcommerce.com/blog/covid-19-ecommerce/#is-it-safe-to-order-online-during-covid-19*

Era new normal adalah masa yang menimbulkan ketidakpastian di sektor bisnis. Para pelaku usaha ramai-ramai memprediksikan apa yang akan terjadi di kemudian hari tanpa memiliki petunjuk pasti bagaimana perubahan muncul di setiap lini kehidupan. Pada akhirnya, UMKM dituntut untuk memiliki strategi bisnis baru pada *era new normal*.

UMKM di Pontianak juga terkena dampak dari pandemi Covid-19. Para pelaku UMKM di Pontianak mengalami kesulitan dalam hal penjualan produk. Beberapa daerah termasuk Pontianak, selain karena kebijakan pemerintah melakukan pembatasan aktivitas masyarakat, warga sendiri juga dilanda ketakutan untuk beraktivitas di luar rumah dan daya beli masyarakat juga menurun drastis. Sehingga hal tersebut menghambat distribusi dan inefisiensi UMKM. Hal ini menjadi permasalahan yang sangat penting untuk diperhatikan bagaimana strategi pemasaran agar UMKM mampu bertahan dalam *era new normal*.

Jumlah UMKM Pontianak

KECAMATAN	JENIS	Tahun 2017	Tahun 2018
Pontianak Barat	Unit	1.129	1.255
Pontianak Selatan	Unit	1.614	2.838
Pontianak Utara	Unit	605	1.713
Pontianak Timur	Unit	1.102	907
Pontianak Kota	Unit	2.752	1.203
Pontianak Tenggara	Unit	809	668

Sumber : Data Kota Pontianak.go.id

Kajian Pustaka

UMKM adalah singkatan dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, tetapi definisinya ternyata lebih luas dari itu. Dari sudut pandang pelaku usaha, UMKM bisa dideskripsikan sebagai bisnis yang dijalankan individu, rumah tangga, atau badan usaha ukuran kecil. Akan tetapi, beberapa ahli ekonomi menggunakan istilah berbeda untuk mendefinisikannya.

Menurut Primiana, dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Padjajaran mendeskripsikan UMKM sebagai aktivitas usaha skala kecil yang mendukung pergerakan pembangunan serta perekonomian Indonesia. Sementara itu, Kwarton menggunakan definisi lebih spesifik, yaitu badan usaha dengan profit kurang dari 200 juta Rupiah, dihitung dari laba tahunan.

Menurut Kotler, Strategi pemasaran adalah suatu serangkaian pandangan dan pola pikir *(mindset)* dalam pemasaran yang akan dipergunakan untuk mencapai apa yang menjadi tujuan marketing. Di dalam pola pikir tersebut terkandung strategi yang terperinci mengenai sasaran pasar atau target market, dimana posisinya, bauran serta anggaran untuk pemasaran.

Tull dan Kahle, merumuskan Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran bersangkutan. Strategi pemasaran juga dipandang sebagai rencana untuk memaksimumkan peluang meraih bisnis yang ditargetkan melalui pengelolaan faktor-faktor yang dapat dikendalikan perusahaan, seperti desain produk, periklanan, pengendalian biaya, dan pengetahuan pasar (Tjiptono ; 17)

Menurut Stanton, Strategi pemasaran atau *marketing strategy* merupakan sebuah sistem dimana terdapat hubungan antara tujuan perencanaan dan penentuan harga dengan bagaimana mempromosikan serta menyalurkan atau mendistribusikan produk baik barang atau jasa kepada konsumen (klien).

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka penulis berusaha untuk menganalisa mengenai Tantangan dan Strategi Pemasaran UMKM pada *era new normal* di Pontianak.

Menurut *Lalamove.com*, ada 8 Perubahan Perilaku Konsumen akibat pandemi covid-19 yang perlu diketahui pebisnis : Semakin perduli Kesehatan, Lebih fokus pada harga dan kebutuhan, Lebih sering memasak sendiri, Serba *online*, Model bisnis berlangganan, Layanan bebas kontak fisik, Pembayaran *cashless*, Layanan cepat dan efisien.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Kajian Pustaka dan Analisis Kualitatif. Dipilihnya UMKM di Pontianak sebagai obyek penelitian karena peneliti merasa perlu untuk mengetahui tantangan dan strategi pemasaran yang dilakukan UMKM dalam rangka bertahan dan meningkatkan kinerja pemasaran merek pada *era new normal* di Pontianak saat ini.

Penelitian ini menganalisis tantangan, peluang, dan strategi pemasaran yang lebih tepat untuk diterapkan pada pelaku UMKM di Pontianak. Pendekatan teoritis atau konsep dilakukan dengan merujuk dari beberapa sumber, seperti buku, jurnal ilmiah, dan internet/website. Semua uraian gagasan yang ada digabungkan dalam satu susunan kerangka pemikiran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis terlebih dahulu memaparkan beberapa hasil dan pembahasan dari kajian-kajian ilmiah terhadap UMKM yang dijadikan referensi, sebagai berikut :

Perkembangan teknologi *digital* yang kian pesat, selain menjadi tantangan bagi dunia usaha, di sisi lain juga menjadi peluang dan potensi yang sangat besar bagi peningkatan kinerja pemasaran. Pelaku UMKM harus bisa mengikuti tren perubahan yang terjadi dipasar, dan harus mampu berinovasi dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja pemasaran UMKM (Kholidah, Rahman Hakim, 2018) .

Strategi Inovasi Pemasaran yaitu strategi fungsional yang dilakukan oleh UMKM dengan membuat adaptasi produk yang berkualitas, model dan kemasannya unik serta sesuai protokol kesehatan. Melayani pesanan khusus *(customized)* serta tehnik penjualan dengan menggunakan kemajuan teknologi. Tantangan lain yang juga dihadapi oleh UMKM adalah persoalan bidang manajemen usaha, keuangan, dan akuntansi (Herawati1, Etty Kongrat, 2016).

Beberapa tantangan yang juga dihadapi oleh UMKM didalam pengembangan inovasi meliputi kekurangan modal kerja, tidak memiliki kemampuan *entrepreneur*, jaringan distribusi terbatas. Kebijakan dari institusi pemerintah, dan sistem pendukung harus ditingkatkan dengan partisipasi proaktif dari para pembuat kebijakan untuk memberi manfaat bagi UMKM. Peran Pemerintah juga perlu mengatasi persoalan terhadap tingkat pendidikan, serta dalam bisnis termasuk pada model pelatihan yang berpusat pada pengembangan keterampilan kreatif, sosial dan emosional (Zaelani, 2019).

Dari hasil kajian-kajian diatas, tantangan dan peluang UMKM di Pontianak, dilakukan analisis SWOT yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kekuatan *(Strength)*

- Harga satuan relatif terjangkau
- Kualitas produk yang baik
- Produk unik, khas daerah, dan bervariatif

2. Kelemahan *(Weaknesses)*

– Modal kerja terbatas
– Kurang profesional dalam maanjemen usaha dan pengelolaan keuangan
– Pola berpikir (*mindset)* yang tidak optimis alias tidak punya *growth mindset*
– Umumnya UMKM masih melakukan pemasaran secara *offline*, sehingga memiliki keterbatasan untuk menjangkau konsumen lebih luas
– Model kemasan belum standar sesuai protokol kesehatan
– Peralatan produksi yang dimiliki sederhana

3. Peluang *(Opportunity)*

– Penggunaan *e-commerce* atau bisnis online membuat target pasar yang luas
– Pajak relatif rendah
– Dukungan dari Pemerintah
– Promosi melalui soial media atau *online,* membuat biaya promosi menjadi lebih rendah efektif
– Banyak perkembangan teknologi baru memberikan peluang untuk inovasi usaha

4. Ancaman *(Threat)*

– Harga bahan atau biaya produksi semakin meningkat
– Persaingan semakin meningkat dan munculnya pesaing semakin banyak
– Daya beli masyarakat menurun
– Perubahan perilaku konsumen berbelanja secara *online*
– *Sosial Distancing* berkelanjutan

Strategi Pemasaran UMKM

Berdasarkan hasil kajian, maka beberapa strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh UMKM di Pontianak, adalah sebagai berikut:

1. Adaptasi

Strategi pertama adalah UMKM mampu melakukan adaptasi terhadap perubahan-perubahan pasar, perilaku konsumen dan perkembangan teknologi. Adaptasi merupakan strategi paling penting dalam menghadapi perubahan dunia usaha, terutama UMKM pada masa *new normal*. Pada tatanan kehidupan new normal, UMKM harus segera menyesuaikan dan menjalankan kegiatan usahanya dengan berpegang pada protokol kesehatan Covid-19 guna mengevaluasi peluang yang ada.

Pelatihan dan bimbingan baru yang biasanya dibutuhkan karena UMKM yang mampu bertahan adalah yang mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan didalam dunia usaha. Mulai dari penjualan *offline* hingga penjualan online, hingga penjualan barang-barang tertentu, hingga produk-produk yang banyak diminati saat ini (sedang tren). Sektor bisnis mempunyai kemampuan untuk mencari solusi melalui teknologi, inovasi, dan investasi. Serta mengatasi dampak negatif pada lingkungan dan sosial melalui rantai nilai dan rantai pasok operasi bisnis.

2. Fokus Penjualan melalui Saluran Distribusi *Online*

Strategi UMKM dimasa *new normal* ini adalah sebaiknya difokuskan pada bisnis *online*, mengingat *era new normal* ini telah memaksa peralihan saluran distribusi secara *online* karena adanya perubahan perilaku konsumen. Apalagi dengan kondisi wabah Covid-19 membuat tidak boleh beraktivitas diluar rumah, *social distancing* sehingga konsumen mencari produk melalui *marketplace*. Saat ini

sudah banyak toko-toko yang biasanya membuka bisnis secara *offline* menjadi *online*, mereka sudah menggunakan *marketplace* sebagai media *online*-nya.

UMKM bisa menggunakan strategi promosi melalui *marketplace* yang sedang berkembang saat ini. Saluran *online* yang dapat membantu dan mempermudah UMKM dalam mempromosikan produk saat ini seperti; Tokopedia, Lazada, Bukalapak, Blibli, Shopee, dan sebagainya. Maka itu, UMKM perlu mengambil peluang dari perubahan perilaku konsumen tersebut dengan mengalihkan fokus penjualan ke saluran *online*.

Jika menggunakan saluran distribusi *online*, maka UMKM diharapkan dapat mempertahan atau dapat meningkatkan penjualan mereka.

3. Berintegrasi

Para pelaku UMKM perlu mengintegrasikan bisnis mereka dengan unit bisnis lain, misalnya pengiriman barang dagangannya, baik itu dalam kota, antar kota, bahkan sampai antar Negara, melalui go-send, grab, dan sebagianya. UMKM dapat terintegrasi dengan sistem komunikasi yang cepat kepada pelanggan, sekalipun tidak dapat bertatap muka langsung dengan pelanggan. UMKM dapat menggunakan *Whatsapp*, Tik Tok, Instagram, *Line, Facebook, Telegram*, dan sebagainya. UMKM perlu mengintegrasikan sistem pembayaran mereka dengan sistem transfer bank, *e-wallet* (Dana, Ovo, dan sebagainya), dan juga *cash on delivery* (COD).

4. Segmentasi Pasar dan Penentuan Pasar Sasaran Yang Tepat

UMKM perlu melakukan segmentasi pasar dan memilih pasar sasaran yang tepat. Segmentasi pasar didasarkan pada faktor; demografi, geografis, tingkat penghasilan, sosilogis, dan psikologis/psikografis. Penentuan atau pemilihan pasar sasaran harus berdasarkan; sumber daya yang dimiliki oleh pelaku UMKM, homogenitas produk, siklus kehidupan atau ketahanan produk, homogenitas pasar dan strategi pemasaran pesaing.

5. Kualitas dan Penetapan Harga

Pelaku UMKM harus konsistensi menjaga kualitas produk terbaiknya. Sedangkan penetapan harga dapat dilakukan sesuai dengan keadaan dan tujuan pelaku UMKM. Secara umum dalam menentukan tingkat harga, pelaku UMKM harus mempertimbangkan faktor-faktor; pasar yang dituju, tingkat penawaran dan permintaan, tingkat persaingan, biaya produksi dan daya beli masyarakat.

6. Kemasan

Karena pandemi Covid-19 yang menyebabkan perilaku konsumen menuntut perubahan kemasan yang aman dan nyaman, serta perubahan kemasan yang sesuai protokol kesehatan, apalagi pengiriman produk mereka memakai jasa *delivery*. Contoh; bisnis kuliner yang menyampaikan produknya menggunakan jasa *delivery*, harus merubah kemasan agar jasa *delivery* mudah membawanya, produk yang terima konsumen dalam kondisi utuh, lebih tahan lama jika mengirim jarak jauh atau waktu lama, menjadikan kemasan lebih kecil, dan sebagainya.

7. Promosi *Online*

Pelaku UMKM dapat memanfaatkan era digitalisasi dan lebih mudah dalam mempromosikan dan mengiklankan produknya. Biaya iklan secara *online* melalui

media sosial relatif lebih rendah dibandingkan biaya iklan secara *offline*, dan iklan *online* melalui media sosial dan internet dapat menjangkau lebih luas. Namun saat ini para UMKM di Pontianak literasinya masih rendah terhadap promosi online.

8. Merek

Merek adalah elemen sangat penting dalam promosi produk. Merek merupakan identitas produk atau UMKM tersebut, maka pelaku UMKM harus benar-benar memilih merek yang tepat, karena merek tidak hanya untuk masa pandemi Covid-19 saja, namun untuk kelangsungan hidup UMKM pada masa-masa mendatang.

9. Pesanan dan *Delivery Online*

UMKM dapat menggunakan aplikasi *digital* untuk pemesanan produknya dan berintegrasi dengan jasa *delivery* yang sudah eksis saat ini untuk melakukan pengiriman produk, seperti; go-send, antaraja, JNE, dan sebagainya.

10. Inovasi dan Kreaktif

Untuk menghadapi persaingan akan semakin ketat di *era new normal* dengan kondisi ekonomi yang tidak stabil di pasar, dan daya beli masyarakat yang belum kembali normal, pelaku UMKM dituntut untuk berinovasi sebagai jalan keluar untuk kembali normal. Tanpa inovasi, pelaku UMKM akan kesulitan menghasilkan produk yang dapat menciptakan pasar dan melakukan terobosan kinerja pemasaran. Dalam menciptakan inovasi, kinerja divisi riset dan pengembangan sangat dibutuhkan untuk menjadikan masa transisi saat ini sebagai keunggulan bisnis. Inovasi dapat berupa menciptakan produk berkualitas dengan harga murah atau menciptakan strategi pemasaran atau penjualan yang sederhana namun efektif. Inovasi tidak terbatas pada strategi bisnis, tetapi juga keseluruhan elemen dari sumber daya UMKM.

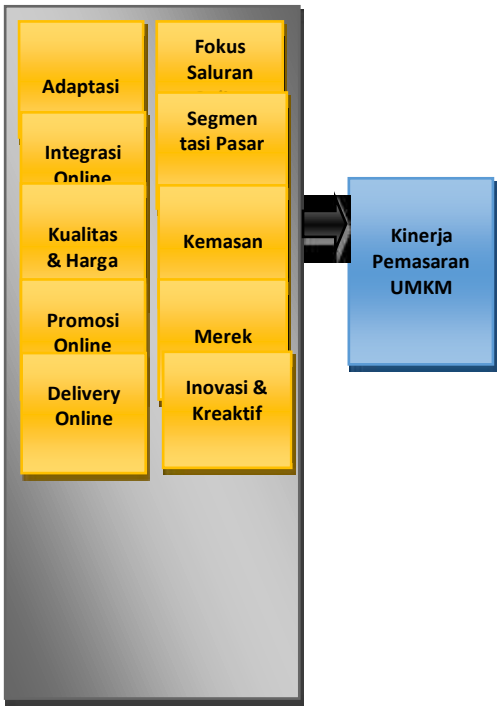
KESIMPULAN

Tantangan UMKM dalam meningkatkan kinerja pemasarannya, antara lain adalah kemampuan permodalan, pola pikir, tingkat pengetahuan pelaku usaha, kemampuan membaca peluang pasar, penggunaan sistem saluran distribusi onlini, efisiensi produktifitas, biaya produksi, merek, pengemasan, pembinaan dan pelatihan oleh Pemerintah.

Peluang UMKM kedepannya adalah berdaya saing, peluang pasar baru, kreatifitas, dan inovasi pemasaran (merek, bentuk, model pengemasan, dan sebagainya).

Konsep strategi pemasaran baru yang dapat disarankan pada UMKM Kota Pontianak dalam rangka meningkatkan kinerja pemasaran, seperti gambar dibawah ini :

Gambar : Model Kinerja Pemasaran UMKM



REFERENSI

Kotler, Hermawan, Iwan Setiawan, "*Marketing 4.0 – Moving From Traditional to Digital*", Penerbit John Wilet & Sons, 2017

Tjiptono, "*Strategi Pemasaran*", Penerbit Andi, Edisi 4, 2015

Aaker, *"Manajemen Pemasaran Strategis"*, Penerbit Salemba Empat, Edisi 8, 2013

Creswell, *"Research Design"*, Penerbit Pustaka Pelajar, Edisi 4, Cetakan IV, 2019

Sugiyono, *"Metode Penelitian Bisnis – Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Kombinasi, dan R&D"*, Penerbit Alfabeta, Edisi Ke-3, Cetakan Kedua, 2018 Julianti, *"The Art of Packaging"*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Cetakan Kedua, 2018

Rahmawati, Darsono, Setyowati (2019), *"Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pemasaran Pada UMKM Pangan Olahan Di Kota Surakarta"*

Eka, (2020, March). *The Impact of Covid-19 Pandemic, DigitalTransformation Becoming More Real. Daily Social.*

Fatoni, Susilawati, Yulianti, & Iskandar (2020), *Dampak Covid-19 Terhadap Perilaku Konsumen Dalam Penggunaan E-Wallet Di Indonesia.*

Harahap, D. A. (2020). *Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) MenanganiPandemi Covid-19 dan Tren Pembelian Online. Opini Radar Bandung, p. 9.*

Harahap, D. A. (2020). *Virus Corona dan Panic Buying yang Impulsif. Opini RadarBandung, p. 9.*

Briefing & Learning Note. (2020). *Digital Technologies and the COVID-19 pandemic.*

Susanti, Istiyanto, & Jalari, (2020), *Strategi UMKM Pada Masa Pandemi Covid-19. KANGMAS: Karya Ilmiah Pengabdian Masyarakat, e- ISSN: 2722-2004*.

Kholidah, Miftahur, *Peluang Dan Tantangan Pengembangan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Dari Berbagai Aspek Ekonomi*, 2018

Herawati, Etty Kongrat, *Peluang dan Tantangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKUM) Bidang fashion Kota Bandung Dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean*, 2016

Zaelani, *Peningkatan Daya Saing UMKM Indonesia, Tantangan dan Peluang Pengembangan IPTEK*, 2019

Website :

https://www.tirto.id

https://www.bps.go.id/

https://data.pontianakkota.go.id/tl/dataset/data-jumlah-umkm-di-kota-pontianak

https://www.akseleran.co.id/blog/umkm-adalah/

https://www.harmony.co.id/blog/strategi-ukm-dalam-menghadapi-era-new-normal

https://www.jurnal.id/id/blog/strategi-bisnis-yang-harus-dilakukan-ukm-saat-new-normal/

https://www.niagahoster.co.id/blog/tantangan-umkm-indonesia/

https://tambahpinter.com/cara-membuat-jurnal/

https://projasaweb.com/pengertian-strategi-pemasaran/#:~:text=Philip%20Kotler,-Mengambil%20apa%20yang&text=Strategi%20pemasaran%20adalah%20suatu%20serangkaian,apa%20yang%20menjadi%20tujuan%20marketing.

https://elitemarketer.id/content/6-saluran-pemasaran-online-untuk-konten-anda/

https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/10/22/inilah-10-e-commerce-dengan-pengunjung-terbesar

https://www.lalamove.com/indonesia/jakarta/id/blog/8-perubahan-perilaku-konsumen

https://yoursay.suara.com/news/2020/05/27/134117/strategi-umkm-dalam-menghadapi-new-normal?page=1

Aplikasi Teori RBT untuk Keberlangsungan Usaha UMKM pada Masa Pandemi Covid-19

Audisty Prana Hardayu[a*]; Hartono[a]; Nur Afifah[a]
[a]: Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura, Indonesia
*Email: adistyhardayu@icloud.com

Abstrak

Pandemi covid-19 di Indonesia memberikan dampak besar pada keberlangsungan usaha terutama pada UMKM. Dengan adanya pembatasan sosial, dan protokol kesehatan yang perlu diterapkan, UMKM mengalami penurunan omset yang signifikan, bahkan banyak yang terpaksa berhenti beroperasi sementara waktu. Namun UMKM di Pontianak banyak yang membuktikan diri dapat tetap bertahan selama pandemi, dikarenakan memiliki kemampuan dinamis yang meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Kemampuan dinamis menurut teori RBT mencakup kapabilitas kewirausahaan, kapabilitas pengembangan sumber daya, dan kapabilitas jaringan dan hubungan. Penelitian ini dilakukan dengan melakukan *in depth interview* kepada pelaku UMKM dan juga melalui kajian literatur berupa jurnal penelitian terdahulu, dan ditujukan untuk membahas langkah-langkah aplikasi teori RBT dari tiap kapabilitas yang ada di kemampuan dinamis yang bisa diterapkan oleh UMKM, untuk meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan sehingga dapat terus bertahan sekalipun berada dalam masa pandemi.

Kata kunci: teori RBT, kemampuan dinamis, keberlangsungan usaha UMKM, masa pandemi.

PENDAHULUAN

Pandemi covid-19 yang terjadi di Indonesia berdampak besar pada keberlangsungan usaha terutama pada UMKM. Padahal UMKM memainkan peran kunci dalam pembangunan ekonomi, inovasi, pembukaan lapangan kerja dan integrasi sosial, baik di negara maju maupun berkembang. Hal ini menjadikan UMKM menjadi prioritas penyaluran subsidi pemerintah untuk pemulihan ekonomi pasca pandemi.

Kota Pontianak adalah salah satu kota yang perekonomiannya berkontraksi lebih dalam (minus 4,46% yoy pada kuartal III tahun 2020) dibandingkan kontraksi perekonomian Indonesia (minus 3,49% pada kuartal III tahun 2020) (bps.go.id, 2020). Hal ini membuat Pemerintah kota Pontianak fokus mengembangkan potensi industri kreatif sebagai salah satu alternatif terbaik untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi daerah. Pelaku UMKM di kota Pontianak pada tahun 2020 berdasarkan data data.pontianakkota.go.id berjumlah 1.269 UMKM dan di masa pandemi saat ini sangat merasakan dampak langsung berupa penurunan omset penjualan yang signifikan dikarenakan adanya himbauan pemerintah dalam penerapan PSBB serta turunnya daya beli masyarakat, hingga menyebabkan cukup banyak UMKM yang harus terpaksa berenti beroperasi untuk sementara waktu.

Para pelaku UMKM memerlukan strategi bertahan untuk menjaga keberlangsungan bisnisnya dengan memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya, dan salah satu strategi yang bisa diadopsi adalah dengan menerapkan *resource based theory* (RBT) yang berfokus pada kemampuan dinamis sehingga pada akhirnya dapat terus-menerus mengembangkan keunggulan kompetitif UMKM bersangkutan dan bertahan dalam jangka panjang. Kunci dari pendekatan RBT adalah mengembangkan kemampuan dinamis dengan memadukan kapabilitas

kewirausahaan, kapabilitas pengembangan sumber daya, dan kapabilitas hubungan jaringan mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu.

Kapabilitas kewirausahaan, menurut teori *Resource Based* Theory (RBT) berkaitan dengan sejauh mana sebuah bisnis mengeksplor sumber daya yang mereka miliki saat melakukan risiko, berinovasi dan beroperasi secara proaktif (Jardon & Martos, 2012). Inovasi ini mencerminkan kecenderungan untuk mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif, yang didukung oleh teknologi dan cara kerja terbaru yang diaplikasikan pada kondisi pasar yang ada, kapabilitas kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan penjualan pada suatu bisnis, sehingga dapat menjadi faktor kunci dalam perbaikan dan peningkatan hasil pendapatan (Raunch *et al*, 2009). Pelaku UMKM harus jeli membaca kebutuhan pasar, memahami perubahan perilaku konsumen, dan berinovasi untuk memanfaatkan semua peluang yang ada.

Selain kapabilitas kewirausahaan, pelaku UMKM juga perlu menngoptimalkan kapabilitas sumber daya internalnya dalam memperoleh dan menyebarkan pengetahuan, sehingga dapat mengambil langkah yang tepat untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar yang mempengaruhi kelangsungan bisnisnya. Komponen umum dan spesifik dari sumber daya manusia suatu UMKM menghasilkan pengaruh positif langsung dan tidak langsung pada pertumbuhan usaha baru dan akses ke sumber daya eksternal, misalnya modal finansial, karyawan terampil, atau pengetahuan, memiliki peluang lebih tinggi untuk terjadi ketika wirausahawan mengumpulkan sumber daya manusia yang tinggi modal (Backes-Gellner & Werner, 2007).

Kurang nya minat beli dan menurunnya penjualan serta kepercayaan dari konsumen juga sangat berpengaruh terhadap bisnis UMKM, oleh karena itu pelaku UMKM harus membangun loyalitas dengan memperkuat kapabilitas jaringan dan hubungan. Kapabilitas jaringan dan hubungan adalah sebuah kapabilitas pada suatu bisnis yang terfokus pada menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang sudah ada dan tetap menjaga hubungan erat dan saling menguntungkan antara pelaku usaha dan konsumen hingga menciptakan pembelian ulang yang membentuk sebuah loyalitas (Kotler, Philip dan Amstrong, 2012). Namun Hardilawati (2019) menemukan hasil yang bertolak belakang yaitu kapabilitas menjaga dan membina hubungan berpengaruh tetapi tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran dikarenakan masih sangat kurangnya pemahaman akan relationship oleh pelaku UMKM. Sehingga kapabilitas hubungan dan jaringan yang baik dan maksimal pada akhirnya diharapkan dapat membuat UMKM untuk dapat bertahan dan memiliki daya saing yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan untuk menjawab dan memberikan strategi apa yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM untuk tetap dapat menjaga dan mempertahankan kelangsungan bisnis mereka di tengah pandemi covid-19. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan membahas apa saja strategi bertahan dengan mengembangkan keunggulan kompetitif yang harus dilakukan oleh pelaku UMKM hingga mereka dapat terus menjaga keberlangsungan bisnisnya dengan lebih responsif terhadap situasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi pada saat pandemi covid-19.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif kualitatif yang ditujukan untuk membahas berbagai strategi yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM untuk bertahan di saat pandemic Covid-19 dengan mengaplikasikan teori RBT. Penulis

mengumpulkan data dengan melakukan *in depth interview* kepada pelaku UMKM yang bertahan di masa pandemi, dan dari data-data sekunder berupa jurnal dan juga hasil penelitian terdahulu yang menjelaskan pengaruh aplikasi teori RBT terhadap kemampuan dinamik UMKM untuk bertahan.

PEMBAHASAN

Teori RBT (*Resource Based Theory*) menekankan bahwa kepemilikan sumber daya strategis memberi organisasi kesempatan emas untuk mengembangkan keunggulan kompetitif atas para pesaingnya. Keunggulan kompetitif ini pada gilirannya dapat membantu organisasi menikmati keuntungan yang kuat, dan pada akhirnya dapat menjadi pendukung pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Sumber daya strategis perusahaan dapat berupa sumber daya berwujud dan sumber daya tidak berwujud. Sumber daya berwujud adalah sumber daya yang dapat segera dilihat, disentuh, dan diukur. Aset fisik seperti properti, pabrik, dan peralatan perusahaan, serta uang tunai, dianggap sebagai sumber daya berwujud. Sebaliknya, sumber daya tak berwujud cukup sulit untuk dilihat, disentuh, atau diukur. Sumber daya tak berwujud mencakup, misalnya, pengetahuan dan keterampilan karyawan, reputasi perusahaan, dan budaya perusahaan. Dalam membandingkan dua jenis sumber daya, sumber daya tidak berwujud lebih cenderung memenuhi kriteria untuk sumber daya strategis (yaitu berharga, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat disubstitusi) daripada sumber daya berwujud.

Sumber daya tidak berwujud, yaitu kemampuan organisasi (kapabilitas), menjadi konsep kunci dalam teori berbasis sumber daya. Kapabilitas cenderung muncul dari waktu ke waktu saat perusahaan mengambil tindakan yang dibangun di atas sumber daya strategisnya. Kapabilitas penting bagi UMKM karena dengan itulah UMKM dapat menangkap nilai potensial yang ditawarkan sumber daya. Kapabilitas juga dibutuhkan untuk menggabungkan, mengelola, dan mengeksploitasi sumber daya untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan menciptakan keunggulan dibandingkan pesaing.

Kapabilitas unik untuk selalu menciptakan peluang baru akhirnya berkembang menjadi kemampuan dinamis bagi UMKM. Dengan adanya kemampuan dinamis, maka UMKM dapat selalu memperbaiki dan memperbarui kapabilitasnya untuk dapat berkembang, dan juga sebaliknya untuk bertahan di masa krisis, seperti di masa pandemi ini. Woldesenbet *et al.* (2012) mengidentifikasi tiga jenis kapabilitas yang menjadi kemampuan dinamis, yaitu kapabilitas kewirausahaan, kapabilitas sumber daya, dan kapabilitas jaringan dan hubungan.

Arthurs & Busenitz (2006: 199) menjelaskan kapabilitas kewirausahaan sebagai kemampuan untuk mengidentifikasi peluang dan mengembangkan sumber daya yang dibutuhkan untuk mengejar peluang. Selain itu, Woldesenbet *et al.* (2012) mengakui bahwa kapabilitas kewirausahaan bersifat dinamis, dan fleksibel terhadap lingkungan yang berubah. Kapabilitas kewirausahaan juga memungkinkan perusahaan kecil untuk fokus dan kreatif dalam mencari dan membuat peluang baru (Ambrosini & Bowman, 2009), sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan proaktif, inovatif, dan mempertimbangkan resiko, sehingga keputusan tersebut berkontribusi untuk kelangsungan hidup perusahaan.(Rauch *et al*, 2009: 763)

Menurut Alvarez *et al* (2011) dan Bosma & Levie (2011), kapabilitas kewirausahaan dipengaruhi oleh kondisi formal maupun kondisi informal. Beberapa kondisi formal yang dapat mempengaruhi kapabilitas kewirausahaan UMKM, antara lain: lembaga keuangan, kebijakan pemerintah, program pemerintah, keterbukaan pasar, infrakstuktur fisik, dan hak atas kekayaan intelektual. Sedangkan kondisi

informal yang mempengaruhi kapabilitas kewirausahaan UMKM, antara lain: norma sosial dan budaya, peluang untuk memulai usaha, kemampuan dan pengetahuan untuk memulai usaha, citra sosial UMKM, dukungan perempuan untuk memulai usaha, minat dalam inovasi, perhatian pada pertumbuhan usaha, dan perkembangan teknologi digital. Pada Negara berkembang, aktivitas kewirausahaan lebih dominan dipengaruhi oleh kondisi informal (Urbano & Alvarez, 2014), dan seiring waktu dengan membesarnya usaha, maka kondisi formal akan semakin mempengaruhi kapabilitas kewirausahaan (Ahlstrom & Bruton, 2002). Perkembangan teknologi digital yang dapat dimanfaatkan dengan baik akan sangat mempengaruhi kemampuan dinamis untuk mengatasi ketidakpastian (Teece, 2018).

Pendidikan kewirausahaan khususnya keterampilan non-kognitif paling baik diterapkan mulai usia dini (Huber, Sloof, & van Praag, 2014), dibandingkan di masa remaja di pendidikan menegah, karena usia dini masih mudah membentuk karakter dan kemampuan dinamis keiwarusahaan (Cunha & Heckman, 2007). Pendidikan non-kognitif yang mempengaruhi kapabilitas kewirausahaan adalah dorongan kreativitas, kemandirian, inisiatif pribadi, dan kemampuan mengidentifikasi peluang sehingga pada akhirnya mendorong tumbuhnya ide dan inovasi (De Tienne & Chandler, 2004).

Infrastruktur fisik relevan untuk menentukan keberhasilan kewirausahaan di sektor ekonomi kreatif (Ghani, Kerr, & O'Connell, 2014). Sektor industi ekonomi kreatif menimbulkan paradigma DIY (do it yourself) yang melibatkan orang biasa untuk dapat menemukan, merancang, membuat, dan atau menjual barang, sehingga dapat dilakukan oleh siapapun di lokasi manapun (Fox, 2014). Paradigma DIY memungkinkan inovasi dan meningkatkan kemampuan dinamis, yang berkaitan dengan kemampuan dan keterampilan untuk mengakses computer dan infrakstuktur manufaktur lainnya. Hingtgen et al. (2015) mengidentifikasikan infrastruktur yang tidak memadai di Kuba menjadi hambatan untuk meningkatkan penciptaan daya saing sektor pariwisata, dan berujung pada terhambatnya penciptaan lapangan pekerjaan baru.

Pengembangan sumber daya difokuskan kepada pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh UMKM. Sumber daya manusia mengacu kepada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (yang dicapai melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman), efektivitas hubungan interpersonal, efek jaringan, dan keterampilan berkomunikasi (Belso-Martinez *et al.*, 2013). Oleh karena itu, sumber daya manusia pengusaha merupakan sumber daya penting bagi perusahaan baru. Komponen umum dan spesifik dari sumber daya manusia pendiri menghasilkan pengaruh positif langsung dan tidak langsung pada pertumbuhan usaha baru dan akses ke sumber daya eksternal, misalnya modal finansial, karyawan terampil, atau pengetahuan, memiliki peluang lebih tinggi untuk terjadi ketika wirausahawan mengumpulkan sumber daya manusia yang tinggi modal (Backes-Gellner dan Werner, 2007). Selain itu, Becker (2009) berkontribusi dengan analisis ekonomi mengenai sumber daya manusia yang berfokus secara khusus pada pendidikan dan menjelaskan bagaimana investasi dalam pendidikan dan pelatihan setara dengan investasi pada peralatan. Selain itu, Ashourizadeh *et al*. (2014), mengakui bahwa modal manusia dalam bentuk pendidikan bermanfaat bagi kinerja wirausahawan dan bila dikombinasikan dengan modal sosial menambah dorongan kinerja. Peningkatan kapabilitas sumber daya menjadi penting supaya dapat mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang layak dan dapat menghasilkan

efek positif, sehingga dapat meningkatkan kemampuan dinamis UMKM (Estrin, Mickiewicz, & Stephan, 2016).

Kapabilitas sumber daya memungkinkan UMKM memiliki sumber daya yang mampu mengintegrasikan pengetahuan internal dan eksternal, serta menjalankan manajemen yang baik sehingga membawa efek positif pada perkembangan kinerja, dan juga untuk pengembangan produk baru (Liu, Chen & Tsai, 2005). Moorman (1995) mengidentifikasi bahwa perusahaan dengan kapabilitas sumber daya yang tinggi akan mudah menyerap informasi dari pasar, dan mengolahnya menjadi ide-ide baru sehingga mengurangi ketidakpastian. Oleh karena itu, semakin baik kapabilitas sumber daya, maka wirausahawan akan memperoleh kinerja usaha yang lebih baik.

Kapabilitas jaringan dan hubungan menurut Teece (1986), adalah motivasi pelaku usaha untuk bekerja sama dengan pelaku usaha lain untuk mendapatkan posisi baru di pasar atau untuk menciptakan produk baru. Selain itu, pelaku usaha dapat memutuskan untuk berpartisipasi dalam kolaborasi inovasi yang tidak terkait langsung dengan aktivitas utama mereka sambil melakukan aktivitas inovasi dalam batas-batas mereka. Model inovasi terbuka mengamati bahwa perusahaan kecil mengambil peran besar dalam aktivitas inovasi saat ini. Menurut Chesbrough (2003), usaha kecil menyumbang sekitar 24 persen dari total pengeluaran penelitian dan pengembangan industri di AS pada tahun 2005, dibandingkan dengan hanya 4 persen pada tahun 1981. Selain itu, terdapat banyak penelitian tentang kekuatan dan kelemahan UMKM dipengaruhi oleh proses inovasi (Vossen, 1998). Karena inovasi dalam UMKM dibatasi oleh sumber daya keuangan yang terbatas, kurangnya pekerja khusus, dan inisiatif inovasi kecil, risiko yang terkait dengan inovasi tidak dapat disebarluaskan, UMKM perlu memperluas jaringan mereka untuk menemukan sumber daya inovasi yang hilang (Van de Vrande *et al*, 2009). Dalam dunia yang kompleks dan padat pengetahuan ini dengan siklus hidup produk yang dipersingkat, perilaku jaringan (perilaku kooperatif) menjadi lebih penting dari sebelumnya. Akibatnya, praktik inovasi terbuka tidak hanya diterapkan secara eksklusif oleh perusahaan multinasional berteknologi tinggi, tetapi juga akan diterapkan oleh UMKM, dan akan semakin diadopsi (Van de Vrande *et al*., 2009). Hughes dan Wareham (2010) mengidentifikasi kapabilitas jaringan dan hubungan yang menambah nilai pada strategi perusahaan adalah melalui kerjasama dengan beberapa pihak eksternal, antara lain konsumen, profesional, firma penelitian, mitra, kolaborator akademik dan klinis, penyedia, regulator, pemasok.

Semua kapabilitas yang membentuk kemampuan dinamis, akan memaksimalkan keunggulan kompetitif organisasi, meningkatkan posisi organisasi di antara pesaing, dan menjanjikan keberlangsungan organisasi untuk jangka panjang. Perusahaan yang memiliki kemampuan dinamis, berarti memiliki keunggulan kompetitif yang dapat mencegah peniruan oleh pesaing, dan menahan pesaing untuk mendapatkan keunggulan yang sama. Namun karena pencepagan peniruan tidaklah permanen, maka perusahaan juga harus terus mengembangkan kemampuan dinamisnya untuk terus mendapatkan keuntungan maksimal (Christensen, 2001; Yu Chunxia, 2012).

Keunggulan kompetitif berkelanjutan memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai fundamental dan mengarahkan loyalitas pelangan, dapat diwujudkan oleh UMKM dengan memiliki fleksibilitas dan daya tanggap terhadap pelanggan. Fleksibilitas mengacu pada kemampuan organisasi untuk memberikan nilai pelanggan yang superior (Johnson et al., 2008) dan daya tanggap didefinisikan

sebagai kemampuan organisasi untuk merespon dengan cepat terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan mereka (Carlos et al., 2010). Keunggulan kompetitif dapat diperoleh melalui pemenuhan tujuan organisasi dan kebutuhan pelanggan dalam lingkungan yang sangat kompetitif (Evans *et al.*, 2006). Li & Zhou (2010) menyebutkan bahwa UMKM yang berorientasi pasar dan memiliki kemampuan dinamis akan memiliki keunggulan yang langka dan citra yang bagus untuk keberlanjutan usaha yang dibutuhkan untuk lingkungan yang sangat kompetitif. Demikian pula terhadap keuangan perusahaan, UMKM yang memiliki kemampuan dinamis tinggi akan mendapatkan keuntungan secara finansial dalam jangka panjang (Jones & Hill, 2013). Oleh karena itu, kemampuan dinamis menjadi hal penting bagi UMKM untuk keberlangsungan usaha dalam jangka panjang.

KESIMPULAN

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan teori RBT, kemampuan dinamis merupakan kemampuan paling utama yang harus dimiliki oleh UMKM untuk dapat bertahan di masa krisis, dan juga untuk keberlangsungan usaha dalam jangka panjang. Kemampuan dinamis ini mencakup kapabilitas kewirausahaan, kapabiltas pengembangan sumber daya, dan kapabilitas jaringan dan hubungan.

Kapabilitas kewirausahaan secara informal dapat dikembangkan dengan mengembangkan keberanian untuk memulai kewirausahaan, mengembangkan kemampuan membaca peluang untuk memulai usaha, dan dukungan perempuan untuk memulai usaha. Sementara dari sektor formal, kapabilitas kewirausahaan dapat dikembangkan dengan akses yang baik kepada lembaga keuangan, mampu mengadaptasi kebijakan dan program pemerintah, pasar yang terbuka dan menerima produk UMKM, infrastruktur fisik yang mendukung UMKM, serta adanya perlindungan HAKI terhadap produk UMKM.

Kapabilitas sumber daya dapat dikembangkan dengan pendidikan kewirausahaan yang diberikan sejak usia dini, dan juga pelatihan kepada seluruh sumber daya manusia yang terlibat.

Dan yang terakhir, kapabilitas jaringan dan hubungan dapat dikembangkan dengan membentuk hubungan baik dan kerjasama dengan konsumen, profesional, firma penelitian, mitra, kolaborator akademik dan klinis, penyedia, regulator, pemasok.

REFERENSI

Ahlstrom, D. (2002). An Institutional Perspective on the Role of Culture in Shaping Strategic Actions by Technology-focused Enterpreneurial Firms in China. *Enterpreneurship Theory and Practice, 26*(4), 53- 70.

Alvarez, C. U. (2012). Environmental Factors and Enterpreneurial Activity: An Institusional Approach. *Revista Venezolana de Gerencia, 17*(57), 9 - 38.

Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are Dynamic Capabilities and Are They a Usefull Construct in Strategic Management? *International Journal of Management Review, 11*(1), 29 - 49.

Arthurs, J., & Busenitz, L. (2006). Dynamic Capabilities and Venture Performance: The Effects of Venture Capitalists. *Journal of Business Venturing, 21*(2), 195 - 215.

Ashourizadeh, S., Rezaei, S., Schott, T., & Vang, J. (2014). Enterpreneurs' Human and Social Capital: Direct and Reinforcing Benefits for Exports. *International Journal of Enterpreneurship and Small Business, 21*(2), 246 - 267.

Backes-Gellner, U., & Werner, A. (2007). Enterpreneurial Signaling via Education: A Success Factor in Innovative Start-ups. *Small Business Economics, 29*(1), 173 - 190.

Becker, G. (2009). *Human Capital: A Theoritical and Empirical Analysis, with Special Reference to Educations.* Universitas of Chicago Press.

Belso-Martinez, J., Molina-Morales, F., & Mas-Verdu, F. (2013). Combining Effects of Internal Resources,Enterpreneur Characteristics and KIS in New Firms. *Journal of Business Research, 66*(10), 2079 - 2089.

Bosma, N., & Levie, J. (2010). *Global Enterpreneurship Monitor 2009 Executive Report.* Santiago: Global Entrepreneurship Research Association.

Carlos, M., Sousa, E., & Fernando, L. (2010). The Key Role of Managers' Value in Exporting Influence on Customer Responsive and Export Performance. *Journal of International Marketing, 18*(2), 1 - 19.

Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology.* Boston: Harvard Business School Press.

Choirunnisa, Ferdinand, A., & Indriani, F. (2018). Analisis Pengaruh Penginderaan Pasar, Pemasaran Kewirausahaan, Kemampuan Jaringan dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran (Studi pada UKM Makanan dan Minuman di kota Semarang). *Jurnal Bisnis Strategi, 27*(2), 1410 - 1246.

Christensen, C. (2011). The Past and Future of Competitive Advantage. *MIT Sloan management Review, 42*(2), 105 - 119.

Cunha, F. H. (2007). The Technology of Skill Formation. *The American Economic Review, 97*(2), 31 - 47.

DeTienne, D., & Chandler, G. (2004). Opportunity Identification and Its Role in The Enterpreneur Classrom: A Pedagogical Approach and Empirical Test. *Academy of Management Learning & Education, 3*(3), 242 - 257.

Estrin, S., Mickiewicz, T., & Stephan, U. (2016). Human capital in social and commercial enterpreneuship. *Journal of Business Venturing, 31*(4), 449 - 467.

Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. (2009). *Consumer Behaviour.* West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.

Fox, S. (2014). Third Wave Do-It-Yourself (DIY): Potensial For Prosumption, Innovation and Entrepreneurship by Local Populations in Regions without Industrial Manufacturing Infrastucture. *Technology in Society, 39*, 18 - 30.

Ghani, E., Kerr, W., & O'Connell, S. (2014). Spatial Determinants of Entrepreneurship in India. *Regional Studies, 48*(6), 1071 - 1089.

Hardilawati, W. L., Sandri, S., & Binangkit, I. (2019). The Role of Innovation and E-commerce in Small Business. (pp. 83 - 87). Dubai: Atlantis Press.

Hingtgen, N., Kline, C., Fernandes, L., & McGehee, N. (2015). Cuba in Transition: Tourism Industry Perception of Enterpreneurial Change. *Tourism Management, 50*, 184 - 193.

Huber, G. (1991). *Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature.* Austin, Texas: Organizations Sciences.

Huber, L., Sloof, R., & Van Praag, M. (2014). The Effect of Early Entrepreneurship Education: Evidence from a Field Experiment. *European Economic Review, 72*, 76 - 97.

Hughes, B., & Wareham, J. (2010). Knowledge Arbitrage in Global Pharma :A Synthetic View of Absorptive Capacity and Open Innovation. *R&D Management, 40*(3), 324 - 343.

Jardon, C., & Susana Martos, M. (2012). Intellectual Capital as Competitive Advantage in Emerging Clusters in latin America. *Journal of Intellectual Capital, 13*(4), 462 - 481.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy Text and Cases.* Financial Times (FT): Prentice Hall.

Jones, G., & Hill, C. (2013). *Theory of Strategic Management with Cases.* South-Western, Canada: Cengage Learning.

Kotler., P., & Armstrong, G. (2012). *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (13 ed.). Jakarta: Erlangga.

Li, J., & Zhou, K. (2010). How Foreign Firms Achieve Competitive Advantage in the Chinese Emerging Economy: Managerial Ties and Market Orientation. *Jurnal of Business Research, 63*(8), 856 - 862.

Liu, P., Chen, W., & Tsai, C. (2005). An Empirical Study on the Correlation Between the Knowledge Managemant Method and New Product Development Strategy on Product Performance in Taiwans Industries. *Technovation, 25*(6), 637 - 644.

Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedens and New Products Outcomes. *Journal Of Marketing Research, 32*(3), 318 - 335.

Rauch, A., J., W., Lumpkin, G., & Frese, M. (2009). EO and Business Performance : An Assesment of Past Research and Suggestions for the Future. *Enterpreneurship Theory and Practice, 33*, 761 - 787.

Teece, D. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration Collaboration, Licensing and Public Policy. *Research Policy, 15* (6), 285 - 305.

Teece, D. (2018). Managing the University: Why 'Organized Anarchy' is Unacceptable in the Age of Massive Open Online Courses. *Strategic Organization, 16*(1), 92 - 102.

Urbano, D., & Alvarez, C. (2014). Institutional Dimensions and Enterpreneurial Activity: An International Study. *Small Business Economics, 42*(4), 703 - 716.

Vossen, R. (1998). *Relative strength and weaknesses of small firms in innovation.* International small business journal.16(3),88-94.

Vrande, V. v., Jong, J. P., Vanhaverbeke, W., & Rochemont, M. d. (2009). Open Innovation in SMEs: Trends, Motives and Management Challenge. *Technovation, 29*(6-7), 423 - 437.

Woldensenbet, K., Ram, M., & Jones, T. (2012). Supplying Large Firms: The Role of Enterpreneurial and Dynamic Capabilities in Small Businesses. *International Small Business Journal, 30*(5), 493 - 512.

Yu, C., & Wong, T. (2014). An Agent-Based Negotiation Model for Supplier Selection of Multiple Products with Synergy Effect. *Expert System with Application, 42*, 223 - 237.