



# MANAJEMEN BISNIS

di Era Pandemi  
COVID-19 & NEW NORMAL

**Editor:**

Nurhidayati &  
A Khoirul Anam

**Kontributor:**

Nurhidayati | Noor Arifin | Muhammad Nasir  
| Mutamimah | A Khoirul Anam | Windi NR  
Wardhani | Zulkifli | Hendar | Samsul Arifin |  
MA Irfan Rahmana | Mufti Agung W | Olivia  
Fachrunnisa | Much. Imron | Much. Zulfa

*Editor:*

Nurhidayati  
A Khoirul Anam

# **MANAJEMEN BISNIS**

DI ERA PANDEMI COVID-19 & NEW NORMAL

*Kontributor:*

Nurhidayati | Noor Arifin | Muhammad Nasir  
| Mutamimah | A Khoirul Anam | Windi NR  
Wardhani | Zulkifli | Hendar | Samsul Arifin |  
MA Irfan Rahmana | Mufti Agung W | Olivia  
Fachrunnisa | Much. Imron | Much. Zulfa

Unissula Press

# **MANAJEMEN BISNIS**

DI ERA PANDEMI COVID-19 & NEW NORMAL

Editor:

**Nurhidayati**

**A Khoirul Anam**

xix + 280 hlm, Uk: 14.8 cm x 21 cm

Cetakan Pertama : Agustus 2020

Penerbit : Unissula Press

P-ISBN : 978-623-7097-73-0

E-ISBN : 978-623-7097-70-9

**Unissula Press**

Anggota APPTI

No. 03.085.1.02.2019

@2020, Semarang

Jl. Kaligawe Raya KM 4 Semarang

# Pengantar

*Bismillahirrahmanirrahiim*

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabaraktuh*

*Alhamdulillah*, puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT atas selesainya buku dengan tema Manajemen Bisnis di Era Pandemi Covid-19 dan New Normal. Semenjak awal bulan Maret 2020, pandemi Covid-19 yang sebelumnya sudah melanda di beberapa negara di dunia, akhirnya tembus dan masuk ke wilayah Indonesia. Berbagai upaya sudah dilakukan pemerintah dan masyarakat, namun dampak negatif tetap tidak bisa dihindarkan.

Ditengah masa keprihatinan dan rasa syukur atas karunia Allah SWT, maka kami mendapatkan kemudahan dalam menyusun buku ini. Pemikiran buku ini muncul dari hasil kerjasama Webinar Seri 1 sampai dengan 4 dengan tema “*New Normal and Management Practices Post Pandemic Covid-19*”, yang dilakukan antara Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA) dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara pada Juli 2020. Dalam webinar seri ini, turut berpartisipasi sebagai narasumber yaitu mahasiswa dari Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi UNISSULA. Mahasiswa PDIM ini memiliki berbagai keahlian dan menempati posisi strategis di lembaga masing-masing. Keikutsertaan mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen UNISSULA diharapkan mampu mewarnai isu manajemen bisnis di era Covid-19 sesuai dengan bidang keilmuan yang digeluti di PDIM dan

*sharing* pengalamannya sebagai praktisi di lembaga masing-masing.

Pembahasan buku ini dikaitkan dengan praktik manajemen bisnis dengan mengedepankan praktek-praktek pengelolaan krisis dan perubahan dalam hal ini pandemi Covid-19 semasa berlangsung pandemi dan sesudah pandemi yang disebut dengan era *New Normal*.

Secara spesifik pembahasan buku ini dilihat dalam 4 perspektif besar yaitu:

- (1) Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan tema “*Konsekuensi Covid-19 terhadap SDM: New Normal atau Punah?*”. Pada bagian ini pembahasan mencakup pandangan dari sudut pengelolaan sumber daya manusia. Transformasi peran manajemen sumber daya manusia sebagai garda depan penjaga kesehatan karyawan sekaligus penjaga “kesehatan” keberlangsungan operasional organisasi menjadi penting. Oleh karena itu usaha melibatkan karyawan dalam berbagai aktifitas organisasi merupakan hal positif yang bersifat antisipatif. Sementara bagi karyawan yang sudah terdampak upaya penyembuhan melalui konseling dalam manajemen qolbu relevan dilakukan. Bagian ini akan menjelaskan beberapa hal yang relevan terkait dengan usaha divisi MSDM dan SDM untuk bersama-sama dalam suatu jamaah yang kuat saling menguatkan di era *New Normal* jika tidak mau terlindas dampak pandemi Covid-19.
- (2) Perspektif Manajemen Strategik, dengan tema “*Ketangguhan Bisnis Semasa dan Sesudah Krisis Covid-19*”. Pada bagian ini pembahasan mencakup strategi pengaturan dan kerjasama menghadapi kompleksitas isu Covid-19 dan *New Normal*. Berbagai koordinasi, peran lembaga keuangan dan industri pendukung seperti industri UKM dan industri pariwisata sangat penting untuk membangkitkan kembali ekonomi akibat krisis Covid-19. Masing-masing lembaga harus mengambil peran masing-masing karena krisis ini bersifat kompleks dan memiliki efek *multiplayer*. Bagian ini akan menjelaskan pengaturan dan kerjasama berbagai bidang dan industri untuk keluar dari keterpurukan ekonomi sebagai dampak Covid-19.
- (3) Perspektif Manajemen Pemasaran, dengan tema “*Peluang dan Strategi Pemasaran Pasca Pandemi Covid-19*”. Pada bagian ini



disajikan perspektif pemasaran untuk mengambil sisi positif dan pembelajaran dari kasus pandemi Covid-19 untuk sukses memasuki masa *New Normal*. Organisasi perlu menekankan karakter *entrepreneurial trait* menghadapi krisis ini. Pelajaran inovasi dan kreatifitas membuka peluang munculnya kebaruan dalam bisnis, selain juga pemanfaatan teknologi dengan media sosial untuk mendekatkan produk dan organisasi kepada masyarakat di era pandemi Covid-19. Inti dari pembelajaran ini adalah kelincahan dan ketangkasan bergerak merespon dan berani mengambil peran selama masa Covid-19. Bagian ini akan menjelaskan sisi positif pelajaran yang diambil dari kasus Covid-19 dengan penerapan pada berbagai praktek kebijakan.

- (4) Perspektif manajemen umum, dengan tema “*Dampak New Normal bagi Bisnis*”. Pada bagian ini terdiri tiga topik yaitu isu transformasional bisnis dengan mengedepankan *human-centered design*. Selanjutnya topik menjaga api semangat motivasi SDM di era pandemi dan topik kehidupan *New Normal* menurut perspektif Islam. Organisasi perlu meredefinisikan dan *mencharge* ulang arah tujuan sekaligus piranti untuk mencapainya. Selain harus menjaga konsistensi gerak langkah menuju pada visi. Namun demikian, jika krisis dan perubahan sudah diluar kuasa manusia, sebagai umat beragama, hanya mengingat Allah semata adalah solusinya. Bagian ini akan menjelaskan pentingnya menjaga motivasi untuk menang melawan krisis jika terpaksa harus reformulasi bisnis, hal tersebut juga harus dilakukan sambil mendekatkan diri kepada Allah Yang Maha Pencipta termasuk yang menciptakan Covid-19.

Buku ini menjadi bahan diskusi yang menarik bagi para akademisi, manajer dan konsultan bisnis serta mereka yang tertarik belajar tentang manajemen bisnis di masa krisis seperti Covid-19 dan *New Normal* ini. Semoga buku ini memberikan manfaat seperti setitik air di padang pasir luas.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua kontributor dosen UNISSULA dan UNISNU serta mahasiswa program Doktor Ilmu Manajemen UNISSULA yang telah menyumbangkan ide dan gagasan

untuk terwujudnya buku special ini yang membahas tentang manajemen bisnis dimasa Covid-19 dan *New Normal*.

Kami juga mengucapkan terima kasih kepada Dekan Fakultas Ekonomi UNISSULA dan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISNU, yang telah memfasilitasi sehingga kerjasama antar dua fakultas bisa berjalan dengan baik dan lancar.

Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Pascasarjana Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) UNISSULA atas supportnya sehingga ide penulisan buku ini terwujud.

Selain itu ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada LPPM UNISSULA dan Unissula Press yang telah membantu atas terbitnya buku ini. Kami berharap buku ini menjadi secercah cahaya yang akan menginspirasi pembaca untuk dikembangkan dalam solusi dan kebijakan yang lain. Namun tidak ada gading yang tak retak, kami juga mengharapkan kritik dan saran untuk perbaikan ke depannya.

Terima kasih,

*Wassalamu'alaykum warahmatullahi wabarakatuh*

Semarang, 27 Dzulhijjah 1441 H  
17 Agustus 2020 M

Tim Editor

## **Editor**

### **Nurhidayati**

Department of Management, Faculty of Economics  
Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA)  
Semarang-Indonesia

### **A Khoirul Anam**

Department of Management,  
Faculty of Economics and Business  
Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU)  
Jepara-Indonesia





## Kontributor & Biografi Penulis

**Nurhidayati** adalah doktor bidang Ilmu Manajemen, dosen dan peneliti senior pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang tahun 1998. Kemudian tahun 2004 lulus dari Program Magister Sains Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Gelar PhD diperoleh dari Program Doktor di Business School of Management, Curtin University, Australia. Memiliki beberapa karya buku dan sejumlah karya penelitian yang dipublikasi di jurnal nasional dan proceeding internasional. Bidang Ilmu yang ditekuni dan diminati adalah *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi*, dan *Digital Human Resource Management*.

**Noor Arifin** adalah dosen dan peneliti di bidang Manajemen, pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta pada tahun 1993. Kemudian pada tahun 2000 memperoleh gelar Magister Sains, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Saat ini sedang menempuh S3 di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Memiliki beberapa karya buku tentang SDM dan sejumlah karya penelitian yang telah dipublikasi di jurnal nasional dan proceeding internasional. Bidang ilmu yang diminati adalah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perilaku Organisasi, telah mendapat sertifikasi kompetensi Manajer Pengelolaan SDM tahun 2018. Saat ini menjadi dosen aktif di

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISNU Jepara.

**Muhammad Nasir** adalah dokter bidang Ilmu Kedokteran dan peneliti bidang character berbasis qalbu untuk kesehatan dan kehidupan pada PT KARIM (Qalbu Madani) di Semarang. Gelar dokter diperoleh dari Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), Semarang tahun 2002. Kemudian tahun 2015 lulus dari Program Magister Sains Universitas STIKUBANK, Semarang. Saat ini lagi mengikuti Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA), Semarang. Memiliki beberapa karya buku yang dipublikasi secara umum di tingkat nasional. Bidang Ilmu yang ditekuni dan diminati adalah Kedokteran, Islamic Manajemen Sumber Daya Manusia, *Spiritual Intelligence* dan *Character Base Qalbu*. Saat ini menjadi praktisi dokter dan peneliti character berbasis Qalbu di Semarang dan aktif di berbagai organisasi kesehatan.

**Mutamimah** adalah staf pengajar bidang Manajemen Keuangan dan Pasar Modal, serta Manajemen Strategik pada Fakultas Ekonomi, Magister Managemen dan Program Doktor Ilmu Manajemen Unissula. Lulus Sarjana Ekonomi (S1) dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, Magister Sains (MSi) dari Universitas Gadjah Mada dan Program Doktor Ilmu Manajemen dari FEB Universitas Gadjah Mada Yogyakarta. Selain itu, beliau juga sebagai staf pengajar Magister Teknik Sipil dan Magister Kenotariatan Unissula, serta sebagai penguji eksternal untuk disertasi Mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Undip. Selain mengajar, beliau juga aktif sebagai peneliti dan penulis bidang keuangan digital dan pasar modal, *corporate governance*, keuangan syariah dan perbankan syariah dan juga sebagai peneliti Bank Indonesia. Beliau juga aktif sebagai konsultan dan trainer BUMN maupun non-BUMN, narasumber tingkat nasional maupun internasional, reviewer penelitian maupun reviewer artikel pada jurnal nasional terakreditasi maupun jurnal Internasional. Di sela-sela kesibukannya, beliau juga aktif sebagai pengurus pada

organisasi profesi, yaitu: Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), *Association of Lecturer for Financial and Economic Development* (ALFED), Forum Manajemen Indonesia (FMI), Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI), dan *International Financial Indonesia* (IFA).

**A Khoirul Anam** adalah dosen dan peneliti, pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari STIENU pada tahun 2004. Kemudian pada tahun 2012 memperoleh gelar Megister Sains dari UNISBANK Semarang. Saat ini sedang menempuh S3 di Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Memiliki karya buku tentang Perbankan dan sejumlah karya penelitian dan hasil pengabdian yang telah dipublikasikan di jurnal nasional. Bidang ilmu yang diminati adalah Manajemen Keuangan, Sistem Informasi Manajemen dan Manajemen Pengambilan Keputusan.

**Windi NR Wardhani**, adalah mahasiswa doktor ilmu manajemen Unissula dengan minat Strategik Manajemen. Saat ini adalah staff di BAPPEDA Kabupaten Jepara. Mendapatkan gelar Sarjana Bahasa Inggris dari Universitas Jendral Sudirman tahun 2001 dan Sarjana Komunikasi dari STIKOM. Selanjutnya Gelar Magister Manajemen diperoleh pada tahun 2017 dari Magister Manajemen Universitas Sultan Agung Semarang. Bidang ilmu yang diminati adalah Knowledge Management, Sustainability Organization, Managemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategik, *Digital Workforce* dan *Corporate Reputation*. Memiliki beberapa karya ilmiah terbit di jurnal dan proceedings internasional. Saat ini aktif juga sebagai dosen luar biasa di beberapa Universitas di Semarang.

**Zulkifli** adalah dosen Manajemen di STIE Semarang. Putra Gayo Aceh kelahiran Gayo Lues 7 April 1992 mendapatkan gelar sarjana Peternakan dengan Konsentrasi Pemberdayaan Masyarakat dari Universitas Diponegoro tahun 2014. Selanjutnya menempuh Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Strategik dari Universitas Dian

Nuswantoro tahun 2016. Saat ini sedang menempuh studi doktoral ilmu manajemen di Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) dengan konsentrasi manajemen strategic dan sekaligus menempuh Magister Hukum Tata Negara di Universitas Semarang. Saat ini aktif sebagai konsultan manajemen dan pembentukan produk hukum daerah dan Tenaga Ahli DPRD Jawa Tengah. Dalam aktivitasnya sebagai dosen, peneliti dan konsultan sudah mendampingi beberapa daerah dalam proses penyusunan perencanaan dan produk hukum daerah.

**Hendar** adalah Doktor bidang Ilmu Manajemen, Dosen dan Peneliti Senior pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Semarang tahun 1988. Gelar Magister Saint (MSi) diperoleh dari Universitas Padjadjaran (UNPAD) Bandung pada Bidang Kajian Utama Ilmu Ekonomi Koperasi tahun 1995. Gelar Doktor diperoleh dari Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang pada Bidang Kajian Marketing Management tahun 2017. Bidang Ilmu yang ditekuni adalah Marketing Management dan Manajemen UKM & Koperasi. Saat ini menjabat sebagai Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi UNISSULA, juga aktif sebagai Dosen di Program Studi Doktor Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi UNISSULA Semarang.

**Samsul Arifin** adalah Doktor bidang Ilmu Manajemen, dosen senior dan peneliti pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Gelar sarjana ekonomi di peroleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta tahun 1998. Kemudian tahun 2007 lulus dari Program Magister Manajemen, Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Gelar Doktor diperoleh dari Program Doktor di STIESIA Surabaya. Memiliki beberapa karya buku dan sejumlah karya penelitian yang dipublikasikan di jurnal nasional dan proceeding internasional. Bidang ilmu yang ditekuni dan diminati adalah Manajemen Pemasaran. Saat ini menjadi dosen aktif, pengelola TUK Pemasaran

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNISNU Jepara dan menjadi wakil ketua Kadin Jepara.

**MA Irfan Rahmana** adalah dosen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISSULA) Semarang. Irfan mendapatkan gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, kemudian pada tahun 2014 menyelesaikan Studi S2 Magister Manajemen (Pemasaran) di UNISSULA Semarang. Dan saat ini sedang menempuh studi di Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) UNISSULA Semarang. Aktif sebagai Praktisi dan Akademisi setelah 18 tahun di dunia profesi dalam berbagai bidang industri pemasaran jasa dan manufaktur.

**Mufti Agung W** adalah mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Mufti menerima gelar Master of Information Technology dari Monash University, Australia. Saat ini Mufti aktif Ketua Task Force data, Informasi dan Pelaporan Covid-19 Dinas Kesehatan Jawa Tengah. Sebagai praktisi dan akademisi Mufti telah menerbitkan beberapa artikel pada media dan penyusun Buku Profil Kesehatan, Buku Saku Kesehatan, Buku Saku Kinerja Kesehatan. Minat bidang yang ditekuni Manajemen Strategik, Pengambilan Kebijakan, Agility dan Inovasi, serta Manajemen Teknologi Informasi.

**Olivia Fachrunnisa** adalah Profesor dalam bidang Ilmu Manajemen dan peneliti senior pada Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Olivia mendapatkan gelar Doktor dari Curtin University, Australia and Magister Sains (MSDM), Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Olivia telah mempublikasikan sejumlah artikel dan buku pada outlet bereputasi baik nasional maupun internasional. Bidang Ilmu yang ditekuni adalah Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pengetahuan, Perilaku Organisasi dan *Business Intelligence*.

**Much Imron** adalah dosen senior dan peneliti pada Fakultas Ekonomi



Bisnis, Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara. Gelar Sarjana Ekonomi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung (UNISULA) Semarang pada tahun 1990, dan pada tahun 2007 memperoleh gelar Megister dari UNISULA Semarang. Saat ini sedang menempuh S3 di STESIA Surabaya. Memiliki beberapa penelitian dan pengabdian masyarakat yang dipublikasi pada jurnal nasional. Bidang ilmu yang diminati adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.

**Much. Zulfa** adalah dosen senior di Fakultas Ekonomi UNISSULA Semarang. Mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen dari UII, dan gelar Doktor diperoleh dari Universitas Airlangga Surabaya. Bidang kajian yang diminati adalah Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen dan Etika Bisnis, selain juga mendalami Fiqih, Ekonomi Islam dan Islamic World View. Memiliki karya akademik yang terbit di tingkat nasional dan internasional.

# Daftar Isi

<b>Bagian I :</b>	<b>Konsekuensi Covid-19 terhadap SDM: <i>New Normal</i> atau Punah?</b>	
<b>Bab 1.</b>	<b>Peran Transformasional Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Covid-19 dan <i>New Normal</i></b> Nurhidayati.....	1
<b>Bab 2.</b>	<b>Keterlibatan SDM di Era <i>New Normal</i></b> Noor Arifin .....	15
<b>Bab 3.</b>	<b>Pemulihan Kesehatan SDM Dampak Covid-19 Melalui Manajemen Qolbu</b> Muhammad Nasir .....	33
<b>Bagian II:</b>	<b>Ketangguhan Bisnis di Era dan Sesudah Krisis Covid-19</b>	
<b>Bab 4.</b>	<b>Tata Kelola Kolaboratif pada <i>New Normal</i> Economy</b> Mutamimah .....	43
<b>Bab 5.</b>	<b>Manajemen Krisis bagi Keberlanjutan Lembaga Keuangan Mikro Masa Pandemi Covid-9</b> A Khoirul Anam .....	55
<b>Bab 6.</b>	<b><i>New Normal</i> Mengarahkan Perilaku Baru di Industri Pariwisata</b> Windi NR Wardhani .....	69
<b>Bab 7.</b>	<b>UKM Menuju Pemulihan Ekonomi Setelah Pandemi Covid-19</b> Zulkiffi .....	83

**Bagian III: Peluang dan Strategi Pemasaran Pasca  
Pandemi Covid-19**

**Bab 8. Entrepreneur Marketing:  
Sebuah Perspektif *New Normal***  
Hendar ..... 93

**Bab 9. Inovasi dan Kreatifitas pada Masa *New Normal***  
Samsul Arifin ..... 111

**Bab 10. Media Sosial sebagai Jembatan Pemasaran  
dimasa Pandemi Covid-19**  
MA Irfan Rahmana ..... 129

**Bab 11. Penerapan Strategi Agility dalam Kebijakan  
Pemerintah Pada Masa Pandemi Covid-19**  
Mufti Agung W..... 139

**Bagian IV: Dampak *New Normal* bagi Bisnis**

**Bab 12. *Human-Centered Design*: Model Transformasi  
Bisnis Era *New Normal***  
Olivia Fachrunnisa ..... 153

**Bab 13. Motivasi Wirausaha UKM: Tetap Eksis di Masa  
Pandemi Covid-19**  
Much. Imron ..... 173

**Bab 14. Kehidupan *New Normal* dari Perspektif Islami**  
Much. Zulfa..... 195

**Daftar Gambar**

**Gambar 2.1. *X Model of Engagement*** ..... 18

**Gambar 2.2. *Employee Engagment Index*** ..... 20

**Gambar 2.3. Alur *Employee Engagement*** ..... 30

**Gambar 9.1. Proses Inovasi** ..... 115

**Gambar 10.1. Data Pengguna Media Sosial** ..... 132

**Gambar 10.2. Video Parodi Mbah Minto Klaten** ..... 136

Bagian I

**KONSEKUENSI COVID-19 TERHADAP SDM:  
NEW NORMAL ATAU PUNAH?**



## ***Bab 1***

# **Peran Transformasional Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Covid-19 dan New Normal**

**Nurhidayati**

nurhidayati@unissula.ac.id

**Abstrak.** Corona virus 2019 atau Covid-19 merupakan penyakit penularannya melalui kontak antar manusia, sehingga penyebarannya sangat cepat ke seluruh dunia. Menimbulkan ketakutan dan kekhawatiran terhadap kesehatan bagi manusia sehingga memunculkan upaya dari pemerintah untuk memutus mata rantai penyebarannya dengan melakukan pembatasan aktivitas sosial. Istilah *New Normal* pun dikenalkan. Oleh sebab itu, pergeseran dan tambahan peran dari *Human Resources Management* (HRM) di organisasi menjadi sangat penting untuk membantu pencegahan penularan Covid-19 bagi anggota organisasi khususnya untuk menjaga keberlangsungan hidup organisasi ditengah krisis Covid-19. Tulisan bertujuan mendiskusikan pergeseran peran HRM di masa pandemi Covid-19 untuk menjaga sustainabilitas organisasi.

**Keywords:** Covid-19, *new normal*, pergeseran peran MSDM, penjaga garda kesehatan, tugas baru MSDM.

### **Pendahuluan**

Munculnya pandemi Covid-19 menyebabkan masyarakat menjalankan gaya hidup baru di rumah saja (*stay at home life*



*style*) dalam menjalankan berbagai aktifitas sosial. Istilah *Work From Home*, *Study From Home* serta *Pray From Home* menjadi sebuah keharusan dan kelaziman dalam menghadapi masa awal pandemi Covid-19 ini. Dampak ikutan selanjutnya adalah munculnya banyak bisnis yang dijalankan dari rumah (*stay at home business*). Selanjutnya aktifitas bisnis tersebut yang semakin lama semakin meningkat menjadikan pergerakan ekonomi masyarakat yang berasal dari rumah semakin menguat (*stay at home economy*). Kondisi ini sangat sesuai untuk memasuki era baru, yaitu era *New Normal* dimana tuntutan untuk menyeimbangkan kondisi sosial dan hidup berdampingan dengan Covid-19.

Sejak awal Februari 2020 hingga Juli 2020, badai krisis Covid-19 masih berjalan, namun kehidupan sosial dan ekonomi manusia sudah tidak bisa dibendung lagi. Sehingga setelah moment Idul Fitri 2020 pemerintah mulai memberlakukan *New Normal* bagi masyarakat sosial dan pelaku ekonomi dan industri. Ungkapan *New Normal* pertama kali muncul di bidang bisnis, digunakan untuk menguatkan keyakinan para pelaku bisnis bahwa ekonomi industri akan kembali normal setelah resesi (El-Erian, 2010). Istilah ini kemudian digunakan dalam konteks yang berbeda untuk mengartikan bahwa sesuatu yang sebelumnya dipandang sebagai sesuatu yang tidak normal akan menjadi sebuah kebiasaan yang normal. Dalam konteks Covid-19, *New Normal* digambarkan sebagai keadaannya peristiwa pandemi Covid-19.

Dalam penetapan *New Normal* ini, pemerintah memiliki acuan pemberlakuan jika kurva positif kasus Covid-19 sudah melandai artinya jumlah kasus cenderung mengalami penurunan, atau kurva yang menggambarkan tingkat kesembuhan masyarakat yang terkena Covid-19 mengalami peningkatan. Penerapan tatanan *New Normal* ini berlaku untuk semua manusia, pada tingkat individual, kelompok dan masyarakat. Dampak Covid-19 tidak hanya mempengaruhi ekonomi namun juga kesehatan bahkan nyawa manusia, maka untuk menjaga kelangsungan hidup manusia diharapkan bisa hidup berdampingan dan berdamai dengan Covid-19. Artinya perilaku produktif manusia dan organisasi harus tetap dilakukan, namun harus menyesuaikan dan mematuhi protokol kesehatan yang telah ditetapkan seperti penggunaan

masker, *social distancing*, sering mencuci tangan, pengecekan suhu tubuh di tempat tempat umum, dan lain lain.

Kementerian Kesehatan RI telah menerbitkan Keputusan Menteri Kesehatan nomor HK.01.07/MENKES/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di tempat kerja perkantoran dan industri dalam mendukung keberlangsungan usaha pada situasi pandemi. Dengan adanya aturan tersebut, dunia usaha dan pekerja diharapkan segera memulai aktivitasnya di tengah-tengah pandemi. Aturan *New Normal* yang harus dipatuhi perusahaan diantaranya:

- Perusahaan wajib membentuk tim penanganan Covid-19.
- Perusahaan memberi kebijakan dan prosedur pekerja melapor setiap ada kasus dicurigai Covid-19.
- Tidak memperlakukan kasus positif sebagai suatu stigma.
- Pengaturan *Work From Home* dan *Work From Office*.
- Protokol kesehatan di tempat kerja untuk memastikan pekerja dalam kondisi tidak terjangkit Covid-19.
- Meniadakan lembur, jika memungkinkan tiadakan shift tiga (waktu kerja yang dimulai pada malam hingga pagi hari) jika terpaksa maka pekerjanya harus berusia kurang dari 50 tahun.
- Pekerja wajib menggunakan masker sejak perjalanan dari/ke rumah dan selama di tempat kerja serta jika memungkinkan pekerja diberikan vitamin C.
- Pembersihan area kerja setiap 4 jam sekali terutama pegangan pintu dan tangga, tombol lift, peralatan kantor yang digunakan Bersama.
- Mengoptimalkan sirkulasi udara dan sinar matahari masuk ruangan kerja dan pembersihan filter AC.
- Menyediakan *handsanitizer* dengan konsentrasi alkohol minimal 70%.
- Menyediakan sarana cuci tangan lalu memasang poster edukasi cara mencuci tangan yang baik dan benar, pengaturan jarak antar pekerja minimal 1 meter pada setiap aktivitas kerja, membiasakan pekerja mencuci tangan di tempat kerja setiap saat dan hindari penggunaan alat pribadi secara bersama seperti alat sholat, alat makan, dan lain lain.

Mempertimbangkan periode *New Normal* pasca-Covid-19 yang tengah berlangsung, maka peran dari divisi manajemen sumber daya

manusia pun akan bergeser. Tujuan artikel ini adalah mendiskusikan dampak dan respon organisasi dalam menghadapi Covid-19, bagaimana Covid-19 memberikan dampak pada manajemen sumber daya manusia di organisasi, keterampilan baru dari sumber daya manusia akibat adanya Covid-19 serta peran manajemen sumber daya manusia selama pandemi Covid-19.

### **Dampak dan Respon Organisasi dalam Menghadapi Covid-19**

Akibat *social distancing*, *lockdown*, dan tindakan mitigasi berkelanjutan, orang pasti akan mulai mengubah kebiasaan mereka, dan beberapa dari kebiasaan ini akan tetap ada. Oleh karena itu, pemerintah perlu memikirkan dan mempersiapkan cakrawala Covid-19 selanjutnya. Dalam keadaan mendesak saat ini, sangat mudah untuk mengabaikan tindakan yang mungkin diperlukan untuk hari esok (Buheji dan Ahmed, 2019).

*New normal* datang untuk memastikan komunitas dan organisasi merespon dengan cepat dan adaptasi yang efisien terhadap perubahan. Ini akan memastikan bahwa dunia akan lebih siap untuk kebangkitan kembali dengan posisi yang lebih kuat setelah setiap guncangan atau krisis atau tantangan global (Politico Magazine, 2020). Oleh sebab itu, untuk menghadapi Covid-19 ini, organisasi perlu melakukan beberapa hal dibawah ini:

a. *Fast Response*

Organisasi harus melakukan *fast response* atau respon cepat untuk merespon tekanan eksternal demi *survive* melanjutkan pertumbuhan organisasi. Karena dengan adanya Covid-19 ini seakan akan membuat keadaan di semua organisasi kembali ke titik nol. Kecepatan dan kelincahan organisasi merespon menjadi pintu awal keberhasilan organisasi bertahan di era badai Covid-19 ini.

b. Formulasi Ulang Strategi Bisnis

Sebagai pelaku usaha, organisasi bisnis harus selalu dapat mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan atau risiko yang mungkin terjadi. Seperti yang terjadi sekarang adanya

pandemic Covid-19. Setelah organisasi dapat merespon dengan cepat dan memproyeksikan keberlangsungan usahanya, ada baiknya organisasi membuat *business plan* baru yang memuat berbagai strategi misalnya strategi pemasaran, strategi distribusi, sistem pemodalannya, alokasi karyawan dan pola pengeluaran. Dengan demikian, organisasi dapat meningkatkan kemampuan usahanya untuk bertahan saat kondisi keuangan sulit. Organisasi dapat mencoba menerapkan misalnya dengan strategi *digital marketing* untuk menghemat budget promosi dan strategi distribusi untuk memperluas jangkauan bisnis. *Business strategic reformulation* sangat penting untuk bergerak menyesuaikan dengan perubahan lingkungan bisnis yang muncul secara tiba-tiba, drastis dan ekstrim.

c. Mendesain Ulang Norma dan Budaya Organisasi

Dampak dari kebijakan dengan menjaga jarak atau *social distancing*, telah merubah pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Bahkan cara kerjanya telah digantikan dengan metode daring atau virtual demi mencegah penyebaran pandemi Covid-19. Dengan demikian beberapa penyesuaian harus dilakukan menyesuaikan perubahan kebiasaan kerja. Misalnya cara kerja *Work From Home* (WFH) dan berdampak pada penyesuaian kebijakan penilaian kinerja karyawan, mengingat dengan metode WFH atasan tidak mengetahui secara langsung bagaimana para karyawannya bekerja.

d. Kekuatan dalam Mengatur *Virtual People*

Teknologi memainkan peran penting dalam memastikan kelangsungan bisnis di era *New Normal*. Untuk itu, perlu bagi perusahaan mengadopsi teknologi baru yang dapat membantu sekaligus mempercepat bisnis perusahaan lebih berkembang saat *new normal*. Teknologi juga bisa memberikan manfaat lain seperti efisiensi waktu. Oleh sebab itu, organisasi juga harus memastikan bahwa perangkat teknologi mendukung operasionalisasi bisnis selain ketrampilan dan pengetahuan para karyawannya yang memadai untuk bisa bekerja menggunakan teknologi tersebut.

### **Tahapan Perubahan Peran HRM (*Human Resources Management*)**

Peran departemen HRM yang memiliki tugas utama dalam

pengelolaan sumber daya manusia di organisasi dari tahun ke tahun mengalami perubahan peran, terutama dalam kontribusinya memberikan value kepada organisasi. Berikut ini adalah tahapan masa dan perubahan peran divisi HRM.

- Revolusi Industri 2.0 (1890-1913): pada masa revolusi industri 2.0, fokus dari manajemen sumber daya manusia yaitu pada kesejahteraan atasan, dengan sedikit memperhatikan kesejahteraan karyawan secara umum. Sehingga posisinya disebut sebagai *welfare officer*.
- Perang Dunia I (1914-1939): pada masa perang dunia ini, fokus dari manajemen sumber daya manusia adalah menjadi “*labor manager*” yaitu menjadi manajer yang mengepalai sejumlah buruh atau tenaga kerja. Kesejahteraan karyawan diperhatikan dari sisi transaksional dan fokus pada kebutuhan fisik.
- Perang Dunia II (1945-1979): manajemen sumber daya manusia fokus pada kegiatan administratif organisasi, memperhatikan masalah karyawan, namun pola pikir bisnis masih tradisional dan lingkup operasionalnya terbatas hanya mengenai kompensasi dan *punishment*.
- Globalisasi (1980-1990): pada era global, manajemen sumber daya manusia beralih ke *support function*. Termasuk fokus administratif dengan ruang lingkup kegiatan yang diperluas, namun responnya kurang reaktif dan lebih bersikap proaktif, serta tidak focus di kegiatan operasionalisasi bisnis yang rutin.
- 2000-sekarang: manajemen sumber daya manusia mengambil posisi sebagai partner organisasi dalam bidang strategik. Termasuk, fokus pada kegiatan yang memberikan kontribusi bisnis dan bernilai tambah, bersikap proaktif, memiliki ketrampilan multidisiplin dan memiliki peran beragam untuk mendukung pencapaian visi organisasi. Tugasnya tidak lagi sebagai *support function* tetapi sebagai *main function* dan strategis.

### **Tantangan Bagi HRM Selama Covid-19**

Krisis Covid-19 memberikan banyak tantangan HRM dalam menjalankan peran strategisnya. Dalam mengelola krisis, departemen

HRM perlu memahami dan menerapkan langkah-langkah untuk tetap bisa mengelola karyawan dengan baik secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah tantangan dan langkah mengelola manajemen krisis selama Covid-19 bagi departemen HRM.

a. *Pre-crisis Stage*

- *Informing & Preparing:* manajer departemen HRM harus menyampaikan informasi mengenai Covid-19 dan menyiapkan hal hal yang mungkin dilakukan organisasi guna mencegah penularan virus Covid-19.
- *Training:* Manajer HRM wajib melatih dan mengedukasi karyawan, terkait dengan tingkat pengetahuan dan tindakan mereka yang harus dilakukan dalam hal penanganan krisis Covid-19.
- *Detecting Signal:* Seringkali, masalah muncul sebagai kejadian kecil dan tidak kentara karena gejalanya yang lemah, oleh sebab itu departemen SDM harus bisa mendeteksi tanda tanda apabila ada karyawan yang mungkin mempunyai gejala kesehatan tertular Covid-19 ataupun gejala karena dampak Covid-19, missal penurunan motivasi kerja, stress kerja dan lainnya.
- *Communicating Sufficiently:* Departemen HRM harus menyediakan kemudahan akses ke media komunikasi dan informasi bagi karyawan dengan membuka *call center* selama 24 jam.
- *Encouraging:* Departemen HRM mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk menyampaikan, berkomunikasi dan melaporkan apa pun yang tidak biasa yang mungkin menjadi pertimbangan mereka.
- *Avoiding Panic:* manajer HRM harus bisa mengelola dan menghindari kepanikan yang berlebih, agar tidak membuat karyawan semakin khawatir dan stress dengan pandemi yang terjadi.
- *Reassessing & Revising:* Departemen HRM harus terus-menerus mengawasi berbagai metode pelatihan krisis manajemen,



pengujian sebelumnya, evaluasi dan mendesain ulang semua perubahan yang sesuai, yang harus diterapkan kapanpun dan dimanapun.

b. *Crisis Stage*

- *Identifying Losses*: pada saat krisis harus dilakukan estimasi, mengukur kerusakan dan biaya, dari segi sumber daya manusia. jumlah dan jenis karyawan (berapa banyak dan siapa) yang dibutuhkan, untuk tujuan pemulihan sistem.
- *Acting for Employees*: Anggota SDM harus mengembangkan sistem dan metode, yang akan memastikan kontrol dan ketersediaan informasi secara langsung, tentang keamanan karyawan. Hal ini untuk mengamankan dan mendapatkan apa pun yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan fisik utama karyawannya
- *Decision Making Under Pressure*: Selama tahap ini, peristiwa yang mengancam biasanya mengarah pada arus emosi negatif seperti ketakutan dan kecemasan
- *Ensuring Required Communication*: Sangat penting bagi karyawan yang tetap tinggal di tempat kerja mereka, untuk memiliki kemampuan untuk segera menghubungi keluarga mereka terutama dengan adanya pandemi Covid-19 ini.
- *Supporting & Overcoming Fear*: HRM harus menjaga hubungan langsung dengan moral karyawan, selama dan setelah krisis. Kebanyakan krisis tidak pernah berakhir segera. Konsekuensi jangka panjang termasuk ketidakpastian, ketakutan, drama, kemarahan dan depresi.
- *Providing Sentimental Support* : Dukungan dan persiapan sentimental dan emosional, mengingat kemungkinan krisis dapat terdiri dari faktor yang paling sulit dan paling krusial. Segala bentuk penyangkalan atas situasi nyata dan aktual harus dihilangkan dan dihadapi langsung.

c. *Post-Crisis Stage*

- *Monitoring the Employee's Health*: Departemen SDM harus selalu mengontrol kesehatan dari para karyawannya. Dan segera

- bertindak cepat apabila terdapat karyawan yang menunjukkan gejala gejala terkena Covid-19.
- *Maintaining Counselling*: Salah satu kesalahan paling umum, yang dapat terjadi setelah krisis, adalah terbatasnya waktu konseling yang diberikan oleh HRM kepada karyawan. Oleh sebab itu, HRM harus menyediakan waktu yang cukup dan layanan konseling kepada karyawan untuk menghilangkan rasa khawatir akibat Covid-19.
  - *Learning*: dengan adanya pandemi Covid-19 ini, diharapkan para manajer di bidang HRM dapat memberikan pelajaran kepada karyawan dan mengambil hikmah atas peristiwa yang telah terjadi. Dengan adanya Covid-19, manajer dapat menganjurkan kepada karyawan untuk lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT, sabar, dan bersyukur atas semua kejadian.
  - *Redesigning & Re-Evaluating*: adanya Covid-19 ini membuat organisasi mendesain ulang cara kerja mereka. Misal metode WFH (*work from home*) jika dijadikan sebuah kebijakan yang permanen sebaiknya perlu dilakukan evaluasi rutin untuk meningkatkan keefektifan bekerja dari rumah tersebut.
  - *Sharing Same Values*: kesamaan visi untuk kontribusi sosial dan kepercayaan antar tim HRM dan karyawan dapat menjadi kekuatan pendorong untuk mengatasi segala bentuk krisis
  - *Remembering*: Salah satu atribut paling umum dari sifat manusia, khususnya mekanisme otak manusia, adalah menghapus ingatan dan kejadian yang tidak menyenangkan dan menggantinya dengan yang menyenangkan. Sehingga departemen HRM menggarisbawahi keberadaan krisis masa lalu yang realistis, (bahwa itu adalah peristiwa nyata, yang terjadi), dan kekuatan jiwa dalam hubungannya dengan upaya yang mereka lakukan, untuk berhasil mengatasinya.

### **Pelajaran dan Ketrampilan Baru Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Covid-19 disamping memberikan dampak negatif kepada organisasi, ternyata juga memberikan pelajaran positif bagi khususnya departemen

MSDM dan membangun sebuah ketrampilan baru.

Berikut ini adalah pelajaran yang bisa diambil hikmahnya oleh departemen MSDM.

- a. Divisi MSDM harus terlibat aktif dalam memprediksi arus kas. Arus kas atau *cash flow* berfungsi untuk memprediksi jumlah dan ketidakpastian yang mungkin terjadi di masa depan. Oleh karena itu, pengelolaan arus kas harus lebih diperhatikan sebagai langkah preventif yang bertujuan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang selama pandemi Covid-19, terutama dalam pengelolaan SDM.
- b. Melakukan *redesign* kerja, optimalisasi, dan efisiensi. Divisi MSDM harus memetakan kegiatan mana saja yang harus diefisienkan dengan melakukan *redesign kerja*.
- c. Analisis tingkat dampak keparahan. Hal ini penting untuk mengenali dan mempertahankan para pemain kunci di perusahaan. Serta menganalisis dampak keparahan terhadap karyawan dari sisi emosi, semangat, komitmen, dan loyalitas.
- d. Melakukan peninjauan data-based karyawan kunci dan rencana suksesi, restrukturisasi, *layoff*, dan bentuk efisiensi lain. Hal ini penting untuk memperbaharui data-based karyawan sehingga jika ada kemungkinan pengurangan tenaga kerja, divisi MSDM segera bisa mendapatkan informasi yang akurat dan tepat.
- e. Menghindari pengambilan keputusan secara tergesa-gesa dan tidak optimal. Dalam hal pengambilan keputusan di masa krisis Covid-19 manajer SDM harus memikirkan dampak jangka panjang baik bagi organisasi dan seluruh anggota organisasi.
- f. Perubahan budaya dalam organisasi. Perubahan cara kerja akan membangun perubahan budaya dalam organisasi. Dalam proses perubahan budaya ini, seluruh anggota organisasi perlu dilibatkan, diinformasikan melalui komunikasi yang transparent dan jujur. Hal ini penting untuk membangun kepercayaan (*trust*) dan menghindari konflik dan kesalahpahaman antar anggota organisasi.

Kemampuan dan ketrampilan dalam mengelola manusia dan strategi bisnis bagi departemen atau manajer MSDM dalam kaitannya peristiwa Covid-19 bisa disarikan sebagai berikut.

- a. *Information Asymmetry*: peran strategis MSDM pada tata kelola

informasi bagi organisasi. Manajer SDM diharapkan bisa mengelola informasi secara benar dan jujur serta tidak terpancing dengan berbagai informasi yang tidak jelas asal-usulnya sehingga tidak menyebarkan informasi yang tidak benar (hoax).

- b. *Separate Signal/ Noise*: Ditengah kondisi yang serba tidak menentu departemen HRM diharapkan mampu fokus hanya pada hal hal yang relevan bagi organisasi. Ini penting sekali kaitannya dengan kompleksitas peristiwa, informasi, sehingga pengambilan keputusan diharapkan akan efektif dan efisien.
- c. *Office Guidance*: manajer HRM mampu menjadi petunjuk dan menjelaskan kebutuhan *talent*, kepemimpinan dan organisasi.  
*Talent*: apakah organisasi sudah mempunyai karyawan yang tepat, dengan kemampuan yang tepat dan mengalokasikan pada tempat kerja yang tepat untuk memenangkan situasi pandemic Covid-19 seperti ini.  
*Kepemimpinan*: sudahkah organisasi memiliki *leader* baik sebagai pribadi atau pemimpin organisasi yang sesuai untuk mampu selamat dari badai krisis Covid-19 ini. Termasuk didalamnya bagaimana leadership mampu mengayomi secara spiritual/ regilious, menggandeng tenaga kerja yang didominasi generasi millennial, dan mampu menggunakan berbagai aplikasi digital di era ini.  
*Organisasi*: apakah organisasi memiliki budaya yang tepat untuk diterapkan di situasi ini untuk memenangkan pasar sekarang ini.
- d. *Anticipatory Solutions*: HRM mampu bertindak cepat merespon perubahan.
- e. *Social Citizenship*: HRM mampu menjadi agen pendukung perubahan sosial organisasi yang memberikan kemanfaatan bagi kelangsungan hidup bumi dan alam (planet), manusia (people), dan politik (political).

### **Tugas Baru HRM dalam Menjalankan *New Normal***

- a. Membangun kesadaran dan mengkomunikasikan terkait informasi *New Normal* kepada karyawan dan seluruh anggota organisasi. Hal ini dilakukan agar HRM mendapatkan dukungan, apabila mendapat dukungan maka aktifitas *New Normal* dengan segala

- protap kesehatan dalam organisasi akan berjalan lancar.
- b. Lebih terikat (*engaged*) dengan karyawan. Hal ini dilakukan agar HRM memahami kesulitan kesulitan karyawan selama masa Covid-19 atau dalam menjalankan WFH dan bersedia memfasilitasi kebutuhan karyawan tersebut.
  - c. Mampu memahami harapan harapan dan memberikan perhatian terhadap karyawan kasus per kasus. Mengingat dampak Covid-19, ini memberikan efek yang bisa berbeda-beda pada setiap karyawan.
  - d. Memberikan dukungan kepada karyawan, baik secara fisik, psikologis, emosi dan religi. Mengingat banyak pihak yang mungkin sakit dan mengalami stress dengan adanya pandemi Covid-19 ini.

### **Pergeseran Peran HRM Akibat Covid-19**

- a. *Concern on integrating and mapping of skill and competency*: HRM harus memberi perhatian pada pengintegrasian dan memetakan SDM yang ada berdasarkan kompetensi dan ketrampilan. Hal ini sangat penting untuk mempertahankan sustainabilitas organisasi, dengan menggunakan sumber daya karyawan sendiri, memberdayakan mereka dan mengoptimalkan kompetensi yang dimilikinya.
- b. *Agent of change of new normal*: Sebagai agen perubahan *New Normal*, HRM harus terus menerus mensosialisasikan *new normal*, dampak, implementasi dan evaluasi di organisasi. Bentuk edukasi dan pelatihan, serta upaya menyadarkan karyawan dan mengevaluasi merupakan hal penting untuk optimalisasi kerja dimasa *new normal*.
- c. *Social citizenship agent*: HR menjadi penjaga gawang dalam kesehatan fisik, mental, religi dari seluruh anggota organisasi. Isu kesehatan mental karyawan di tengah pandemi Covid-19 bukan permasalahan yang ringan. Perasaan takut, cemas khawatir tidak hanya karena alasan kesehatan saja, namun juga adanya risiko PHK jika bisnis tidak berjalan dengan baik. Sebagai aset penting perusahaan, karyawan tetap harus dilindungi terlebih lagi dalam kondisi pandemi Covid-19. Divisi HRM dapat membantu karyawan berjuang menghadapi kecemasan yang berlebihan dengan

meyakinkan bahwa organisasi akan bisa melewati masalah ini dengan baik secara bersama-sama. Pengadakan konseling rutin dengan ahli melalui aplikasi daring zoom, pemberian *reward* apabila kinerjanya baik, dan lain lain merupakan hal lain dalam tugas ini.

## **Penutup**

Pandemi Covid-19 memberikan dampak cukup besar bagi masyarakat. Yang paling nyata, virus ini mengubah cara manusia menjalani rutinitas atau *New Normal*. Sejak virus ini menjangkit di beberapa negara termasuk Indonesia, seluruh kegiatan di tempat umum ditiadakan. Seluruh aktivitas dibatasi dengan memberlakukan *physical distancing* seperti sekolah dan bekerja dari rumah. Namun, apabila seluruh kegiatan dibatasi, maka perekonomian nasional akan semakin babak belur. Untuk itu, masyarakat mulai mengubah perilaku sehari-hari. Bentuk perubahan atau transformasi baru inilah yang kemudian disebut *New Normal*. Singkatnya perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal tapi ditambah dengan penerapan protokol kesehatan.

Dalam rangka antisipasi lanjutan terutama kepada karyawan usai masa krisis penyebaran Covid-19 dan menjalani kehidupan *New Normal*, perusahaan perlu menyusun protokol baru yang harus dijalankan. Sehingga terjadi pergeseran peran terlebih pada divisi manajemen sumber daya manusia (HRM). Beberapa pergeseran peran dari HRM akibat pandemi yaitu, HRM harus memetakan kebutuhan kuantitas dan kualitas SDM, HRM harus terus menerus mensosialisasikan mengenai *New Normal*, dan HRM harus senantiasa menjaga kesehatan fisik, mental seluruh anggota organisasi. Hal ini dilakukan untuk menghindari penyebaran virus Covid-19 agar tidak menular kepada anggota organisasi.

## **Daftar Pustaka**

Buheji, M., & Ahmed, D. (2019). Framework for Mitigating Coming (Foresight) Socioeconomic Crisis. *American Journal of Economics*,



9 (6), 320-327.

El-Erian, M.A. (2010). Navigating the new normal in industrial countries. Washington D.C.: International Monetary Fund.

<https://www.merdeka.com/uang/ini-panduan-new-normal-yang-harus-dipatuhi-perusahaan.html>

Nizamidou, Christina & Vouzas, Fotis. (2018). Grand Challenges For HR Aiming to Overcome Crisis Situation Nizamidaou Christina, 2 VOUZAS FOTIOS.

Politico Magazine. (2020). Coronavirus Will Change the World Permanently. Here's How. 19 March.

## ***Bab 2***

# **Keterlibatan SDM di Era New Normal**

**Noor Arifin**

arifin1768@unisnu.ac.id

**Abstrak.** Keterlibatan karyawan (*employee engagement*) selama pandemi Covid-19 perlu mendapatkan perhatian dari pihak manajemen organisasi, karena perbedaan jarak dan waktu menjadikan karyawan mungkin tidak berada dalam satu frekuensi yang sama dengan organisasi. Sementara disisi lain, dimasa krisis pandemi, organisasi mendesak memerlukan karyawan dalam hal motivasi kerja dan komitmen kerjanya demi untuk menjaga produktifitas dan kinerja organisasi selama masa pandemi. Data penelitian sebelumnya menyebutkan keterlibatan karyawan masih relative rendah. Oleh karena itu artikel ini bertujuan untuk mendiskusikan strategi apa yang dilakukan organisasi dimasa pandemi ini untuk mempertahankan karyawan yang memiliki komitmen kuat dan mengarahkan peningkatan motivasi karyawan. Strategi dengan mengoptimalkan komponen manajemen sumber daya manusia dalam hal pembentukan budaya dan menjaga lingkungan kerja yang sadar terhadap kesehatan dan budaya komunikasi selama work from home menjadi perhatian manajer sumber daya manusia.

**Keywords:** keterlibatan karyawan, new normal, strategi

manajemen sumber daya manusia, budaya sehat, budaya komunikasi.

## **Pendahuluan**

Di tahun 2020 muncul banyak peristiwa penting yang menyebabkan berbagai aspek kehidupan mengalami masa yang cenderung sulit. Salah satu dari peristiwa tersebut adalah munculnya Covid-19, yang pertama kali ditemukan di Wuhan Cina pada akhir tahun 2019. Virus ini mulai menyebar ke seluruh dunia pada awal tahun 2020 dan telah berpengaruh dalam berbagai aspek seperti pendidikan, politik, ekonomi, keamanan, dan sosial budaya sekalipun, hal ini disebabkan karena virus tersebut mudah menular dari manusia ke manusia, sehingga untuk mencegahnya karyawan perusahaan dipaksa untuk bekerja dari rumah (*work from home/WFH*). Aturan tersebut juga diperuntukkan untuk berbagai jenis bisnis yang ada di Indonesia harus tutup sementara kecuali yang dilegalkan beroperasi oleh pemerintah.

Aset perusahaan yang paling berharga adalah sumber daya manusia. Namun pihak manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan memberikan *treatment* khusus untuk menjaga loyalitas dan melindunginya selama bekerja di perusahaan. Strategi untuk meningkatkan *Employee Engagement* menjadi salah satu cara mudah perusahaan untuk memperlakukan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. *Employee Engagement* mampu memperkuat loyalitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan sehingga mengurangi rasa ingin meninggalkan perusahaan secara sukarela.

Pemerintah baru-baru ini menetapkan tentang aturan *New Normal* atau adaptasi kebiasaan baru untuk kembali beraktivitas seperti sebelumnya dengan aturan baru. Namun banyak dari perusahaan lebih memilih untuk tetap melaksanakan WFH dikarenakan itu dianggap lebih aman dan nyaman agar terhindar dari Covid-19. Kebijakan WFH ini menimbulkan konsekuensi perusahaan untuk menyiapkan sarana teknologi. Teknologi yang memberikan layanan kepada masyarakat untuk mempermudah dalam bekerja. Contoh *platform aplikasi* tatap muka secara virtual seperti *Zoom Meeting, Skype, Facetime*, dll. yang bisa digunakan sehari-hari untuk memudahkan dalam *meeting* dan berkomunikasi, serta berdiskusi terkait progres operasionalisasi

perusahaan.

Kerugian perusahaan pada saat ekonomi turun akibat pandemi juga dialami oleh seluruh dunia menyebabkan aspek bisnis di segala bidang ikut menurun, bila ini terjadi akan dapat menyebabkan tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan bisa berdampak. Banyak kasus PHK dilakukan oleh perusahaan untuk mengurangi karyawan akibatnya turunnya omset. Perusahaan harus melakukan evaluasi karyawan untuk memilih karyawan yang tetap dipertahankan atau diberhentikan. Karyawan yang dinilai unggul dan mempunyai loyalitas tinggi peduli dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan akan layak dipertahankan. Demikian juga yang memiliki keterampilan dengan ide cemerlang dan kreativitas serta talenta untuk mengembangkan perusahaan melalui kinerjanya. Namun yang menjadi kendala apakah mereka para karyawan benar-benar memiliki *employee engagement* tinggi, dan apakah dapat dijamin mereka bisa bertahan bekerja dengan baik atau hanya sekedar bekerja rutin tanpa progres seperti yang diharapkan perusahaan. Menurut Gallup Manajemen Indonesia *merelease* hasil penelitian *engagement* karyawan perusahaan dengan hasil bahwa, terdapat 33% karyawan masuk dalam *engaged employee* (karyawan terikat), terdapat 49% karyawan masuk dalam kategori *not engaged employee* (karyawan tidak terikat), kemudian ada 18% karyawan yang masuk dalam *actively disengaged* (terlepas secara aktif). Data ini menggambarkan ada permasalahan *engagement* di perusahaan Indonesia, dan akan sangat mempengaruhi kegiatan operasional di perusahaan, oleh karenanya tidak bisa dibiarkan, perlu dicari solusi yang tepat.

Artikel ini bertujuan untuk membedah problema *employee engagement* di perusahaan terutama di era *New Normal* pada masa pandemi, khususnya mengatasi masalah kategori karyawan *not engaged* dan *actively disengaged*, sehingga dapat menjadi solusi dan memberikan manfaat bagi perusahaan.

### **Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan

benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Blessing White, 2011). Perusahaan akan lebih memaksimalkan potensi setiap individunya untuk mencapai tujuan dari perusahaan, sedangkan karyawan akan mencari kepuasan individu untuk memaksimalkan kinerja mereka untuk perusahaan tersebut. Teori ini lebih dikenal dengan “*X Model of Engagement*” yang terdiri dari lima unsur yang mendasar. **Employee Engagement** akan bisa dicapai ketika karyawan dapat mencapai kepuasan kerja maksimum sementara pada saat yang sama mereka memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.



**Gambar 2.1.** *X Model of Engagement*

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa organisasi dan individu yang ada dalam organisasi memiliki tujuan yang sama yaitu mencapai kesuksesan. Bentuk silang tersebut menjelaskan bahwa baik perusahaan maupun individu sama-sama memiliki ketergantungan dalam mencapai tujuan tersebut, hal ini membenarkan teori bahwa karyawan yang merasa mempunyai keterikatan terhadap perusahaan memiliki kepuasan kerja

yang maksimal sehingga mereka mampu memberikan kontribusi yang sepadan dengan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan tersebut.

Selain teori dari Blessing White, beberapa ahli yang menjelaskan tentang *Employee Engagement* dari sisinya masing-masing diberikan oleh:

a) Schaufeli *et al.*, (2002)

Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*) dikonseptualisasikan sebagai keadaan pikiran yang positif, penuh energi, terkait dengan pekerjaan yang positif, penuh energy, terkait dengan pekerjaan yang dimanifestasikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*).

b) Kahn (1990)

Keterikatan karyawan dianggap sebagai orang-orang yang bekerja dan mengekspresikan dirinya secara fisik, kognitif, emosional, dan mental.

c) Kevin Kruse (2005)

Keterikatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan untuk menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasinya.

d) Gallup (2019)

Gallup Consultant menggambarkan keterikatan adalah kondisi, sikap, dan perilaku positif karyawan terhadap pekerjaan yang diindikasikan dengan semangat, dedikasi, dan keasyikan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau diartikan bahwa *Employee Engagement* adalah keterikatan secara emosional dan psikologis karyawan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

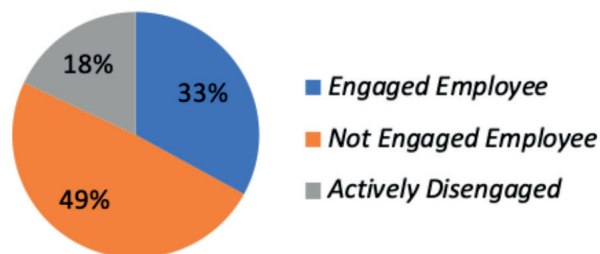
Menurut Gallup Management membedakan pola *Employee Engagement* ada 3 tipe, yaitu:

a) *Engaged* (terikat)

Tipe karyawan *engaged* ini adalah mereka bekerja secara optimal dan mengerahkan seluruh kemampuannya. Orientasinya bukan sekadar menyelesaikan tugas, tetapi juga pencapaian tujuan organisasi. Ciri mereka adalah penuh gairah kerja dan selalu mencari ide untuk kemajuan perusahaan.

- b) *Not Engaged* (tidak terikat)  
Tipe karyawan *not engaged* ini adalah mereka yang hanya fokus pada tugas harian. Bagi mereka, yang penting menyelesaikan pekerjaan. Mereka cenderung menunggu perintah dan kurang inisiatif.
- c) *Actively Disengaged* (terlepas secara aktif)  
Tipe karyawan ini yang tidak memiliki semangat kerja, dan lebih banyak bersikap negatif atau menunjukkan perlawanan terhadap pekerjaan dan organisasinya.

### **Employee Engagement Index**



**Gambar 2.2.** *Employee Engagment Index*

Pada jurnal semesteran *Gallup Management* me-release tentang *Employee Engagement Index* (indek keterikatan karyawan) menentukan prosentase saat ini sebagaimana pada gambar 2.2. dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Ada 33% karyawan masuk dalam *engaged employee*, artinya terdapat 33% karyawan yang bekerja secara optimal dan mengerahkan seluruh kemampuannya. Orientasinya bukan sekadar menyelesaikan tugas, tetapi juga pencapaian tujuan organisasi.
- b. Ada 49% karyawan masuk dalam *not engaged employee*, artinya terdapat 49% karyawan bekerja yang hanya fokus pada tugas harian. bagi mereka yang penting menyelesaikan pekerjaan. Mereka cenderung menunggu perintah dan kurang inisiatif.
- c. Ada 18% karyawan yang masuk dalam *actively disengaged*, artinya terdapat 18% karyawan yang tidak memiliki semangat kerja, dan lebih banyak bersikap negatif atau menunjukkan perlawanan

terhadap pekerjaan dan organisasinya. Karyawan tipe ini yang perlu ada ketegasan dari pihak perusahaan.

### **Manfaat Employee Engagement**

Penerapan *Employee Engagement* oleh manajemen SDM dalam perusahaan sangat penting, dikarenakan memiliki beberapa manfaat diantaranya:

1. *Employee Engagement* dapat mempertahankan (*retention*) karyawan sangat tinggi.

*Employee Retention* adalah mempertahankan karyawan yang mempunyai keterampilan dan keahlian dalam sebuah perusahaan. Hal ini dianggap penting karena *Employee Retention* dapat digunakan sebagai solusi dalam meminimalisir *turnover* karyawan dan meningkatkan kenyamanan karyawan di perusahaan.

2. *Employee Engagement* bisa meningkatkan kepuasan pelanggan.

*Employee Engagement* dapat memaksimalkan kepuasan karyawan di dalam perusahaan. Hal ini dikarenakan ketika karyawan sudah merasa nyaman, tenteram dan tercukupi baik fisik maupun mental maka hal ini akan berdampak baik bagi pelayanan yang bisa diberika kepada pelanggan. Hal ini akan mencapai salah satu visi dan misi perusahaan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan.

3. *Employee Engagement* dapat memperkuat budaya dan komitmen perusahaan.

Setiap perusahaan pastinya akan memiliki budaya dalam menjalankan bisnisnya. Budaya perusahaan ini harusnya berisi nilai-nilai dan kebiasaan positif yang membawa aura baik setiap kita ingin melaksanakan suatu pekerjaan dalam perusahaan. Kita beri contoh budaya berdoa bersama sebulan sekali, budaya menjaga kebersihan lingkungan perusahaan, ataupun juga budaya bersikap santun dan ramah kepada semua orang yang ada dalam perusahaan tersebut.

4. *Employee Engagement* menjadi gejala awal dari kesuksesan.

Dikatakan gejala disini adalah perkiraan kesuksesan yang akan diraih oleh perusahaan karena menerapkan *employee engagement* dengan baik. Hal ini dibenarkan oleh para ahli karena ketika karyawan mempunyai kepuasan batin dan selalu bersikap positif maka aura disekitar karyawan akan terbawa positif hingga dapat



memunculkan semangat bekerja sehingga mampu mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan.

### **Permasalahan *Employee Engagement* di Perusahaan**

Penyebab karyawan tidak *engaged* menurut *MSW Research* dan *Dale Carnegie Training*, selain karena masalah kompensasi juga diakibatkan karena kurangnya:

1. Kepercayaan dengan pemimpin perusahaan.  
Pemimpin merupakan salah satu tolak ukur utama karyawan dalam bekerja di perusahaan. Pemimpin ibaratnya seperti nahkoda dalam kapal, seorang pemimpin harus mampu memberikan contoh bagi bawahannya bertingkah laku santun, bertanggung jawab, serta adil dalam mengambil keputusan. Banyak dari pemimpin yang merasa sudah puas dengan pencapaian yang telah dicapai sehingga membuatnya tidak mepedulikan lagi orang yang dipimpinnya. Hal ini membuat karyawan merasa tidak punya arah lagi karena tidak ada inovasi yang akan dia buat untuk mempertahankan perusahaannya dimasa mendatang. Hal ini membuat karyawan tidak percaya lagi kepada pemimpinnya.
2. Hubungan karyawan dengan tim manajemen.  
Manajer SDM selayaknya memiliki strategi jitu dalam menjaga kenyamanan karyawan saat bekerja di sebuah perusahaan. Hubungan yang dibangun antara karyawan dan manajer harus signifikan dan terarah, jika ini tidak terjadi maka banyak masalah yang akan timbul seperti konflik yang berkepanjangan, motivasi bekerja yang turun, serta sikap acuh karyawan terhadap tujuan perusahaan kedepannya.
3. Kesempatan Berkarir.  
Bila terdapat karyawan yang berpotensi dan berkinerja baik, mereka memiliki harapan untuk bisa meraih karir yang menjanjikan bagi masa depan pekerjaannya, tentu dengan pendapatan yang layak, namun jika perusahaan kurang memberikan kesempatan dan mendorong karyawan untuk mengembangkan karir dan memfasilitasinya, maka bukan tidak mungkin rasa keterikatan karyawan semakin berkurang.
4. Kebanggaan karyawan terhadap perusahaan.

Perusahaan yang unggul, bereputasi sangat baik, dan mempunyai omset yang luar biasa menjadi kebanggaan tersendiri bagi karyawan yang bekerja disana. Pilihan yang mereka jalani akan menjadi tidak sia-sia sehingga menimbulkan stigma di pikiran mereka bahwa mereka harus terus memaksimalkan kemampuannya untuk nama perusahaan yang lebih baik lagi kedepannya. Berbeda dengan perusahaan yang kurang mempunyai reputasi yang baik serta karyawan memilih perusahaan tersebut karena terpaksa hanya untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka cenderung tidak memiliki motivasi dalam menjalankan pekerjaan di perusahaan pilihannya.

### **Cara Meningkatkan *Employee Engagement* pada perusahaan**

Untuk mendapatkan karyawan yang terikat secara total agar berkontribusi untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan perusahaan, maka perlu upaya mengembangkan potensi dari SDM yang sudah ada dan dipercaya oleh perusahaan. Berikut ada 9 cara dalam meningkatkan *employee engagement* di perusahaan:

1. Mendorong karyawan dalam pengembangan diri.  
Setiap karyawan menginginkan pengembangan diri melakukan perubahan dan terus berkembang secara personal agar dapat memaksimalkan kualitas yang ada untuk kepentingan perusahaan. Pola pikir kreatif juga perlu dibangun oleh karyawan agar tidak bosan dalam menjalankan pola bekerja yang sama setiap harinya. Seni berpikir kreatif juga dapat memunculkan ide-ide baru yang *fresh* sehingga dapat menginovasi kinerja perusahaan setiap periodenya.
2. Berikan Evaluasi, Kritik dan Saran yang Membangun.  
Kegiatan evaluasi perusahaan sebaiknya dibuat sistem yang baik dan dikomunikasikan kepada karyawan dengan baik. Perusahaan bisa menyampaikan evaluasi dan penilaian terhadap karyawan dan karyawan juga dapat menerima dengan baik *feed back* yang disampaikan agar ke depan dapat merubah pola kerjanya menjadi lebih baik lagi. Kritik yang konstruktif (membangun) perlu dibuat pola dengan baik agar hubungan karyawan dan manajemen terjalin dengan baik jika terdapat komunikasi yang baik dan hati yang

mudah menerima kritik maupun saran dari antar pihak.

3. **Buat Lingkungan Pekerjaan Lebih Menyenangkan.**

Pekerjaan dengan sistem rutinitas dan monoton bisa menimbulkan stres dan perasaan tidak bahagia bagi karyawan. Untuk mengatasi ini manajemen dan karyawan harus menyusun serta mengubah ritme pekerjaan menjadi konsep serius tapi santai, agar lebih menyenangkan. Beban pekerjaan tetap sama namun di selesaikan dengan santai namun efektif, seperti *meeting* di resort, mengadakan pelatihan yang dilengkapi dengan *outbound*, atau berolahraga bersama kolega bisnis agar tetap menjaga komunikasi dan tali silaturahmi yang baik. Tak lupa juga manfaatkan hari libur sebaik mungkin dengan berwisata, menonton *movie*, atau *barbeque* bersama teman-teman.

4. **Beri Kesempatan Berpendapat.**

Karyawan akan merasa sangat diperhatikan ketika dia mempunyai kesempatan mengutarakan pemikiran mereka. Karyawan memunculkan ide-ide cerdas pemikiran mereka untuk kemajuan perusahaan yang harus mengikuti perkembangan zaman.

5. **Perhatikan Kesehatan dan Kebahagiaan Karyawan.**

Stres, kelelahan, dan sakit adalah hal yang biasa terjadi ketika karyawan bekerja keras. Dampaknya produktifitas karyawan dalam sebuah perusahaan menjadi menurun. Perusahaan perlu menjamin kesehatan dan memberikan perhatian yang lebih kepada karyawan. Misalnya dengan memberikan jaminan kartu pengobatan, menyediakan fasilitas olahraga, menyediakan makanan yang sehat, atau sesekali memberikan hiburan menarik bagi karyawan agar menimbulkan kebahagiaan dalam bekerja.

6. **Jalankan Nilai-Nilai Inti.**

Memilih karyawan yang sesuai dengan nilai inti perusahaan akan lebih baik dibanding dengan hanya mementingkan keterampilan yang dimiliki karyawan. Perusahaan harus bisa mengadaptasi karyawan agar mampu sesuai dengan budaya perusahaan yang ada.

7. **Saling Menghormati dan Menghargai.**

Dalam dunia bisnis kita harus saling menghargai, menghormati dan

saling percaya antar individu dengan individu yang lain. Pimpinan harus bersikap sedikit santai dan toleran kepada karyawan bukan hanya menuntut saja. Disamping itu, karyawan harus memahami tupoksinya dalam bekerja sehingga bisa mencapai goals dari perusahaan.

8. Dorong Karyawan untuk Berani Bereksperimen.

Penerapan ide-ide kreatif harus dilakukan dengan uji coba. Berikan kesempatan bagi karyawan untuk mencoba ide yang mereka pikirkan sehingga dapat mengetahui kekurangan dan segera mengevaluasinya. Hal ini sangat meningkatkan rasa keterikatan seseorang dalam perusahaan.

9. Bangun Hubungan dalam Pekerjaan.

Komunikasi adalah kunci utama dalam menjalankan apapun yang ada di lingkungan bisnis. Mulai jalin keakraban setiap individu yang ada dalam perusahaan agar dapat terjalin kekompakan dan kerukunan dalam bekerja.

### ***Employee Engagement di era New Normal***

*New Normal* merupakan tatanan baru untuk beradaptasi dengan Covid-19 dalam melakukan aktivitas seperti biasa, baik pada bidang kesehatan sosial, pendidikan ekonomi, dan semua aspek lain. Masyarakat harus tetap menjaga produktivitas namun harus aman di tengah pandemi Covid-19. Tatanan kebiasaan dan perilaku yang baru berbasis pada adaptasi untuk membudayakan perilaku hidup bersih dan sehat dengan rutin cuci tangan pakai sabun, pakai masker saat keluar rumah, jaga jarak aman dan menghindari kerumunan.

Akibat dari adanya pandemi Covid-19 di Indonesia banyak dampak terjadi terutama untuk sektor perekonomian. Berikut akibat pandemi Covid-19 yang disampaikan Wakil Ketua Umum APPBI Alphonzus Widjaja (2020) :

- a. Omzet mal-mal di seluruh Indonesia anjlok hingga 90 %;
- b. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan karena omzet penjualan perusahaan menurun hingga 80 %;
- c. Terdapat 1.226 hotel yang melaporkan menutup sementara aktivitas perhotelan, 150 ribu karyawan di *layy off* kan;

- d. Sektor transportasi darat, industri penerbangan juga langsung terdampak 85.902 telah berhenti;
- e. Survei BI terhadap 3.719 pelaku usaha hasilnya, terjadi penurunan kegiatan dunia usaha di Kuartal I tahun 2020.

Pemerintah menetapkan pemberlakuan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) sebagai kebijakan dari adanya pandemi Covid-19, dimana membuat banyak karyawan yang dirumahkan hingga PHK demi mengurangi laju penyebaran virus, sehingga pemerintah perlu mengeluarkan panduan bagi dunia usaha untuk memasuki era New Normal atau tatanan normal baru. Yang masih bekerja harus rela gajinya dipotong dari gaji normal yang diterima, ini tidak lain karena situasi dampak Covid-19 dan demi kelangsungan hidup keluarga.

Secara psikologis karyawan harus berfikir pada dua hal, pertama apabila dia bertahan bekerja di perusahaan mendapatkan gaji kecil merasa kurang untuk nafkah keluarga, di sisi lain, bila mereka keluar dari perusahaan akan merasa kesulitan mencari kerja lain, karena situasinya menyeluruh dimana semua perusahaan pasti terkena dampaknya, dan cenderung mengurangi jumlah karyawan akibat turunnya omset dan order produknya. Oleh karena itu posisi karyawan yang *not engaged employee*, di era new normal bisa bertambah tinggi persentasenya dibanding dari indeks yang telah di *release* Gallup Manajemen Indonesia, karena penelitian tentang *Employee Engagement* dilakukan sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Namun di sisi lain bisa terjadi keadaan yang sebaliknya karena karyawan akan lebih tinggi rasa keterikatannya kepada perusahaan agar mereka tidak terancam dikeluarkan oleh perusahaan karena turunnya omset dan kemampuan perusahaan dalam membayar kompensasi kepada karyawan.

### **Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) di Era *New Normal***

Ada 3 aspek strategi SDM di era *New Normal*:

- 1. Menjaga kesehatan
  - a. Kualitas higienitas
    - Menerapkan pola hidup sehat di era ini menjadi pilihan wajib

yang harus dilakukan oleh karyawan selama bekerja. Memilih makanan yang lebih sehat dan selalu menjaga kebersihan merupakan pola hidup yang lebih baik dari sebelumnya. Perusahaan bisa menyediakan lebih banyak tempat cuci tangan dan menyediakan makanan yang sehat bagi karyawan sehingga karyawan merasa kesehatan mereka dijamin oleh perusahaan.

b. *Tools of medicine*

Alat pengobatan seperti P3K atau obat-obatan sederhana sebaiknya disediakan perusahaan untuk karyawan. *Tools of medicine* ini dapat membantu melakukan pertolongan pertama jika terjadi sesuatu hal yang tidak diinginkan pada karyawan perusahaan.

c. Budaya sehat

Di era baru ini perusahaan layaknya menambah budaya baru dalam menjalankan bisnisnya. Budaya baru ini adalah budaya yang mempertimbangkan kesehatan dalam memberikan kenyamanan kepada para karyawannya. Budaya seperti olahraga bersama, tidak saling menyentuh ketika bersalaman, menggunakan masker, dan menerapkan pola hidup sehat adalah budaya yang harus digencarkan dalam kehidupan era baru ini.

2. Lingkungan kerja

a. *Conducive*

Lingkungan yang kondusif, nyaman, produktif dan tidak bising sangat membantu karyawan fokus untuk menyelesaikan pekerjaannya. Apalagi bagi karyawan level tenaga ahli yang harus fokus dan tidak boleh diganggu agar pekerjaan yang dikerjakannya mendapat hasil yang maksimal.

b. *Flexibility*

Selain tenaga ahli yang memang fokus dalam menjalankan pekerjaannya, ada juga tipe karyawan lapangan yang memang memiliki lingkungan kerja yang seharusnya fleksibel. Di era baru ini memang sulit untuk melakukan pekerjaan diluar ruangan sehingga perusahaan memberikan kompensasi menyediakan

lingkungan kerja fleksibel untuk menunjang pekerjaannya.

c. *Supporting role*

Karyawan memerlukan peran pendukung dalam melaksanakan pekerjaannya. Peran tersebut bisa berupa motivasi untuk bekerja, fasilitas yang memadai, dan pelatihan keterampilan agar terus melakukan inovasi pada perusahaan.

d. Menurunkan *risk exposure*

*Risk exposure* dalam hal ini adalah resiko-resiko yang dihadapi suatu entitas dari oprasi usahanya dan yang memiliki konsekuensi dalam hal keuangan, karenanya diperlukan efisiensi ketat namun plotting anggaran mencukupi.

3. *Communication & support culture*

a. Struktur dan saluran komunikasi yang jelas dan efektif

Jalur komunikasi yang dibangun oleh perusahaan pastinya memiliki alur yang jelas dan efektif, hal ini penting untuk menghindari konflik kesalahan komunikasi karena melalui perantara orang ketiga. Di normal era baru ini banyak komunikasi dilakukan menggunakan teknologi sehingga perusahaan perlu menyusun kembali pola komunikasi yang sesuai dan teknologi yang dipilih untuk menjalankan komunikasi diperusahaannya.

b. Memperkuat ekosistem

Dukungan perusahaan kepada karyawan agar bekerja dengan efektif perlu didorong melalui penguatan ekosistem (sinergitas). Beban pekerjaan yang besar perlu ditangani secara bersama-sama, agar efektif mencapai tujuan. Antar kelompok bidang kerja dibentuk satu kesatuan langkah agar satu dengan yang lain saling terkoneksi dan terpadu. Kondisi ini perlu disusun sebuah sistem yang tak terpisahkan.

c. Penguatan IT (*WFH, virtual meeting, dll*)

Teknologi menjadi media yang sangat *mensupport* aktivitas untuk melakukan komunikasi yang *intens*. Dalam bekerja kita juga dapat menggunakan peran teknologi untuk menunjangnya. Di era baru ini kita memang harus banyak belajar cara menggunakan dan mengembangkan teknologi sehingga dapat

terjalin komunikasi yang intens antar individu di perusahaan.

### **Cara Mengatasi Karyawan yang tidak Terikat dengan Perusahaan**

Perusahaan perlu menyusun strategi untuk mengambil keputusan terhadap kebijakan yang harus diambil kepada karyawan yang dinilai tidak merasa terikat (*not engaged*) dan secara aktif akan melepaskan diri dari perusahaan (*actively disengaged*). Tujuannya bahwa agar setiap karyawan merasa terseleksi komitmennya bergabung dengan perusahaan, dan tidak mempengaruhi pada karyawan yang lain.

1. Mengatasi karyawan kategori *Not Engaged*
  - a) Lakukan pemetaan terkait kinerja dan *asesment* karyawan, agar memiliki data yang valid untuk mengambil keputusan terhadap komitmen karyawan.
  - b) Lakukan komunikasi secara *intens* kepada karyawan untuk mengembalikan komitmen sesuai visi dan misi perusahaan.
  - c) Lakukan *training* penyegaran sambil memotivasi karyawan agar kembali ke visi dan tujuan perusahaan.
  - d) Berikan kesempatan bagi karyawan yang masih ingin memperbaiki potensi dirinya demi kemajuan perusahaan.
2. Mengatasi karyawan kategori *actively disengaged*
  - a) Kumpulkan data/dokumen tentang profil & pelanggaran yang pernah dilakukan karyawan.
  - b) Lakukan penyelidikan karyawan secara benar dengan melibatkan pihak lain yang kompeten, agar datanya valid dan bisa dipertanggungjawabkan.
  - c) Lakukan *asesmen* akhir untuk memastikan karyawan tetap bergabung dengan perusahaan atau tidak.

### **Inti *Employee Engagement* di Era *New Normal***

Intisari dari *Employee Engagement* di era *New Normal*, bila diuraikan dengan alur gambar terdapat 3 langkah urutan sebagaimana di bawah ini.

Langkah *pertama*, seleksi alam menunjukkan dimana karyawan yang mampu bekerja dan bertahan dalam keadaan apapun dan dimanapun bidang pekerjaannya, dialah karyawan yang masih bekerja





**Gambar 2.3.** Alur *Employee Engagement*

dengan baik dengan perusahaan. *Kedua*, karyawan yang bertahan bekerja tersebut memiliki komitmen total dengan tujuan perusahaan, sehingga pola kerjanya terarah sesuai visi dan misi perusahaan. *Ketiga*, loyal terhadap nilai-nilai budaya perusahaan akan terus dijadikan pedoman kerja dan bisa diperbarui secara baik sesuai perkembangan di kehidupan *new normal* ini.

## Penutup

Jangan berfikir semua karyawan yang bekerja di perusahaan akan bertahan selamanya, mereka suatu saat bisa keluar dari pekerjaan dalam keadaan apapun. Sehingga aktivitas perusahaan dapat terganggu. Kondisi seperti ini perlu diantisipasi dan perlu solusi agar *turnover* karyawan tidak tinggi, apalagi pada era pandemi Covid-19, sangat memungkinkan gelombang PHK sangat besar, akibat penurunan omzet produksi. Perusahaan wajib mencari strategi agar karyawan bisa *perform* bekerja secara total dengan mengerahkan kemampuan baik dalam aspek kognitif, emosional dan hati.

Mengatasi kondisi penurunan di tengah pandemi tidak mudah, perlu upaya ekstra untuk menghentikan keadaan terutama di era *new normal* ini agar tidak semakin terpuruk kemudian karyawan tetap bertahan (*retention*) dan semakin terikat (*engaged*) dengan perusahaan. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) di era *New Normal* antara lain dengan menjaga kesehatan (dengan meningkatkan kualitas higienitas; meningkatkan *Tools of medicine*; menerapkan budaya sehat); memperbaiki lingkungan kerja dengan; *condusivitas, fleksibilitas, supporting role, dan* menurunkan *risk exposure*; dan *communication & support culture* melalui menghadirkan struktur dan saluran komunikasi

yang jelas dan efektif; serta memperkuat ekosistem; Penguatan IT (*WFH*, *virtual meeting*, dll).

Cara mengatasi karyawan yang tidak terikat dengan perusahaan diantaranya dengan melakukan pemetaan terkait kinerja dan *asesment* karyawan untuk mendapatkan data; melakukan komunikasi secara *intens* kepada karyawan untuk mengembalikan komitmen sesuai visi dan misi perusahaan; melakukan *training* penyegaran sambil memotivasi karyawan agar kembali ke visi dan tujuan perusahaan; serta memberikan kesempatan bagi karyawan yang masih ingin memperbaiki potensi dirinya demi kemajuan perusahaan.

Mengatasi karyawan kategori *actively disengaged* diantaranya dengan mengumpulkan data/dokumen tentang profil & pelanggaran yang pernah dilakukan karyawan; melakukan penyelidikan karyawan secara benar dengan melibatkan pihak lain yang kompeten, agar datanya valid dan bisa dipertanggungjawabkan; serta melakukan *asesment* akhir untuk memastikan karyawan tetap bergabung dengan perusahaan atau tidak.

Karyawan yang merasa terikat dengan perusahaan akan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimilikinya untuk menjalankan pekerjaan. Namun hal ini harus terus dibangun oleh perusahaan dengan banyak cara seperti motivasi, ketersediaan fasilitas, dan kebutuhan karyawan untuk menambah keterampilan. Apalagi dalam kondisi kehidupan yang baru ini perusahaan akan lebih banyak usaha untuk membuat karyawan merasa nyaman dan aman dalam bekerja. Fasilitas yang disediakan pun harus lebih dikarenakan banyak faktor yang menjadi pertimbangan karyawan untuk tetap merasa terikat dalam perusahaan tersebut.

Langkah *pertama*, seleksi alam menunjukkan dimana karyawan yang mampu bekerja dan bertahan dalam keadaan apapun dan dimanapun bidang pekerjaannya, dialah karyawan yang masih bekerja dengan baik dengan perusahaan. *Kedua*, karyawan yang bertahan bekerja tersebut memiliki komitmen total dengan tujuan perusahaan, sehingga pola kerjanya terarah sesuai visi dan misi perusahaan. *Ketiga*, loyal terhadap nilai-nilai budaya perusahaan akan terus dijadikan pedoman kerja dan bisa diperbarui secara baik sesuai perkembangan di kehidupan *new normal* ini.

## Daftar Pustaka

- Gallup 2011, *Employee Engagement*. <http://www.gallup.com/consulting/52/employee-engagement.aspx>. Akses tanggal 19 Juli 2020.
- <https://www.businesswire.com/news/home/20130211005999/en/Dale-Carnegie-Training-Uncovers-Major-Drivers-Employee>. Akses tanggal 19 juli 2020.
- <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5032754/blak-blakan-alphonzus-widjaja-menjawab-polemik-mal-buka-di-tengah-pandemi>. Akses tanggal 19 juli 2020.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, (4), 692-724.
- Kevin., K, 2012. *“Employee Engagement 2.0”: How to Motivate Your Team for High Performance (A “Real World Guide for Busy Managers)*, Amazon Publisher, New York, US.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. (2003). UWES: Utrecht work engagement scale, premilinary manual. Utrecht University: *Occupational Health Psychology Unit*.
- Yudi Muliawan, Badia Perizade, & Afriyadi Cahyadi (2017). *Penelitian tentang Pengaruh Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Badja Baru*.
- Wyman, Oliver. 2008. *Engaging People to Drive Execution, Strategic employee Engagement* Delta Organization & Leadership.
- Xanthopoulou, Despoina, Arnold B.Baker., E.Demouroti., W.B Schaufeli. 2009, Reciprocal Relationship between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior* 74 (2009) 235-244.

## **Bab 3**

# **Pemulihan Kesehatan SDM dampak Covid-19 melalui Manajemen Qolbu**

**Muhammad Nasir**

[mnasir@std.unissula.ac.id](mailto:mnasir@std.unissula.ac.id)

**Abstrak.** Covid-19 telah memunculkan berbagai persoalan baru pada manusia, salah satu diantaranya adalah dampak psikologis. *Healing* atau penyembuhan merupakan cara alami yang diupayakan untuk menyelesaikan dampak psikologis tersebut. Manusia memiliki dua organ tubuh yang berpotensi besar untuk menentukan proses *healing* tersebut yaitu otak dan qalbu. Kesadaran dalam penggunaan otak dan qalbu dalam proses *healing* sangat menentukan kesempurnaan menemukan solusi dari permasalahan yang dihadapi. Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan peran potensi kedua organ tubuh dan menjelaskan proses *healing* yang tepat dampak yang muncul akibat pandemi Covid-19.

**Keywords:** healing, qalbu, karakter, akhlaq, Covid-19, new normal.

### **Pendahuluan**

Covid-19 pertama kali dilaporkan di Wuhan, Hubei, Cina pada Desember 2019, dan pada 11 Maret 2020 Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menyatakan bahwa Covid-19 telah menjadi penyakit pandemi di seluruh dunia (Bedford *et al.*, 2020). Pada

April 2020, di Indonesia data menunjukkan sejumlah besar kasus dan kematian yang dikonfirmasi adalah akibat wabah Covid-19. Oleh karena itu diperlukan strategi mitigasi untuk mengendalikan pandemi (Perpustakaan Amerika Asosiasi, 2020). Pernyataan WHO atas virus corona sebagai pandemi global ini didukung dengan tingkat penyebaran yang sangat cepat, sulit diperkirakan dan sulit dikendalikan.

Sehingga kebijakan dan saran dari pemerintah untuk melakukan *social distancing* (menjaga jarak sosial) menjadikan rutinitas aktifitas sosial di masyarakat tidak bisa dilakukan lagi seperti biasanya. Pembatasan gerak (hanya di rumah saja), pembatasan area dan pembatasan kapasitas personil disarankan dan diinstruksikan menjadi sebuah kebijakan pemerintah.

Dalam menghadapi perubahan pola kehidupan yang cenderung mengglobal seperti pandemi Covid-19 ini, tidak sedikit manusia mengalami persoalan mental. Berbagai persoalan terkait dengan mental seperti kebingungan, kecemasan, stress, frustrasi, dan perasaan khawatir sakit atau tertular Covid-19 selalu muncul. Masalah mental merupakan ikutan dari masalah yang sudah muncul sebelumnya, yaitu kerisauan, kegelisahan dan kekhawatiran terhadap berbagai masalah misalnya finansial, pekerjaan, masa depan, dan kondisi setelah pandemi. Menurut ahli *epidemiologi psikiatrik*, stres menghadapi pandemi dalam jangka panjang berpotensi memicu gangguan stres dan trauma. Manusia secara fitrah selalu berusaha mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Untuk itu jika menghadapi stress untuk tetap bisa sukses bertahan dan bahagia, manusia berusaha melakukan *healing* atau penyembuhan dari dirinya sendiri.

Proses *healing* sangat dipengaruhi dari keputusan manusia itu sendiri dalam memanfaatkan dua potensi besar dari organ yang ada pada dirinya yaitu otak dan qalbu. Masing-masing organ memiliki ciri khas dan memiliki character berbeda. Perbedaan character dasar dari otak dan qalbu menjadikan manusia harus selektif dalam memilih berbagai solusi agar *healing* atau penyembuhan psikologis akibat Covid-19 sesuai tujuan yang diinginkan. Penulisan artikel ini akan menjelaskan dampak Covid-19 terhadap psikologis manusia dan proses *healing* yang tepat untuk mempertahankan kondisi psikologis yang sehat dan bahagia.

## **Pengertian *Healing***

*Healing* merupakan istilah yang cenderung digunakan dibidang medis untuk menunjukkan proses kesembuhan. Secara umum proses *healing* terdiri dari 3 tahapan: *inflammation*, *tissue formation* dan *tissue remodeling*.

Proses *healing* sangat diperlukan untuk seseorang yang mengalami dampak psikologis dari keberadaan pandemik Covid-19. Data dampak masalah psikologis berdasarkan dari survey dengan responden sebanyak 1.522 orang oleh PDSKJI (Perhimpunan Dokter Spesialis Kedokteran Jiwa Indonesia). Survey dilakukan dengan menanyakan secara daring dari apa yang dirasakan responden (terkait dengan kesehatan jiwa yaitu cemas, depresi, dan trauma psikologis) selama masa Covid-19 ini. Hasil survey diperoleh data sebagai berikut:

- Sebanyak 64,3% responden cenderung memiliki masalah psikologis cemas/depresi.
- Gejala cemas dan depresi yang dirasakan responden didominasi oleh perasaan rasa takut dan khawatir berlebih, merasa tidak bisa rileks dan nyaman, mengalami gangguan tidur, dan cenderung memiliki kewaspadaan berlebih.
- Sebanyak 76,1% responden yang terdampak didominasi oleh perempuan, usia bervariasi antara 14-71 tahun.
- Berdasarkan asal daerah responden terdampak diperoleh peringkat tertinggi adalah Jawa Barat (23,4%), DKI Jakarta (16,9%), Jawa Tengah (15,5%) dan Jawa Timur (12,8%).

Sementara dari hasil kesehatan jiwa data dari survey diperoleh:

- Gejala cemas paling utama yang dirasakan responden adalah merasa sesuatu yang buruk akan terjadi, khawatir berlebih, mudah marah atau jengkel, dan sulit untuk rileks.
- Gejala depresi utama yang dirasakan gangguan tidur, kurang percaya diri, lelah tidak bertenaga, dan kehilangan minat.
- Sebanyak 80% responden mengalami trauma psikologis dan gejala stres pasca trauma psikologis karena mengalami atau menyaksikan peristiwa tidak menyenangkan terkait Covid-19.
- Dari 80% responden yang mengalami trauma psikologis. Terbanyak

mengalami gejala berat, yaitu 46%, Sementara 33% mengalami gejala sedang, 2% gejala ringan, dan 19% tidak ada gejala.

- Gejala stres setelah trauma yang menonjol adalah merasa berjarak dan terpisah atau tidak terhubung dengan orang lain, dan merasa terus waspada, berhati-hati, berjaga-jaga.
- Gejala lain seperti mati rasa, ledakan kemarahan atau mudah kesal, sulit tidur, dan memiliki masalah konsentrasi.

Untuk melaksanakan *healing*, setiap orang memiliki cara tersendiri untuk mengatasinya, bertahan dan menjadi pemenang. Kebutuhan healing ini merupakan kebutuhan dasar bagi setiap individu dan itu bisa dipenuhi melalui kebutuhan spiritual (Oldnall *et al.*, 1996). Spiritual merupakan fitur bawaan dari manusia yang berkembang dari awal kehidupan seseorang dalam kondisi apapun. Spiritualitas merupakan komponen fundamental dan vital masyarakat khususnya masyarakat agamis seperti Indonesia. Masyarakat agamis meletakkan spiritualitas dalam semua aspek kehidupan dan difahami sebagai perjuangan dan pengalaman seseorang berhubungan dengan esensi kehidupan (de Jager Meezenbroek *et al.*, 2012a, p. 142). Spiritualitas meliputi tiga dimensi utama yaitu keterhubungan dengan manusia dengan dirinya sendiri, keterhubungan manusia dengan orang lain dan alam, keterhubungan manusia dengan yang transenden sang Pencipta yaitu Allah SWT.

## **Qalbu**

Didalam tubuh manusia ada dua sumber kekuatan yang dapat mempengaruhi kehidupan seseorang yaitu otak dan qalbu. Rasulullah SAW bersabda dari Nu'man bin Basyir berkata: *“Saya mendengar Rasulullah SAW Bersabda: Ketahuilah, sesungguhnya dalam jasad terdapat segumpal daging, apabila dia baik maka jasad tersebut akan menjadi baik, dan sebaliknya apabila dia buruk maka jasad tersebut akan menjadi buruk, Ketahuilah segumpal daging tersebut adalah “Qolbu” yaitu hati”* (Hadis Riwayat Bukhori).

Qalbu dijadikan Allah SWT sebagai sesuatu keunikan dan menjadi pusat kesempurnaan manusia. Pusat kesempurnaan manusia bukan pada otak, namun pada qalbu. Posisi kemuliaan qalbu berada dipuncak diatas posisi kemuliaan otak manusia. Dengan potensi yang



begitu besarnya, manusia seakan menyadari jika ia melakukan suatu perbuatan yang tidak sesuai dengan aturan Allah SWT atau dosa.

Rasulullah dalam hadits riwayat Ibnu Majah: *“Sesungguhnya orang beriman itu, kalau berdosa, akan terbentuk bercak hitam di qalbunya”*. Terbentuknya noktah hitam akibat perbuatan dosa menjadikan qalbu tidak bisa berfungsi dalam membimbing otak untuk melakukan apa yang semestinya. Sehingga tindakan yang hanya dituntun otak dan tidak dituntun oleh qalbu akan menghasilkan tindakan yang hanya mencerminkan wujud dari ego seseorang.

Oleh karena itu agar qalbu memiliki peran dominan dalam diri manusia, maka ia harus meyakini peran Al-Qur’an didalam kehidupannya. Hal ini dapat dipahami karena yang dapat mengisi qalbu adalah firman-firman Allah yang semua tercermin di dalam Al-Qur’an. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur’an Surat Al-Baqarah: 97 . .... *maka Jibril itu telah menurunkannya (Al Quran) ke dalam hatimu dengan seizin Allah; membenarkan apa (kitab-kitab) yang sebelumnya dan menjadi petunjuk serta berita gembira bagi orang-orang yang beriman.*

Kehadiran Al-Qur’an di dalam qalbu akan mewarnai kehidupan seseorang yang sekaligus menjadi ciri khas karakter atau akhlaknya. Sahabat Rasulullah SAW yang bernama Hisyam bin Amir pernah bertanya kepada Aisyah RA tentang akhlak Rasulullah SAW. Aisyah menjawab, *“Akhlak Nabi SAW adalah Al-Quran.”* (HR Muslim).

### **Karakter atau Akhlak**

Akhlak adalah character merupakan kumpulan dari apa yang ditemui, dipelajari dan dihadapi manusia sepanjang hidupnya. Dengan demikian memungkinkan character manusia akan berbeda satu dengan lainnya. Character manusia tersusun dalam sistem tubuh manusia melalui 2 organ besar. *Pertama* character yang tersusun dari otak, dan *kedua* character yang tersusun dari Qalbu. Character yang bersumber dari otak banyak di kembangkan di abad-20 dan abad-21 terutama oleh para peneliti yang ada di Eropa dan Amerika.

Otak memiliki banyak kemampuan, diantaranya adalah *intelligence*. Terdapat tiga (3) konsep *intelligence* yang dikembangkan di abad



modern ini, yaitu IQ, EQ dan SQ (Zohar dan Marshall, 2007). Dalam perkembangannya diantara ketiga *intelligence* diatas, maka SQ yang dipilih sebagai *intelligence* tertinggi yang bisa dikembangkan di otak.

Agama Islam sebagai agama yang diturunkan untuk memperbaiki character, menempatkan qalbu adalah sebagai pusat dari character. Agar qalbu selalu hidup dan dapat mewarnai kehidupan manusia, maka diperlukan suatu *intelligence*, dengan usulan *Intelligence Qalbu* (QQ) yang pernah dikembangkan di zaman rasulullah SAW, para sahabat dan tabi'in.

Pada saat seseorang menggunakan *Character Base Otak*, maka penggerak awal dari otak adalah otak itu sendiri. Kemudian dari otak akan memerintahkan sistem tubuh bekerja, dan selanjutnya sistem tubuh akan membentuk sikap atau perilaku. Dengan demikian munculnya sikap atau perilaku sangat dipengaruhi dari sumber penggeraknya itu sendiri. Oleh karena itu, hasil akhir dari perilaku akan dipengaruhi sumber dari organ penggerak. *Character base otak*, menjadikan otak bekerja ekstra dan perilaku yang cenderung subjektif.

Di era pandemi Covid-19 dan *New Normal*, banyak manusia berperilaku dan mensikapi berbagai persoalan dengan menggunakan pendekatan *Character Base Otak* sebagai solusi atas persoalan-persoalan dampak Covid-19. Solusi yang ditawarkan misalnya dengan cara berolah raga, menyalurkan hobi, bermain musik, bercocok tanam, bersepeda dan sebagainya.

Dilain sisi, jika seseorang menggunakan *Character Base Qalbu*, maka penggerak awal otak adalah qalbu. Setelah itu qalbu akan membimbing otak untuk mengaktifkan seluruh sistem tubuh yang akhirnya menghasilkan sikap atau perilaku. Dengan demikian karena dibimbing oleh qalbu, maka kerja otak akan sangat efektif dan efisien dan menjadikan organ-organ manusia bekerja secara maximum disertai dengan sikap dan perilaku yang tepat guna. Manusia yang memiliki *Character Base Qalbu*, akan mensikapi kondisi Covid-19 dan *New Normal* dengan apa-apa yang sudah pasti dan sangat diyakininya.

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan untuk *healing* di musim pandemi Covid-19 dengan pendekatan Manajemen Qalbu atau dengan *Character Base Qalbu*:

1. Menjadikan seluruh aktifitas hidup untuk ibadah: *“Tidak Aku ciptakan jin dan Manusia melainkan hanya untuk beribadah kepada-Ku.”* (QS. Adz -Dzariyat: 56).
2. Meningkatkan kualitas dan frekuensi ibadah. Contoh: memperbaiki kualitas sholat fardu, sholat sunnah, membaca Qur'an dan mempelajari Hadits.
3. Menjadikan dzikir sebagai penjaga kestabilan Qalbu agar selalu hidup. Contoh: banyak membaca istighfar, membaca tahmid, takbir, dan lain sebagainya.
4. Menjadikan lebih bisa focus dan memperbaiki *quality time* kepada keluarga. Contoh mendirikan sholat berjamaah dirumah Bersama keluarga, mengaji Al-Qur'an Bersama dan mengadakan do'a bersama, dan lain sebagainya.

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا قُوا أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا

*“Wahai orang-orang beriman, lindungilah dirimu dan keluargamu dari Api Neraka”* (Qs. At-Tahrim ayat 6).

5. Memperbanyak memohon pertolongan kepada Allah SWT dengan cara berdo'a.  
Rasullullah saw bersabda:
  - a. “Doa adalah senjata seorang Mukmin dan tiang (pilar) agama serta cahaya langit dan bumi. (HR Abu Ya'la).
  - b. “Doa itu adalah otaknya ibadah.” (HR Abu Dawud dan At-Tirmidzi).
  - c. “Tidak ada yang lebih utama (mulia) di sisi Allah daripada doa.” (HR Ahmad)
  - d. “Sesungguhnya Allah Maha Pemalu dan Maha Pemurah. Allah SWT malu apabila ada hamba-Nya yang menengadahkan tangan (memohon kepada-Nya), lalu dibiarkan kosong dan kecewa.” (HR Al-Hakim)
  - e. “Tidak ada yang dapat menolak taqdir (ketentuan) Allah SWT selain do'a. Dan Tidak ada yang dapat menambah

(memperpanjang) umur seseorang selain (perbuatan) baik.” (HR Tirmidzi)

## **Penutup**

Penyembuhan psikis dan psikologis manusia pada masa pandemi Covid-19 dan pada masa *New Normal* dapat diselesaikan dengan lebih mudah dan utama dengan mengandalkan pendekatan *Character Base Qalbu*. Pendekatan akan dapat memberi ketenangan, keyakinan pada diri seseorang dimana hanya Allah SWT tempat bergantung dan satu-satunya tempat yang bisa membantu dan melindungi serta memberikan solusi dalam kesulitan yang dihadapinya. Sehingga sikap dan perilaku kepanikan dan kecemasan tidak muncul karena manusia merasa senantiasa bersama dengan Allah SWT sang Maha Pencipta.

## **Daftar Pustaka**

Zohar, D. (2001). Important Points - Danah Zohar and Ian Marshall: SQ-Spiritual Intelligence, the ultimate intelligence. *Book Review*, (January). Retrieved from [https://www.alisonmorgan.co.uk/Books/Zohar 2000.pdf](https://www.alisonmorgan.co.uk/Books/Zohar%2000.pdf)

Al-Qur'an, Departemen Agama Republik Indonesia

Hadits Shahih Tirmidzi

Hadits Shahih Abu Daud

Hadits Shahih Ahmad

Hadits Shahih Buchori-Muslim

Kumpulan Hadits Shahih

Bagian II

**KETANGGUHAN BISNIS DI ERA DAN SESUDAH  
KRISIS COVID-19**



## ***Bab 4***

# **Tata Kelola Kolaboratif pada *New Normal Economy***

### **Mutamimah**

mutamimah@unissula.ac.id

**Abstrak.** Pandemi Covid-19 berdampak pada tingkat kesehatan dan ekonomi masyarakat, baik di Indonesia maupun negara lain yang cenderung mengarah kepada krisis ekonomi 2020. Walaupun dari sisi pengalaman Indonesia sudah pernah mengalami krisis ekonomi pada tahun 1998 dan 2008. Berbagai kebijakan baik yang dari sisi kesehatan dan pembatasan aktifitas sosial sudah dilakukan pemerintah. Demikian juga kebijakan dari sisi ekonomi, seperti restrukturisasi kredit, turunya tingkat suku bunga serta bantuan sosial lainnya. Bahkan masyarakat maupun lembaga swasta sudah ikut memberikan solusi dampak Covid-19 terhadap kesehatan maupun ekonomi ini, namun mereka berjalan sendiri-sendiri dan tidak kolaborasi. Hal tersebut, hanya sebagai solusi jangka pendek, namun tidak dapat memberikan solusi jangka panjang. Pandemi Covid-19 ini merupakan masalah bersama, dampaknya pada seluruh masyarakat tanpa pandang bulu, serta tidak jelas kapan pandemi Covid-19 ini akan berakhir. Pemerintah memberlakukan *New Normal Economy* dengan tujuan agar masyarakat mulai melakukan aktivitas ekonomi, namun tetap mematuhi protokol kesehatan secara ketat. Oleh

karena diperlukan *Collaborative Governance*, yaitu tata kelola yang berupa sistem, struktur dan aturan yang melibatkan berbagai stakeholders, yaitu: pemerintah, akademisi, bisnis, UKM dan masyarakat dengan tujuan agar dengan *New Normal Economy*, ekonomi masyarakat dapat tumbuh dengan baik, dan jumlah masyarakat yang terpapar Covid-19 semakin menurun secara signifikan.

**Keywords:** Pandemi Covid-19, collaborative governance, new normal economy.

## **Pendahuluan**

Pandemi Covid-19 sifatnya sangat unik dan misterius, dan tidak ada kepastian kapan pandemi Covid-19 ini akan berakhir. Hal tersebut berdampak pada masalah kesehatan dan ekonomi, baik secara nasional maupun internasional tanpa pandang bulu. Dampak Covid-19 terhadap kesehatan ditunjukkan oleh semakin meningkatnya jumlah orang yang berstatus: Orang Dalam Pemantauan (ODP), Pasien Dalam Pengawasan (PDP), Orang Tanpa Gejala (OTG), bahkan dari mereka akhirnya meninggal dunia dari hari ke hari. Hal ini sangat mengkhawatirkan sebagian besar masyarakat. Dampak pandemi Covid-19 terhadap ekonomi ditunjukkan oleh terhempasnya sebagian perusahaan besar maupun Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Hal tersebut selanjutnya akan menyebabkan tingginya tingkat pengangguran, pemotongan gaji, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), depresi, dan bahkan kemiskinan. Adapun kelompok yang paling terdampak dari pandemi Covid-19 adalah penduduk berpendapatan rendah dan pekerja di sektor informal, seperti tergabung dalam UMKM. Hal ini menjadi alasan bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada 2020 ini diprediksi akan berada di bawah 5%, bahkan negatif. Peristiwa tersebut sangat memprihatinkan, karena UMKM merupakan sektor yang paling terdampak pandemi Covid-19. Sektor tersebut merupakan yang paling banyak menyerap tenaga kerja yaitu sekitar 97% dan kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional sekitar 60%. Deputy Restrukturisasi Usaha Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah menyampaikan pada bulan Juni 2020, sebanyak 2.322 koperasi dan 185.184 pelaku

usaha UMKM terdampak pandemi Covid-19. Badan Perencanaan Pembangunan Nasional memperkirakan Tingkat Pengangguran Terbuka pada tahun 2020 sebesar 8,1% sampai 9,2% dan tingkat pengangguran naik 4 hingga 5,5 juta orang. Pemutusan Hubungan Kerja sebesar 15.66% dan 40% pekerja mengalami penurunan pendapatan, terutama pendapatan buruh turun sampai 50%.

Pemerintah sudah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk memutus rantai penularan Covid-19 agar tidak menyebar luas, seperti: *work form home*, *lockdown*, membentuk gugus tugas percepatan penanganan Covid-19, karantina wilayah, joko tonggo, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), *social distancing* dan *physical distancing*. Memang kebijakan ini dapat mengurangi meluasnya penyebaran Covid-19, namun disisi lain kebijakan ini justru menimbulkan masalah ekonomi baru yang semakin parah. Hal ini sangat beralasan karena masih banyak jenis pekerjaan yang dimiliki masyarakat mengharuskan melakukan kontak secara fisik, misalnya: industri pariwisata, transportasi, terminal, stasiun, pasar tradisional, perhotelan dan sebagainya. Perkembangan digital, mendorong masyarakat untuk melakukan inovasi dengan teknologi informasi yaitu tumbuhnya ekonomi digital, tumbuhnya *e-commerce*, *financial technology*, *crowdfunding*, *QRIS* dan sebagainya.

Selain itu pemerintah juga memberikan relaksasi kredit bagi industri besar maupun UMKM yang terdampak Covid-19, seperti: industri perhotelan, pariwisata, transportasi dan industri terkait. Hal tersebut tercantum pada Peraturan OJK 03/POJK.03/2020 tentang Kebijakan Stimulus Perekonomian Nasional sebagai Kebijakan *Counter Cyclical*, Dampak Penyebaran *Corona Virus Disease* 2019; dan POJK 14/POJK.05/2020 tentang Kebijakan *Counter Cyclical*, dampak Penyebaran *Corona Virus Disease* 2019 bagi Lembaga Jasa Keuangan Non Bank. Demikian juga masyarakat sangat peduli untuk membantu sesama, *bergotong royong* baik berupa: iuran warga, berbagi sembako dan *Islamic Social Finance* (zakat, infak sedekah, dan wakaf) untuk membantu masyarakat yang terkena dampak Covid-19. Bahkan kelompok milenial juga ikut memberikan bantuan melalui teknologi informasi yang disebut "*crowdfunding*" melalui ACT maupun Kita\_Bisa. Namun pandemi Covid-19 belum bisa dipastikan kapan akan berakhir, karena



per waktu ini obat anti virus corona juga belum ditemukan, sehingga pemerintah mulai memberlakukan kebijakan *New Normal Economy*, yaitu tatanan ekonomi baru dengan “*Less Contact Economy*” untuk berdamaian dengan Covid-19 yang dilakukan secara bertahap, akan terus dikaji dan di evaluasi. Dengan harapan aktivitas ekonomi masyarakat bergerak kembali, namun tetap mematuhi protokol kesehatan dengan ketat.

Selama ini masing-masing pihak yang memberikan *solusi* berjalan sendiri-sendiri, tidak berkolaborasi. Solusi-solusi tersebut tidak salah, dan sebagai solusi jangka pendek (*short term policy, short term action*), namun perlu disempurnakan. Manfaat tersebut akan lebih maksimal dan bisa menjadi solusi bisa jangka panjang, UMKM bisa bangkit kembali, daya beli masyarakat meningkat, pengangguran bisa mulai aktif bekerja kembali, kemiskinan turun jika antar elemen-elemen tersebut di kolaborasikan dengan baik. Selain itu, mayoritas penduduk Indonesia yang beragama Islam menjadi sebuah potensi besar untuk mengoptimalkan dana melalui *Islamic Social Finance*, yaitu: zakat, infak, sedekah, zakat dan ditunjang dengan perkembangan teknologi informasi yang meningkat secara signifikan.

*Tujuan* tulisan ini adalah untuk menganalisis bahwa pandemi Covid-19 bukan masalah individu, juga bukan masalah kelompok tertentu, tetapi pandemi Covid-19 merupakan masalah bersama, sehingga menjadi tanggungjawab bersama yang harus diselesaikan melalui kolaborasi sebagai solusi jangka panjang (*long term policy*). Disinilah pentingnya “*Collaborative Governance For New Normal Economy*”. Implikasinya adalah hal ini menjadi informasi bagi pemerintah maupun *stakeholders* terkait sebagai dasar pengambilan kebijakan dalam menyelesaikan permasalahan Covid-19 dengan menggerakkan kembali perekonomian dengan tatanan normal baru atau *New Normal*, namun tetap mematuhi protokol kesehatan, dengan harapan aktivitas ekonomi bisa normal kembali, bahkan berkembang seperti yang diharapkan.

### **Agency Theory dan Governance**

*Governance* muncul adanya *asymmetric information* antara pemerintah dengan masyarakat serta *stakeholders* lain, sebagaimana dijelaskan oleh *agency theory* (Jensen dan Meckling, 1976). Adanya

*asymmetric information*, di mana informasi yang dimiliki oleh pemerintah sebagai agen lebih besar dibanding informasi yang dimiliki oleh principal, hal seperti selanjutnya menyebabkan adanya korupsi, penyalahgunaan wewenang, *moral hazard* serta penyimpangan yang lain, sehingga diperlukan *governance*. Monitoring yang efektif dapat mengurangi konflik keagenan dan meningkatkan nilai (Livia Bonazzi and Sardar M.N 2006). *Governance* berasal dari kata “*govern*” yang berarti mengambil peran yang lebih besar, yang mengatur dan memonitor semua proses, aturan dan lembaga yang memungkinkan pengelolaan dan pengendalian permasalahan-permasalahan yang kompleks di masyarakat. Menurut Chema dalam Keban (2008:38), *governance* merupakan suatu sistem nilai, struktur, aturan kebijakan, dan kelembagaan dimana urusan-urusan ekonomi, sosial, politik dikelola melalui interaksi masyarakat, pemerintah, dan sektor swasta. Oleh karena itu, komponen dari *governance* minimal meliputi: *state*, *private sector* dan *society* yang saling berinteraksi dan menjalankan fungsinya masing-masing, dengan tujuan untuk menyelesaikan permasalahan dalam masyarakat. Ulum dan Ngindana (2017:6) menyatakan bahwa *governance* akan mengubah dari *single actor* yaitu pemerintah menjadi *multi actor*, yaitu swasta, pendidikan tinggi dan masyarakat.

### **Governance dan Stakeholders Paradigm**

*Governance* mengharuskan *networks* dan aturan yang jelas antar *stakeholders*. Dengan demikian, *networks* antar *stakeholders* tersebut dimaksudkan untuk mengatasi berbagai permasalahan yang terdapat di masyarakat, seperti permasalahan Covid-19 saat ini yang sangat mempengaruhi kehidupan sosial dan ekonomi. *Governance* merupakan tindakan untuk mengatur; dalam berbagai konteks dan berbagai hal, baik untuk pemerintahan maupun non pemerintahan. Howlett & Ramesh (2014, 318) menyatakan bahwa *governing* adalah: “*what governments do: controlling the allocation of resources among social actors; providing a set of rules and operating a set of institutions setting out ‘who gets what, where, when, and how’ in society.*” *Governance* berhubungan dengan bagaimana mengatur dan mengalokasikan sumberdaya diantara berbagai *stakeholders* sehingga dalam *governance* terdapat aturan

yang jelas, disepakati bersama dan capaian kinerja bisa diukur secara profesional dan terbuka.

Menurut The United Nations Development Programme (UNDP) *governance* sebagai “*the exercise of economic, political and administrative authority to manage a country’s affairs at all levels. It comprises the mechanisms, processes and institutions through which citizens and groups articulate their interests, exercise their legal rights, meet their obligations and mediate their differences*” (UNDP, 1997). *Governance* sangat diperlukan antara berbagai level dalam pemerintahan maupun non pemerintahan. *Governance* berhubungan dengan tata kelola tentang bagaimana mengatur dan mengalokasikan sumberdaya diantara *stakeholder* yang terlibat dalam penyelesaian masalah ekonomi maupun kesehatan sebagai dampak Covid-19 ini. Dalam menganalisis *governance*, ada dua paradigma, yaitu: *shareholding paradigm* dan *stakeholding paradigm*. *Shareholding paradigm* artinya bahwa tujuan tata kelola, yang berupa peraturan, mekanisme, sistem, struktur dalam pengalokasian sumber daya mempunyai tujuan untuk kepentingan pemilik semata, dan mengabaikan kepentingan pihak lain. Namun, *stakeholding paradigm* ditunjukkan dengan ciri bahwa semua peraturan, sistem, struktur dan mekanisme pengelolaan sumber daya dapat memberikan manfaat bagi seluruh *stakeholders*, seperti: pemerintah, lembaga pendidikan tinggi, sektor swasta, lembaga keuangan dan masyarakat, dan tidak ada satu pihak pun yang dirugikan. Konsep *stakeholding paradigm* inilah yang menginisiasi kolaborasi antar *stakeholder* dalam menyelesaikan persoalan ekonomi yang terdampak pandemi Covid-19.

### ***Collaborative Governance dan Maximization of Stakeholders***

Pemerintah sebagai agen yang menjalankan amanah untuk menyelesaikan permasalahan ekonomi dan kesehatan sebagai dampak dari Covid-19 mempunyai keterbatasan seperti: dana, tenaga, pikiran, energi, dan sebagainya. Jumlah dana yang dimiliki pemerintah untuk menyelesaikan masalah ekonomi dan kesehatan sebagai dampak pandemi Covid-19 yang belum juga ada tanda-tanda kapan berakhir, sangat terbatas. Pemerintah tidak lagi mampu sebagai aktor tunggal yang memonopoli dalam menyelesaikan masalah masyarakat, melainkan

memerlukan kolaborasi dengan *stakeholders* lain. Lembaga keuangan sebagai pihak yang mampu membantu pengalokasian dana juga terbatas, sehingga perlu didukung masyarakat (nasabah atau investor). Lembaga keuangan tidak boleh hanya untuk kepentingan dirinya atau *maximization of shraeholders*, tetapi juga harus membantu masyarakat yang sedang kena musibah Covid-19. Pendidikan tinggi punya kelebihan ilmu, sehingga bisa membantu mengidentifikasi pihak-pihak yang secara nyata terkena dampak Covid-19, serta memberikan penyuluhan dan pendampingan dalam pemulihan ekonomi. *Collaboration* menurut Mehmet Chakkol, *et al.* (2018) didefinisikan sebagai komitmen untuk bekerja sama dengan dua pihak atau lebih untuk menciptakan nilai dengan berusaha untuk mencapai tujuan kompetitif bersama, saling percaya, dan saling terbuka.

*Collaborative Governance*, merupakan rangkaian dua kata *collaborative* dan *governance*. Sebagai bagian dari *governance*, *Collaborative Governance* menekankan pentingnya kolaborasi antar berbagai pihak dalam proses pengambilan keputusan dalam penyelesaian persoalan masyarakat. Menurut Ansell & Gash (2007) dalam *Collaborative Governance* ada beberapa komponen, yaitu: *starting conditions*; *collaborative process*; *institutional design*; *facilitative leadership* dan *expected outcome*. *Starting conditions* merupakan proses untuk melakukan analisis serta mengidentifikasi apakah terdapat *power-resources-knowledge asymmetric* atau kesenjangan yang sangat tinggi antar *stakeholders*, sumber daya, tenaga, pikiran, pengalaman, ataupun pengetahuan diantara berbagai pihak yang akan melakukan kolaborasi. Selain itu, apakah terdapat hambatan ataupun risiko yang mungkin muncul selama proses kolaborasi. *Institutional design* merupakan desain dan struktur yang mempermudah komunikasi, *cek and balance* serta memonitor pelaksanaan kolaborasi.

*Collaborative governance* menurut Ansell dan Grash (2007) “*is therefore a type of governance in which public and private actor work collectively in distinctive way, using particular processes, to establish laws and rules for the provision of public goods*” Konsep ini menunjukkan pentingnya kerja sama antar *stakeholders* dalam menyelesaikan persoalan ekonomi masyarakat. *Collaborative Governance* menurut

Agranoff dan McGuire dalam Chang (2009:76-77) yang menyatakan, *Collaborative Governance* telah banyak aktor pada kolaborasi horisontal secara sukarela dan hubungan horizontal antar multi sektor sehingga lebih efektif dalam memberikan solusi terhadap persoalan masyarakat. *Collaborative Governance* (Ni Luh Yulyana Dewi, 2019) merupakan proses dan struktur yang melibatkan berbagai pihak *stakeholders* antar organisasi. Kolaborasi digunakan untuk menggambarkan kerjasama yang formal, aktif, eksplisit dan berorientasi kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi diperlukan untuk memungkinkan *governance* menjadi terstruktur sehingga efektif dalam menyelesaikan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan secara individual atau sektoral. Melalui kolaborasi antar *stakeholders* diharapkan dapat mencapai tujuan bersama yang tidak bisa diselesaikan secara sendiri, dan independen, inilah yang disebut *maximization of stakeholders*.

### **Tahap-tahap Collaborative Governance**

Masing-masing *stakeholders* yang terlibat dalam kolaborasi mempunyai beberapa karakteristik, antara lain: keterbatasan dana, tenaga, pikiran, energi, serta kemampuan lain. Selain itu, mereka juga mempunyai sifat dan karakter yang berbeda. Dengan demikian perlu melakukan proses kolaborasi sebagaimana dilakukan Ansell dan Grash (2007:558-561) dengan beberapa modifikasi, antara lain:

- a. **Dialog.** Artinya bahwa *Collaborative Governance* harus diawali dengan melakukan dialog antar *stakeholders*, yaitu: pemerintah, lembaga pendidikan, lembaga keuangan, UMKM, dan masyarakat. Tujuannya adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, serta hambatan yang dialami masing-masing *stakeholders*. Dialog secara *on line* ini dapat meminimalisir konflik, antagonisme dan antar *stakeholder* yang terlibat. Dengan demikian semua *stakeholders* yang terlibat dapat bekerjasama sesuai dengan tujuan bersama.
- b. **Trust Building.** Rasa saling percaya merupakan sumber kekuatan kolaborasi, dengan demikian harus dibangun sejak melakukan kolaborasi. Tanpa adanya saling percaya, maka *Collaborative Governance* tidak akan bermanfaat, namun justru menimbulkan masalah baru.

- c. **Commitment to process.** Komitmen syarat mutlak dalam menjalankan kolaborasi. Komitmen yang kuat dari setiap *stakeholder* diperlukan untuk mencegah risiko dari proses kolaborasi. Komitmen merupakan tanggung jawab dari *stakeholders*, termasuk komitmen dalam mematuhi peraturan yang telah disepakati bersama.
- d. **Share Understanding.** Masing-masing *stakeholders* mempunyai tingkat sumber daya yang berbeda antara satu dengan yang lain, tingkat pengetahuan berbeda, sarana prasarana berbeda, sehingga harus saling berbagi pemahaman mengenai apa yang dapat mereka capai, serta hambatan apa saja yang mereka alami dalam kolaborasi, sehingga manfaat kolaborasi bisa memberi manfaat pada semua pihak.
- e. **Outcomes.** *Outcome* menjadi ukuran tercapainya *collaborative governance*. Dalam proses kolaborasi selalu dimonitor, untuk melihat hambatan implementasi kolaborasi, serta sebagai dasar pengambilan tindakan atau perbaikan demi efektifnya kolaborasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan oleh *stakeholders*.

### **Implementasi Collaborative Governance dalam New Normal Economy**

*New Normal* adalah sebuah perubahan *life style* dan perubahan perilaku yang dicanangkan pemerintah agar masyarakat dapat terbiasa dengan tatanan hidup normal yang baru untuk menghadapi penyebaran virus corona. *The New Normal* sebagai “*a previously unfamiliar or atypical situation that has become standard, usual, or expected.*” Artinya bahwa gaya hidup, perilaku dan kondisi situasi yang sebelumnya tidak biasa, namun saat ini mau tidak mau harus dilakukan. Kebiasaan tersebut, antar lain: jika melakukan aktivitas ekonomi tetap disiplin dalam menerapkan protocol kesehatan yang ketat, seperti: keluar rumah jika memang sangat diperlukan, pakai *faceshield*, rajin mencuci tangan dengan sabun dan air, menghindari kerumunan massa, dan juga *social distancing* maupun *physical distancing*. *New Normal* adalah situasi tak biasa, yang menggantikan keadaan yang biasa. *New normal* dalam konteks kehidupan post-Covid-19 merupakan kombinasi antara pelaksanaan protokol kesehatan oleh masyarakat dan perilaku ekonomi digital.



*New Normal Economy* ditunjukkan dengan berkembangnya *digital economy*, *less-contact economy*, dan *cashless*. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 77 /POJK.01/2016 tentang Layanan Pinjam Meminjam Uang Berbasis Teknologi Informasi serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.04/2018 tentang Layanan Urun Dana Melalui Penawaran Saham Berbasis Teknologi Informasi (*Equity Crowdfunding*) Bank Indonesia telah mewajibkan seluruh penyedia layanan pembayaran non tunai menggunakan QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) diatur dalam PADG No.21/18/2019 tentang Standar Internasional QRIS untuk Pembayaran. Tujuan *New Normal Economy* adalah mengurangi penyebaran wabah Covid-19, namun tetap bisa melakukan aktivitas ekonomi dengan baik. Proses kolaboratif dalam *New Normal Economy* khususnya yang dilakukan antara akademisi, *private sector*, *government* dan masyarakat akan sukses, jika dilakukan dengan kesadaran dan komitmen tinggi.

Pemerintah sudah mengeluarkan berbagai kebijakan fiskal maupun non fiskal untuk membantu masyarakat, perusahaan korporasi maupun UMKM yang terkena dampak pandemi Covid-19. Namun anggaran yang dimiliki oleh pemerintah sangat terbatas, sementara jumlah yang terpapar Covid-19 semakin hari semakin meningkat. Oleh karena itu, permasalahan dan korban pandemi Covid-19 ini sangat memerlukan keterlibatan masyarakat, lembaga pendidikan tinggi maupun lembaga non bank lainnya. Contoh kolaborasi, misalnya UKM-UKM di Indonesia tidak berkembang dengan baik, karena terbatasnya akses keuangan (Yoshino dan Taghizadeh-Hesary, 2016). Selain itu, UMKM masuk dalam kelompok *higher risk borrower* (Zairani & Zaimah, 2013) dan mempunyai jumlah kredit macet lebih tinggi dibanding Non-UMKM (Mutamimah & Hendar, 2017). Terbatasnya akses keuangan terjadi karena UMKM bisa mengakses modal ke lembaga keuangan konvensional karena UMKM tidak mempunyai laporan keuangan yang standard dan tingkat *financial literacy* nya rendah. Rendahnya *financial literacy* ini memerlukan lembaga pendidikan tinggi untuk memberikan pelatihan keuangan, sehingga para pelaku UMKM mempunyai kompetensi keuangan yang bagus, dan meningkatkan kepercayaan dari perbankan atau lembaga keuangan lain jika ingin mengakses kredit. Selain itu ada beberapa usaha mikro yang tidak

mempunyai jaminan, maka seperti kasus ini bisa direspon oleh lembaga keuangan non bank misalnya Bank Syariah, Lembaga Amil Zakat, atau Lembaga Wakaf untuk memberikan solusi bagi usaha mikro tersebut. Jika UMKM dengan pendanaan modal dari lembaga keuangan tersebut, maka kemudian UMKM bisa mulai beraktivitas untuk menghasilkan produk yang berkualitas. Berarti UMKM menyiapkan produknya, disebut *supply side*, namun sangat membutuhkan masyarakat untuk membeli produk tersebut atau *supply side*. Masyarakat harus mulai terlibat untuk memberikan solusi terhadap permasalahan UMKM di atas dengan cara: beli kebutuhan pokok ke warung tetangga, membeli makanan dengan grab, dan sebagainya. Artinya bahwa perkembangan UMKM sangat ditentukan oleh pemerintah, lembaga keuangan bank atau non bank, lembaga pendidikan tinggi dan masyarakat. Kalau kolaborasi ini dilakukan dalam *New Normal Economy*, maka aktivitas ekonomi akan mulai tumbuh, pengangguran turun, depresi turun, pendapatan dan kesejahteraan meningkat.

## **Penutup**

Pandemi Covid-19 bukan masalah individu, juga bukan masalah kelompok tertentu, tetapi merupakan masalah bersama, menjadi tanggungjawab bersama yang harus diselesaikan dengan kolaborasi antar *stakeholders*, disebut *Collaborative Governance*. Belum ditemukannya vaksin Covid-19, juga belum ada yang mengetahui kapan pandemi Covid-19 akan berakhir sementara masyarakat sangat membutuhkan aktivitas ekonomi agar bisa memenuhi kebutuhan hidupnya, maka pemerintah memberlakukan *New Normal Economy*. *Collaborative Governance* pada *New Normal Economy* akan sukses, jika pemerintah dan *stakeholders* lain mempunyai komitmen tinggi, mempunyai *data base* yang *up date* berbasis Teknologi Informasi, peraturan yang jelas, anggaran yang memadai dan ada komitmen semua pihak untuk mencapai tujuan kolaborasi. Pandemi Covid-19 akan segera berakhir dan *New Normal Economy* akan mewujudkan gerakan ekonomi yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi, jika permasalahan diselesaikan secara kolaborasi sebagaimana Qur'an Surat Al-Maidah ayat 2 dan QS Ar Ra'du ayat 11. Pandemi covid-19 menjadi hikmah "Bangkitnya kembalinya Tatanan Ekonomi Baru" yaitu



Sistem Ekonomi Islam yang selama ini berjalan perlahan yang tentunya menjadi kekuatan serta pemantik untuk mengurangi pengangguran, mengurangi kemiskinan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

## Daftar Pustaka

- Ansel, C., Gash, A., (2008), "Collaborative Governance in Theory", *Journal of Public Administration Research and Theory* (18), pp 543-571
- Chang, Hyun Joo (2009), "Collaborative Governance In Welfare Service Delivery: Focusing On Local Welfare in Korea", *Internasional Review of Public Administration* Vol. 13. Special Issue.
- Howlett, M., and M. Ramesh (2014), "The Two Orders of Governance Failure: Design Mismatches and Policy Capacity Issues in Modern Governance" *Policy and Society* 33 (4): 317–27.
- Jensen MC And H. Meckling (1976), "Theory Of The Firm: Managerial Behavior, Agency Costs And Ownership Structure", *Journal Of Financial Economics* 3, Pp.305-360
- Livia Bonazzi and Sardar M.N. (2007), "Agency theory and corporate Governance A study of the effectiveness of board in their monitoring of the CEO", *Journal of Modelling in Management*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-23
- Mehmet Chakkol, Kostas Selviaridis, Max Finne, (2018) "The governance of collaboration in complex projects", *International Journal of Operations & Production Management*, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2017-0717>
- Mutamimah & Hendar (2017), "Islamic Financial Inclusion: Supply Side Approach", 5th ASEAN International University Conference on Islamic Finance (5th AICIF) 1– 9.
- Ni Luh Yulyana Dewi (2019), "Dinamika Collaborative Governance Dalam Studi Kebijakan Publik", *Jurnal Ilmiah Dinamika Sosial*, Vol.3, no 2.
- Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2016). Asian Development Bank Institute, (564)
- Zairani, Z., & Zaimah, Z. A. (2013), "Difficulties in Securing Funding from Banks : Success Factors for Small and Medium Enterprises ( SMEs )", 1(4), 354–357. <https://doi.org/10.12720/joams.1.4.354-357>

## **Bab 5**

# **Manajemen Krisis bagi Keberlanjutan Lembaga Keuangan Mikro Masa Pandemi Covid-19**

**A. Khoirul Anam**

anam@unisnu.ac.id

**Abstrak.** Kita ketahui bahwa usaha kecil rentan terhadap krisis, namun sedikit yang diketahui tentang bagaimana mereka mengatasi dampak krisis yang panjang, seperti dampak dari pandemi Covid-19. LKM menjadi lembaga yang terdampak akibat pandemi. Sebagai lembaga keuangan yang memberikan layanan pada nasabah yang sebagian besar merupakan rumah tangga dan UKM, dimana kedua sektor tersebut menjadi sektor yang sangat terdampak akibat pandemi. Untuk itu dukungan terhadap LKM dan UKM menjadi penting untuk keberlanjutan ekonomi. Artikel ini bertujuan membahas bagaimana dampak Covid-19 pada LKM dan memberikan panduan manajemen krisis bagi keberlanjutan LKM. Kajian ini berkontribusi pada literatur manajemen krisis bisnis kecil khususnya pada LKM.

**Keywords:** Manajemen krisis, ketahanan organisasi, pandemi Covid-19, Lembaga Keuangan Mikro.

### **Pendahuluan**

Pandemi Covid-19 sebagai determinan baru yang mengakibatkan krisis ekonomi dengan kompleksitas masalah yang sangat berbeda dari krisis-krisis sebelumnya. Dampak nyata dari

krisis ini antara lain menimbulkan transmisi *supplay-demand stock* serta kontradiksi aspek kesehatan, ekonomi dan politik. Untuk itu, mitigasi terhadap krisis ini memiliki tingkat kesulitan yang signifikan, karena berbeda dengan krisis-krisis sebelumnya. Sementara aktivitas ekonomi harus terus berjalan, maka muncul fenomena tatanan kehidupan baru (*New Normal*) dalam kehidupan sosial-ekonomi masyarakat. *New Normal* atau juga disebut sebagai *Les Contact Economy* yaitu terjadinya pergeseran pola ekonomi yang minim tatap muka, yang ditandai dengan *hyperconnectivity* antar manusia dengan teknologi (serba online, penggunaan *e-commerce*, dsb).

Adanya pandemi ini tentu saja menjadikan perubahan gaya hidup dan tatanan ekonomi, terjadi pergeseran perilaku masyarakat, pola bisnis dan struktur industri. Bagaimana industri harus meningkatkan ketahanan tidak hanya dari persaingan usaha juga ketahanan pada manajemen organisasi itu sendiri, serta mewujudkan efisiensi dan efektivitas pada aktivitas operasional. Pergeseran perilaku masyarakat tentu saja sebagai bentuk adaptasi terhadap kondisi pandemi, perubahan ini menjadi tantangan bagi industri untuk menyesuaikan fitur produk dan layanan sehingga memunculkan pola bisnis baru.

Lembaga Keuangan Mikro (LKM) menjadi lembaga yang terdampak akibat pandemi Covid-19. Sebagai lembaga keuangan yang memberikan layanan pada nasabah yang sebagian besar merupakan rumah tangga dan Usaha Kecil dan Menengah (UKM), dimana kedua sektor tersebut sangat terdampak akibat pandemi Covid-19. Adanya pembatasan sosial skala besar maupun skala wilayah yang diberlakukan oleh pemerintah telah membatasi kegiatan LKM, yaitu terhadap aktivitas penagihan angsuran pembiayaan, terutama pada koperasi, karena praktik umum yang dijalankan koperasi menggunakan layanan penjemputan secara langsung oleh marketing pada anggotanya. Selain itu, terdapat tantangan dari personal pengelola LKM berupa kekhawatiran terjangkit virus, keamanan dan kepastian keberlanjutan kerja serta dampak berkurangnya pendapatan yang diterima akibat tidak tercapainya target penerimaan LKM.

Keberadaan LKM sangat penting dalam menunjang perkembangan perekonomian. Keberadaan LKM juga sebagai penopang permodalan

UKM, dimana sebagian besar UKM tidak dapat dilayani sektor perbankan karena dianggap tidak *bankable*. Terutama dalam kondisi krisis seperti saat ini, UKM membutuhkan dukungan likuiditas untuk tetap tumbuh dan bertahan menghadapi krisis.

Artikel ini bertujuan membahas bagaimana dampak pandemi Covid-19 bagi LKM dan memberikan panduan manajemen krisis bagi keberlanjutan LKM. Tinjauan literatur yang ada menunjukkan bahwa kajian tentang manajemen krisis sering berfokus pada perusahaan besar dengan sedikit perhatian pada perusahaan kecil dan menengah, dan masih jarang yang membahas manajemen krisis pada LKM. Mempertimbangkan karakteristik unik dari pandemi Covid-19, periode yang panjang, dampak yang luas, dan dampak lintas batas wilayah, maka kemungkinan akan ada berbagai strategi krisis. Kajian ini berkontribusi pada literatur manajemen krisis bisnis kecil khususnya pada LKM.

### **Tinjauan Krisis pada Organisasi**

Krisis mengacu pada peristiwa mendadak dan tak terduga yang berdampak mengganggu operasional organisasi, serta menimbulkan ancaman keuangan dan reputasi. Untuk memahami sebuah krisis, para ahli telah berusaha menjelaskan sifat dan dampak krisis dan bagaimana organisasi secara efektif mempersiapkan, merespon, dan mengatasi berbagai bentuk dan tingkatan krisis, untuk menjaga, memulihkan dan mencegah penurunan kinerja bahkan terjadinya kebangkrutan. Beberapa penelitian yang ada telah menjelaskan tentang keterkaitan antara krisis dengan organisasi, termasuk bagaimana mengembangkan ketahanan organisasi, tidak hanya untuk mengatasi dampak dari krisis, tetapi juga upaya preventif menangkal terjadinya krisis. (Van Der Vegt, Essens, Wahlström, & George, 2015).

Sebuah tinjauan literatur baru-baru ini membahas tentang manajemen krisis menurut waktu yang berfokus pada dimensi krisis yang terjadi sebelum, selama dan sesudah krisis dan menurut pemangku kepentingan baik internal dan eksternal (Bundy, Pfarrer, Short, & Coombs, 2017). Penelitian lain menunjukkan peran kritis pemimpin dalam menangani krisis dan menangani krisis melalui pendekatan yang positif (James, Wooten, & Dushek, 2011). Dari perspektif komunikasi,

sangat penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian kepada komunikasi manajemen selama krisis untuk menjaga reputasi perusahaan (Coombs, 2007)

Terdapat dua konsep tentang krisis, yaitu krisis sebagai peristiwa dan krisis sebagai suatu proses (Williams, Gruber, Sutcliffe, Shepherd, & Zhao, 2017). Sebagai sebuah peristiwa, krisis dipandang sebagai peristiwa kontingen yang tidak terduga, bukan merupakan rutinitas, yang terisolasi dalam ruang dan waktu, memiliki sumber atau penyebab yang dapat dilihat untuk klasifikasi, dan berdampak besar. Dari perspektif krisis sebagai peristiwa ini, seseorang tidak dapat sepenuhnya merencanakan peristiwa krisis karena ketidakmampuannya dalam mempertimbangkan probabilitas risiko potensial yang ada, karena peristiwa-peristiwa ini tidak dapat dipahami, tidak terjadwal, dan tidak terduga (Topper & Lagadec, 2013).

Berbeda dengan krisis perspektif peristiwa, yang berfokus terutama pada eksplorasi setelah krisis. Krisis perspektif proses berfokus pada kebutuhan untuk memahami lingkungan yang memicu terjadinya krisis, proses pelemahan organisasi, dan bagaimana organisasi merespon tahapan dalam krisis. Krisis sebagai pendekatan proses menyoroti pentingnya manajemen krisis, sejak terjadinya krisis hingga pasca krisis. Secara khusus, peristiwa pemicu krisis dapat muncul dari kejadian sehari-hari yang tak terduga, tidak diperhatikan, diinkubasi, dan terakumulasi menjadi krisis. Perspektif ini berpusat pada proses yang menunjukkan bahwa organisasi dapat mengatasi ancaman krisis, sebelum, selama, dan setelah krisis.

Pandemi Covid-19 yang menimbulkan dampak pada LKM, ini termasuk dalam krisis sebagai sebuah peristiwa. Munculnya krisis yang diakibatkan dari adanya pandemi Covid-19 yang bersifat luas melintasi batas wilayah, menimbulkan kontradiksi aspek kesehatan, ekonomi dan politik, serta menjadikan perubahan gaya hidup dan tatanan ekonomi. Pandemi Covid-19 juga menimbulkan terjadi pergeseran perilaku masyarakat, pola bisnis dan struktur industri. Bagi organisasi perlu upaya mitigasi untuk mengatasi dampak dari krisis, dan rumusan strategi yang berfokus terutama pada eksplorasi setelah krisis.

Perusahaan kecil yang memiliki perencanaan krisis yang tepat akan

mampu bertahan dan lebih cepat pulih (Muñoz, Kimmitt, Kibler, & Farny, 2019). Organisasi dapat membangun manajemen kolaborasi guna menyusun rencana krisis, dengan melibatkan berbagai fungsi dan level pada organisasi, serta pemangku kepentingan lainnya. Para peneliti menyimpulkan bahwa memiliki sistem peringatan dini terhadap krisis sangat penting untuk bertahan dari peristiwa krisis. LKM juga perlu mengadopsi sistem peringatan krisis dengan mempertimbangkan faktor keuangan dan non keuangan, serta melibatkan keterkaitan pemangku kepentingan untuk diagnosis krisis.

Ketahanan dan fleksibilitas sangat diperlukan dalam pengelolaan krisis. Perusahaan harus secara cepat menyesuaikan strategi mereka dan mengatur ulang tindakan mereka secara tepat. (Dent, Woo, & Cudworth, 2018) mengidentifikasi efektivitas kepemimpinan dan pengambilan keputusan serta efektivitas kerja tim sebagai dua tantangan teratas untuk respon krisis yang efektif.

### **Dampak Pandemi Covid-19 pada LKM**

Krisis dapat sangat merusak bisnis karena mengikis kepercayaan, menghancurkan nilai perusahaan, mengancam tujuan bisnis, memberikan tekanan pada manajemen dengan menyediakan waktu terbatas bagi manajemen untuk merespons, dan bahkan dapat menyebabkan kegagalan bisnis. Literatur yang ada menunjukkan bahwa perusahaan kecil lebih rentan terhadap peristiwa krisis karena tingkat kesiapsiagaan yang lebih rendah, kendala sumber daya, posisi pasar yang relatif lemah, dan ketergantungan yang lebih tinggi pada pemerintah dan lembaga lokal (Herbane, 2013). Peristiwa krisis juga dapat menimbulkan tekanan emosional dan psikologis bagi pengelola LKM.

Adanya pandemi ini menimbulkan dampak bagi LKM berupa tantangan institusi dan personal. Tantangan institusi meliputi dampak keuangan yang berpengaruh pada operasional dan likuiditas, tunggakan pembayaran dan masalah moral manajemen. Meningkatnya tunggakan angsuran pembiayaan, LKM menjadi kekurangan kas untuk menutupi biaya operasional mereka. Situasi seperti ini dapat memicu munculnya moral manajemen pada LKM.

Selain tantangan institusi, LKM juga menghadapi tantangan personal, berupa tantangan yang dihadapi oleh manajemen dan personel LKM. Berdasarkan survey (RiSE, 2020), kesulitan dalam melakukan penagihan angsuran pembiayaan adalah tantangan paling signifikan yang dihadapi oleh personel LKM. Adanya pembatasan sosial berskala besar maupun skala wilayah yang diberlakukan oleh pemerintah telah membatasi kegiatan penagihan angsuran pembiayaan, terutama pada koperasi, karena praktik umum yang dijalankan koperasi menggunakan layanan penjemputan secara langsung oleh marketing pada anggotanya. Selain itu, adanya dampak berkurangnya penghasilan yang diterima personel LKM. Hal ini karena banyak LKM yang menerapkan insentif berbasis kinerja (biasanya didasarkan pada pencapaian target pencairan dan penagihan pembiayaan), insentif ini menjadi komponen yang menunjang penerimaan pendapatan yang cukup besar dari personel LKM. Sementara lembaga keuangan sebagai bisnis yang penting dan oleh karena itu memiliki izin untuk tetap beroperasi selama diberlakukannya pembatasan sosial. Kekhawatiran akan terinfeksi virus sebagai salah satu tantangan paling penting yang dihadapi oleh personel LKM.

Pandemi Covid-19 juga berdampak pada bisnis nasabah, berupa berkurangnya penghasilan yang diperoleh nasabah. Kita tahu bahwa sebagian besar nasabah LKM merupakan sektor rumah tangga dan UKM. Dalam kondisi krisis banyak kasus nasabah yang mengalami PHK, serta dampak pandemi menjadikan banyak UKM yang mengalami kebangkrutan. Meskipun ada juga nasabah yang memanfaatkan pandemi untuk diversifikasi usaha yang dijalankan, di mana beberapa diantaranya mampu mendapatkan penghasilan yang sama seperti sebelumnya dan yang lain bahkan mengalami peningkatan pendapatan.

Dampak lain yaitu berkaitan dengan peraturan pemerintah. Ketika dampak pandemi meningkat pada akhir Maret 2020, OJK telah mengeluarkan panduan kepada bank tentang langkah-langkah relaksasi kredit untuk mengantisipasi kesulitan yang dihadapi oleh usaha mikro. Namun dampak dari peraturan ini, dimanfaatkan oleh nasabah untuk mengajukan permintaan penjadwalan ulang pembayaran angsuran kredit, termasuk di koperasi yang tidak diawasi oleh OJK. Sayangnya, peraturan tersebut tampaknya telah meningkatkan potensi *moral*



*hazard*, karena tidak hanya oleh nasabah yang tidak mampu atau benar-benar terdampak pandemi saja, namun juga pada nasabah yang sebenarnya memiliki kapasitas untuk membayar penuh. Pemerintah juga mengeluarkan aturan *social distancing* yang berdampak memperburuk penolakan pelanggan untuk bertemu petugas kredit.

### **Ketahanan LKM terhadap Krisis**

Ketahanan umumnya telah digunakan untuk menggambarkan organisasi, sistem, atau individu yang mampu bereaksi dan pulih dari tekanan atau gangguan dengan efek minimal pada stabilitas dan fungsi organisasi (Linnenluecke, 2017). Ketahanan bagi organisasi ditunjukkan oleh kapasitas dinamis dari kemampuan beradaptasi (diwujudkan dalam bentuk ketersediaan sumber daya, sistem dan struktur) dalam menghadapi krisis dan bangkit kembali pasca krisis. Ketahanan juga tidak hanya kapasitas adaptif dari individu atau organisasi, melainkan mencakup interaksi antara organisasi, pemangku kepentingan, dan lingkungan.

Ketahanan individu, berkaitan dengan sifat, kapasitas dan proses. sesuatu yang diperlukan untuk menangani berbagai stress kerja, konflik, dan gangguan yang terjadi selama karir kerja atau pekerjaan seseorang. Sedangkan ketahanan pada tingkat organisasi, dilihat dari hasil atau proses. Ketahanan sebagai hasil, sebagaimana dilihat pada krisis perspektif peristiwa, ketahanan tampak pasca kejadian ditunjukkan dari kemampuan untuk pulih. Sedangkan ketahanan sebagai proses, sebagaimana dilihat pada krisis perspektif proses, ketahanan diperlukan di awal sebelum krisis sebagai bentuk preventif, ditunjukkan oleh kemampuan perubahan sebagai organisasi yang adaptif dan responsif menghadapi krisis.

Dari pengertian tersebut dapat diambil definisi ketahanan sebagai proses dimana organisasi membangun dan menggunakan sumber daya yang dimilikinya untuk berinteraksi dengan lingkungan dengan cara yang secara positif menyesuaikan dan mempertahankan fungsi organisasi baik sebelum, selama, dan setelah krisis.

Strategi ketahanan juga memerlukan pola pikir kepemimpinan, mengadopsi praktik manajemen krisis, mempertahankan hubungan



yang baik dan jaringan yang kuat, mengidentifikasi ancaman dan peluang, serta mengambil tindakan dengan cepat dan efektif (Alves, Lok, Luo, & Hao, 2020).

### **Manajemen Krisis bagi Keberlanjutan LKM**

Manajemen krisis adalah proses di mana organisasi mengadopsi strategi untuk menangani peristiwa yang mengganggu dan tidak terduga yang mengancam untuk membahayakan organisasi atau pemangku kepentingannya. Literatur yang ada tentang manajemen krisis sebagian besar pada perusahaan besar dengan sedikit perhatian pada perusahaan kecil dan menengah, dan masih jarang yang membahas manajemen krisis pada LKM. Perusahaan kecil, karena kendala sumber daya, posisi pasar yang lebih lemah, dan faktor lainnya, mungkin lebih rentan terhadap peristiwa krisis.

Manajemen krisis bagi LKM dapat dilakukan melalui beberapa aktivitas, sebagai berikut:

1. Pembentukan gugus tugas pencegahan Covid-19.

Pembentukan gugus tugas ini bagi LKM mungkin menghadapi kendala berupa ketersediaan sumber daya. Untuk itu, dapat dilakukan dengan cara membentuk gugus tugas pada tingkat asosiasi koperasi, maupun koperasi sekunder dimana LKM tersebut ikut gabung didalamnya, namun dalam unit koperasi sendiri perlu ditunjuk *person in charge* (PIC) yang ditugasi mengawal pelaksanaan protocol pencegahan Covid-19 dan berkordinasi dengan gugus tugas tingkat asosiasi maupun pemerintah daerah.

Gugus tugas ini berperan memantau secara langsung situasi yang dapat mempengaruhi perkembangan bisnis (seperti kondisi kesehatan karyawan, kemungkinan timbulnya wanprestasi pembiayaan, likuiditas, solvabilitas, dsb). Melakukan pemantauan secara eksternal, meliputi perkembangan ekonomi dampak adanya pandemi, serta regulasi pemerintah yang dikeluarkan sebagai respon adanya pandemi. Mengambil semua tindakan yang diperlukan untuk meminimalkan risiko untuk memastikan kelangsungan bisnis. Memastikan komunikasi yang relevan dan tepat waktu berkaitan dengan langkah-langkah yang perlu diambil oleh LKM

dalam merespon krisis, serta memastikan bahwa seluruh karyawan mengikuti protokol kesehatan sebagaimana yang ditetapkan.

2. Analisis aktivitas kritis.

Analisis aktivitas kritis yang dimaksud yaitu melakukan inventarisasi dan mengelola aktivitas kritis yang berjalan kemudian menyesuaikan dengan kondisi dan protocol pencegahan Covid-19. Mengelola aktivitas mana saja yang bisa dijalankan seperti biasa, dihentikan atau ditunda pelaksanaannya, dilaksanakan dalam bentuk lain, serta aktivitas apa saja yang perlu ditingkatkan dengan frekuensi lebih dari sebelumnya. Aktivitas tersebut dapat berupa, menghentikan atau menunda aktivitas (misalnya: pelatihan, perjalanan dinas); melaksanakannya namun dalam bentuk lain (misalnya: berkerja dengan sistem WFH); aktivitas yang perlu ditingkatkan dengan frekuensi lebih dari sebelumnya (misalnya: kebersihan, kesehatan dan meningkatkan daya imun); serta bentuk aktivitas baru yang perlu dilaksanakan (misal: pembentukan Gugus Tugas Covid-19, mengatur komunikasi dengan nasabah/anggota). Kapasitas lembaga untuk mengelola operasi jarak jauh (kerja dari rumah) adalah penting selama pandemi ini.

3. Analisis Pemangku Kepentingan.

Keberadaan pemangku kepentingan sangat penting, mereka dapat menciptakan risiko serta juga memiliki pengaruh positif bagi organisasi. Analisis dapat dilakukan dengan mengidentifikasi pihak yang berpengaruh pada organisasi, tingkat pengaruhnya bagi organisasi, tingkat dukungan yang diberikan pada organisasi saat ini, kepentingan kita terhadap mereka, seberapa penting keberadaan mereka terhadap kepentingan organisasi, apa saja kemungkinan risiko yang timbul, kemudian bagaimana LKM dapat meningkatkan dukungan terhadap mereka, serta diperlukan aksi nyata dalam bentuk kerja kolaborasi LKM dengan seluruh *stakeholders* yang terkait.

4. Analisis keuangan dan non keuangan.

Melakukan tinjauan kondisi keuangan, untuk menjamin kapasitas keuangan yang dimiliki mampu menutupi kebutuhan dan kewajiban operasional, dan melakukan penjadwalan ulang untuk nasabah/

anggota terhadap masalah potensial yang dihadapi. Berkaitan dengan analisis non keuangan, pandemi Covid-19 merupakan risiko eksternal, sehingga ada kemungkinan yang terbatas untuk mengambil tindakan pencegahan. Untuk itu pemantauan terhadap situasi yang ada saat ini adalah kuncinya.

#### 5. Analisis Skenario

Analisis skenario (atau disebut juga analisis jika-maka). Dampak dari suatu peristiwa akan menimbulkan risiko lain, misal risiko keuangan (seperti risiko kredit, risiko likuiditas, risiko solvabilitas) atau risiko non keuangan (seperti tidak tersedianya staf TI, risiko reputasi, dsb). Adapun skenarionya didasarkan pada peristiwa yang disebabkan oleh *stakeholders*, pihak ketiga, maupun peristiwa makro ekonomi.

#### 6. Analisis Likuiditas yang lebih ketat.

Likuiditas keuangan penting terutama dalam kondisi krisis, perusahaan dihadapkan pada kondisi likuiditas yang sangat ketat, dikarenakan berkurangnya jumlah angsuran, masalah likuiditas dan solvabilitas. Masalah likuiditas akan secara otomatis meniadakan seluruh *stakeholders* dan memicu tindakan untuk mencoba mencegah masalah sebagai dampak yang ditimbulkannya, ini akan memunculkan rangkaian peristiwa yang dapat menjadikan kebangkrutan.

Semua skenario seperti yang disebutkan menimbulkan efek negatif pada keuangan, serta berdampak negatif pada pendapatan, pengeluaran dan menimbulkan masalah likuiditas (efek tidak langsung). Tetapi likuiditas juga dipengaruhi secara langsung ketika misalnya nasabah/anggota yang gagal bayar jumlahnya banyak dan/atau menarik tabungan secara besar-besaran atau karena kekurangan dana. Ini berarti bahwa analisis skenario tersebut harus diarahkan pada upaya pencegahan dampak yang mengakibatkan terjadinya masalah likuiditas, atau perlu skenario *stress testing*.

*Stress testing* dapat digunakan untuk menguji ketahanan LKM terhadap berbagai skenario keuangan yang merugikan. Efek kumulatif dari berbagai aktivitas dan upaya pencegahan krisis, dapat tercermin dalam posisi likuiditas dari waktu ke waktu.

## **Penutup**

Artikel ini memberikan wawasan tentang bagaimana LKM menanggapi krisis sebagai dampak dari pandemi Covid-19 dan merumuskan rekomendasi untuk merumuskan upaya penanganan dampak dari krisis. Dalam studi ini, penulis menguraikan manajemen krisis untuk LKM melalui 6 aktivitas yang bisa dijalankan, yaitu Pembentukan gugus tugas pencegahan Covid-19; Analisis aktivitas kritis; Analisis pemangku kepentingan; Analisis keuangan dan non keuangan; Analisis scenario; dan Analisis likuiditas yang tetap.

Namun demikian, penulis juga mengidentifikasi beberapa masalah dalam hal manajemen krisis dan ketahanan dan strategi pembaruan. Karena manajemen krisis adalah proses yang berkelanjutan, peningkatan berkelanjutan dengan menanamkan pembelajaran yang dapat meminimalkan risiko krisis berikutnya. LKM harus berusaha untuk meningkatkan ketahanan dan strategi pembaruan mereka untuk bertahan hidup dan pulih dari krisis.

Selain itu upaya yang perlu dilakukan oleh LKM dalam mengatasi krisis, yaitu perlunya membangun komunikasi aktif dan terbuka dengan nasabah/anggota, melakukan monitoring dan pendampingan. Ini dapat diikuti dengan mengembangkan rencana operasional dan kebijakan strategis sebagai penyesuaian terhadap situasi yang disebabkan oleh pandemi. Selain itu, meningkatkan kapasitas manajemen untuk monitoring kerja jarak jauh dilakukan secara online.

Pembentukan jaringan relasional yang dapat berfungsi sebagai sumber daya sosial, emosional, dan kognitif untuk ketahanan organisasi. LKM juga sangat membutuhkan akses modal baik dari asosiasi maupun perbankan untuk mendukung likuiditas. Ketersediaan informasi, insentif dan panduan penanganan dampak krisis dari pemerintah, digunakan LKM sebagai dasar membuat keputusan yang cepat dan akurat. Lebih lanjut, LKM menekankan perlunya program pelatihan untuk memberikan dukungan pada nasabah/anggota (UKM) agar tetap berkembang selama pandemi.

Kemampuan belajar LKM pasca krisis juga penting untuk pemulihan. LKM dengan kemampuan dinamis dan inovatif serta bersedia untuk belajar dari peristiwa krisis akan pulih dengan cepat (Saunders, Gray,

& Goregaokar, 2014). (Latham & Braun, 2011) kemampuan perusahaan untuk bertahan selama krisis akan mempengaruhi kemampuan untuk menavigasi resesi berikutnya, bentuk pensinyalan bahwa perusahaan tersebut sedang belajar dari krisis sebelumnya. Pembelajaran dapat dilakukan secara informal melalui jaringan asosiasi, atau pendampingan oleh pihak terkait, dimana keterlibatan organisasi dalam aktivitas tersebut akan mempercepat proses pembelajaran organisasi.

### **Daftar Pustaka**

- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis Management for Small Business during the COVID-19 Outbreak: Survival, Resilience and Renewal Strategies of Firms in Macau. *Research Square, PREPRINT*(June), 1–29. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and Crisis Management: Integration, Interpretation, and Research Development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Coombs, W. T. (2007). Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication Theory. *Corporate Reputation Review*. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Dent, P., Woo, R., & Cudworth, R. (2018). *Crisis management for the resilient enterprise*. Retrieved from [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/GLOB305\\_Crisis-management-survey/DI\\_Crisis-Management-Survey.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/GLOB305_Crisis-management-survey/DI_Crisis-Management-Survey.pdf)
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in uk small- and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- James, E. H., Wooten, L. P., & Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455–493. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.589594>
- Latham, S., & Braun, M. (2011). Economic recessions, strategy, and performance: a synthesis. *Journal of Strategy and Management*.

<https://doi.org/10.1108/17554251111128592>

- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Muñoz, P., Kimmitt, J., Kibler, E., & Farny, S. (2019). Living on the slopes: entrepreneurial preparedness in a context under continuous threat. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 413–434. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541591>
- RiSE. (2020). *Impact of Covid-19 to MFIs in Indonesia: a Rapid Assessment*.
- Saunders, M. N. K., Gray, D. E., & Goregaokar, H. (2014). SME innovation and learning: The role of networks and crisis events. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2013-0073>
- Topper, B., & Lagadec, P. (2013). Fractal Crises - A New Path for Crisis Theory and Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(1), 4–16. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12008>
- Van Der Vegt, G. S., Essens, P., Wahlström, M., & George, G. (2015). Managing Risk and Resilience. *Academy of Management Journal*, 58(4), 971–980. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.4004>
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134>



## **Bab 6**

# **New Normal Mengarahkan Perilaku Baru di Industri Pariwisata**

**Windi NR Wardhani**

windi.novia@std.unissula.ac.id

**Abstrak.** Era *New Normal* membutuhkan inovasi yang radikal untuk mengeksploitasi peluang-peluang yang muncul dalam pasar industri wisata. *New Normal* di industri pariwisata akan mengarahkan organisasi dan konsumen pada perubahan perilaku (*new behavior*) yang diharapkan menjadi sebuah kebiasaan baru yang akan membentuk budaya baru. Selain perubahan perilaku, era *New Normal* akan memaksa organisasi menerapkan *New Management Practices* untuk mengawal perubahan tren *new normal traveling*. Artikel ini bertujuan untuk membahas bagaimana industri pariwisata, perjalanan, dan perhotelan dapat bangkit dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang signifikan setelah pandemi Covid-19. Arus kunjungan wisata tidak lagi menjadi tolok ukur kesuksesan destinasi wisata namun bagaimana menjadikan wisatawan bersedia *stay longer and spend more money* di destinasi wisata. Harapan yang diinginkan adalah organisasi mampu meningkatkan pemasukan dengan meminimalkan jumlah pengunjung demi keamanan. Organisasi melakukan proses pembelajaran dengan meningkatkan penguasaan teknologi dan informasi sumber daya manusianya agar mampu



menyesuaikan diri dengan *digitally tourism management services* menuju tatanan *smart tourism*, dimana layanan utamanya berbasis web. Selain itu, wisatawan milenial yang memiliki karakteristik khusus memutuskan memilih destinasi wisata melalui *online review, rating* dan *recommendation*. Demikian juga konsep *self distancing* akan mendorong munculnya wisata *virtual experience* dan menjadi sebuah moda pariwisata baru yang memiliki keunggulan *more efficient, more convenient, and more personal*.

**Keywords:** wisata new normal, manajemen praktek digital wisata, perilaku wisata new normal, staycation, mass tourism.

## **Pendahuluan**

Pandemi merupakan petualangan yang sangat panjang, wabah praktis menghentikan mobilitas dan memaksa orang untuk berdiam diri di rumah atau banyak yang menyebut sebagai “*the death of mobility*”. Krisis Covid-19 membawa manusia seperti kembali ke zaman purba dimana hidupnya hanya di gua, yaitu rumah. Pandemi Covid-19 adalah salah satu peristiwa paling berdampak di abad ke-21. Bahkan pada tahap awal, dampak terhadap pariwisata sangat luar biasa. Perkiraan saat ini melihat 75 juta pekerjaan di bidang pariwisata dalam risiko langsung dan industri kehilangan lebih dari 2,1 triliun dollar Amerika dalam omset (WTTC, 2020). Perbatasan ditutup, kapal pesiar berlabuh, seluruh armada udara di-*grounded*, dan hotel, restoran, dan tempat wisata ditutup. Pandemi virus corona adalah bencana yang secara fisik mempengaruhi sistem secara keseluruhan dan mengancam eksistensinya.

Studi perilaku wisatawan menunjukkan bahwa pandemi mengubah cara wisatawan melakukan perjalanan. Ancaman virus corona membentuk kembali perilaku wisatawan: Pertama, penelitian menunjukkan bahwa orang menjadi lebih kolektivis (Cashdan & Steele, 2013) saat terkena ancaman penyakit. Akibatnya, wisatawan mungkin semakin memilih tujuan domestik daripada destinasi wisata di Luar Negeri dalam upaya mendukung pemulihan perekonomian negara dan menciptakan etnosentrisme pariwisata (Kock, *et.al* 2019a). Kedua,

penelitian menemukan bahwa ancaman patogen membuat orang lebih waspada dan menghindari keramaian (Wang & Ackerman, 2019). Pro-pensitas ini dapat memicu perubahan pola pikir dalam perilaku perjalanan wisatawan, yang mengakibatkan penghindaran tujuan wisata massal dan penuh sesak dan berganti pada destinasi yang masih sepi, dan sedikit pengunjung. Ketiga, ancaman patogen memotivasi individu untuk menghindari hal-hal yang tidak diketahui (xenophobia) (Kock, Josiassen, & Assaf, 2019b) perubahan ini mendukung pelaku perjalanan wisata sebagai *risktaking* untuk memilih makanan yang berasal dari local, bukan makanan asing, makanan fresh bukan makanan cepat saji, memilih perjalanan ke kota sepi dan lebih memilih berwisata secara kelompok terbatas, bukan secara masal.

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif/Badan Pariwisata dan Ekonomi Kreatif melakukan mitigasi dampak pandemi Covid-19 terhadap sektor pariwisata dan ekonomi kreatif, Menyusun perencanaan strategik dalam upaya membangkitkan pariwisata dan ekonomi kreatif pasca pandemi dan mewaspadaai kemungkinan terjadi booming pariwisata usai pandemi Covid-19. Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat kunjungan wisatawan mancanegara pada Maret 2020 mengalami penurunan hanya 471 ribu kunjungan menurun sebesar 64,11% dari tahun sebelumnya yang sebanyak 1,3 juta kunjungan, penurunan kunjungan tertinggi terjadi pada wisman asal Timur Tengah. Penurunan angka kunjungan wisata pada tahun 2020 sebesar 80.3% dari 19,4 ribu menjadi 3,8 ribu. Penurunan ini merupakan imbas dari langkah-langkah pemerintah Indonesia dan juga pemerintah negara negara lain penyumbang wisatawan potensial ke Indonesia yang memutuskan untuk menutup akses keluar-masuk negaranya demi pencegahan penyebaran Covid-19.

Pariwisata mulai menggeliat kembali ketika pemerintah mulai melonggarkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dengan tetap memperhatikan protokol kesehatan untuk mencegah penyebaran virus corona karena *new normal* bukan merupakan ahir dari pandemi merupakan fase adaptasi untuk hidup berdampingan dengan pandemi. Pandemi Covid-19 memberikan tantangan besar di sektor pariwisata karena setelah sekian lama masyarakat terisolasi, dorongan untuk berlibur sudah pasti tidak akan terbandung lagi.

Kejenuhan akibat di rumah saja akan mendorong orang jalan-jalan keluar rumah untuk sekedar menikmati udara segar dan keindahan alam sehingga Wisata alam sudah pasti menjadi pilihan pertama karena alam memberikan manfaat yang besar dengan resiko rendah terhadap kesehatan karena bisa memberikan keleluasaan untuk menjaga jarak fisik dengan wisatawan lain. Wisatawan akan terlebih dahulu memilih liburan dengan jarak dekat di kawasan yang tidak jauh dari tempat tinggalnya atau sering kita sebut *staycation*. Sehingga, masyarakat akan memilih jalan ke pantai, puncak atau pegunungan secara road trip. Pilihan wisata dengan cara road trip bisa menjadi opsi wisata selanjutnya. Orang-orang akan melakukan perjalanan liburan dengan mengendarai kendaraan pribadi. Sementara untuk industri hiburan, akan hadir inovasi baru, seperti menggelar konser virtual atau konser dengan mewajibkan penonton berada di dalam mobil masing-masing seperti yang telah diterapkan di Jerman.

Artikel ini akan mendiskusikan bagaimana industri pariwisata, perjalanan, dan perhotelan dapat bangkit dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan mayor yang terjadi setelah Covid-19 sehingga mampu meraih *sustainability*. Banyak penelitian yang ditulis dalam beberapa bulan terakhir tentang Covid-19 dari perspektif medis, dan artikel ini menyajikan pembahasan tataran dan perubahan wajah baru pariwisata, perjalanan, dan perhotelan setelah Covid-19. Pembahasan dalam artikel ini diharapkan mampu memberikan pemahaman lebih dalam mengenai pendekatan manajerial terbaik dalam membangun industri pariwisata, perjalanan, dan perhotelan yang seimbang dan berkelanjutan dengan mempertimbangkan trend pariwisata yang berubah.

### **Kebijakan pemerintah pada industri pariwisata**

Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif telah mempersiapkan program *Cleanliness, Health and Safety* (CHS) sebagai tatanan kenormalan baru di destinasi wisata dan akan diterapkan ketika suatu daerah dinyatakan siap. Kesiapan daerah dan dukungan dari para pelaku industri dan ekonomi kreatif merupakan salah satu faktor utama dalam pelaksanaan protokol kenormalan baru ini. Hal ini

menjadi strategi sektor pariwisata dan ekonomi kreatif agar masyarakat nantinya dapat tetap produktif dan aman dari pandemi Covid-19. Tujuan kemenparekraf menerapkan CHS adalah untuk membangun kembali reputasi kepariwisataan dengan mengembalikan kepercayaan wisatawan untuk melakukan perjalanan dengan aman saat pembatasan dicabut. Protokol baru ini akan memberikan konsistensi global terhadap destinasi wisata, penyedia perjalanan, operator, dan wisatawan terkait pendekatan baru untuk kesehatan dan kebersihan di dunia pasca Covid-19.

Pandemi ini mendorong perubahan besar dalam perilaku konsumen yaitu (empat) 4 mega shift perubahan perilaku. Mega shift pertama adalah *Stay At Home Lifestyle*, yang mendorong konsumen memiliki gaya hidup baru dengan “*working-living-playing at home*” dengan adanya *social distancing* berusaha mencari solusi agar aktivitas bisa dikerjakan di rumah, baik *working*, *learning*, maupun *playing*. Mega shift kedua adalah *Bottom of the Pyramid*, mengacu ke piramida maslow, konsumen kini bergeser kebutuhannya dari puncak piramida yaitu *self actualization and esteem* ke dasar piramida yaitu kebutuhan dasar makanan, kesehatan dan keamanan jiwa raga. Mega shift yang ketiga adalah *Go Virtual*, konsumen menghindari kontak fisik dan beralih menggunakan media virtual/digital. Mega shift keempat adalah *Empathic Society*, krisis akan melahirkan masyarakat baru yang penuh empati, welas asih dan sarat solidaritas sosial.

### **Trend pariwisata pasca Pandemi Covid-19**

Pandemi Covid-19 mendorong para *travellers* semakin sadar untuk melakukan *self social distancing*. Kebutuhan untuk tetap aman dan sehat bersanding dengan kebutuhan akan *leisure* menempatkan *staycation* dan *wellness tour* menjadi pilihan bagi para wisatawan untuk memulai kembali aktivitas berlibur mereka. Pariwisata menjadi aktivitas yang bersifat individual bukan lagi bersifat massal sehingga *niche tourism* lebih berkembang daripada *mass tourism*. Perubahan ini akan menggeser wisata fisik menjadi virtual tourism dengan teknologi VR (*virtual reality*). Konser musik, event olahraga, hingga konferensi/pameran akan digantikan dengan *virtual concert*, *virtual sport*, *virtual*

*conference/seminar, virtual exhibition.*

Pengembangan destinasi wisata dalam era pandemi dan new normal memaksa pengelola destinasi untuk terus bergerak. Memikirkan features yang aman dan nyaman bagi pengunjung tanpa melanggar protocol new normal. Pemerintah Indonesia menginisiasi *New Normal* Pariwisata yang direncanakan berlangsung setelah pandemi Covid-19.

*New Normal* merupakan hal-hal yang harus dilakukan sektor pariwisata dan ekonomi kreatif setelah pandemi Covid-19. *New normal* pariwisata termasuk diantaranya kebutuhan dasar pariwisata seperti higienitas akan membicarakan soal toilet, kebersihan, hingga keselamatan pariwisata. *New Normal* dalam pariwisata juga termasuk didalamnya memodifikasi cara kerja, kemudian implementasi perilaku minim sentuhan atau *touchless*, lalu sanitasi yang harus diperbaiki dengan menyesuaikan protokol kesehatan.

Menggunakan transportasi umum masih dianggap terlalu beresiko terhadap kesehatan, sehingga pilihan utamanya adalah dengan mobil pribadi. Meskipun pandangan umum mengatakan berlibur road trip memerlukan tenaga dan waktu lebih banyak, namun banyak hal menyenangkan yang bisa didapatkan saat *road trip* seperti *quality time* bersama orang terdekat selama perjalanan. Selain itu, juga bebas berhenti kapan saja dimana saja bahkan mencari tempat baru hingga kuliner lokal yang sayang jika dilewatkan.

Pandemi Covid-19 memang sangat berdampak pada industri pariwisata, akan tetapi nantinya ketika pandemi berakhir, new normal akan membawa perubahan yang baik pada industri pariwisata. Wisatawan akan mencari daerah-daerah untuk berwisata yang mungkin belum terjamah sebelumnya. *New Normal* akan memunculkan destinasi baru dari daerah baru yang tadinya tidak dilirik atau terbenam oleh tourism besar yang sudah dikenal orang, kebijakan-kebijakan wisata akan berubah ke arah yang lebih positif. Pelajaran yang dapat dipetik dari pandemi Covid-19 ini masyarakat akan menjadi lebih selektif dalam memilih tujuan wisata yang menjaga keamanan. Pembatasan aktivitas pariwisata memberikan dampak positif bagi Destinasi wisata alam. Pandemi memberikan waktu bagi alam untuk kembali menyembuhkan dirinya akibat over tourism. Destinasi wisata alam bawah laut, terumbu

karang mulai bertumbuh kembali dan biota laut mulai muncul, udara menjadi lebih bersih, pepohonan tumbuh kembali, mata air kembali muncul dan tanaman tanaman bunga mulai menunjukkan pesonanya kembali.

### **New Normal sector pendukung industry pariwisata**

Destinasi wisata bukan merupakan pemain tunggal dalam sektor industri pariwisata, tetapi integrasi dari berbagai sektor diantaranya adalah aksesibilitas perhubungan, infrastruktur, kesehatan, logistic, industri, *craft*, *art*, dan perdagangan serta kuliner. Perubahan yang terjadi pada sector pendukung industri pariwisata terkait *new normal* adalah perubahan perilaku pelaku perjalanan wisata maupun perubahan perilaku pelaku industri pariwisata (Pogodina *et.al*, 2020).

Persiapan dalam menghadapi *new normal* diantaranya adalah selalu menyiapkan *new normal kit* seperti hand sanitizer, alat makan dan minum maupun alat ibadah mandiri, helm pribadi, tissue basah dan kering, masker, plastik untuk membungkus masker bekas, *hand gloves* untuk dipergunakan jika terpaksa menyentuh sarana umum, coat/ jaket, alat mandi dan obat obatan pribadi. Hotel merupakan salah satu amenities penting dalam industri pariwisata, dimana manajemen hotel mewajibkan para calon tamu yang akan menginap wajib menyerahkan surat keterangan dokter bagi yang menginap lebih dari tiga (3) hari, pengecekan suhu badan, dan pemberlakuan kewajiban penggunaan masker selama di area hotel serta fasilitas CPTS (cuci tangan pakai sabun). Selain menerapkan protokol kesehatan dan tatanan *new normal*, sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di hotel juga harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai pandemi Covid-19 (Jiang & Wen, 2020). Manajemen hotel juga memberikan perlakuan khusus dalam penggunaan fasilitas hotel seperti pembatasan kapasitas kolam renang, pengurangan interaksi antar staf hotel dengan tamu, perubahan layanan *breakfast* diman tidak lagi disediakan secara menu prasmanan akan tetapi dipilih beberapa menu tertentu untuk dipesan namun bisa dimakan ditempat makan dengan pembatasan jumlah orang per meja ataupun di bawa dikamar. Proses pembayaran berubah menjadi pembayaran non tunai. Petugas hotel diwajibkan semakin sering

membersihkan hotel dan juga menyemprotkan disinfektan ke ruangan hotel, serta benda-benda yang berinteraksi langsung dengan tamu dilakukan setiap empat jam sekali.

Sektor perhubungan juga mempersiapkan diri menghadapi era *New Normal*. PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang telah menyiapkan pedoman new normal dalam pelayanan kepada pelanggan di tengah pandemi virus Corona sebagai bentuk adaptasi penerapan protokol Kesehatan melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor HK.01.07/Menkes/328/2020 tentang Panduan Pencegahan dan Pengendalian Covid-19 di Tempat Kerja Perkantoran dan Industri dalam Mendukung Keberlangsungan Usaha pada Situasi Pandemi. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memberlakukan beberapa kebijakan yaitu meminimalisasi kontak fisik antara penumpang dan petugas dengan memaksimalkan pemanfaatan *online ticketing*, loket di stasiun hanya difungsikan untuk pembelian *go show* (tiga jam sebelum jadwal Keberangkatan), kewajiban memakai masker saat memasuki area stasiun dan melakukan pengecekan suhu badan.

Sementara itu PT Angkasa Pura II telah merumuskan sejumlah protokol kesehatan sebagai langkah awal penerapan *new normal* di tengah pandemi Covid-19 di antaranya memodifikasi tombol lift yang bisa ditekan menggunakan kaki di Terminal 2 Bandara Soekarno-Hatta. Penumpang ataupun karyawan tidak perlu lagi menggunakan tangan untuk menekan tombol lift sehingga diharapkan mampu mengurangi paparan Covid-19 dan sebagai skenario penerapan *new normal*. Calon penumpang bisa membuka pintu lift dengan menekan tombol tersebut menggunakan kaki. Setelah lift terbuka, penumpang bisa berdiri di atas stiker kaki yang ditempelkan di lantai lift untuk menjaga jarak dengan penumpang lainnya. Untuk menutup, membuka atau menekan tombol lantai yang dituju, penumpang bisa menekan tombol yang ada di atas lantai.

### **Perubahan manajemen Destinasi Pariwisata dalam menghadapi new normal**

Perubahan new normal akan menumbuhkan trend pariwisata yang baru, hal ini berdampak pada perubahan pola perilaku konsumen industri



wisata. Pelaku perjalanan wisata akan memiliki standar tersendiri dalam menghadapi new normal. Sehingga para pelaku industry wisata harus memiliki perubahan manajemen dalam menghadapi perubahan perilaku konsumennya tersebut, diantaranya adalah :

1. Penerapan *knowledge management*. Kebutuhan pengetahuan mengenai Covid-19 sangat dibutuhkan sebagai dasar pelaksanaan pelayanan dengan protokol *new normal* di sektor pariwisata. Destinasi harus dengan benar memilah informasi sebagai sumber pengetahuan, kualitas pengetahuan yang dimiliki diperoleh dari kualitas informasi yang diperoleh. Pengetahuan yang berkualitas akan menghasilkan behavior yang baik sesuai dengan kepemilikan pengetahuannya.
2. Proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan IT. Era *new normal* merupakan era dimana transaksi pariwisata dilakukan secara *cashless*/melalui *online payment* dan menuju pada tatanan baru *smart tourism* atau *e tourism* (Gretzel *et.al*, 2020). Hal ini memaksa pengelola destinasi untuk mampu menerapkan *digitally tourism management services*. Sehingga SDM yang dimiliki harus mulai melakukan proses pembelajaran untuk menguasai IT.
3. Menjaga reputasi destinasi. dunia digital dengan media sosial memiliki dampak kuat pada manajemen reputasi dan terutama pada risiko bahwa reputasi yang berawal dari review/persepsi yang diberikan oleh pengunjung akan berdampak terhadap persepsi masyarakat akan kualitas destinasi wisata Reputasi destinasi sangat penting dalam peningkatan angka kunjungan wisatawan. Wisatawan akan memilih destinasi yang ingin dikunjunginya melalui *review*, *rating* dan *recommendation* yang dilihatnya di *social media*. Reputasi yang baik akan menumbuhkan review, rating dan rekomendasi yang baik.
4. Memberikan *quality experience* kepada pengunjung dengan *hospitality*, kenyamanan dan sentuhan emosional dengan melibatkan *unsure local wisdom* dan *heritage* yang dimiliki oleh destinasi. Dengan demikian, maka para pengunjung akan dengan sukarela menjadi *crowd workers* bagi destinasi wisata yang dikunjunginya dengan memposting kunjungannya dan memberikan ulasan yang



- baik mengenai kunjungannya ke destinasi (Baum & Hai, 2020).
5. Era new normal membutuhkan adanya inovasi yang radikal. Agresivitas pengelola sangat dibutuhkan untuk mampu merebut peluang, mencari ide ide baru yang dapat diterapkan dalam destinasinya, mengeksploitasi peluang yang muncul dalam pasar industri wisata dan dituangkan dalam inovasi yang mampu menjadikan identitas destinasi. Kemampuan pengelola destinasi dalam membaca peluang dimasa depan sangat dibutuhkan untuk dapat melihat peluang dan tantangan. Kemampuan ini ditunjukkan dengan curious tentang apa yang akan menjadi trend di masa depan, selalu berfikir *out of the box* menempatkan diri sebagai konsumen/wisatawan bukan pemasar destinasi, dan proaktif dalam mencari peluang dan tantangan. Dengan agresivitas dan futuritas manajemen destinasi diharapkan mampu memunculkan inovasi terbaru dalam sektor pariwisata
  6. Mengadopsi prinsip-prinsip keberlanjutan, bisnis dapat menjadi lebih menguntungkan dan mempertahankan kegiatan mereka dalam jangka Panjang dengan mengintegrasikan tujuan ekonomi, sosial dan lingkungan ke dalam strategi bisnis yang digunakan dan mengoptimalkan keseimbangan di antara ketiganya (Ioannides & Gyimóthy, S. 2020).
  7. Perubahan fungsi manajemen. *Planning* (fungsi perencanaan), *organizing* (pengorganisasian) *staffing directing* (pengarahan), *controlling* semua berubah sesuai dengan protocol *New Normal*. Perencanaan dalam era *new normal* harus merujuk terhadap *benefit*, *advantage* dan *risk* yang mungkin muncul dalam implementasi kebijakan destinasi. Pengorganisasian dalam era *new normal* juga berubah, dimana lebih menerapkan manajemen daring. Pengelola destinasi wisata harus benar benar menempatkan SDM yang tepat dalam posisi yang tepat sehingga dapat menjaga efektivitas dan efisiensi destinasi, pengelola destinasi harus mengarahkan staf/SDM yang dimiliki untuk mampu memahami SOP dan tata cara service yang sesuai dengan *protocol new normal*, dan pengelola harus mengontrol jalannya destinasi, mengevaluasi kekurangan dan kesalahan sehingga mampu memberikan solusi terbaik.

Pariwisata berubah dari *mass tourism* menjadi *private tourism*, penyedia layanan wisata harus menyadari bahwa perubahan ini mengimplikasikan bahwa destinasi wisata harus menyediakan spot yang cukup untuk dieksplorasi wisatawan baik dari sisi sejarah, seni, budaya, kuliner dan keunikan local yang ada. “*Stay longer and spend more*” menjadi *tag line* baru dalam bisnis kepariwisataan. Wisatawan lebih ingin tinggal lebih lama dan melakukan transaksi lebih banyak di dalam suatu daerah. Penyedia layanan dan sumber daya manusia dalam industri pariwisata dan perhotelan harus cukup terdidik dan siap untuk pemulihan untuk mempertahankan dan berkolaborasi dengan tamu/calon potensial.

## **Penutup**

Pariwisata adalah salah satu industri terbesar dan paling cepat berkembang secara global sehingga pemulihan industri pariwisata diharapkan dapat memainkan peran penting dalam memulihkan stabilitas sosial-ekonomi setelah pandemi Covid-19. Penyedia layanan seperti Pemasok Akomodasi, Agen Perjalanan, Koordinator Acara, dan Pemasok Transportasi tidak menerima pendapatan apa pun dari produk pariwisata karena dampak Covid-19. Sektor pariwisata dan perhotelan global merupakan salah satu pilar kuat ekonomi modern dan sistem sosial (Ranasinghe *et. al* 2020). Sektor industri pariwisata adalah kontributor utama bagi perekonomian dan salah satu industri terpenting yang menghasilkan mata uang asing yang sangat dibutuhkan dalam perekonomian nasional. Industri pariwisata adalah industri yang memayungi banyak sektor lain dalam ekonomi termasuk hotel, operasi tingkat komunitas, pendidikan, keuangan, pertanian, medis, perjalanan dan transportasi, konstruksi, real estat, ritel, dan lain sebagainya. Kontribusi sektor industri pariwisata dalam perekonomian Nasional penting untuk mendorong pemulihan sub-sektor utamanya setelah pandemi mereda.

*Self distancing* mendorong munculnya *virtual experience* dan menjadi sebuah moda pariwisata baru yang memiliki keunggulan “***more efficient, more convenient, more personal***”. Pembangunan pariwisata membutuhkan sebuah tatanan baru baik manajerial maupun

perencanaan dalam menghadapi trend baru yang muncul akibat ‘*New Normal*’. *Social distancing* mengharuskan destinasi wisata untuk memberlakukan kebijakan pembatasan jumlah wisatawan. Destinasi wisata diwajibkan untuk menjadi lebih peduli pada masalah sanitasi dan higienitas, termasuk meningkatkan pendekatan teknologi dan digital dalam layanan wisata dan ekonomi kreatif (Zenker & Kock, 2020). Pada kondisi new normal sector pariwisata dibuka dengan sejumlah prosedur yang berubah dengan menerapkan prosedur kebersihan dan kesehatan yang lebih ketat. Layanan penginapan dan restoran akan menerapkan sistem ‘*self check-in*’ dan ‘*self service*’ kepada konsumen dengan meningkatkan standar kebersihan, kesehatan, kenyamanan, dan keamanan untuk pelanggan. Destinasi wisata tidak dapat melakukannya sendirian, Koordinasi dan penyelarasan dalam sektor perjalanan dan pariwisata sangat penting untuk memastikan bahwa langkah-langkah yang kuat diterapkan guna membangun kembali kepercayaan dapat dianut oleh pemerintah dan sektor swasta.

“*Stay longer and spend more*” adalah *tag line* baru dalam bisnis kepariwisataan, membutuhkan penerapan manajerial baru perlu ditekankan dalam pengembangan destinasi wisata menuju tatanan baru. Berbagi pengetahuan dan kolaborasi dengan pemangku sehingga mampu menerima perubahan tanggapan konsumen setelah pandemi sebagai sebuah tantangan dan peluang. Perubahan pola permintaan dan perilaku konsumen di semua segmen pasar dapat menunjukkan perubahan yang signifikan (Pogodina *et.al*, 2020). Rebranding destinasi wisata merupakan hal yang sangat penting untuk memberikan stigma baru yang positif dan meningkatkan kepercayaan masyarakat akan kualitas dan keamanan destinasi wisata. Komunikasi dan koordinasi lintas sectoral merupakan hal yang sangat crucial dalam mengintegrasikan kepentingan, kewenangan dan kewajiban masing masing sector dalam menghadapi perubahan global (Gössling *et.al* 2020). Destinasi wisata harus melakukan proses pembelajaran untuk meningkatkan kemampuan IT SDM nya agar mampu menyesuaikan diri dengan *digitally tourism management services*.

Wisatawan milenial memutuskan untuk memilih destinasi wisata melalui *review*, *rating* dan *recommendation*. Pemasaran pariwisata tak

akan lepas dari pemasaran digital dengan media sosial, namun perlu disadari bahwa media sosial merupakan konten yang memiliki disparitas tinggi. Destinasi wisata harus menjaga reputasi dengan baik agar review di media sosial dapat memberikan citra yang baik terhadap masyarakat. *Private tourism* merupakan tipe wisata yang para wisatawannya lebih memilih untuk mengeksplorasi sebuah destinasi dan mengharapkan adanya pengalaman yang memberikan *emotional bounding*, pikiran dan imajinasinya dengan keunikan yang ada dalam destinasi wisata. *quality experience* dapat diwujudkan melalui *hospitality*, kenyamanan dan sentuhan emosional dengan melibatkan unsure *local wisdom* dan *heritage* yang dimiliki oleh destinasi.

Era *new normal* membutuhkan adanya inovasi yang radikal untuk mengeksplorasi peluang-peluang yang muncul dalam pasar industri wisata dan dituangkan dalam inovasi yang mampu menjadikan identitas destinasi. Perubahan fungsi-fungsi manajemen diarahkan untuk mengadopsi prinsip-prinsip keberlanjutan, sehingga mampu meraih *sustainability*. *New normal tourism* ini menggiring kita pada perubahan behavior yang kemudian akan menjadi sebuah kebiasaan yang baru sehingga membentuk sebuah budaya baru. Selain *behavior*, *new normal* juga memaksa kita untuk menerapkan *new management practices* untuk mengawal perubahan tren *New Normal traveling*.

### **Daftar Pustaka**

- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Cashdan, E., & Steele, M. (2013). Pathogen prevalence, group bias, and collectivism in the standard cross-cultural sample. *Human Nature*, 24(1), 59-75.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-20.
- Gretzel, U., Fuchs, M., Baggio, R., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., ... & Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: a call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, 1.

- Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, 1-9.
- Jiang, Y., & Wen, J. (2020). Effects of COVID-19 on hotel marketing and management: a perspective article. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kock, F., Assaf, A. G., & Tsionas, M. G. (2020). Developing courageous research ideas. *Journal of Travel Research*, 0047287519900807.
- Kock, F., Josiassen, A., & Assaf, A. G. (2016). Advancing destination image: The destination content model. *Annals of Tourism Research*, 61, 28–44.
- Kock, F., Josiassen, A., & Assaf, A. G. (2019b). The xenophobic tourist. *Annals of Tourism Research*, 74, 155–166.
- Kock, F., Josiassen, A., Assaf, A. G., Karpen, I., & Farrelly, F. (2018). *Tourism Ethnocentrism and Its Effects on Tourist and Resident Behavior*. *Journal of Travel Research*, 004728751875550. doi:10.1177/0047287518755504
- Pogodina, T. V., Khoroshavina, N. S., Lobacheva, E. N., Pilipenko, P. P., & Rybina, G. A. (2020). Transformations of Consumer Behaviour In The” New” Economy. *Amazonia Investiga*, 9(29), 95-106.
- Ranasinghe, R., Damunupola, A., Wijesundara, S., Karunarathna, C., Nawarathna, D., Gamage, S., ... & Idroos, A. A. (2020). Tourism after Corona: Impacts of Covid 19 Pandemi and Way Forward for Tourism, Hotel and Mice Industry in Sri Lanka. *Hotel and Mice Industry in Sri Lanka (April 22, 2020)*.
- Wang, I. M., & Ackerman, J. M. (2019). The infectiousness of crowds: Crowding experiences are amplified by pathogen threats. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 45(1), 120-132.
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). *The coronavirus pandemi – A critical discussion of a tourism research agenda*. *Tourism Management*, 81, 104164. doi:10.1016/j.tourman. 2020.104164

## **Bab 7**

# **UMKM Menuju Pemulihan Ekonomi Setelah Pandemi Covid-19**

**Zulkifli**

zulkifli@std.unissula.ac.id

**Abstrak.** Artikel ini membahas tentang perlunya langkah penguatan UMKM di era pandemi Covid-19. Pertumbuhan ekonomi yang mencapai titik -5.32% terjadi hampir di semua sektor. UMKM harus mengambil peluang untuk tumbuh dan berkembang di tengah pandemi ini. Untuk itu artikel ini bertujuan untuk mengembangkan konsep penguatan UMKM dengan mendapatkan dukungan kebijakan dari pemerintah terutama dukungan pajak dan kebijakan relaksasi perbankan. Selain perlunya pemerintah memberikan paket dukungan modal melalui pinjaman dengan suku bunga terjangkau melalui bank milik pemerintah dan daerah. Selanjutnya perlu disusun kebijakan dan aturan asuransi terhadap UMKM sehingga muncul rasa aman dan terjamin beroperasi selama pandemi Covid-19. Ditambah perlunya penguatan teknologi bagi UMKM untuk diaplikasikan pada pemasaran. Dengan demikian proses produksi UMKM tetap berjalan dan bisa berkolaborasi dalam penguatan ekonomi Indonesia di masa krisis ini.

**Keywords:** UMKM, pandemi Covid-19, pertumbuhan ekonomi

## **Pendahuluan**

Pandemi Covid 19 berdampak langsung pada perusahaan baik usaha besar maupun kecil (Sansa, 2020; Ruiz Estrada *et al.*, 2020) atau Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM yang selama ini di Indonesia merupakan garda depan pilar ekonomi yang mampu bertahan dalam guncangan krisis ekonomi ditahun 1999-an sebelumnya, diharapkan mampu bertahan dalam krisis pandemi Covid-19.

Dampak dari implementasi Pembatasan Bersekala Besar (PSBB) telah menghentikan aktivitas ekonomi secara tiba-tiba. Terjadi penurunan permintaan, dan ini mengganggu rantai pasokan di seluruh Indonesia. Dalam survei awal, lebih dari 50% UMKM di Indonesia mengindikasikan bahwa mereka bisa gulung tikar dalam beberapa bulan ke depan setelah pandemic melanda di awal bulan Maret 2020. Dan jika ini terjadi maka tentu sangat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian Indonesia. Hal ini karena kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia sangat besar pada berbagai bidang.

1. Jumlah Unit Usaha di Indonesia per 2018 total 64,2 Juta unit usaha, dengan jumlah unit usaha UMKM sebesar 64,1 Juta (99,9%).
2. Kontribusi pada jumlah Tenaga Kerja Indonesia per 2018 total 120,6 Juta orang, dengan jumlah tenaga kerja di UMKM sebesar 116,9 Juta (97%).
3. Kontribusi pada PDB dengan jumlah kontribusi PDB dunia usaha di Indonesia per 2018 total 14.038.598 Milyar, dengan kontribusi UMKM terhadap PDB sebesar 8.573.895 Milyar (61,07%).
4. Kontribusi terhadap Ekspor Non Migas Jumlah ekspor non migas Indonesia per 2018 total 2.044.490 Milyar, dengan kontribusi UMKM terhadap ekspor non migas sebesar 293.840 Milyar (14,37%).
5. Kontribusi terhadap Investasi, Jumlah investasi di Indonesia per 2018 total 4.244.685 Milyar, dengan kontribusi UMKM terhadap investasi sebesar 2.564.549 Milyar (60,42%).

Gejolak ekonomi di Indonesia dampak Covid-19, berdasarkan data di Badan Pusat Statistik pertumbuhan ekonomi pada kuartal pertama tahun 2020 sebesar 2,97%, sedangkan pada kuartal kedua mengalami penurunan hingga sampai -5.32 % (BPS 2020). Hampir semua sector pertumbuhan PDB mengalami penurunan hingga minus,



kecuali sector pertanian yang masih positif sebesar 2,19%. Melihat kondisi perekonomian terutama proses impor yang menurun, membuka peluang bagi UMKM untuk bangkit, yang harus disertai oleh dukungan kebijakan dari pemerintah pusat dan daerah.

Pada Pandemi Covid-19 telah berdampak negatif pada aktivitas sosial ekonomi global salah satunya Vietnam sebagian besar industri kecil sebagai penggerak sektor ekonomi terkena dampak negatif, akibat pandemi Covid-19 telah menyebabkan lebih dari 93% perusahaan di negara ini terkena dampak negatif, yang menyebabkan penurunan pendapatan yang serius. Perusahaan juga mengalami beban persediaan yang stagnan, tingkat bunga, upah pekerja dan biaya sewa yang harus dibayar untuk penanganan pandemi Covid-19 (Allin and Tran, 2020).

Berdasarkan pengamatan tersebut, penulis mencoba untuk merumuskan beberapa langkah-langkah yang bisa dilakukan untuk menjawab pertanyaan dan tantangan-tantangan UMKM sebagai solusi menerakan prekonomian. Sehingga dapat mengupas faktor krusial yang dapat meningkatkan kelangsungan hidup UMKM dalam konteks pandemi Covid-19. Penulis membangun konsep pengembangan ekonomi pada UMKM: (a) Kebijakan dukungan pajak; (b) Kebijakan relaksasi perbankan; (c) Paket dukungan modal dari Pemerintah; (d) kebijakan asuransi terhadap UMKM; (e) Penguatan Teknologi bagi UMKM; (f) peran asosiasi UMKM.

### **Faktor Penentu Kelangsungan Hidup UMKM**

UMKM memiliki istilah beragam di seluruh dunia. Beberapa negara mendefinisikan UMKM dalam undang-undang khusus (Leopoulos, 2006). Di Indonesia UKM di definisikan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro maksimum asset 50 juta dan omset 300 juta, kecil asset 50 juta-500 juta sedangkan omset sebesar 300 juta-2,5 Milyar, usaha menengah Omset sebesar 500 juta-10 Milyar dan omset sebesar 2,5 Milyar-50 Milyar. Sedangkan untuk jumlah UMKM di Indonesia katagori mikro sebanyak 63,5 Juta Unit, kecil sebanyak 783.132 unit, menengah sebanyak 60.702 unit (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018).



Terdapat dua faktor penentu yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan pertumbuhan UKM (Salimzadeh *et al.*, 2013) yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi perkembangan usaha kecil dan menengah terutama berasal dari tiga pihak yaitu pelanggan, pemerintah dan stakeholders. Ditambahkan oleh Bouazza *et al.* (2015) berpendapat bahwa faktor-faktor eksternal seperti lingkungan bisnis, kebijakan negara, sistem hukum, kebijakan daerah, pelanggan, dan pasar. Faktor-faktor eksternal ini tidak bisa dikendalikan oleh UMKM dan secara konstan mempengaruhi operasi bisnis secara keseluruhan serta perkembangan UMKM. Sementara faktor internal UMKM cenderung masih bisa dikendalikan.

### **Kebijakan Pemerintah**

Dalam kondisi ekonomi normal, pemerintah telah menyadari bahwa UMKM memiliki peran penting sebagai penyangga pilar perekonomian Indonesia. Sehingga bantuan dan dukungan untuk UMKM banyak diberikan. Apalagi dimasa pandemic Covid-19 ini, pemerintah hendaknya memikirkan pemberian dukungan dan stimulus untuk bertahan hidup dan tumbuh. Keberhasilan UMKM sangat erat kaitannya dengan kondisi ekonomi lokal karena pertumbuhan pasar usaha kecil dan menengah seringkali berada pada level yang sama dengan ekonomi makro pada umumnya, begitu juga jika terjadi penurunan ekonomi, kecil dan menengah. Untuk itu penguatan UMKM melalui kebijakan pemerintah perlu terlihat nyata.

Era pandemi Covid-19 ini UMKM juga akan menghadapi kesulitan (Berry *et al.*, 2002). Selama pandemi Covid-19 Berlangsung UMKM telah menghadapi penurunan tajam dalam permintaan barang dan jasa dan gangguan produksi, sehingga kebijakan preferensial atau relaksasi dan program pemerintah harus segera dilaksanakan. Dalam studi yang dilakukan oleh International Financial Corporation (IFC, 2003) terhadap 45.000 perusahaan di negara berkembang, ditemukan bahwa faktor utama menghambat perkembangan perusahaan termasuk didalamnya pajak tinggi, sistem hukum yang rumit, prosedur administrasi yang rumit. Faktor-faktor tersebut adalah faktor eksternal yang berada dalam kendali pemerintah. Oleh karena itu dalam hal ini pemerintah

perlu memberikan dukungan termasuk kemudahan regulasi yang memungkinkannya untuk beroperasi secara efisien dan peraturan yang mengurangi biaya administrasi (Harvie dan Lee, 2005). Lain halnya hasil kajian Bank Dunia menunjukkan sistem perpajakan yang kompleks, tingkat kepercayaan yang rendah pada sistem peradilan, dan kebutuhan untuk membayar administrasi sangat tinggi, menjadi hambatan utama bagi UMKM untuk berkembang (WB, 2000).

Dalam kondisi pandemi Covid-19 ini merupakan momentum untuk memberikan penguatan UMKM melalui perbaikan regulasi. Selain itu data tentang rendahnya impor dari luar negeri, juga merupakan momentum untuk menguatkan kembali konsumsi produk dalam negeri berbasis UMKM. Hal tersebut memerlukan adanya kebijakan pemerintah untuk menguatkan dan merefleksi kembali kebijakan pajak, kebijakan tingkat suku bunga dan jaminan sosial bagi pelaku UMKM. Dengan demikian pelaku UMKM dapat menjamin kelangsungan hidup dan perkembangan usaha, terutama dalam konteks pengembangan UMKM di era pandemi Covid-19.

### **Kebijakan Perbankan**

Akses modal UMKM di negara berkembang seperti di Indonesia mengalami kesulitan dalam mengakses pinjaman bank. Pihak perbankan selalu akan menghitung konsekuensi dari tingginya risiko diantaranya kegagalan pinjaman, profitabilitas rendah dan kurangnya agunan yang dibutuhkan oleh bank (Harvie & Lee, 2005). Sehingga dalam konteks pandemi Covid-19, UMKM mengalami kesulitan dalam mengakses pembiayaan untuk memulihkan produksi. Kebijakan preferensi bank terhadap suku bunga diharapkan mendukung UMKM dan berdampak positif bagi kelangsungan dan perkembangan UMKM.

Sementara itu, kebijakan relaksasi perbankan yang sudah digaungkan menunjukkan dampak terhadap pinjaman yang sudah diterima UMKM, namun tidak membuka penguatan akses pinjaman ke perbankan. Untuk itu perlu kebijakan perbankan perlu dirumuskan kembali khususnya yang dapat membuka akses dan peningkatan modal kepada UMKM khususnya Bank Milik Negara dan Pemerintah Daerah.

## **Peran Asosiasi UMKM dan Penguatan Teknologi**

Asosiasi UMKM memiliki peran penting untuk perkembangan UMKM. Bentuk aktifitas asosiasi salah satunya adalah menjalin kerjasama dengan pihak-pihak eksternal seperti kampus dan lembaga penelitian dan pengembangan lainnya. Program yang dapat dilaksanakan dalam kerjasama ini misalnya penyelenggaraan kegiatan promosi perdagangan yang berfungsi sebagai jembatan antar UMKM dan konsumen, supplier dan perbankan.

Penguatan teknologi yang dapat diimplementasikan selama masa Covid-19 ini misalnya dengan *e-Marketing* merupakan hal yang urgent dikuasai UMKM. Awali (2020) membuktikan bahwa implementasi *e-marketing* melalui *marketplace* yang dilakukan oleh para pengusaha UMKM memberikan dampak positif pada ketahanan ekonomi UMKM. Proses produksi dan distribusi barang kepada konsumen tetap bisa berjalan, namun pemasarannya menggunakan teknologi aplikasi digital, seperti promosi pada *marketplace*.

## **Penutup**

Konsep pengembangan ekonomi berbasis UMKM dengan fokus pada pengembangan di era pandemi Covid-19 ini memerlukan dukungan kebijakan dari pemerintah terhadap dukungan pajak, kebijakan relaksasi perbankan. Namun selain itu perlu juga pemerintah memberikan paket dukungan modal yang bersumber dari pemerintah melalui pinjaman dengan suku bunga terjangkau di perbankan milik pemerintah dan daerah. Perlunya menyusun kebijakan asuransi terhadap UMKM sehingga rasa aman dan kenyamanan dalam pandemi Covid-19 ini pelaku UMKM terjamin. Perlunya penguatan teknologi bagi UMKM untuk pemasaran, sehingga proses produksi tetap berjalan dan meningkatkan peran asosiasi UMKM dalam membangun kolaborasi dalam penguatan UMKM di Indonesia.

## **Daftar Pustaka**

Awali, H. (2020). Urgensi Pemanfaatan E-Marketing Pada Keberlangsungan Umkm Di Kota Pekalongan Di Tengah Dampak

- Covid-19 . *Balanca : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 2(1), 1-14.  
<https://doi.org/10.35905/Balanca.V2i1.1342>.
- Berry, A., von Blottnitz, M., Cassim, R., Kesper, A., Rajaratnam, B., & van Seventer, D. E. (2002). The economics of SMMES in South Africa. *Trade and Industrial Policy Strategies*, 1(1), 1-110.
- Bouazza, A. M. (2015). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science*, 4 (2), 101 - 115.
- Harvie, C. & Lee, B. C. (2005). Introduction: the role of small and medium-sized enterprises in achieving and sustaining growth and performance. In C. Harvie & B. C. Lee (Eds.), *Sustaining Growth and Performance in East Asia The Role of Small and Medium Sized Enterprises* (pp. 3-27). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- International Financial Corporation (2003). Sustainability Review. Retrieved 5th Agustus, 2020 from [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/56e4a869-08e4-4651-992e-3e0ff6d17cbd/AR2003\\_English\\_ExeSum.pdf?MOD=AJPERES&CVID=i.GLm2N](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/56e4a869-08e4-4651-992e-3e0ff6d17cbd/AR2003_English_ExeSum.pdf?MOD=AJPERES&CVID=i.GLm2N)
- Salimzadeh, P., Courvisanos, J., & Raveendranath, R. N. (2013). Sustainability in Small and Medium Sized Enterprises in Regional Australia: A Framework of Analysis. 26th Annual SEAANZ Conference Proceedings.
- Ruiz Estrada, M. A., Koutronas, E., & Lee, M. (2020). Staggression: The economic and financial impact of Covid-19 Pandemic. Available at SSRN 3578436.
- Sansa, N. A. (2020). The Impact of the COVID-19 on the Financial Markets: Evidence from China and USA. Available at SSRN 3562530.



Bagian III

**PELUANG DAN STRATEGI PEMASARAN PASCA  
PANDEMI COVID-19**



## **Bab 8**

# **Entrepreneur Marketing: Sebuah Perspektif New Normal**

**Hendar**

hendar@unissula.ac.id

**Abstrak.** Pandemi Covid-19 membuat hampir semua pelaku bisnis menjerit karena terkena dampak negative. Namun demikian perusahaan bisa melihat pandemi Covid-19 ini sebagai suatu hikmah positif untuk menguji ketahanan sebuah organisasi. Artikel ini bertujuan untuk mengenalkan entrepreneur marketing di era Covid-19 dan *new normal*. Karakter entrepreneurship bisa diadopsi dan diaplikasikan pada strategi pemasaran. Dengan demikian keberanian pengambilan resiko dan daya inovasi perusahaan akan selalu tertantang dan diasah.

**Keywords:** entrepreneur marketing, new normal, marketing innovativeness.

### **Pendahuluan**

Tidak semua sektor ekonomi berhenti akibat Covid-19, seperti pada sektor medis dan kesehatan, serta sektor perdagangan online, namun secara umum pandemi ini telah berimplikasi buruk bagi perekonomian Indonesia. Bahkan, International Monetary Fund (IMF) telah memproyeksikan bahwa ekonomi



global tumbuh minus di angka 3%. Kementerian Keuangan mencatat setidaknya ada delapan dampak utama pandemi ini bagi perekonomian Indonesia. *Pertama*, meluasnya PHK, paling tidak ada lebih dari 1,5 juta pekerja yang dirumahkan dan terkena PHK. Mereka terdiri dari 1,24 juta orang pekerja formal dan 265 ribu pekerja informal. *Kedua*, kontraksi PMI Manufacturing, yakni mengalami kontraksi yang cukup dalam hingga 45,3 atau lebih rendah dibandingkan angka per Agustus 2019 yang masih berada di angka 49. *Ketiga*, menurunnya kinerja impor pada triwulan I 2020 sebanyak 3,7 % dari tahun yang lalu. *Keempat*, meningkatnya laju inflasi yang pada bulan Maret 2020 mencapai 2,96 %. Inflasi ini disumbangkan oleh melonjaknya harga emas perhiasan dan beberapa komoditas pangan. *Kelima*, pembatalan penerbangan domestik dan internasional. Setidaknya ada lebih dari 12.703 penerbangan di 15 bandara Indonesia dibatalkan sepanjang Januari-Maret 2020. *Keenam*, menurunnya jumlah wisatawan, terutama wisatawan manca negara yang turun lebih dari 7 ribu per hari. *Ketujuh*, kehilangan pendapatan sektor layanan udara yang mencapai lebih dari Rp 300 miliar per hari. *Kedelapan*, penurunan okupansi hotel. Dibanding tahun lalu ada sekitar 50% kucuran devisa dari sektor pariwisata terpangkas.

Meskipun demikian, beberapa pemasar yang kreatif telah mencoba berinovasi dengan memanfaatkan internet dan media sosial untuk penjualan secara online. Beberapa produk yang dijual secara online malah menemukan lonjakan permintaan yang sangat signifikan. Prediksi perekonomian Indonesia akan pulih dan membaik sekitar tahun 2021. Dalam konteks ini, kerjasama pemerintah dengan pelaku bisnis di sektor manapun perlu terus dijalin agar pertumbuhan perekonomian Indonesia terus meningkat. Bagi pelaku bisnis, tidak mudah kembali ke lingkungan yang sama seperti sebelum pandemi ini merajalela. Dibutuhkan keberanian yang sangat kuat untuk mengimplementasikan marketing entrepreneurship dalam proses penciptaan kembali keunggulan posisional dan peningkatan kinerja pasar.

### ***Entrepreneurial Orientation Dalam Perspektif Marketing***

#### ***Entrepreneursip***

Dalam ilmu marketing, pendekatan *market-driving* memiliki implikasi bahwa semua pelaku bisnis akan terus mengejar peluang bisnis dan

penciptaan pasar baru. Ini mengharuskan sebuah perusahaan mengadopsi pola pikir kewirausahaan untuk mengeksplorasi kebutuhan pelanggan yang muncul atau yang belum teridentifikasi. Jadi perilaku penggerak pasar adalah inti dari tindakan kewirausahaan, yang mencerminkan orientasi kewirausahaan yang kuat. Orientasi kewirausahaan yang dimaksud adalah proses, praktik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada usaha baru memasuki pasar (Lumpkin and Dess, 1996). Penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan adalah cara yang efektif untuk mengatasi ancaman persaingan dan sekaligus menghindari tekanan persaingan (Lumpkin and Dess, 1996). Dengan demikian, orientasi kewirausahaan sangat penting dalam proses kewirausahaan perusahaan, termasuk pengenalan peluang, inovasi dan eksploitasi peluang (Chen *et al.*, 2012). Secara konseptual, orientasi kewirausahaan sebagai konstruksi gabungan yang terdiri dari lima dimensi, yakni innovativeness, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness dan outonomy perusahaan dalam menghasilkan sesuatu yang baru (Lumpkin and Dess, 1996).

*Autonomy*. Ini berkaitan dengan semangat independen dari individu atau tim dalam memunculkan ide atau visi menghasilkan sesuatu yang baru dan membawanya sampai selesai (Lee and Lim, 2008). *Autonomy* juga berkaitan dengan kemampuan dan kemauan untuk mengarahkan diri sendiri dalam mengejar peluang (Lumpkin and Dess, 1996). Meskipun sumber daya terbatas bagi setiap perusahaan, lingkungan yang kompetitif dan pertimbangan internal organisasi dapat mengubah arah inisiatif usaha baru, tetapi ini tidak cukup untuk memadamkan proses kewirausahaan otonom yang mengarah pada entri baru. Pada seluruh prosesnya, pemain organisasi tetap harus bertindak independen dalam membuat keputusan kunci bagi keberlanjutan usaha. Entrepreneur yang memiliki otonom kuat memiliki karakteristik diantaranya:

1. Selalu menyelesaikan sendiri semua yang sudah dijalkannya,
2. Bersifat positif terhadap permasalahan yang timbul dan berusaha keras untuk memecahkannya sendiri,
3. Berusaha terus menerus (meskipun gagal berkali-kali) sampai berhasil
4. Masing-masing individu atau tim memiliki sifat independensi dalam

- mengemukakan ide atau visi dan membawanya sampai selesai,
5. Memiliki kemampuan dan kemauan untuk mengarahkan diri sendiri dalam mengejar peluang,
  6. Mengambil tindakan bebas dari kendala organisasi yang menghambat (Lee and Lim, 2008; Li *et al.*, 2009).

*Innovativeness*. Ini berkaitan dengan kecenderungan entrepreneur untuk terlibat dalam dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimen, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru (Lumpkin and Dess, 1996). Keinovasian merupakan salah satu instrumen strategik perusahaan dalam mengelola operasi pasar sasaran guna memasuki pasar baru, meningkatkan penjualan atau mempertahankan porsi pasar yang ada, menghadapi manuver pesaing yang terjadi atau menghambat pesaing baru untuk masuk pasar, dan merupakan sarana yang tepat untuk membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Carbonell and Rodriguez, 2006; Iyer *et al.*, 2006; Gunday *et al.*, 2011; Alpay *et al.*, 2012). Jadi keinovasian merupakan determinasi budaya perusahaan dalam mengeksploitasi ide-ide yang baru atau berbeda untuk menghasilkan kreasi baru yang secara signifikan meningkatkan kualitas produk, proses atau layanan (Wong, 2012). Entrepreneur yang *innovativeness* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Selalu mencoba membuat beberapa perubahan dalam bisnisnya
2. Selalu mencoba mengembangkan item baru pada produk yang belum ditawarkan oleh pesaing
3. Terus mempelajari produk yang ditawarkan
4. Terus mengembangkan produk baru untuk bisnisnya
5. Memiliki kecenderungan untuk mengembangkan R&D, kepemimpinan teknologi, dan inovasi
6. Berusaha terus memperbanyak lini produk / layanan baru yang dipasarkan (Lee and Lim, 2008; Li *et al.*, 2009)

*Risk Taking*. Setiap memuli usaha baru, seorang entrepreneur akan dihadapkan pada banyak risiko dan ketidakpastian untuk mengeksplorasi peluang bisnis dan mempromosikan inovasi (Lumpkin and Dess, 1996),

dan mereka harus memotivasi karyawan untuk mengambil risiko untuk menghadapi aktivitas yang menantang dan kreatif (Lee and Lim, 2008). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan sering dilambangkan dengan perilaku pengambilan risiko, seperti menimbulkan hutang besar atau membuat komitmen sumber daya yang besar, demi mendapatkan pengembalian yang tinggi dengan merebut peluang di pasar. *Risk Taking* dikaitkan dengan kesediaan untuk menggunakan sumber daya dalam jumlah besar untuk proyek-proyek di mana biaya kegagalan mungkin tinggi namun hasilnya tidak diketahui dengan pasti (Madsen, 2007). *Risk Taking* juga merupakan kesediaan entrepreneur untuk menanggung hutang yang banyak atau membuat komitmen sumber daya yang besar dengan memanfaatkan peluang di pasar untuk kepentingan keuntungan yang tinggi (Madsen, 2007). Karakteristik entrepreneur dengan *Risk Taking* yang tinggi diantaranya:

1. Senang menghadapi tugas sulit yang biasa dihindari orang lain
2. Lebih suka melakukan investasi berani yang dapat memanen keuntungan yang lebih baik
3. Memiliki kecenderungan kuat untuk proyek-proyek berisiko tinggi (dengan peluang pengembalian yang sangat tinggi)(Lee and Lim, 2008; Li *et al.*, 2009)

*Proactiveness*. Ini berkaitan dengan tindakan entrepreneur dalam mengantisipasi masalah, kebutuhan, atau perubahan di masa depan. *Proactiveness* dengan demikian merupakan proses yang ditujukan untuk mengantisipasi dan bertindak pada kebutuhan masa depan dengan mencari peluang baru yang mungkin atau mungkin tidak terkait dengan lini operasi saat ini, pengenalan produk dan merek baru di depan persaingan, dan secara strategis menghilangkan operasi yang berada dalam tahap siklus hidup yang matang atau menurun (Lee and Lim, 2008). Dengan demikian, perusahaan yang *proactiveness* adalah pemimpin dan bukan pengikut, karena ia memiliki kemauan dan pandangan ke depan untuk merebut peluang baru, bahkan jika itu tidak selalu yang pertama untuk melakukannya. Entrepreneur yang *proactiveness* cenderung mengambil tindakan proaktif untuk mendapatkan informasi tentang pelanggan atau pesaing. Selain itu,

mereka cenderung bersaing secara agresif untuk mengungguli pesaing dan mencegah mereka memasuki pasar yang sama (Lumpkin and Dess, 1996; Li *et al.*, 2009). Entrepreneur yang proactiveness memiliki karakteristik seperti :

1. Terbiasa memulai tindakan yang kemudian ditanggapi oleh pesaing,
2. Sering menjadi bisnis pertama yang memperkenalkan produk / layanan baru, teknik administrasi, teknologi operasi, dll;
3. Memiliki kecenderungan yang kuat untuk berada di depan orang lain dalam memperkenalkan ide atau produk baru (Li *et al.*, 2009)

*Competitive Aggressiveness.* Ini berkaitan dengan kecenderungan entrepreneur untuk secara langsung dan intens menantang para pesaingnya untuk mencapai entri atau meningkatkan posisi, yaitu untuk mengungguli pesaing industri di pasar (Lumpkin and Dess, 1996). Dengan demikian, agresivitas kompetitif merupakan responsif perusahaan yang diarahkan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kegiatan yang bertujuan mengatasi saingan dapat mencakup beberapa hal, seperti menetapkan tujuan pangsa pasar yang ambisius dan mengambil langkah berani untuk mencapainya melalui aktivitas ekstrim seperti memotong harga. Luas dan kecepatan entri baru juga dapat menunjukkan postur yang agresif, seperti mempercepat waktu siklus pengembangan produk. Karakteristik dari entrepreneur seperti ini adalah:

1. Memiliki daya tanggap dalam konfrontasi head-to-head dengan pesaing dalam memasuki pasar,
2. Memiliki keinginan untuk menjadi tidak konvensional daripada mengandalkan metode bersaing tradisional, seperti menggunakan taktik yang tidak konvensional untuk menantang para pemimpin industri, menganalisis dan menargetkan kelemahan pesaing dan berfokus pada nilai tinggi sambil secara hati-hati memantau pengeluaran
3. Melakukan rekonfigurasi untuk menemukan sesuatu yang berbeda; misalnya dengan mengubah konteks, yaitu mendefinisikan kembali produk atau layanan dan saluran atau cakupannya.
4. Lebih menyukai persaingan harga yang agresif

5. Berusaha keras untuk mengambil pelanggan dari pesaing
6. Bereaksi dengan cepat terhadap strategi bisnis pesaing
7. Lebih suka pemasaran agresif produk dan layanan baru melalui Internet (Lee and Lim, 2008; Li *et al.*, 2009).

## **Marketing**

Pemasaran merupakan filosofi organisasi orientasi pasar, dipandu oleh segmentasi, strategi penargetan dan positioning, dioperasionalkan melalui bauran pemasaran dan didukung oleh intelijen pasar. *Pemasaran sebagai filosofi organisasi*. Ini berhubungan dengan orientasi pasar sebagai serangkaian nilai dan keyakinan mengenai pentingnya pelanggan untuk proses organisasi. Orientasi pasar adalah organisasi intelijen pasar yang luas yang berkaitan dengan kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, penyebaran intelijen di seluruh departemen, dan responsif organisasi secara luas terhadapnya (Kohli and Jaworski, 1990). Market orientation dipelajari dalam marketing karena beberapa hal.

*Pertama*, menjadi kunci sukses dalam peningkatan kapabilitas pemasaran. Orientasi pasar yang mengacu pada generasi intelijen pasar yang luas di organisasi tentang kebutuhan pelanggan saat ini dan masa depan, penyebaran intelijennya di seluruh departemen dan responsif seluruh organisasi terhadap intelijen yang disebarluaskan (Jaworski and Kohli, 1993) akan menjadi basis perusahaan dalam mengembangkan kapabilitas marketing in-side out, out-side dan spanning (Kaur *et al.*, 2019); higher order capabilities dalam bentuk branding, customer relation dan innovation capabilities (Alnawas and Hemsley-Brown, 2019); dan product development, communication, channel linking dan pricing (Kamboj and Rahman, 2017). *Kedua*, meningkatkan kinerja bisnis (Jogaratnam, 2017b). *Ketiga* meningkatkan keunggulan posisional (Ho *et al.*, 2017; Jogaratnam, 2017a). *Keempat*, meningkatkan inovasi (Ho *et al.*, 2017).

Tiga dimensi market orientation dijelaskan berikut ini. *Pertama*, *market intelligence generation*. Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana perusahaan mengumpulkan informasi primer dan sekunder dari para pemangku kepentingan organisasi (yaitu pesaing, pemasok,

perantara) dan kekuatan pasar (yaitu faktor sosial, budaya, peraturan dan makroekonomi). Perusahaan dengan *market intelligence generation* akan secara kontinyu untuk bertemu dan berinteraksi dengan pelanggan, mengumpulkan informasi dan mendeteksi selera pelanggan, pengumpulan informasi pesaing dan mendeteksi perubahan dalam industry. *Kedua, Market intelligence dissemination*. Dimensi ini berkaitan dengan sejauh mana informasi didistribusikan, dibagi dan dibahas di antara pengguna yang relevan dalam sebuah organisasi dengan cara formal dan informal. Penyebarluasan intelijen pasar yang efektif penting karena memberikan basis bersama untuk tindakan bersama dari berbagai departemen. Perusahaan dengan *market intelligence dissemination* akan secara kontinuitas dalam membahas strategi pesaing, perkembangan pasar, dan kebutuhan masa depan pelanggan. Selain itu, mereka juga akan memiliki kecepatan menginformasikan perubahan taktik dan strategi pesaing utama, memiliki intensitas komunikasi antar bagian dalam organisasi, dan memiliki kecepatan menginformasikan informasi penting kepada seluruh bagian organisasi. *Ketiga, Responsivitas* adalah tindakan yang diambil sebagai tanggapan terhadap kecerdasan yang dihasilkan dan disebarluaskan. Responsiveness adalah tindakan yang diambil dalam menanggapi intelijen yang dihasilkan dan disebarluaskan. Perusahaan yang responsiveness akan terus menerus merespons perubahan harga pesaing, memperhatikan perubahan kebutuhan produk atau layanan pelanggan, cepat dalam merespon tindakan pesaing yang merugikan perusahaan, mendengar keluhan pelanggan, tepat dalam implementasi rencana pemasaran, cepat bereaksi terhadap perubahan harga pesaing, dan cepat mengambil tindakan ketika pelanggan tidak puas.

Sementara itu, Narver and Slater (1990) menjelaskan orientasi pasar sebagai budaya bisnis yang terfokus secara eksternal yang menjadikan penciptaan nilai superior bagi pembeli sebagai prioritas utama. Tiga dimensi orientasi pasar, yakni orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi lintas fungsi merupakan bagian penting dalam meningkatkan kinerja bisnis perusahaan. *Pertama, Customer Orientation*. Ini berkaitan dengan upaya menciptakan nilai superior pelanggan melalui pemahaman yang dalam tentang kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perusahaan seperti ini biasanya akan memiliki komitmen



yang kuat pada pengenalan kepentingan pelanggan, terus menerus meningkatkan nilai pelanggan, terus menerus dalam memahami kebutuhan pelanggan, memiliki tujuan memenuhi kepuasan pelanggan, selalu mengukur kepuasan pelanggan, dan bersedia memberikan layanan purna jual. *Kedua, Competitor Orientation.* Ini berkaitan dengan upaya perusahaan mendapatkan informasi mengenai strategi pesaing. Dalam konteks ini, penjual sebagai garda terdepan di pasar dapat berbagi informasi tentang pesaing, respon cepat terhadap tindakan pesaing, manajer mendiskusikan strategi pesaing dan berorientasi pada upaya mencapai target keunggulan kompetitif. *Ketiga, Interfunctional Coordination.* Ini merupakan motivasi semua departemen dan semua sistem untuk menciptakan nilai superior ini. Koordinasi ini diperlukan untuk memahami respons yang tepat terhadap persepsi, keinginan, dan kebutuhan setiap departemen dalam suatu perusahaan (Kanovska and Tomaskova, 2012). Perusahaan dengan interfunctional coordination yang baik akan terlihat dari aktivitas mereka yang terus menerus dalam membahas pelanggan di berbagai fungsi organisasi, berbagi informasi diantara fungsi-fungsi organisasi, adanya integrasi seluruh fungsi dalam strategi organisasi, semua fungsi berkontribusi terhadap nilai pelanggan dan saling berbagi sumber daya diantara unit-unit bisnis.

*Pemasaran sebagai strategi.* Ini menjelaskan bagaimana perusahaan mengelola dan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitasnya untuk merancang *marketing strategy decision* dan *marketing strategy implementation* guna meraih keunggulan posisional di pasar dan mendapatkan kinerja pasar dan kinerja finansial yang unggul (Morgan, 2012). Sumber daya marketing mencakup *tangible resource* seperti financial, physical, human, bangunan, kendaraan, tanah, dan lain-lain, dan *intangible resource* seperti knowledge, legal, organizational, reputational, informational, relational, kewirausahaan, dan lain-lain. Sedangkan *Marketing capabilities* merupakan proses integratif yang dirancang untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya kolektif dari suatu perusahaan pada kebutuhan bisnis terkait pasar yang memungkinkan bisnis menambah nilai pada barang dan layanannya, beradaptasi dengan kondisi pasar, mengambil keuntungan dari peluang pasar dan memenuhi ancaman kompetitif. Dalam konteks



yang lebih luas, kapabilitas pemasaran merupakan proses khusus, lintas fungsi, arsitektur, dan dinamis dimana sumber daya pemasaran diperoleh, digabungkan, dan diubah menjadi penawaran nilai untuk pasar sasaran (Morgan, 2012). Kapabilitas pemasaran juga dianggap sebagai proses integratif dalam penggunaan sumber daya berwujud dan tidak berwujud untuk memahami kebutuhan spesifik konsumen yang kompleks, mencapai diferensiasi produk relatif terhadap persaingan, dan mencapai ekuitas merek superior (Nath *et al.*, 2010) dan proses kompleks dalam menggabungkan pengetahuan pasar dan sumber daya organisasi untuk menghasilkan nilai tambah (Santos-Vijande *et al.*, 2012; Pscheidt-Gieseler *et al.*, 2018). Dengan kata lain, kapabilitas pemasaran perusahaan menunjukkan kemampuan tidak hanya untuk mencapai aktivitas berbasis bauran pemasaran seperti penetapan harga, iklan, dan manajemen saluran secara efisien, tetapi juga untuk mengembangkan dan melaksanakan strategi pemasaran dengan tepat (Vorhies and Morgan, 2005).

### **Entrepreneurial Marketing**

Adanya interaksi antara kewirausahaan dan pemasaran telah melahirkan konsep baru 'pemasaran wirausaha' (*Entrepreneurial Marketing*). Pemasaran wirausaha adalah fungsi organisasi dan serangkaian proses untuk menciptakan, berkomunikasi, dan memberikan nilai kepada pelanggan dan untuk mengelola hubungan pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya, dan yang ditandai dengan inovasi, pengambilan risiko, proaktif, dan mungkin dilakukan tanpa sumber daya saat ini dikendalikan. Meskipun beberapa penulis berpendapat bahwa EM penting untuk semua organisasi besar, menengah dan kecil, namun ada pengakuan umum bahwa konsep ini sangat sesuai untuk konteks UKM. Dalam konteks ini, EM, merupakan pendekatan pemasaran yang diadopsi oleh UKM yang mengakui perlunya memahami pemasaran dalam UKM dalam basis konseptual yang lebih luas dan kerangka kerja usaha kecil (Jones and Rowley, 2011). Secara kolektif, tiga dimensi inovasi, proaktif dan pengambilan risiko memungkinkan seorang pemimpin untuk mengidentifikasi dan mengeksplorasi peluang yang

muncul di lingkungan dan membangun strategi kewirausahaan yang mengarah pada pertumbuhan perusahaan.”(Davis et al., 2010)

### **Marketing Innovativeness**

Literatur yang mendefinisikan konsep *marketing innovativeness* masih sangat terbatas. Namun jika dilihat dari dua kata yang menyertainya, yakni *marketing* dan *innovativeness* sangat mudah untuk dijelaskan bahwa *marketing innovativeness* berkaitan dengan perilaku inovatif dalam aktivitas pemasaran. Pada literature manajemen pemasaran, aktivitas pemasaran menyangkut proses yang saling terkait antara program pengembangan produk baru; strategi *market entry* seperti segmenting, targeting dan positioning; penetapan harga; pemilihan saluran distribusi; pengelolaan komunikasi pemasaran; penjualan; pengelolaan kepedulian pelanggan dan market research. Sementara itu *innovativeness* didefinisikan sebagai kecenderungan entrepreneur untuk terlibat dalam dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimen, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru (Lumpkin and Dess, 1996). Oleh karena itu, *marketing innovativeness* merupakan kecenderungan entrepreneur untuk terlibat dalam dan mendukung ide-ide baru, kebaruan, eksperimen, dan proses kreatif yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru pada proses pengembangan produk baru; strategi market entry, penetapan harga; pemilihan saluran distribusi; pengelolaan komunikasi pemasaran; manajemen penjualan; pengelolaan kepedulian pelanggan dan market research. Definisi ini menekankan perlunya perubahan dalam aktivitas marketing agar perusahaan tetap berada dalam jalur keunggulan posisional dan kinerja pasar yang lebih baik.

Perubahan dimulai dari riset pasar untuk mendapatkan informasi yang relevan tentang perubahan kebutuhan pelanggan dan strategi pesaing yang digunakan untuk mengatasi perubahan tersebut. Informasi pasar tersebut merupakan sumber ide baru untuk pengembangan produk. Penting bagi perusahaan untuk melakukan cara-cara baru dalam riset pasar supaya informasi yang diperoleh lebih lengkap dan sempurna. Sebagai contoh, pemanfaatan big data internet yang selama ini diabaikan dalam penelitian pasar konvensional harus sudah mulai

dilakukan.

Kebaruan dan keunikan produk baru yang dihasilkan dari proses inovasi perlu dipasarkan di segmen pasar yang tepat, sehingga target pasar yang dibutuhkan segera tercapai. Ini membutuhkan kreativitas strategis dalam segmenting, targeting dan positioning. Bisa jadi perusahaan perlu repositioning di target market tradisional untuk tetap menjaga loyalitas pelanggan yang dimiliki sekarang. Atau berusaha terus menerus untuk mencari dan mendapatkan segmen pasar baru yang bisa dijadikan target dan membangun keunggulan bersaing di segmen pasar tersebut. Inovasi pasar menjadi bagian integral perusahaan dalam memperluas jaringan pasar.

Ketika perusahaan sudah menemukan pasar, maka ia memiliki kesempatan untuk mengembangkan value proposition melalui berbagai aktivitas manajerial dalam penetapan harga, distribusi, komunikasi pemasaran, penjualan dan *customer care*. Aktivitas-aktivitas tersebut perlu terus diinovasi untuk menjamin kinerja pasar yang unggul tetap terjaga. Sebagai contoh, strategi pesaing utama yang menurunkan harga melalui diskon 50% akan menjadi sinyal bagi perusahaan kita untuk segera menginovasi perubahan harga. Frekuensi promosi yang agresif pesaing utama akan menjadi sinyal untuk segera menginovasi komunikasi pemasaran kita. Peningkatan jumlah outlet penjualan perusahaan pesaing akan menjadi sinyal bagi kita untuk menginovasi strategi penjualan dan saluran distribusi. Demikian pula inovasi layanan pelanggan yang agresif dari pesaing akan menjadi sinyal bagi kita untuk menginovasi program layanan pelanggan.

### ***Marketing Proactiveness***

Perusahaan yang inovatif perlu bersifat proaktif dalam pengembangan produknya (Sandberg, 2002). Kesuksesan dalam pengembangan produk baru secara komersial di pasar tergantung pada sikap proaktif yang terkait dengan pasar. Hal ini sepertinya menjadi tantangan, terutama bagi perusahaan yang sedang mengembangkan inovasi disruptif, yaitu inovasi yang menciptakan pasar sendiri. Proaktif adalah kemampuan untuk menciptakan peluang atau kemampuan untuk mengenali atau mengantisipasi dan bertindak atas peluang (atau

bahaya) ketika mereka menampilkan diri (Sandberg, 2002). Proaktif selalu menyiratkan tindakan sebelum perubahan dalam lingkungan memiliki dampak langsung pada perusahaan, dan dalam praktiknya sering melibatkan reaksi terhadap gejala perubahan yang akan datang. Proaktif dapat dianalisis secara terpisah di berbagai bidang fungsional perusahaan, seperti R&D, keuangan, operasi, pemasaran, internasional dan manajerial/structural.

Secara personal, marketer harus memiliki kepribadian proaktif atau *proactiveness*. Kepribadian proaktif merupakan seseorang yang relatif tidak dibatasi oleh kekuatan situasional dan yang mempengaruhi perubahan lingkungan pasar. Pemasar yang proaktif mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan hingga terjadi perubahan yang berarti. Sebaliknya, orang-orang yang tidak proaktif menunjukkan pola yang berlawanan, yakni mereka gagal mengidentifikasi, apalagi memanfaatkan, peluang untuk mengubah sesuatu. Marketer yang kurang proaktif bersifat pasif dan reaktif, lebih memilih untuk beradaptasi dengan keadaan daripada mengubahnya (Crant, 2000).

### **Marketing Risk Taking**

Pada perusahaan yang beroperasi di pasar yang penuh persaingan atau perusahaan yang bertualang di luar negeri akan menghadapi risiko ketidakpastian yang cukup besar. Risiko tersebut terkait dengan dengan lingkungan kelembagaan dan kekuatan persaingan lain yang akan di hadapi. Pengambilan risiko sebagai kemauan untuk menyimpang dari jalur yang telah dicoba dan benar dan melakukan inisiatif dengan hasil yang tidak pasti harus menjadi penting untuk pencapaian kinerja. Secara umum ada hubungan teoritis yang kuat antara toleransi ketidakpastian dan pengambilan risiko. Pada indeks penghindaran ketidakpastian yang rendah biasanya akan mendorong pemasar mengembangkan kemauan yang lebih besar untuk mengambil risiko. Seorang pemasar yang menerima ketidakpastian biasanya bersedia menghadapi ketidakpastian. Pemasar dengan kebutuhan berprestasi tinggi cenderung ambisius dan mau mengambil risiko. Hal ini menunjukkan bahwa pemasar dengan kebutuhan tinggi akan

pencapaian, akan lebih bersedia mengambil risiko daripada pemasar dalam masyarakat yang menghindari ketidakpastian.

Perspektif yang disebutkan di atas dan isi literatur yang ada menyebabkan perkembangan tujuh dimensi pemasaran kewirausahaan:

1. Penciptaan pasar mengacu pada pembuatan pasar baru yang dipandu oleh wawasan kreatif wirausahawan.
2. Kreasi bersama nilai mengacu pada kerja sama dengan berbagai mitra dalam rantai nilai untuk menciptakan nilai bersama. Ini penting untuk INV karena mereka bekerja di bawah batasan sumber daya yang jauh lebih besar di pasar internasional daripada MNC yang sudah mapan.
3. Proaktif, yang mengacu pada kebutuhan masa depan pelanggan di pasar internasional
4. inovasi, mengacu pada pendekatan kreatif untuk pemasaran yang berbeda dari praktik konvensional;
5. Manajemen risiko, yang berarti bahwa fungsi pemasaran berusaha mengurangi kerentanan dan ketergantungan perusahaan pada lingkungan eksternal dan meningkatkan fleksibilitas perusahaan melalui program pemasaran kolaboratif;
6. Pemanfaatan sumber daya, yang berarti mencapai lebih banyak dengan sumber daya yang lebih sedikit melalui pemasaran, sehingga menciptakan nilai yang lebih besar; dan
7. Intensitas pelanggan, mengacu pada membangun keintiman pelanggan, membangun hubungan emosional dengan pelanggan, mendidik pelanggan potensial, dan berinteraksi dengan pelanggan individu untuk mencapai hubungan pelanggan yang menguntungkan. (Yang and Gabrielsson, 2017).

## **Penutup**

Banyak perusahaan yang telah terpuruk akibat pandemi Covid-19, dan membangkitkan kejayaan kembali di era pasca pandemi ini tidak semudah membalikkan telapak tangan. Pandemi Covid-19 telah merubah lingkungan bisnis dan memasuki lingkungan baru ini secara konvensional akan menghadapi risiko ketidakpastian yang tinggi. Butuh keberanian untuk mengambil risiko, lebih proaktif dan lebih inovatif. Ini

termasuk dalam berbagai aktivitas pemasaran. Setiap perusahaan yang ingin memasuki lingkungan baru pasca pandemi Covid-19 harus lebih inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko dalam proses marketing, mulai dari pengembangan produk baru, *market entry*, manajemen harga, saluran, komunikasi pemasaran, penjualan dan *customers care*. Sumber-sumber informasi yang diperlukan untuk menghadapi era baru tersebut dapat diupayakan sekarang ini, yakni dengan secara agresif melakukan riset pasar. Saat ini kita akan lebih mudah melakukan riset pasar, karena informasi pasar sangat dengan mudah diperoleh melalui internet dan media sosial. Semoga pandemi Covid-19 ini akan menjadi sumber pembelajaran untuk menyiapkan bisnis yang lebih baik di lingkungan baru pasca pandemi.

## Daftar Pustaka

- Alnawas, I., & Hemsley-Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high-order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885-1905. doi:10.1108/ijchm-07-2018-0564
- Alpay, G., Bodur, M., Yilmaz, C., & Buyukbalci, P. (2012). How does innovativeness yield superior firm performance ? The role of marketing effectiveness. *Innovation : Management, policy & practice*, Volume 14(Issue 1), pp. 107 - 128.
- Carbonell, P., & Rodriguez, A. I. (2006). The impact of market characteristics and innovation speed on perceptions of positional advantage and new product performance *International Journal of Research in Marketing*, 23(1), 1-12. doi:10.1016/j.ijresmar.2006.01.002
- Chen, Y.-C., Li, P.-C., & Evans, K. R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41(6), 1019-1034. doi:10.1016/j.indmarman.2012.01.017
- Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, Vol. 26(No. 3), pp. 435-462.
- Davis, J. L., Bell, R. G., Payne, G. T., & Kresler, P. M. (2010).

Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.

- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *Int. J. Production Economics*, Vol. 133, pp. 662-676. doi:10.1016/j.ijpe.2011.05.014
- Ho, K. L. P., Nguyen, C. N., Adhikari, R., Miles, M. P., & Bonney, L. (2017). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *Journal of Innovation & Knowledge*. doi:10.1016/j.jik.2017.03.008
- Iyer, G. R., LaPlaca, P. J., & Sharma, A. (2006). Innovation and new product introductions in emerging markets: Strategic recommendations for the Indian market. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 373-382. doi:10.1016/j.indmarman.2005.02.007
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53.
- Jogaratnam, G. (2017a). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104-113. doi:10.1016/j.ijhm.2016.10.002
- Jogaratnam, G. (2017b). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 211-219. doi:10.1016/j.jhtm.2017.03.002
- Jones, R., & Rowley, J. (2011). Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. *International Small Business Journal*, 29(1), 25-36. doi:10.1177/0266242610369743
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2017). Market orientation, marketing capabilities and sustainable innovation. *Management Research Review*, 40(6), 698-724. doi:10.1108/mrr-09-2014-0225
- Kanovska, L., & Tomaskova, E. (2012). Interfunctional Coordination at Hi-Tech Firms. *Engineering Economics*, 23(1). doi:10.5755/j01.ee.23.1.1224
- Kaur, J., Chahal, H., & Gupta, M. (2019). Re-investigating Market Orientation and Environmental Turbulence in Marketing Capability



- and Business Performance Linkage: A Structural Approach  
*Understanding the Role of Business Analytics* (pp. 145-168).
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18.
- Lee, S. M., & Lim, S. (2008). Entrepreneurial orientation and the performance of service business. *Service Business*, 3(1), 1-13. doi:10.1007/s11628-008-0051-5
- Li, Y.-H., Huang, J.-W., & Tsai, M.-T. (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: The role of knowledge creation process. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 440-449. doi:10.1016/j.indmarman.2008.02.004
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). CLARIFYING THE ENTREPRENEURIAL ORIENTATION CONSTRUCT AND LINKING IT TO PERFORMANC. *Academy of Management Review*, Vol. 21(No. 1), pp. 135-172.
- Madsen, E. L. (2007). The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(2), 185-204. doi:10.1080/08985620601136812
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 20-35.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329. doi:10.1016/j.indmarman.2008.09.001
- Pscheidt-Gieseler, T. C., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. M., & Martins, T. S. (2018). The innovation orientation influence on architectural marketing capabilities and the impact on innovation performance. *Int. J. Business Innovation and Research*, Vol. 15(No. 3), pp. 277-300.



- Sandberg, B. (2002). Creating the market for disruptive innovation: Market proactiveness at the launch stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, Vol. 11(No. 2), pp. 184-196.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M. J., Trespalacios Gutiérrez, J. A., & García Rodríguez, N. (2012). Marketing Capabilities Development in Small and Medium Enterprises: Implications for Performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42. doi:10.7835/jcc-berj-2012-0065
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69 (January 2005), 80-94. doi:10.1509/jmkg.69.1.80.55505
- Wong, S. K. S. (2012). The influences of entrepreneurial orientation on product advantage and new product success. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, Vol. 4(No. 3), pp. 243-262. doi:10.1108/17561391211262175
- Yang, M., & Gabrielsson, P. (2017). Entrepreneurial marketing of international high-tech business-to-business new ventures: A decision-making process perspective. *Industrial Marketing Management*, 64, 147-160. doi:10.1016/j.indmarman.2017.01.007

## Bab 9.

## ***Bab 9***

# **Inovasi dan Kreatifitas pada Masa *New Normal***

**Samsul Arifin**

samsul@unisnu.ac.id

**Abstrak.** Inovasi dan kreatifitas merupakan salah satu kunci keberlangsungan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Berinovasi berarti menerapkan kreatifitas untuk dapat memecahkan segala persoalan yang dihadapi perusahaan sekaligus mampu membaca peluang untuk mendapatkan keuntungan, dengan berinovasi perusahaan akan mampu menghadapi keadaan yang paling merugikan sekalipun, seperti halnya di tengah pandemi Covid-19 saat ini. Pandemi Covid-19 yang terjadi pada awal tahun 2020 telah mendorong munculnya kebijakan *New Normal* oleh pemerintah, sehingga mau tidak mau masyarakat harus menjalani rutinitas dengan cara yang berbeda, seperti bekerja dari rumah, *social distancing* hingga peningkatan fasilitas kesehatan diri. Hal serupa juga terjadi dalam dunia Bisnis, oleh karena itulah setiap perusahaan dituntut untuk mencari ide atau solusi agar mampu bertahan. Salah satu solusi dalam menghadapi pandemi yaitu dengan melakukan adaptasi terhadap bisnis digital sebagai bentuk implementasi inovasi bisnis, solusi ini tentu didukung dengan perkembangan tekhnologi di era 4.0 dimana digitalisasi telah mengambil porsi yang lebih banyak dalam kehidupan sehari-

hari. Adaptasi tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari memanfaatkan *influencer marketing* dengan media sosial, memanfaatkan *market place* untuk menjangkau konsumen yang lebih luas, Menjaga kebersihan produk, bekerjasama dengan ekspedisi yang cepat serta terpercaya dan lain sebagainya.

**Keywords:** Bisnis, kreatif dan inovatif, new normal.

## **Pendahuluan**

Virus Corona atau Covid-19 berasal dari Wuhan, Provinsi Hubei, China. Penyebaran virus Corona telah meluas ke berbagai negara, termasuk Indonesia sejak awal bulan Maret 2020. Dan virus ini membawa pengaruh terhadap berbagai aspek seperti pendidikan, politik, ekonomi dan sosial. Hal itu disebabkan virus Covid-19 cepat sekali menular sehingga untuk pencegahannya semua masyarakat dan pelaku bisnis dipaksa untuk beraktivitas di rumah. Perusahaan memiliki produk yang perlu dipasarkan. Produk merupakan asset perusahaan yang bisa menunjang keberlangsungan hidup perusahaan. Hal ini unik dikarenakan produk adalah asset perusahaan yang harus di inovasikan terus menerus agar konsumen tidak berpindah keperusahaan lain. *Innovation and creativity* mampu memperkuat loyalitas konsumen untuk membeli produk perusahaan sehingga mengurangi rasa ingin meninggalkan perusahaan.

Penyebaran virus Corona berdampak pada kemerosotan pertumbuhan ekonomi di Indonesia dan berdampak pada perekonomian dunia dari investasi, perdagangan, transportasi, dan pariwisata. Keprihatinan ini adalah bagaimana bisnis menarik konsumen dan mempromosikan produk dan layanan mereka. Iklan bisnis, pemasaran dan praktik promosi akan menjadi fokus inti untuk berkembang di masa depan. Setiap perusahaan dituntut untuk melakukan inovasi guna untuk keberlangsungan perusahaan apalagi di era pandemi Covid-19 banyak perusahaan yang mengalami kepailitan. Inovasi dalam perusahaan mempunyai arti bentuk bisnis yang menguntungkan dan bersifat berkelanjutan yang berupa penciptaan produk baru dan layanan baru untuk konsumen. Ini adalah suatu keharusan untuk memiliki langkah-

langkah praktis untuk mengurangi dampak negatif pada sektor yang paling terkena dampak, termasuk kebijakan korektif di bidang ekonomi dan bisnis serta inovasi yang cepat dan tepat untuk menciptakan perilaku baru untuk bertahan hidup setelah Covid-19. Diperkirakan wabah ini akan berlanjut sepanjang tahun 2020, dampak yang ditimbulkan mulai dari kekurangan pasokan, risiko pengangguran, inflasi, dan penurunan di hampir semua sektor.

Selain dampak negatif dari pandemi Covid-19, ada pula berbagai sektor yang memperoleh manfaat yaitu sektor layanan kesehatan pribadi, medis, dan *e-commerce*. perawatan kesehatan pribadi dan layanan medis diperlukan untuk menjaga kesehatan individu dan masyarakat serta memainkan peran penting dalam proses penyembuhan pasien Covid-19. Selain itu, sektor *e-commerce* akan bertahan dengan kondisi ini karena memungkinkan pelanggan untuk mendapatkan barang / jasa yang mereka butuhkan, selama belum diterapkan penguncian skala besar.

Peneliti *institute of development economics and finance* (INDEF), Bhima Yudistira Adhinegara memproyeksi pertumbuhan ekonomi indonesia hanya 4,5% pada 2020. Angka ini lebih rendah dari proyeksi lembaga pemeringkat *internasional moody's* yang memperkirakan pertumbuhan ekonomi indonesia sebesar 4,8% pada tahun ini. Ditengah darurat nasional yang semakin mencekam akibat adanya virus Covid-19 sudah seharusnya semua elemen bergerak bersama tak terkecuali masyarakat yang ada di desa. Hal ini bukan masalah biasa karena dampak yang diakibatkan dapat mempengaruhi semua aspek kehidupan.

Tujuan dari penulisan artikel ini adalah untuk inovasi bisnis di era *New Normal*, mempromosikan produk atau layanan di tengah krisis Covid-19 dengan cara yang selaras dengan konsumen, dan mengadopsi digital marketing di era new normal. Munculnya generasi baru dengan pola kerja yang baru juga menjadi pertimbangan bagi manajemen pemasaran dengan menitik beratkan inovasi dan kreatifitas. Generasi ini biasa disebut dengan generasi milenial dan generasi Z yang mempunyai pola pikir, ide, dan cara menyelesaikan masalah yang berbeda dengan generasi old. Dalam manajemen pemasaran menerapkan konsep *innovation and creativity* untuk memudahkan dalam mendistribusikan

produk ke konsumen. Hal ini dianggap efisien dan efektif dari para peneliti dikarenakan *innovation and creativity* mempunyai banyak faktor pendukung yang bisa dipelajari dan juga efek yang cukup signifikan bagi pendapatan perusahaan dan loyalitas konsumen terhadap produk.

## **Inovasi**

Larsen, P and Lewis, A, (2007) menyatakan bahwa salah satu karakter yang sangat penting dari wirausahawan adalah kemampuannya berinovasi. Tanpa adanya inovasi perusahaan tidak akan dapat bertahan lama. Pelanggan akan mencari produk lain dari perusahaan lain yang dirasakan dapat memuaskan kebutuhan mereka. Hal ini disebabkan kebutuhan, keinginan, dan permintaan pelanggan berubah-ubah. Pelanggan tidak selamanya akan mengkonsumsi produk yang sama apalagi di era pandemi seperti sekarang ini. Untuk itu diperlukan adanya inovasi terus menerus jika perusahaan ingin berlangsung lebih lanjut. Perusahaan dapat melakukan inovasi dalam bidang inovasi produk (barang, jasa, ide dan tempat), dan Inovasi manajemen (proses kerja, proses produksi, keuangan pemasaran, dll). Dalam melakukan inovasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip seperti menganalisis peluang, apa yang harus dilakukan untuk memuaskan peluang, sederhana dan terarah, dimulai dari yang kecil, dan kepemimpinan.

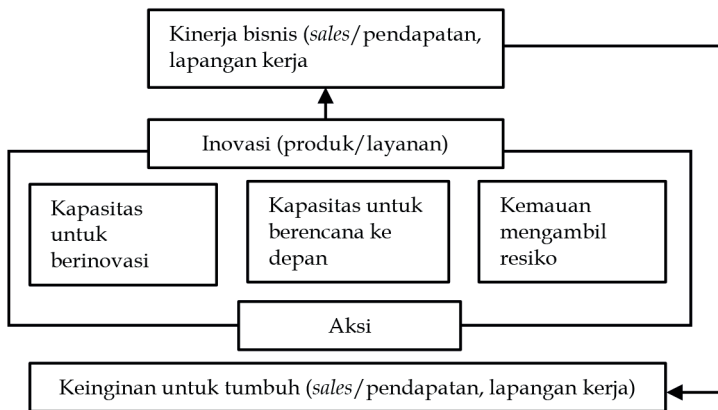
Hills (2008) mendefinisikan inovasi sebagai ide, praktek atau obyek yang dianggap baru oleh seorang individu atau unit pengguna lainnya. Suryana (2003) inovasi yaitu: “sebagai kemampuan untuk menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan persoalan dan peluang untuk meningkatkan dan memperkaya kehidupan”.

Keeh, et.al (2007) menjelaskan inovasi sangat penting karena terdapat alasan berikut:

- 1) Teknologi berubah sangat cepat seiring adanya produk baru, proses dan layanan baru dari pesaing, dan ini mendorong usaha entrepreneurial untuk bersaing dan sukses. Yang harus dilakukan adalah menyesuaikan diri dengan inovasi teknologi baru.
- 2) Efek perubahan lingkungan terhadap siklus hidup produk semakin pendek, yang artinya bahwa produk atau layanan lama harus digantikan dengan yang baru dalam waktu cepat, dan ini bisa

terjadi karena ada pemikiran kreatif yang menimbulkan inovasi.

- 3) Konsumen saat ini lebih pintar dan menuntut pemenuhan kebutuhan. Harapan dalam pemenuhan kebutuhan mengharap lebih dalam hal kualitas, pembaruan, dan harga. Oleh karena itu skill inovatif dibutuhkan untuk memuaskan kebutuhan konsumen sekaligus mempertahankan konsumen sebagai pelanggan.
  - 4) Dengan pasar dan teknologi yang berubah sangat cepat, ide yang bagus dapat semakin mudah ditiru, dan ini membutuhkan metode penggunaan produk, proses yang baru dan lebih baik, dan layanan yang lebih cepat secara kontinyu.
  - 5) Inovasi bisa menghasilkan pertumbuhan lebih cepat, meningkatkan segmen pasar, dan menciptakan posisi korporat yang lebih baik.
- Untuk lebih jelasnya, proses inovasi dapat dilihat pada Gambar 9.1.



Sumber: Keeh, *et al* (2007)

Gambar 9.1. Proses Inovasi

## Kreativitas

Suryana (2003) menyatakan bahwa kreativitas adalah: “Berpikir sesuatu yang baru”. “Kreativitas sebagai kemampuan untuk mengembangkan ide-ide baru dan untuk menemukan cara-cara baru dalam memecahkan persoalan dalam menghadapi peluang”. Kreativitas merupakan suatu topik yang relevan tidak hanya bagi wirausaha yang baru memulai, tetapi juga bagi bisnis dan kegiatan bisnis pada umumnya.

Kretivitas merupakan sumber penting dalam penciptaan daya saing untuk semua organisasi yang peduli terhadap *growth* (pertumbuhan) dan *change* (perubahan).

A. Roe dalam Frinces (2004) menyatakan bahwa syarat-syarat orang yang kreatif yaitu:

- 1) Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*).
- 2) Pengamatan melihat dengan cara yang biasa dilakukan (*observance seeing things in unusual ways*).
- 3) Keinginan (*curiosity*) Toleransi terhadap ambiguitas (*tolerance of apporites*)
- 4) Kemandirian dalam penilaian, pikiran dan tindakan (*independence in judgement, thought and action*)
- 5) Memerlukan dan menerima otonomi (*needing and assuming autonomy*)
- 6) Kepercayaan terhadap diri sendiri (*self-reliance*)
- 7) Tidak sedang tunduk pada pengawasan kelompok (*not being subject to group standart and control*).
- 8) Ketersediaan untuk mengambil resiko yang diperhitungkan (*willing to take calculated risks*).

### **Inovasi dan kreativitas Bisnis di Era *New Normal***

Covid-19 membuat perusahaan dengan cepat membuang praktik industri lama dan menciptakan yang baru untuk tetap bertahan. Dengan melakukan hal itu, ia telah membuat pembaruan yang telah lama ditunggu yang diperlukan oleh sistem digital yang siap untuk dilaksanakan. Perusahaan harus mempercepat strategi ke realitas operasional baru dengan menggunakan virtual dan digital yang sekarang sedang digadang-gadang untuk menyelesaikan berbagai persoalan bisnis diasaat pandemi. Proses digitalisasi bisnis yang berhasil dilaksanakan selama krisis atau era *New Normal* akan mempunyai efek yang serius pada masa yang akan datang. Konsumen dan pemilik akan mempunyai manfaat praktik bisnis yang baru, sehingga bisnis dapat tetap bertahan. Dalam membuat inovasi bisnis di era *New Normal* ada beberapa hal yang harus dipersiapkan yaitu (Lararenjana, 2020).

- 1) Pembuatan Peta Peluncuran Ulang Bisnis yang Terperinci

Covid-19 telah menghancurkan banyak asumsi dan alat yang diandalkan oleh para pemimpin bisnis dalam pengambilan keputusan. Maka untuk memulai kembali, mereka perlu membuat peta pelucuran ulang bisnis mereka dengan mendefinisikan kerangka kerja yang solid untuk bertindak. Hal ini juga akan memungkinkan para pemimpin bisnis untuk menilai kembali investasi dan prospek untuk mengubah geografi rantai nilai mereka, misalnya melalui relokasi aset. Mungkin tepat untuk membekukan beberapa proyek yang direncanakan atau sedang berlangsung sampai perusahaan memiliki kapasitas untuk kembali menanganinya. Jadwal restart akan tergantung pada pedoman pemerintah di berbagai negara. Di berbagai negara, beberapa aturan ketat tetap berlaku di sejumlah sektor tertentu yang rentan terkena persebaran virus secara masif. Di Cina, misalnya, sektor otomotif hampir kembali normal secara keseluruhan, tetapi bisnis restoran hanya 40% yang beroperasi. Dan perusahaan-perusahaan besar juga memulai langkah normalisasi lebih cepat daripada UKM.

- 2) Meyakinkan Pelanggan Mengenai Keamanan Produk dan Jasa  
Kedua dalam persiapan New Normal ini dapat dilakukan dengan tindakan-tindakan yang bertujuan untuk melindungi keselamatan dan kesehatan pelanggan. Hal ini dengan cara misalnya mengukur suhu tubuh saat mereka memasuki toko, menyediakan hand sanitizer dan air mengalir, mempraktikkan pembayaran tanpa kontak langsung, *drive-thru* dan sejenisnya. Perusahaan juga diharuskan untuk memberi tahu pelanggan mengenai langkah-langkah yang bertujuan untuk memastikan pekerja di kantor belakang, fasilitas produksi, dan rantai pasokan tetap aman. Jadi sistem keamanan akan berjalan dalam dua arah yang saling menguntungkan.
- 3) Menjaga Kesehatan dan Keselamatan Karyawan  
Dalam persiapan new normal, didapati bahwa banyak karyawan yang ingin kembali bekerja, tetapi banyak juga yang khawatir tidak bisa melakukannya dengan aman. Maka dalam hal ini, perusahaan perlu meyakinkan para karyawannya tentang prosedur keselamatan dan menemukan cara untuk memotivasi mereka di dunia New Normal ini. Manajer perlu memastikan keselamatan



karyawan di tempat kerja melalui peningkatan pengujian karyawan, memperbanyak *frekuensi remote working* atau kerja dari jarak jauh, dan pendesainan ulang ruang kerja. Dan untuk meyakinkan dan mengurangi kekhawatiran pekerja, perusahaan perlu menekankan kepedulian terhadap kesejahteraan hidup para pekerjanya.

4) Menghidupkan Kembali Permintaan Pasar

Sebagian besar penurunan PDB (sekitar 85%) selama pandemi berasal dari hilangnya permintaan pasar, bukan dari gangguan pasokan. Hal ini membuat perusahaan harus terhubung kembali dengan basis pelanggan mereka dan merangsang agar permintaan kembali stabil. McKinsey merekomendasikan bahwa perusahaan perlu mengidentifikasi dan menangkap area pertumbuhan yang sedang menguntungkan, mengadopsi harga taktis tanpa menggunakan perang harga, membantu klien inti untuk tetap bertransaksi dengan menyediakan fasilitas pembayaran atau memperpanjang tenggat waktu pembayaran. Perusahaan juga perlu memastikan metode pemasaran atau marketing yang mencerminkan realitas baru dalam persiapan new normal di era pandemi ini dan beralih ke saluran atau akses digital jika memungkinkan.

5) Tinjau Ulang Sistem IT dan Teknologi Perusahaan

Transformasi digital harus melayani kebutuhan pelanggan dan karyawan baru, misalnya membuat ruang pameran virtual yang memungkinkan pelanggan untuk ‘mengunjungi’ dealer atau toko dari rumah, dan meningkatkan pelatihan karyawan, terutama dalam keamanan siber; meningkatkan pengambilan keputusan berdasarkan data dan ketersediaan data, dan memikirkan kembali belanja IT dan teknologi untuk mencerminkan tekanan biaya, praktik kerja baru dan peningkatan *e-commerce*.

6) Arahkan *Restart* dengan Hati-hati

Untuk persiapan new normal, perusahaan perlu meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan saat mereka menangani sejumlah masalah dalam skala besar, kompleks, dan saling bergantung secara bersamaan. manajemen krisis yang dibentuk untuk menangani lockdown atau penutupan bisnis sementara dapat digunakan kembali untuk membantu hal ini. Perusahaan

juga perlu memastikan mereka menggunakan modal secara bijak, guna memastikan mereka memiliki arus kas yang cukup untuk mengatasi volatilitas yang sedang berlangsung dan memastikan ketahanan bisnis.

7) **Pertahankan Nilai yang Tercipta Saat Krisis Lalu Investasikan Kembali Pada Masa Pemulihan**

Banyak perusahaan yang mungkin dapat melanjutkan beberapa praktik yang mereka adopsi pada awal krisis kemarin saat mereka kembali ke operasi penuh di era new normal ini. Misalnya, memungkinkan lebih banyak orang untuk bekerja dari rumah secara lebih sering, meningkatkan jumlah konferensi lewat video dan mengurangi jumlah perjalanan bisnis. Sementara yang lain harus mengubah ukuran tim mereka, membuat model bisnis yang lebih fleksibel, memperpendek rantai pengambilan keputusan, merampingkan proses, dan bahkan mengubah jalur produksi mereka. Bagi para pemimpin, era pandemi sekarang ini adalah saat yang penting untuk menentukan perkembangan mana yang telah menghasilkan nilai secara finansial, operasional, dan menguntungkan semua pihak. Beberapa dari hal ini kemudian dapat dimasukkan ke dalam pemikiran masa depan tentang reorganisasi pekerjaan dan menciptakan kembali model bisnis.

Selain banyaknya perusahaan yang gulung tikar serta mem-PHK banyak karyawan namun di era new normal ini juga memunculkan berbagai jenis bisnis kreatif yang cocok dengan keadaan pandemi sekarang ini dengan pendapatan yang bisa dibilang cukup menjanjikan yaitu (Ferdiani, 2019):

a. **Web developer bisa menjadi peluang bisnis digital.**

Bisnis ini sangat menjanjikan, mengingat internet sudah semakin merambah di segala bidang dalam kehidupan. Banyak yang membutuhkan web developer mulai dari *e-commerce*, lembaga pendidikan, perusahaan, ekspedisi, dan pemerintahan. Jika memiliki keahlian khusus di bidang IT, maka harus mencoba bisnis di bidang web developer. Kemampuan untuk mendesain sebuah website dan menjaga keamanannya bisa menjadi modal untuk

memulai bisnis menjadi *Freelance Developer*. Sehingga wabah Covid-19 pun tidak menjadi alasan untuk tidak produktif.

b. Blogger

Jika memiliki hobi dalam menulis, maka jenis bisnis kreatif di era digital ini wajib di coba. Saat ini, orang lebih senang mencari informasi dengan berselancar di dunia maya. Buat konten yang menarik dan kreatif sesuai dengan minat yang di miliki. Dan juga bisa memilih menjadi *food blogger*, *fashion blogger*, dan masih banyak lagi.

Jika bingung untuk memulai sebuah blog, maka pertamanya harus membuat *website* terlebih dahulu. Setelah itu harus menentukan nama domain yang akan menjadi alamat situs. Jangan lupa untuk membeli hosting yang sangat berguna untuk menyimpan data-data di internet. Pilih penyedia hosting dengan harga yang sesuai budget.

c. Desain Grafis

Jasa pembuatan desain grafis memiliki prospek yang besar. Peminat jasa desain ini sangat banyak. Biasanya, pengguna jasa desain ini memerlukan tampilan yang menarik agar bisa menarik *perhatian* konsumen. Ini bisa di mulai dengan memasarkan jasa di *Sribulancer*. Jangan lewatkan membuat portofolio online agar lebih mudah diakses banyak orang.

d. Menjadi Penyedia Konten

Penyedia konten sangat dibutuhkan di beberapa *website freelance*. Konten yang biasa diperlukan adalah berupa artikel, video, gambar dan banyak konten menarik lainnya. Konten ini diperlukan untuk dapat menunjang dan memaksimalkan lalu lintas dari *website* atau blog.

e. *Youtuber*

Dengan dirumah saja, seseorang bisa membuat video yang bisa menghasilkan pundi-pundi uang itu disebabkan semakin banyak penonton yang melihat video, maka semakin besar pula penghasilan yang didapatkan dari pekerjaan *Youtuber* ini, apalagi jika memiliki banyak subscriber. Jika subscriber sudah banyak, maka akan mendapat bayaran secara rutin tiap bulan dari Youtube. Menjadi

Youtuber bisa di jadikan pekerjaan utama, karena pekerjaan ini bisa menjadi pekerjaan tetap yang dapat menghasilkan uang setiap bulan.

f. Membuat Perpustakaan Online

Membuat perpustakaan *online* untuk dapat memperoleh penghasilan. Ini bisa memberikan sebuah informasi yang bermanfaat dan mampu menarik orang-orang untuk dapat menjadi anggota dari perpustakaan *online*. Penghasilan bisa didapatkan dari biaya berlangganan yang sudah ditetapkan oleh para anggota.

g. Membuat Toko Online

Sebelum dunia internet sudah berkembang pesat seperti sekarang ini, pasar mungkin menjadi salah satu tempat yang dijadikan tempat untuk berjualan. Namun, berjualan *online* merupakan jenis bisnis kreatif di era digital saat ini. Di era digital saat ini berjualan *online* menjadi salah satu bisnis yang mempunyai sangat banyak peminat.

Karena bisnis dengan toko *online* ini bisa dilakukan dimana saja, Anda bisa membuka toko *online* lewat Facebook, Instagram, Bukalapak, Tokopedia dan masih banyak lagi. Toko *online* ini nantinya bisa menjadi lapak Anda untuk dapat berjualan segala macam barang yang ingin di jual. Toko *online* juga sangat cocok digunakan sebagai media pengganti pemasaran secara tatap muka di era new normal.

h. Menjadi Android *Developer*

Merupakan sebuah peluang bisnis yang sangat menjanjikan di era digital saat ini. tidak sedikit generasi muda yang menekuni bisnis ini. Dalam proses pengembangan aplikasi memang tidaklah mudah, tetapi jika terus giat dalam belajar, maka bisa menjadi seorang Android *developer* yang profesional.

## **Strategi Inovasi dan Kreativitas Di Era New Normal**

Departemen pemasaran di era *New Normal* menghadapi tantangan berpikir kreatif dan inovatif untuk menavigasi bisnis melalui *New Normal* ini. Berbagai produk akan berurusan dengan perubahan pasar karena dampak ekonomi pada semua sektor industri, menghadapi

peningkatan persaingan diberikan konsumen “*New Normal*”. Bisnis telah memfokuskan kembali pengeluaran mereka untuk pemasaran yang digerakkan oleh tujuan, pemasaran berbasis misi dan yang berhubungan dengan sebab-sebab pemasaran untuk memuaskan konsumsi konsumen yang meningkat dari media saat bekerja dari rumah. Misalnya, 45% konsumen global mencurahkan lebih banyak waktu untuk media sosial, streaming video online telah meningkat sebesar 26%, lalu lintas *game online* telah meningkat secara eksponensial di satu server perusahaan telekomunikasi, dan jumlah konsumen yang menggunakan pengiriman makanan online dan pengiriman barang-barang penting telah meningkat secara dramatis.

Akibatnya, banyak produk mungkin berupaya mengoptimalkan praktik pemasaran mereka untuk lebih mencerminkan peningkatan transaksi online. Dalam mengembangkan pemasaran berbasis digitalisasi ada beberapa langkah yang harus dilakukan (Hatta, 2020)

*Langkah pertama*, melakukan riset pemasaran dengan perusahaan harus melakukan penelitian atau riset pemasaran kepada seluruh konsumen agar produk perusahaan bisa tetap memenuhi kebutuhan konsumen. Riset pemasaran merupakan bagian dari strategi pemasaran STP (*segmentation, targeting* dan *positioning*). Dengan melakukan riset pemasaran perusahaan akan mengetahui strategi mana yang lebih cocok dan tepat untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Sudah banyak *tool* atau metode yang perusahaan dapat gunakan untuk melakukan riset pemasaran. Riset pemasaran berfungsi untuk memprediksi keadaan pasar di masa yang akan datang setelah kondisi era New Normal ini dimulai. Dan juga untuk mengevaluasi strategi pemasaran yang dahulu sehingga dapat melihat mana strategi yang paling tepat untuk perusahaan

*Langkah kedua*, melakukan *campaign* di kalangan perusahaan untuk membantu konsumen melangkah ke digital. memasuki era New Normal, pendekatan yang tepat adalah melakukan *campaign* kepada para konsumen untuk memberikan edukasi secara masif agar para konsumen paham dengan fitur-fitur layanan digital. Contohnya dalam bidang perbankan edukasinya mencakup mencakup coaching melalui layanan virtual, misalnya penjelasan tertulis dan video tutorial untuk

bagaimana menyelesaikan transaksi digital secara komprehensif. Didalamnya juga meliputi program corona virus digital yang terintegrasi dengan layanan perbankan, *wealth management*, tutorial dan konten nasihat pencegahan/kesehatan,

*Langkah ketiga*, perluas jaringan digital channel, baik outlet digital non digital. Konsekuensi ekonomi dari coronavirus akan meningkatkan kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan pengalaman konsumen. Mereka dapat melakukannya dengan meningkatkan swalayan digital pada outlet digital serta dengan membuat *trade-off* operasional. Pemasaran produk melalui digital lebih murah daripada pendekatan berbasis non digital. Masalahnya bagi banyak perusahaan adalah bahwa terlalu sedikit konsumen menggunakan penawaran digital karena mereka merasa tidak terbiasa. Untuk mengatasi masalah ini dengan edukasi kepada konsumen mengenai cara menggunakan saluran digital.

*Langkah keempat*, sebuah produk di perusahaan disesuaikan dengan tren. Pada 5 hingga 10 tahun mendatang, apalagi pada 2045 Indonesia akan mengalami bonus demografi dimana pasar bakal didominasi oleh kalangan milenial. Apabila produk tidak disesuaikan tren dengan diubah menggunakan digitalisasi maka perusahaan akan segera ditinggalkan oleh konsumen.

*Langkah kelima*, peningkatan *skill* karyawan melalui training & workshop secara merata untuk kebutuhan bisnis di masa yang akan datang. Karyawan yang memiliki skill dan berpengalaman akan membentuk konsumen yang baik bahkan dalam dalam kondisi krisis ekonomi yang sebenarnya.

Dalam upaya untuk memberikan pengalaman karyawan yang bermakna di tengah-tengah pandemi corona virus, perusahaan perlu mengakui dan mengapresiasi pengorbanan dan perjuangan yang dihadapi karyawan saat mereka menangani tanggung jawab pekerjaan langsung mereka dengan masalah yang mereka miliki tentang kesehatan keluarga dan ekonomi mereka. Ketika dilakukan dengan baik, program-program pelatihan seperti itu merupakan sinyal kuat dari peran positif bank dalam berkomitmen kepada karyawan mereka.

Di era digital sekarang ini perkembangan yang terjadi pesat sekali,

sehingga persaingan didalam dunia bisnis pun sangat ketat. Tantangan ini membuat perusahaan-perusahaan memanfaatkan semua peluang dan kempatan yang ada supaya kelemahan yang dimiliki bisa teratasi. Persaingan pun tidak dirasakan oleh perusahaan besar saja namun juga perusahaan kecil menengah. Persaingan di pasar mendorong para pengrajin melakukan upaya inovasi guna meraih keunggulan kompetitif melalui adopsi teknologi informasi dan pengelolaan manajemen yang optimal, sehingga dapat memperluas pasar lokal menuju preferensi global, yang saat ini istilah trennya disebut '*glokal*', yaitu cara pikir dan perilaku lokal untuk memenangkan persaingan global. Hal ini seperti dinyatakan bahwa strategi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif perusahaan yaitu melalui manajemen inovasi strategis (MIS) (Lopez and P. Soto, 2010).

Tiago and Verissimo menjelaskan bahwa perkembangan jaringan sosial online merupakan salah satu faktor yang menyebabkan perubahan interaksi manusia. Dijelaskan pula penggunaan digitalisasi didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi memiliki sejumlah manfaat bagi perusahaan, seperti efisiensi, kenyamanan, informasi akurat dan partisipatif, pilihan produk lebih luas, harga kompetitif, pengurangan biaya, dan keragaman produk. Upaya untuk meningkatkan persaingan bisa menggunakan *e-commerce* dan juga melakukan digitalisasi komunikasi bisnis dengan memanfaatkan sebagai alat pemasaran seperti Blog, kontes online, media sosial dan lain-lain. Digitalisasi pemasaran menjadi sumber keunggulan kompetitif yang semakin penting untuk pemasaran, dan memiliki implikasi dalam perencanaan dan implementasi pemasaran untuk mendukung perubahan model bisnis (Zahra and Das 1993). Era new normal seperti ini untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan harus menggunakan digitalisasi sebagai bagian dari strategi pemasaran. Ada tiga cara adaptasi bisnis digital di era new normal (Huang, 2020):

1. Promosi Online

Apalagi di era 4.0 tentunya digital mengambil porsi yang lebih banyak dalam kehidupan kita. Generasi milenial dan gen Z menjadi pangsa pasar yang cukup menjanjikan. Saat ini aplikasi seperti WhatsApp, Instagram, TikTok dan lainnya merupakan aplikasi



terbaik sebagai sarana untuk mempromosikan produk. Selain itu juga bisa memanfaatkan influencer marketing untuk menjangkau sebaran jangkauan.

2. Menjaga Higienis Produk dimasa *New Normal*.

Kebersihan produk saat ini menjadi isu utama dalam pandemi. Orang sekarang lebih mawas diri dengan kebersihan produk karena takut tertular virus corona. Dianjurkan setiap pemilik bisnis menjalankan panduan pencegahan untuk mengurangi resiko terinfeksi oleh virus Corona selama bekerja. Kebersihan yang dilakukan saat sebelum, saat dan selesai bekerja. Apabila sudah membuka perusahaan sebelum bekerja melakukan sterilkan alat kerja, pel lantai dengan desinfektan hingga menyediakan dua tempat untuk uang pembayaran dan uang kembalian. Saat bekerja tidak boleh lupa untuk melengkapi diri dengan APD seperti masker, face shield, dan apron. Karyawan juga harus bisa jaga jarak dengan konsumen serta menyarankan untuk cuci tangan menggunakan sabun. Terakhir selepas bekerja, karyawan harus membersihkan kembali setiap peralatan yang digunakan, melepaskan APD bekerja, cuci tangan dan segera mandi.

3. Bekerjasama dengan Ekspedisi yang Cepat Terpercaya

Ini merupakan tantangan penjualan secara online tentu membutuhkan waktu yang lebih lama untuk sampai di tangan konsumen. Estimasi waktu dan keamanan paket tentunya menjadi hal prioritas yang harus dicari.

## **Penutup**

Berdasarkan latar belakang dan pembahasan yang menjelaskan tentang berbagai aspek yang mengalami kemerosotan pada pertumbuhan ekonomi Indonesia 2020 dan berdampak pada perekonomian dunia dari investasi, perdagangan, transportasi dan lain sebagainya karena pandemi Covid-19, maka dari itu pebisnis harus mempunyai inovasi dan kreatifitas untuk mempertahankan bisnisnya.

Inovasi dan kreativitas (*innovation and creativity*) pada perusahaan harus berjalan terus-menerus sesuai dengan perkembangan jaman, agar konsumen tidak berpindah keperusahaan lain. Inovasi dan kreativitas



memiliki banyak keuntungan yang signifikan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan inovasi dan kreatifitas produk atau manajemen berpotensi menghasilkan pendapatan yang maksimal bagi perusahaan.

Dengan adanya pandemi ini perusahaan harus cepat melakukan inovasi dan kreatifitas dibidang pemasaran dengan cara mengalihkan penjualan yang mulanya tatap muka dengan konsumen diganti dengan penjualan online. Perusahaan dapat melakukan inovasi dan kreatifitas produk yang sesuai dengan kebutuhan saat pandemi sekarang ini. Selain perusahaan, karyawan yang ter-PHK harus melakukan inovasi dan kreatifitas dengan melakukan digitalisasi pekerjaan contohnya, *web developer, blogger, desain grafis, menjadi penyedia konten.*

## **Daftar Pustaka**

- Larsen, P. & A. Lewis. 2007. "How Award Winning SMEs Manage The Barriers to Innovation", *Journal Creativity and Innovation Management*, page: 141-151.
- Hills, Gerald. 2008. "Marketing and Entrepreneurship, Research Ideas and Opportunities", *Journal of Small and Medium Entrepreneurships*, page: 27-39.
- Keeh, Hean Tat, Mai Nguyen & Ping. 2007. "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs", *Journal of Business Venturing*, page: 592-611.
- Suryana. 2003. *Kewirausahaan, Pedoman Praktis, Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Edisi Revisi, Jakarta: Salemba Empat.
- Frances, Heflin. 2004. *Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis*, Cetakan Pertama, Yogyakarta: Penerbit Darusalam.
- Lararenjana, E. (2020). *7 Persiapan New Normal Aktivitas Perekonomian di Era Pandemi COVID-19*. merdeka.
- Hatta, A. (2020, Juni 9). *Rencana Aksi Digitalisasi Perbankan untuk Meningkatkan Customer Experience saat Era New Normal*. Retrieved Juni 9, 2020, from *iconomics leading disruption economy*
- Lopez-Nicolas, C., and P. Soto-Acosta. 2010. Analyzing ICT adoption and use effects on knowledge creation: An empirical investigation in SMEs. *International Journal of Information Management* 30 (6):521-

528.

Zahra, S. A., and S. R. Das. 1993. Innovation strategy and financial performance in manufacturing companies: An empirical study. *Production and operations management* 2 (1):15-37.

Huang, D. (2020, Juni 7). *Adaptasi Hingga Pilihan Jasa Kurir yang Tepat Penting dalam New Normal*. Dipetik Juni 10, 2020, dari Dedy Huang: <https://deddyhuang.com/adaptasi-new-normal/?amp>.



## ***Bab 10***

# **Media Sosial sebagai Jembatan Pemasaran dimasa Pandemi Covid-19**

**MA Irfan Rahmana**

irfan@unissula.ac.id

**Abstrak.** Perjalanan panjang pandemi global Covid-19 telah merubah peta dunia, aktifitas bertatap muka secara langsung berganti menjadi aktifitas online atau daring. Pandemi telah merubah cara orang untuk melakukan aktifitas pemasaran, masyarakat berusaha meningkatkan kualitas pemasaran dengan melakukan hal hal baru melalui media sosial. Tren penggunaan media sosial untuk meningkatkan pemasaran terus tumbuh dengan variasi variasinya selama pandemi berlangsung saat ini. Berbagai kreatifitas dan inovasi terus dilakukan, sejumlah cara dilakukan untuk memaksimalkan pemasaran melalui media sosial. Fenomena media sosial di tengah situasi pandemi saat ini telah meningkatkan aktivitas digital, khususnya negara negara terdampak, penggunaan media sosial mengalami peningkatan yang signifikan melauai video call atau video, masyarakat mulai meningkatkan penggunaan *e-commerce* untuk kebutuhan belanja harian mereka, masyarakat juga menghabiskan waktu untuk lebih banyak di depan layar, dan inilah peluang media sosial dalam aktifitas pemasaran.

**Keywords:** media sosial, pemasaran, aktivitas digital

## **Pendahuluan**

Wabah virus corona Covid-19 telah secara resmi ditetapkan oleh Presiden Joko Widodo sebagai bencana Nasional melalui penerbitan Kepres Nomor 12 Tahun 2020 tentang Penetapan Bencana Non alam Penyebaran Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) sebagai bencana Nasional, Setelah sebelumnya World Health Organization (WHO) juga telah menetapkan Corona virus atau Covid-19 ini sebagai pandemi global. Virus Covid-19 telah menyebar ke lebih dari 100 negara. Di dalam negeri selama pandemi berlangsung terjadi perubahan fenomena perilaku masyarakat yang mendorong meningkatnya aktifitas pemasaran.

The New York Times, dalam laporannya menyatakan bahwa telah terjadi perubahan cara pandang masyarakat dalam menggunakan internet sebagai dampak pandemi Covid-19. Hal ini dipicu oleh langkah langkah yang diterapkan pemerintah dalam menghambat penyebaran Covid-19 dengan berbagai kebijakan seperti pembatasan fisik dan sosial, imbauan tetap di rumah, hingga bekerja dari rumah (WFH).

Di Amerika Serikat dan beberapa negara maju misalnya, fenomena selama pandemi terjadi lonjakan yang cukup signifikan dalam masyarakat menggunakan internet, terutama Facebook dan platform streaming film Netflix, sementara lainnya beralih memakai layanan pembelian online.

Data survei menunjukkan 31% warga AS memilih untuk membeli makanan secara online karena pandemi, hal ini dilakukan oleh Statista pada 31 Mei 2020, sementara di Jerman terungkap telah terjadi perubahan perilaku masyarakat dimana 25% responden warga negara tersebut memutuskan beralih ke layanan penjualan online untuk membeli pakaian. Di Inggris sedikit berbeda dimana 30% warga di negara itu memutuskan untuk beralih dari layanan pembelian barang secara offline melalui supermarket beralih ke pembelian secara online.

Di Indonesia fenomena pandemi global sangat terasa, melalui Menteri Komunikasi dan Informasi (Menkominfo) Johnny G. Plate disampaikan bahwa selama pandemi ada perubahan konfigurasi penggunaan internet di Indonesia dimana sebelum pandemi internet lebih banyak dipergunakan di perkantoran, kampus, sekolah dan tempat publik. Namun, saat pandemi ini penggunaan internet bergeser ke perumahan, tempat tinggal, dan pemukiman.

Bagi para pelaku usaha, situasi pandemi saat ini penting untuk diperhatikan sebagai dasar untuk menyusun strategi pemasaran yang efektif melalui media sosial dengan basis aktivitas digital yang sesuai dengan kebutuhan pasar. Media sosial telah berkembang sangat cepat dan telah mempengaruhi semua dimensi dari komunitas nasional bahkan dunia. Kondisi saat ini dimana telah terjadi perubahan pola penggunaan internet yang bisa menjadi dasar untuk menyusun strategi pemasaran melalui aktifitas digital.

Sehingga, tujuan artikel ini adalah untuk mendiskusikan media sosial sebagai jembatan pemasaran pada era pandemi Covid-19. Apa saja dinamika media sosial dan bagaimana implikasinya terhadap pemasaran dengan pola aktivitas digital. Artikel ini akan ditutup dengan kesimpulan pentingnya media sosial sebagai model pemasaran di masa yang akan datang.

## **Media Sosial**

Situasi pandemi Covid-19 telah memberikan dampak signifikan terhadap pola pemasaran global. Data terbaru menunjukkan bahwa jumlah pengguna internet dan pengguna media sosial di seluruh dunia telah meningkat lebih dari 300 juta selama dua belas bulan terakhir, dan meningkat selama pandemi global

Analisis Data Reportal menunjukkan bahwa 4,57 miliar orang sekarang menggunakan internet, meningkat lebih dari 7% sejak tahun lalu. Pengguna media sosial tumbuh lebih cepat, naik lebih dari 8% sejak April 2019 hingga mencapai 3,81 miliar hari ini dan terus mengalami peningkatan selama pandemi global.

Media Sosial digunakan oleh miliaran orang di seluruh dunia, Facebook misalnya, melaporkan memiliki 2.380.000.000 pengguna aktif bulanan dan 1.560.000.000 pengguna aktif setiap hari pada 31 Maret 2019 (Facebook2019).

Secara global pengguna media sosial sebesar 42,3% dari populasi dunia (eMarketer 2018). Penduduk dunia dalam kesehariannya menggunakan media sosial di berbagai platform, hal ini menjadikan media sosial sebagai jembatan pemasaran.



**Gambar 10.1.** Data Pengguna Media Sosial

Secara masif media sosial telah digunakan tidak hanya untuk kegiatan pemasaran tetapi juga akademis, media sosial juga telah menjadi saluran pemasaran dan komunikasi penting bagi bisnis dan organisasi. Hal ini disebabkan oleh inovasi yang terjadi pada sisi teknologi, sebagai gambarannya bahwa platform utama terus menambahkan fitur dan layanan baru dan sisi pengguna atau konsumen menemukan kegunaan baru dari media sosial.

Media sosial dengan platform utama dan fitur-fiturnya, seperti Facebook, Instagram, dan Twitter, dapat berfungsi sebagai saluran pemasaran digital dan dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan konsumen melalui iklan. Dengan media sosial menjadikan komunikasi dengan konsumen dalam aktifitas pemasaran menjadi mudah. Di masa pandemi bahkan masa depan media sosial menjadi solusi berhubungan dengan individu, organisasi, perusahaan maupun Lembaga dengan berbagai konten, informasi, perilaku, orang, organisasi, lembaga yang tidak terbatas wilayah bahkan negara.

Pandemi Covid-19 telah menegaskan media sosial sebagai aspek penting dalam dinamika pemasaran saat ini, media sosial menjadi pilihan berbagai macam orang dan organisasi dengan menggunakan teknologi ini untuk berbagai tujuan dengan konten yang menarik dan iklan digital dengan komunikasi pemasaran yang menarik. Penelitian sebelumnya telah meneliti kegunaan sosial media (dalam

berbagai bentuknya) untuk tujuan pemasaran. Sebagai contoh, karya Trusov *et al.* (2009) dan Stephen dan Galak (2012) menunjukkan bahwa beberapa jenis interaksi sosial yang sekarang terjadi di media sosial (misalnya, Refer, Fitur dan diskusi dalam komunitas online) positif dapat mempengaruhi penting hasil pemasaran seperti akuisisi pelanggan baru dan penjualan. Baru-baru ini nilai iklan di media sosial terus mengalami kenaikan (misalnya, Gordon *et al.* 2019), dan juga bagaimana berinteraksi dengan bentuk media lain seperti televisi (misalnya Fossen dan Schweidel 2016, 2019) dan mempengaruhi produk baru dengan melalui mekanisme difusi informasi (misalnya, Hennig-Thurau *et al.* 2015).

Penggunaan media sosial mengalami pasang surut dari berbagai macam platform yang digunakan oleh masyarakat. Saat ini orang di seluruh dunia menggunakan media sosial dalam berbagai bentuknya (misalnya, feed berita di Facebook dan Twitter, pesan pribadi di WhatsApp dan WeChat, dan forum diskusi di Reddit) untuk sejumlah tujuan. Ini umumnya dapat dikategorikan (1) berkomunikasi dan bersosialisasi secara digital dengan orang lain, seperti keluarga dan teman, (2) melakukan hal yang sama tetapi diketahui orang lain, tetapi berbagi informasi bersama, dan (3) mengakses dan berkontribusi pada konten digital seperti berita, gosip, dan ulasan produk yang dihasilkan pengguna. Semua kasus penggunaan ini pada dasarnya adalah WOM (*Word of Mouth*) dalam satu bentuk atau lain. Perspektif saat ini di media sosial adalah bahwa orang menggunakannya untuk menciptakan, mengakses, dan menyebarkan informasi kepada orang lain/konsumen.

Beberapa penelitian melihat media sosial dari perspektif WOM (*Word of Mouth*) (misalnya, membuat posting Facebook atau tweeting) kepada orang lain (misalnya, Herhausen *et al.* 2019; Stephen dan Lehmann 2016), dampak dari jenis konten WOM (*Word of Mouth*) yang dibagikan mempengaruhi perilaku orang lain (misalnya, Villarroel Ordenes *et al.* 2017; Villarroel Ordenes *et al.* 2018), dan pada motivasi yang mendorong konsumen posting di media sosial, termasuk pertimbangan status dan Self-presentasi (misalnya, Grewal *et al.* 2019; Hennig-Thurau *et al.* 2004; Hollenbeck dan Kaikati 2012; Toubia dan Stephen 2013; Wallace *et al.* 2014).



## **Pemasaran Online**

Belum ditemukannya vaksin Covid-19 berimplikasi signifikan terhadap pola pemasaran global. Pemasaran offline berangsur kalah populer dengan pemasaran online. Kondisi pandemi yang mengharuskan selalu menerapkan protokol kesehatan dalam rangka pencegahan penyebaran pandemi Covid-19 turut merubah keseharian masyarakat dan mulai bergeser dari offline menjadi online. Konsep pemasaran konvensional bertransformasi menjadi pemasaran online.

Strategi pemasaran di tengah pandemi Covid-19 tentu berbeda dengan pada saat situasi normal sebelum pandemi melanda dunia. Pemasaran dengan hati tentu akan lebih menyentuh dan menarik, bagaimana kita melakukan aktifitas berjualan tetapi tidak semata mata berjualan tetapi memberikan dukungan kepada pelanggan dalam bentuk dukungan terhadap pelanggan di tengah krisis Covid-19 akan menimbulkan empati.

Pandemi ini memberikan dampak besar bagi masyarakat, bagaimana pemasaran ditengah situasi saat ini bisa dibaca dengan membuat menyiapkan produk sesuai kebutuhan pelanggan, pemasaran saat ini berkembang kepada apa yang dibutuhkan pelanggan selama pandemi sehingga kita mampu menyiapkan kebutuhan mereka.

Pemasaran berbasis online dengan meningkatkan konten dan aplikasi menjadi sarana komunikasi efektif dengan pelanggan, peringatan untuk selalu menerapkan protokol Kesehatan akan mampu membentuk kesan positif terhadap pelanggan, semua lini media sosial bisa digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan sehingga pada akhirnya walaupun situasi pandemi masih berjalan tetapi konsumen atau pelanggan tetap setia dan tidak terpengaruh situasi.

## **Aktivitas Digital**

Pandemi Covid-19 berkepanjangan saat ini juga mendorong aktifitas masyarakat bergerak menuju masyarakat digital. Hal ini kemudian mendorong terjadinya kebiasaan baru atau pola kehidupan baru (*New Normal*). Aktifitas digital mewakili identitas masyarakat saat ini mempengaruhi pola penjualan dan pemasaran. Semakin banyaknya pengguna internet memperbesar peluang usaha dibidang pemasaran.

Media sosial telah dimanfaatkan sebagai media pemasaran Dalam Mendukung Peluang Usaha Mandiri Pada Masa Pandemi Covid-19 Copyright © 2020 Jurnal JSTPM 1(1): 51 - 62 (Juli 2020).

Aktifitas digital melalui media sosial merupakan suatu perpaduan unsur teknologi dan sosial yang saling terhubung baik dalam hubungan personal maupun hubungan bisnis. Inilah kemudian yang memungkinkan terjadinya pola pemasaran dimana aktifitas digital mendorong terjadinya komunikasi anatara penjual dan pembeli.

Dengan komunikasi antara penjual dan pembeli dalam aktifitas digital melalui media sosial menjadi media penghubung informasi dan komunikasi antara penjual dengan pembeli yang kemudian berpotensi untuk menemukan konsumen dan membangun image tentang merk suatu produk. Aktifitas digital berupa jual beli yang dilakukan melalui internet disebut dengan ecommerce atau *electronic commerce* (Khasanah & Rofiah, 2019). Dari data menunjukkan bahwa 93% pengguna aktifitas digital mengetahui bagaimana cara mencari informasi tentang benefit suatu produk melalui internet dan kemudian melakukan aktifitas transaksi jual beli secara online

### **Metode Media Sosial**

Media sosial merupakan salah satu metode untuk meningkatkan pemasaran selama pandemi covid 19, pandemi ini telah merubah pola kehidupan masyarakat di berbagai bidang utamanya cara masyarakat menggunakan internet. Kebijakan pemerintah Indonesia menerapkan pembatasan fisik dan sosial serta himbauan untuk tetap di rumah (WFH) mendorong perubahan itu.

Metode yang pertama dengan membangun dan meningkatkan pemasaran melalui media sosial dengan mempersiapkan rencana pemasaran berbasis video konten yang sedang menjadi tren di masyarakat saat ini, memahami situasi pasar misalnya dengan membuat video parodi mbah minto klaten yang saat ini viral dengan mengandung 2 maksud, yaitu sisi hiburan di saat pandemi dan pesan sponsor yang tetap dimunculkan sehingga metode ini efektif.



**Gambar 10.2.** Video Parodi Mbah Minto Klaten

Metode yang kedua dengan kita mengetahui dan tanggap hal hal yang harus dibagikan di masing masing platform media sosial dengan menyajikan fitur dan karakter pengguna media sosial yang unik serta memahami gaya komunikasi orang di masing masing platform media sosial. Metode yang ketiga dengan mengunggah konten di media sosial dengan mengenal waktu waktu peak time di masing masing platform media sosial yang berbeda satu dengan yang lain sehingga tepat sasaran. Metode keempat dengan melihat dan memantau konten yang mendapat respon terbanyak dari masyarakat dimana unggahan yang mendapat tanggapan baik menunjukkan bahwa konten tersebut disukai masyarakat. Konten yang dimaksud tidak hanya disukai oleh masyarakat atau pelanggan tetapi juga dipastikan masyarakat atau pelanggan lebih mudah mengakses konten yang dibuat. Dan metode yang kelima adalah dengan membentuk group atau yang lebih dikenal dengan membentuk komunitas digital, dengan membuat komunikasi digital ini diharapkan mampu menarik konsumen mengenal produk yang dipasarkan. Dalam group komunitas dihadirkan sesuatu yang lebih humanis tidak hanya fokus kepada produk tetapi juga mampu menghadirkan berbagai informasi ataupun cerita seputar produk. Metode ini bisa memberikan kenyamanan terhadap anggota komunitas, sekaligus dapat membangkitkan loyalitas mereka terhadap brand. (Efendi, 2020)

## Penutup

Dalam situasi pandemi global yang masih berlangsung sampai dengan saat ini media sosial memegang peranan penting dalam pola pemasaran. Peran media sosial di saat pandemi Covid-19, antara lain (1) Media sosial adalah media pemasaran yang efektif dan efisien mengingat bisa di akses setiap orang sehingga menjadi alat promosi yang bisa dilakukan dari rumah masing-masing. (2) Media sosial merupakan salah satu cara mudah untuk menjangkau pelanggan, baik dilakukan oleh individu-individu maupun kelompok atau organisasi. (3) Media sosial (*blog, facebook, twitter, dan youtube*) memiliki kelebihan lebih cepat dibandingkan dengan media offline atau konvensional seperti media cetak dan iklan TV, brosur dan selebaran. (4) Media sosial mampu memberikan solusi alternative dalam rangka meningkatkan branding dan penjualan. (5) Saat pandemi berlangsung generasi milenial saat ini adalah pengguna media sosial aktif dan ini adalah sasaran utama pemasaran online. (6) Media Sosial saat ini memiliki berbagai platform yang menyediakan fitur ads atau beriklan, sehingga memudahkan pemasaran online. (7) Media sosial tidak terbatas waktu ruang, biaya pemasaran murah, pelayanan lebih focus dan membangun hubungan dengan customer lebih efektif dengan keuntungan yang dimungkinkan lebih besar.

## Daftar Pustaka

- Appel, Gill<sup>1</sup> & Lauren Grewal<sup>2</sup> & Rhonda Hadi<sup>3</sup> & Andrew T. Stephen<sup>3</sup>,  
4 12 October 2019 *The future of social media in marketing* Journal of  
the Academy of Marketing Science 48:79–95, 2020
- Fossen, B. L., & Schweidel, D. A. (2016). Television advertising and  
online word-of-mouth: An empirical investigation of social TV activity.  
Marketing Science, 36(1), 105–123.
- Fossen, B. L., & Schweidel, D. A. (2019). *Social TV, advertising, and  
sales: Are social shows good for advertisers?* Marketing Science,  
38(2), 274–295.
- Grewal, L., Stephen, A. T., & Coleman, N. V. (2019). *When posting about  
products in social media backfires: The negative effects of consumer*

- identity-signaling on product interest*. *Journal of Marketing Research*, 56(2), 197–210.
- Gordon, B. R., Zettermeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). *A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook*. *Marketing Science*, 38(2), 193–225.
- Hennig-Thurau, T., Wiertz, C., & Feldhaus, F. (2015). *Does twitter matter? The impact of microblogging word of mouth on consumers' adoption of new movies*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(3), 375–394.
- Herhausen, D., Ludwig, S., Grewal, D., Wulf, J., & Schoegel, M. (2019). *Detecting, preventing, and mitigating online firestorms in brand communities*. *Journal of Marketing*, 83(3), 1–21.
- Khasanah, Fata Nidaul et.all *Pemanfaatan Media Sosial dan Ecommerce Sebagai Media Pemasaran Dalam Mendukung Peluang Usaha Mandiri Pada Masa Pandemi Covid 19 2020* *Jurnal Sains Teknologi dalam Pemberdayaan Masyarakat (JSTPM)* e-ISSN: 2722-3957 Vol. 1 Hal: 51 - 62 No. 1 Juli 2020 Pertiwi, Wahyunanda Kusuma 2019 *Facebook Jadi Medsos Paling Digemari di Indonesia*, Kompas Jakarta 2019
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). *The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace*. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624–639.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, T. (2009). *Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site*. *Journal of Marketing*, 73(5), 90–102.
- Villarroel Ordenes, F., Ludwig, S., DeRuyter, K., Grewal, D., & Wetzels, M. (2017). *Unveiling what is written in the stars: Analyzing explicit, implicit, and discourse patterns of sentiment in social media*. *Journal of Consumer Research*, 43(6), 875–894.
- Villarroel Ordenes, F., Grewal, D., Ludwig, S., Ruyter, K.D., Mahr, D., & Wetzels, M. (2018). *Cutting through content clutter: How speech and image acts drive consumer sharing of social media brand messages*. *Journal of Consumer Research*, 45(5), 988–1012.
- Wagner, K. (2017). *Mark Zuckerberg, In His Own Words*, OnwhyARis

## ***Bab 11***

# **Penerapan Strategi *Agility* dalam Kebijakan Pemerintah pada Masa Pandemi Covid-19**

**Mufti Agung W**

muftiagungw@std.unissula.ac.id

**Abstrak.** Munculnya pagebluk virus corona mendorong organisasi pemerintah melakukan aksi dan langkah strategis, mempertajam penginderaan dan respon, bergandengan tangan bahu membahu, merespon perubahan dengan kelincahan strategik, efektif, efisien, tepat waktu dan berkesinambungan. Gotong-royong, Jogo Tonggo, Jogo Kerjo, Jogo Santri dan kolaborasi seluruh stakeholder, lintas program, lintas sektoral, pemangku kepentingan, pemerhati, cendekiawan, sosiolog-psikolog, budayawan, pemerintah, swasta dan masyarakat dalam upaya memutus mata rantai penularan Covid-19, menurunkan angka kematian dan memperluas tracing penemuan kasus dan memperluas swab-test. Sub-topik bahasan pada buku ini disajikan secara ringan, sebagai salah satu literatur yang memperkaya bahasan dalam bidang akademik dan sumber daya dalam penerapan kelincahan strategik kebijakan pemerintah selama masa pagebluk Covid-19. Harapannya melalui pendekatan literatur ini memberikan kontribusi pada teori kelincahan organisasi dan implementasi kebijakan pemerintah berbasis kelincahan strategis yang dapat mewujudkan kinerja organisasi berkelanjutan.

**Keywords:** Kelincahan strategik, kelincahan organisasi, kolaborasi, inovasi sosial digital, kebijakan, Covid-19.

## **Pendahuluan**

Dunia dalam beberapa bulan terakhir, dibuat tidak berdaya dengan pagebluk virus corona atau di kenal dengan pandemi Covid-19, yang merebak di sedikitnya 216 negara dan teritori dengan jumlah terkonfirmasi hampir mencapai 16.523.815 orang dan 655.112 orang meninggal dunia ([www.covid19.go.id](http://www.covid19.go.id), 29 Juli 2020). Di Indonesia, data konfirmasi telah mencapai 104.432 kasus per Rabu (29/7/2020), sementara itu jumlah pasien Covid-19 meninggal mencapai 4.975 kasus dan 62.138 orang sembuh.

Virus ini juga merebak di 34 Provinsi di Indonesia, telah menjadi entitas genting dan sangat penting yang mendesak untuk ditangani dan diselesaikan oleh pemerintah dan gotong royong seluruh komponen masyarakat. Pagebluk Covid-19 telah membukakan pandangan yang selama ini belum terpikirkan maupun dilakukan menyangkut aspek kesehatan, sosial, ekonomi, budaya, pertahanan keamanan, pendidikan, teknologi, manajemen resiko, hingga manajemen sumber daya manusia, Bagaimana tatanan perilaku kehidupan baru dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, hal ini menjadi tantangan bagi pemerintah dalam penerapan kebijakan. Diperlukan dukungan tidak hanya pemerintah, namun dibutuhkan gotong royong dan pelibatan aktif seluruh komponen anak bangsa, swasta dan masyarakat, dengan berbagai upaya dan program, diantaranya Jogo Tonggo, Jogo Kerjo, Jogo Santri dan Jogo-Jogo lainnya. Harapannya melalui pendekatan kelincahan strategik dan kelincahan organisasi dalam kolaborasi lintas program dan lintas sektoral, dan inovasi sosial digital, dapat meningkatkan kinerja organisasi berkelanjutan.

## **Kelincahan Strategik**

Dua dekade terakhir ini kelincahan strategis menjadi topic diskusi Weber (2014), kelincahan strategis merupakan tindakan yang diambil oleh organisasi yang beroperasi pada lingkungan yang berubah dengan cepat dan perubahan yang sulit diprediksi. Kelincahan strategis



membutuhkan perubahan yang berbeda, keluar dari rutinitas dan kegiatan lainnya, tidak hanya business as usual, sehingga organisasi yang lincah adalah mereka yang menunjukkan fleksibilitas tinggi. Kecepatan diperlukan untuk dapat merasakan (*sensing*) perubahan lingkungan dan merespons (*responding*) secara cepat, dinamis dan memadai. Oleh karena itu, kelincuhan strategis membutuhkan investasi sumber daya.

Organisasi yang lincah merupakan organisasi yang berhasil beradaptasi dengan disrupsi (gangguan) lingkungan hidup ini, dimana perubahan yang dihasilkan dari kelincuhan strategis ditentukan sebagai variasi sistematis dan berkelanjutan dalam hal ini proses, layanan, maupun struktur organisasi.

Kelincuhan strategis memiliki kaitan erat dengan sumber daya, sebagai salah satu sumber daya untuk mencapai kinerja. Penggerakan, mobilisasi sumber daya dalam konteks penanganan Covid-19 meliputi antara lain:

- Fasilitas Pelayanan Kesehatan: Penyiapan rumah sakit rujukan lini-1, lini-2 dan lini-3, puskesmas, klinik, swasta, ruang Isolasi, dan tempat karantina.
- Laboratorium PCR: Penambahan jumlah laboratorium dan peningkatan kemampuan kapasitas pemeriksaan laborat PCR. Diawal merebaknya kasus, semula memiliki keterbatasan jumlah laboratorium pemeriksaan PCR, kemudian ditambah dan dikembangkan dan terus ditingkatkan kemampuan dan kapasitasnya, serta dukungan mobile PCR.
- Logistik: Pengadaan bahan habis pakai, vtm, reagen, vitamin, penyediaan, distribusi dan buffer-stock. Pengelolaan Gudang Logistik oleh Dinas Kesehatan dan BPBD (Badan Penanggulangan Bencana Daerah).
- Tenaga kesehatan dan relawan: Rekrutmen tenaga kesehatan, analis laborat dan relawan kesehatan untuk penanganan Covid-19. Tenaga kesehatan sebagai garda terdepan pelayanan kesehatan sejumlah 2.097 nakes (dokter, dokter spesialis, perawat, analis, tenaga pendukung lainnya). Relawan: 2.277 (terdiri dari mahasiswa kesehatan, kader, Tim Penggerak PKK).



- Anggaran: alokasi dan refocusing anggaran untuk penanganan Covid-19.
- Jaring Pengaman Ekonomi/Sosial: Penguatan jaring pengaman ekonomi dan sosial, khususnya bagi masyarakat terdampak.
- Gugus Tugas/Satuan Tugas: Pembentukan Tim Gugus Tugas/Satuan Tugas Penanganan Covid-19 Nasional/Provinsi/Kabupaten/Kota.
- Aktifitas from Home: Bekerja dari rumah (Working from Home), Belajar dari rumah (Learning from Home), Ibadah dari rumah (*Praying from Home*), dan/atau Shopping FH.
- Jogo Tonggo: Pemberdayaan sumber daya Masyarakat sampai dengan level Rukun Warga (RW) melalui Program Jogo Tonggo. Provinsi Jawa Tengah terdiri dari 29 kabupaten, 6 kotamadya, 537 kecamatan, 750 kelurahan dan 7.809 desa dengan jumlah RW= 46.607. dengan masyarakat yang terlibat mencapai kurang lebih 2.423.810 jiwa.
- Jogo Kerjo: Perluasan Jogo Tonggo pada lingkup kerja baik di instansi, industri maupun perusahaan.
- Jogo Santri: Perluasan program Jogo Tonggo pada lingkungan pesantren, dimana di Jawa Tengah terdapat 3.787 pesantren, dengan santri mukim sejumlah 166.605 dan santri tidak mukim 132.269 santri ([www.kemenag.go.id](http://www.kemenag.go.id)).

Pada dasarnya, manajer organisasi harus berusaha untuk merangkul dimensi ketangkasan strategis dan tinjauan ke masa depan strategis untuk mencapai kinerja yang unggul seperti profitabilitas perusahaan, efisiensi perusahaan, keunggulan kompetitif, kepuasan pelanggan dan kreativitas perusahaan. Dalam konteks ini, bagaimana negara hadir di tengah-tengah masyarakat, memberikan rasa aman, menjaga dan menumbuhkan stabilitas ekonomi, menjamin kesejahteraan sosial, memberikan dedikasi dan pengabdian serta pelayanan terbaik bagi warga masyarakat.

### **Kolaborasi Lintas Sektoral**

Kolaborasi lintas program, lintas sektoral, pemerintah, swasta

dan masyarakat merupakan salah satu bentuk tindakan kolektif yang mendukung inovasi dan kinerja, melalui sikap berbagi pengetahuan, pengalaman, berbagi sumber daya maupaun gagasan apa yang mereka ketahui, memperluas kemampuan kolektif untuk rencana aksi dan tindakan inovatif. Dalam perspektif organisasi, kolaborasi berkaitan dengan interaksi sosial dapat dicirikan sebagai sumber daya modal kemampuan dan sosial, baik sebagai individu maupun dalam tim-kerja (Blomqvist, Levy *et al.*, 2006), yang dapat menjadi sumber penting dalam keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Dinas kesehatan sebagai leading sektor memiliki peranan penting dalam kolaborasi lintas sektor dan lintas program, terutama dalam rumusan kebijakan-kebijakan kesehatan, protokol kesehatan (pemakaman Covid, protokol di tempat kerja, di tempat ibadah, di tempat-tempat umum: pasar tradisional, pasar swalayan, supermarket, mall), program pemberdayaan masyarakat, lingkungan dan pendidikan (Jogo Tonggo, Jogo Kerjo dan Jogo Santri).

Kolaborasi lintas sectoral pada sector pendidikan misalnya dalam penyiapan kebijakan dan operasionalisasi Learning from Home, belajar dirumah mulaidaritingkat RA/TK, SD/MI, SMP/MTs, SMA/MA, sampai Perguruan Tinggi, termasuk pondok pesantren. Penentuan membuka pembelajaran tatap muka atau *off-line* pada daerah zona hijau dan kuning, dengan seijin satuan tugas Covid-19, pun jika sudah memungkinkan, tetap dengan menerapkan protocol kesehatan yang super ketat. Pada sektor perhubungan, antara terkait dengan pemantauan mobilisasi masyarakat pada pintu-pintu masuk seperti bandara, pelabuhan, stasiun dan terminal, dengan pemberlakuan protocol kesehatan. Kemudian dari sisi sektor tenaga kerja, dengan pengawasan intensif pada industry atau perusahaan dengan pemberlakuan: pengaturan jam kerja, model shifting, prosentase karyawan masuk atau WfH (kerja dari rumah), membatasi akses dan kunjungan tamu, pengaturan tempat kerja dan tempat istirahat/makan memperhatikan *physical distancing*. Di sisi lain, pada sektor Olah Raga dan Pariwisata, pelaksanaan event-event olah raga ditunda/*re-schedule*, atau dilaksanakan memperhatikan protocol kesehatan, *physical distancing* dan dikemas dalam paket-paket tertentu, terbatas dan eksklusif, seperti paket gowes Tour De Borobudur,

yang direncanakan akan dilaksanakan dalam tim kecil 30-50 peserta dan berlangsung setiap minggu. Demikian pula di sisi Pariwisata: membuka atau membatasi kunjungan bahkan menutup akses. Kemudian, Satuan Polisi Pamong Praja: menjadi polisi Covid, mengawal kerumunan, posko terpadu, tempat karantina, dan yang terbaru dengan adanya Instruksi Presiden untuk penegakan disiplin masyarakat, dibentuk tim gabungan TNI-Polri-Satpol PP. Selanjutnya dibutuhkan kolaborasi pada Bidang Ekonomi-Sosial: Bagaimana menjaga stabilitas ekonomi, perbankan, perdagangan, pangan. Jaring Pengaman Sosial.

### **Kelincahan Organisasi**

Mengacu dari best practices atau pembelajaran dari penilaian risiko yang tidak memadai mengenai urgensi situasi, dan keterbatasan pelaporan virus di Cina, sebagian, menyebabkan penyebaran Covid-19 yang cepat di seluruh daratan Cina dan ke negara-negara tetangga dan jauh ke mancanegara. Dibandingkan dengan SARS dan MERS, Covid-19 telah menyebar lebih cepat, sebagian karena meningkatnya globalisasi dan fokus epidemic (Peeri, Shrestha *et al.*, 2020). Diperlukan kelincahan organisasi, dalam hal ini Pemerintah telah mengantisipasi dengan pembentukan Gugus Tugas Penanganan Covid-19 Nasional dan menganggarkan stimulus ekonomi secara nasional sebesar Rp.405 triliun (Jubir Nasional Covid-19, 9 April 2020), yang meliputi sektor kesehatan, ekonomi, perlindungan sosial, keringanan pembayaran air minum, listrik, keringanan angsuran maupun kredit.

Terbitnya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 21/2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar Dalam Rangka Percepatan Penanganan Corona Virus Disease (Covid-19), Keputusan Presiden Republik Indonesia No. 11/2020 tentang Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease-2019 (Covid-19) dan pelaksanaan peraturan tersebut merupakan bagian dari kelincahan organisasi pemerintah dalam merespon Pagebluk Covid-19, antara lain melalui: kesatu, Realokasi pembiayaan sektor kesehatan, difokuskan untuk penanganan kejadian luar biasa bidang kesehatan, dengan tetap menjalankan pelayanan minimal kesehatan Provinsi. Antara lain mencakup pembelian logistik, alat pelindung diri (APD), masker,

sarung tangan, google kaca mata, vitamin, reagen, biaya pemeriksaan, biaya perawatan, biaya alat kesehatan, penyiapan ruang isolasi, biaya promotif-preventif, surveillance-epidemiologi, pencegahan infeksi dan control serta komunikasi resiko (WHO Covid-19 report, Maret 2020). Kedua, Pendidikan mandiri: kegiatan belajar mengajar (KBM) melalui online, meningkatkan kebutuhan infrastruktur teknologi informasi, baik sisi hardware (laptop, gadget), koneksi internet, maupun kemampuan penguasaan teknologi online, dengan maraknya penggunaan webinar, zoom atau aplikasi sejenis. Penyediaan media pembelajaran online, penyiapan modul pendidikan jarak jauh melalui online, riset dan kajian penelitian khususnya terkait pagebluk Covid-19 yang dapat di explore dari berbagai sisi. Ketiga, perekonomian, dapat dirasakan sementara waktu tersungkur, pertumbuhan perekonomian melambat, perniagaan atau perdagangan melambat, ekspor-import menurun, transaksi di mall/swalayan menurun, transaksi UKM menurun, transaksi pasar tradisional menurun. Hal ini diantisipasi pemerintah melalui stimulus ekonomi yang secara nasional mencapai 405 Triliun (Jubir Covid-19, covid19.com, 9 April 2020). Keempat, Pembatasan jalur transportasi dan infrastruktur lain, ruas jalan tol, pembatasan jadwal kereta api, pengaturan jadwal penerbangan, maupun jadwal kapal laut, merupakan bagian dari kelincahan organisasi pemerintah dalam penanganan Covid-19. Demikian pula pada sisi-sisi yang lain yang merupakan bagian dari strategi mitigasi komunitas, upaya untuk menghambat persebaran tansmisi dan dapat mempengaruhi persebaran virus Covid-19 (Ebrahim, Ahmed et al. 2020).

Kebijakan strategik yang diambil pemerintah dalam penanganan atau pembatasan sosial terkait pandemi Covid-19, memiliki implikasi terhadap dari sisi kesehatan, sosial ekonomi, pendidikan, perdagangan, ekspor-import, pariwisata, perhubungan, dan berbagai sektor lainnya. Kebijakan penanganan yang terbaru, Instruksi Presiden Nomor 6 Tahun 2020 tentang Penegakan Disiplin dan Penegakan Hukum Penanganan Covid-19, hal ini untuk mengefektifkan seluruh upaya pemerintah dalam penanganan Covid-19 dan penegakan disiplin masyarakat terhadap protokol kesehatan.

## **Transformasi Digital**

Digitalisasi di tempat kerja secara substansial mengubah ekonomi dunia dan tren sosial. Studi tentang dampak teknologi digital memiliki hasil positif dalam meningkatkan efisiensi operasional, redundansi pengeluaran dan public (Wenzel, Krämer *et al.*, 2020), mempersingkat peluncuran produk baru, memaksimalkan sentralisasi pelanggan, dan analisa biaya dengan cepat (Warner and Wäger 2019), dan telah muncul sebagai fenomena penting dalam penelitian system informasi strategi (Bharadwaj 2013). Teknologi digital baru seperti sosial media dan penyimpanan di awan mengubah sifat dari kemampuan (Reinartz, Wiegand *et al.*, 2019).

Menurut Reis, Amorim *et al.*, (2018), Teknologi Digital (DT) dapat dikategorikan dalam tiga elemen: (1) Teknologi - DT didasarkan pada penggunaan teknologi digital baru seperti media sosial, seluler, analitik, penyimpanan diawan, atau perangkat tertanam; (2) Organisasi - DT membutuhkan perubahan proses organisasi atau pembuatan model bisnis baru; (3) Sosial - DT adalah fenomena yang memengaruhi semua lini kehidupan manusia, misalnya, meningkatkan pengalaman pelanggan. Oleh sebab itu, Digital Transformation dapat didefinisikan sebagai penggunaan teknologi digital baru yang memungkinkan peningkatan kinerja dan memengaruhi semua aspek kehidupan organisasi atau pelanggan.

Penggunaan teknologi digital baru, seperti media sosial, seluler, analitik, atau perangkat yang disematkan, untuk memungkinkan peningkatan bisnis besar seperti meningkatkan pengalaman pelanggan, merampingkan operasi atau menciptakan model bisnis baru (Fitzgerald *et al.*, 2014), penggunaan teknologi secara radikal meningkatkan kinerja atau jangkauan perusahaan (Westernman et al. 2014), dan bagaimana teknologi digital dan kelincahan proses akan mempengaruhi fungsi manusia dengan meningkatkan kualitas kerja dan kinerja bisnis (Matzler, Strobl et al. 2016)

## **Inovasi Sosial Digital**

Westley dan Antadze (2010, p.2) menyatakan bahwa proses yang rumit untuk memperkenalkan produk, program baru atau proses

baru yang mengubah rutinitas dasar secara mendalam, aliran sumber daya dan otoritas, atau kepercayaan dari sistem sosial di mana inovasi terjadi, dinamakan Inovasi sosial. Inovasi sosial yang sukses seperti itu memiliki daya tahan dan dampak luas. Sementara itu Nicholls, Simon *et al.*, (2015) berpendapat inovasi sosial mengacu bagaimana kegiatan antarpribadi harus diatur, atau interaksi sosial, untuk memenuhi tujuan bersama pada generasi dan implementasi ide-ide baru. Inovasi Sosial Digital merupakan inovasi sosial dalam bentuk digital berbasis teknologi informasi. Dalam kasus Pandemi Covid-19, inovasi sosial digital memiliki peran sangat penting, dalam memetakan persebaran kasus baik suspek, probable maupun konfirm, sebagai bagian dari mitigasi strategi, promotif-preventif, dan tentunya pemantauan dan pengambilan kebijakan pimpinan secara cepat, tepat berdasarkan evidence-based, untuk intervensi yang memiliki dampak luas terhadap sosial, ekonomi maupun budaya masyarakat. Melalui sistem digital, masyarakat dapat mengetahui, mendapatkan pembelajaran, terpapar dan tersosialisasi dan akhirnya mengambil langkah nyata berpartisipasi aktif dalam penanganan Pagebluk Covid-19. Melalui inovasi sosial digital, masyarakat bias mendapatkan gambaran secara nyata persebaran kasus Covid-19 di masyarakat, berdasarkan rumah sakit, maupun berdasarkan domisili, sehingga mendorong secara aktif berpartisipasi menerapkan sosial dan *physical distancing*, dengan kesadaran sendiri untuk sementara waktu tidak melakukan kegiatan seperti budaya mudik lebaran, menunda perayaan atau tasyakuran hajatan seperti khitan dan pernikahan. Dan utamanya melalui inovasi sosial digital, merupakan upaya promotif dan preventif, upaya pencegahan secara nyata terhadap persebaran virus. Pandemi Covid-19 melelahkan sumber daya kesehatan di seluruh dunia, mendorong langkah-langkah jarak sosial untuk mengurangi intensitas transmisi. Jumlah dari jarak sosial yang diperlukan untuk mengekang epidemi Covid-19 dalam konteks beragam transmisi yang tidak tampak (Kissler, Tedijanto *et al.*, 2020).

Sistem [corona.jatengprov.go.id](https://corona.jatengprov.go.id) sebagai rujukan data-center, merupakan tools intervensi kebijakan secara cepat dan tepat berdasarkan persebaran kasus, mengembangkan strategi implementasi, mitigasi, mobilisasi dan pemantaun kasus, serta pemetaan persebaran dan

pergerakan kasus suspek, probable dan confirm, dimana didalam inovasi sosial digital ini terdapat fitur-fitur dengan memperhatikan sisi aspek: pendekatan sosiologis, pendekatan psikologis, pendekatan promosi kesehatan, pendekatan edukatif: deteksi mandiri-self assessment, info grafis, dan pendekatan *empowerment*, pemberdayaan masyarakat dan lingkungan melalui program Jogo Tonggo, Jogo Kerjo, Jogo Santri maupun Jogo-Jogo lainnya.

### **Kelincahan Strategik dalam pandangan Islam.**

Dalam Pandangan Islam: Allah tidak akan merubah keadaan suatu kaum, sehingga mereka merubah kondisi mereka sendiri, sebagaimana dalam Al-Qur'an surat Ar-Ra'd: 11, yang artinya "Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri". Demikian pula pada QS. Al-Bayyinah: 7, yang artinya "Sesungguhnya orang-orang yg beriman dan melakukan pekerjaan yang baik, mereka itu adalah sebaik-baik makhluk.

Umat Islam diharapkan sepanjang zaman senantiasa memiliki semangat berlomba-lomba dalam kebajikan, artinya memiliki jiwa yang lincah, jiwa dinamis, yang tidak terpaku pada suatu keadaan dan dorongan berhijrah kepada kondisi yang lebih baik.

Dari Aisyah r.a., sesungguhnya Rasulullah SAW bersabda: "Sesungguhnya Allah mencintai seseorang yang apabila bekerja, mengerjakannya secara profesional". (HR. Thabrani No: 891, Baihaqi, No: 334).

### **Penutup**

Dalam penanganan Covid-19, sangat dibutuhkan kerjasama seluruh komponen anak bangsa, pemerintah, swasta dan masyarakat. Ikhtiar bersama tidaklah ada artinya tanpa diimbangi dengan tindakan disiplin penerapan protokol kesehatan dan kolaborasi intervensi program dan tindakan, antara lain Jogo Tonggo, Jogo Kerjo, Jogo Santri dan Jogo-Jogo lainnya. Pagebluk Covid-19 tidak ada yang pernah memperkirakan dan membayangkan kejadian dan dampak akan terjadi seperti kondisi saat ini, hal ini memberikan hikmah dan pembelajaran



yang sangat berharga bagi umat manusia, bagaimana menjadi insan pribadi, organisasi maupun masyarakat untuk senantiasa lincah, tanggap, dinamis, inovatif, dan antisipatif terhadap perubahan. Belajar dari pagebluk Covid-19, disaat seluruh elemen berikhtiar dalam aksi penanganan Covid-19, secara parallel melakukan langkah antisipatif kedepan secara komprehensif dengan menyusun kebijakan strategis, manajemen resiko, penguatan kapasitas sumber daya manusia, teknologi dan inovasi berkesinambungan, mencakup seluruh tatanan kehidupan baik aspek baik kesehatan, pendidikan, ekonomi, keuangan, sosial budaya, pariwisata, keamanan, maupun ketahanan dalam arti luas untuk kesejahteraan dan kemaslahatan umat.

## **Daftar Pustaka**

- Bharadwaj, A. a. E. S., Omar A. (2013). "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insight". MIS Quarterly Executive.
- Blomqvist, K., et al. (2006). "Collaboration capability a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks." 2(1): 31-48.
- Ebrahim, S. H., et al. (2020). "Covid-19 and community mitigation strategies in a pandemi." BMJ 368: m1066.
- Kissler, S. M., et al. (2020). "Social distancing strategies for curbing the COVID-19 epidemic."
- Matzler, K., et al. (2016). "Brand personality and culture: The role of cultural differences on the impact of brand personality perceptions on tourists' visit intentions." Tourism Management 52: 507-520.
- Nicholls, A., et al. (2015). Introduction: Dimensions of Social Innovation. New Frontiers in Social Innovation Research: 1-26.
- Peeri, N. C., et al. (2020). "The SARS, MERS and novel coronavirus (COVID-19) epidemics, the newest and biggest global health threats: what lessons have we learned?" Int J Epidemiol.
- Reinartz, W., et al. (2019). "The impact of digital transformation on the retailing value chain." International Journal of Research in Marketing 36(3): 350-366.
- Reis, J., et al. (2018). Digital Transformation: A Literature Review and



Guidelines for Future Research. Trends and Advances in Information Systems and Technologies: 411-421.

Warner, K. S. R. and M. Wäger (2019). “Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal.” Long Range Planning 52(3): 326-349.

Weber, Y. a. T., Shlomo Y (2014). “Strategic Agility The State of The Art.” California Management Review 53: 8.

Wenzel, M., et al. (2020). “Future and Organization Studies: On the rediscovery of a problematic temporal category in organizations.” Organization Studies.

## **BAGIAN IV**

Bagian IV

## **DAMPAK NEW NORMAL BAGI BISNIS**



## **Bab 12**

# **Human-Centered Design: Model Transformasi Bisnis Era New Normal**

**Olivia Fachrunnisa**

olivia.fachrunnisa@unissula.ac.id

**Abstrak.** *Human-Technology Interaction* (HTI) adalah interaksi intensif antara manusia dan teknologi untuk mencapai tujuan organisasi. Pandemi Covid-19 yang terjadi pada awal tahun 2020 secara cepat memperkuat fenomena HTI dikarenakan upaya yang masif untuk memutus rantai penularan virus melalui pembatasan interaksi antar manusia. Pandemi ini sejatinya memberikan peluang bagi organisasi untuk bertransformasi secara cepat. Salah satunya adalah dengan mendesain ulang model bisnis melalui pendekatan *Human-Centered Design* (HCD). HCD menerapkan prinsip bahwa kesejahteraan, kesehatan dan nilai manusia menjadi prioritas dalam menjalankan bisnis. Ekosistem manusia dalam organisasi yang terdiri dari konsumen, tenaga kerja, dan mitra menjadi fokus baru strategi bisnis. Kenyamanan dan kesejahteraan manusia menjadi prioritas utama, meskipun harus berdampingan dengan virus dan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi. Kemampuan untuk bersatu meningkatkan kemampuan kolektif SDM dan pemanfaatan teknologi akan memberikan perubahan yang berarti bagi sustainability bisnis. Beberapa metode dan Teknik implementasi model transformasi dengan pendekatan HCD di bahas pada bab ini.

**Keywords:** transformasi bisnis, human-technology interaction, dan human-centered design.

## **Pendahuluan**

*World Health Organization* (WHO) telah menetapkan virus Corona atau Covid-19 ini sebagai pandemi. Virus Covid-19 telah menyebar ke lebih dari 100 negara. Pandemi Covid-19 di Indonesia sendiri dimulai pada tanggal 02 Maret 2020. Menyikapi kasus ini, pemerintah mulai memunculkan berbagai kebijakan, mulai dari *work for home*, *social distancing* dan *physical distancing*, hingga melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Kebijakan ini tentunya menimbulkan berbagai dampak bagi perekonomian Indonesia. Pada triwulan I 2020 ini pertumbuhan ekonomi di sejumlah negara mitra dagang Indonesia tumbuh negatif: Singapore -2.2, Hongkong -8.9, Uni Eropa -2.7 dan China mengalami penurunan sampai minus 6,8. Beberapa negara masih tumbuh positif namun menurun bila dibanding dengan kuartal sebelumnya.

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia pada triwulan I tahun 2020 hanya sebesar 2,97, menurun dibanding triwulan I pada tahun 2019 yang mencapai 5,27%. Data pada triwulan I tahun 2020 sudah menunjukkan beratnya kondisi perekonomian di tahun 2020 ini. Berdasarkan data triwulan I 2020 hanya ada 3 kelompok industri yang masih tumbuh positif, yaitu industri makanan dan minuman tumbuh sebesar 3,4%, industri kimia, farmasi, dan obat tradisional tumbuh sebesar 5,59%, industri alat angkutan tumbuh sebesar 4,64% Adapun kelompok industri lain yang mengalami pertumbuhan negatif. Berdasarkan pertumbuhan *year-on-year*, sumber pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan I pada sektor informasi dan komunikasi sebesar 0,53%. Hal ini wajar mengingat adanya anjuran untuk tidak keluar rumah maka banyak orang mengakses pekerjaan, hiburan dan pendidikan melalui teknologi informasi.

Covid-19 telah memberikan dampak para pemilik bisnis untuk melakukan transformasi bisnis. Kesehatan dan keselamatan manusia yang kini menjadi prioritas memerlukan berbagai perubahan agar bisnis yang ada akan tetap berjalan. Transformasi bisnis (perubahan bisnis) menyasar pada pola pandang, pola pikir dan pola tindakan perusahaan

agar dapat memiliki ketahanan di era pandemi ini. Kemajuan teknologi menjadi salah satu tantangan terbesar kesulitan dalam membangun model yang mengintegrasikan manusia dengan teknologi. Untuk menciptakan kebiasaan baru dan praktik manajemen terkait bagaimana manusia beradaptasi, berperilaku dan bekerja dengan teknologi yang ada, selain itu untuk memenuhi kebutuhan manusia seperti pencarian makna, koneksi dan kesejahteraan di tempat kerja serta memaksimalkan potensi karyawan melalui pengembangan kemampuan dan melindungi nilai – nilai etika. Ini karena fokus pada teknologi dan bagaimana manusia dapat berinteraksi dengan teknologi.

Organisasi harus merangkum perspektif bahwa manusia yang ingin beradaptasi di zaman percepatan harus mengembangkan “stabilitas dinamis”. Pemilik bisnis juga ditantang untuk melakukan tiga hal sekaligus yaitu tahap kembali bekerja (*new normal, up normal*), memahami dan memanfaatkan kemajuan yang diterapkan selama krisis dan merencanakan tujuan perusahaan kedepan. Covid-19 telah memperkuat keyakinan bahwa kepedulian manusia tidak terpisah dari kemajuan teknologi, tetapi integral bagi organisasi yang ingin menangkap nilai penuh teknologi yang telah mereka buat. Ketika organisasi berupaya menyesuaikan cara mereka bekerja dalam menanggapi krisis, mereka mendapati bahwa di banyak bagian (meskipun tidak semua) dunia, teknologi bukanlah tantangan terbesar. Di tempat-tempat itu, krisis menyoroti kesenjangan digital di dalam negara, lintas wilayah dan komunitas pedesaan (Digital watch observatory, 2020). Di tempat-tempat dimana teknologi telah tersedia, salah satu hambatan terbesar adalah kesulitan membangun model untuk mengintegrasikan manusia dengan teknologi tersebut. Menggunakan interaksi teknologi manusia dibutuhkan pendekatan model bisnis baru yaitu, *Human Centered Design (HCD)*. HCD bermula dari pemikiran keyakinan, nilai, perasaan, dan ambisi individu untuk membantu menentukan apa yang diinginkan orang-orang dari sebuah organisasi. Dalam bisnis, hal ini berarti mendengarkan, baik pelanggan, karyawan atau mitra dan mengamati perilaku mereka untuk memahami apa yang mereka butuhkan atau inginkan. Sehingga, tujuan bab ini adalah untuk memikirkan transformasi bisnis kembali ditengah pandemi dengan desain yang berpusat pada manusia. Apa saja yang

harus di transformasikan dan bagaimana caranya. Bab ini akan ditutup dengan kesimpulan pentingnya HCD sebagai model bisnis ke depan.

### **Transformasi Bisnis**

Pandemi Covid-19 benar-benar menguji “daya tahan” perusahaan di seluruh Indonesia untuk tetap *survive*. Tentu perusahaan tersebut berusaha untuk bertahan di kala pandemi serta mencari momen yang tepat untuk bangkit kembali. Setelah pemerintah menetapkan era *New Normal* di Indonesia, dalam artian kita masih menjalani kehidupan berdampingan dengan virus corona yang hingga sekarang belum ditemukan vaksinnnya, maka kehidupan *New Normal* harus dijalankan di semua unit bisnis. Agar perusahaan tetap dapat *survive* dalam menghadapi pandemi di era *New Normal* ini, mau tidak mau transformasi bisnis harus dilakukan. Transformasi bisnis merupakan suatu proses perubahan menyeluruh yang diperlukan perusahaan untuk memposisikan diri dengan tujuan agar perusahaan dapat menjadi lebih baik dalam menyikapi tantangan bisnis baru yang menghadang atau menghadapi lingkungan usaha yang berubah dengan cepat. Perubahan yang dilakukan perusahaan dalam menjalani era *New Normal* dapat dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan yang terdiri atas perubahan terhadap pola pandang, pola pikir, dan pola tindakan perusahaan. Perubahan dilakukan karena kesehatan dan keselamatan manusia saat ini menjadi prioritas.

Perubahan juga dapat dilakukan melalui strategi bisnis, kemampuan organisasi dan budaya perusahaan. Transformasi bisnis, tidak lepas dari tren-tren populer selama pandemi Covid-19. Transformasi ini dapat dilakukan dengan berbagai bentuk bisnis, antara lain transformasi model bisnis, transformasi strategi, transformasi struktural, transformasi operasional dan transformasi budaya perusahaan. Transformasi model bisnis dan strategi yaitu memilih sumber pendapatan bisnis utama yang disesuaikan dengan masyarakat di era *New Normal*, seperti teknis penjualan dan pengiriman barang, pada transformasi struktural mereposisi organisasi disesuaikan dengan kebutuhan model dan strategi perusahaan. Pada transformasi operasional dilakukan dengan menyiapkan infrastruktur yang meliputi sarana promosi penjualan dan

protokol kesehatan di kantor. Serta transformasi budaya perusahaan yaitu dilakukan salah satunya dengan mengubah perusahaan berbasis infrastruktur menjadi perusahaan yang berbasis jasa.

Adanya ketidakpastian kapan pandemi Covid-19 ini berakhir, mau tidak mau perusahaan harus mengubah cara bisnis mengikuti kondisi era *New Normal* yang tidak lepas dari protokol Kesehatan. Sehingga diperlukan perubahan dalam aspek organisasi dan pengelolaan yang diselaraskan dengan perubahan semua system serta aspek manajemen seperti, manajemen perencanaan, manajemen operasi, sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan lain-lain. Langkah implementasi dan transformasi bisnis yang dapat dilakukan oleh perusahaan di era *New Normal* melalui beberapa tahapan, antara lain tahapan identifikasi, tahapan pelaksanaan dan tahapan evaluasi pelaksanaan. Identifikasi dalam hal ini melakukan identifikasi terhadap kebutuhan masyarakat. Berlanjut pada tahap identifikasi ketersediaan bahan baku, peralatan produksi dan kemampuan sumber daya manusia. Lalu dilakukan pula tahapan identifikasi standard operation prosedur (SOP) kerja. Identifikasi pemilihan sarana promosi yang baik juga dilakukan agar promosi yang dijalankan mampu mengenai sasaran. Dan yang terakhir melakukan identifikasi terhadap pola dan strategi distribusi ke konsumen. Setelah tahap identifikasi maka dilakukan pelaksanaan kegiatan operasional dan tidak lupa melakukan evaluasi atas hasil pelaksanaan kegiatan.

Transformasi dapat diartikan sebagai upaya untuk mempercepat bisnis dengan melibatkan alat teknologi. Prosesnya bukan mengganti semua model bisnis manual menjadi digital, tetapi mencoba melihat peluang yang dapat membantu proses bisnis dengan digital (Hidayat et al., 2020). Transformasi bisnis perusahaan di era *New Normal* mempunyai manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, antara lain perusahaan dapat lebih berfokus kepada bisnis yang lebih menjanjikan dan menguntungkan secara finansial, serta mampu meningkatkan kemampuan organisasi agar memiliki daya dukungan yang kuat. Setelah melakukan transformasi bisnis, diharapkan perusahaan di dalam bertindak mempunyai aturan, operasi, cara kerja dan strategi baru. Banyak yang harus dipertimbangkan untuk melakukan transformasi



demis bisnis yang lebih baik di masa depan. Transformasi bisnis perlu dilakukan karena melakukan transformasi adalah cara yang sangat baik untuk meningkatkan nilai bisnis dan menjadi unggul dalam industri. Persaingan bisnis akan terus meningkat. Perusahaan dituntut untuk cepat beradaptasi, transformasi bisnis dengan dukungan teknologi menjadi jawaban dari masalah bisnis yang menghambat hasil bisnis yang optimal.

### ***Human-Technology Interaction (HTI)***

Sebagaimana didefinisikan dalam laporan tren sumber daya 2018, “kontrak sosial baru” yang mengusulkan adanya peningkatan hubungan yang lebih berpusat pada manusia dari hubungan antara individu dan organisasi serta organisasi dan masyarakat (Dimple et al, 2018). Sejak 2018, kita telah melihat kecepatan dan skala perubahan terus meningkat. Dengan kemajuan teknologi membawa perubahan besar dan lebih berani di waktu yang lebih singkat. Tetapi karena teknologi baru dan transformasi digital mendominasi percakapan di ruang rapat, keprihatinan manusia dianggap terpisah, secara tidak langsung bertentangan dengan kemajuan teknologi. Organisasi diuji kembali apakah manusia dan teknologi benar benar terdapat konflik dan untuk mempertimbangkan bagaimana menyelesaikan paradoks yang tampaknya menemukan cara untuk tetap menjadi manusia di dunia yg di dorong oleh teknologi.

Kemajuan teknologi yang semakin hari semakin cepat ini tentunya membuat banyak perubahan terhadap sebuah negara tidak terkecuali Indonesia. Pesatnya perkembangan teknologi ini membawa banyak pengaruh positif seperti pertukaran informasi yang menjadi lebih cepat dan mudah, memudahkan pekerjaan, pekerjaan yang dapat dilakukan oleh satu orang menjadi lebih efektif dan efisien. Pandemi Covid-19 yang terjadi sekarang ini mengakibatkan pembatasan pergerakan masyarakat demi memutus rantai penyebaran virus dan secara tidak langsung membuat perubahan dalam operasional bisnis, sehingga teknologi memiliki peran besar. Covid-19 memiliki tantangan untuk para pemimpin bisnis melakukan tiga hal sekaligus: tahap kembali bekerja, memanfaatkan kemajuan yang diterapkan selama krisis dan

merencanakan tujuan ke depan. Sejak pandemi melanda Indonesia, komunikasi pekerja kantor berubah dari yang sebelumnya beratap muka langsung dan mengadakan diskusi satu ruangan, kini jadi mengandalkan komunikasi jarak jauh yang memanfaatkan teknologi. Belakangan ini pemerintah Indonesia mulai mempersiapkan untuk memberlakukan aktivitas new normal pasca PSBB. *New Normal* sendiri adalah perubahan perilaku untuk tetap menjalankan aktivitas normal namun tetap menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penyebaran Covid-19. Prinsip utama *New Normal* yaitu penyesuaian diri dengan pola hidup yang baru seperti melakukan aktivitas sehari-hari. Pola hidup baru yang dimaksud adalah dengan mengurangi kontak fisik dengan orang lain, menghindari kerumunan dan bekerja dirumah. Selain itu, *New Normal* juga menuntut perusahaan untuk bangkit dengan cepat. Sebagian pun mungkin masih banyak yang menerapkan *work from home*. Oleh karena itu, new normal sejatinya memicu perusahaan untuk lebih mengandalkan teknologi.

Meskipun sudah memasuki *New Normal*, penggunaan aplikasi untuk komunikasi jarak jauh masih tinggi agar tetap terhubung dengan rekan kerja maupun klien. Berfokus pada kembali bekerja (*New Normal*) saja bukanlah pilihan yang tepat, karena organisasi memanfaatkan semua yang telah mereka alami dan pelajari selama beberapa bulan terakhir. Perusahaan dituntut untuk melakukan adaptasi terhadap kemajuan teknologi yang bisa menunjang pekerjaan. Organisasi harus merangkul perspektif kolumnis New York Times Thomas Friedman bahwa manusia yang ingin beradaptasi di zaman percepatan harus mengembangkan stabilitas dinamis. Daripada mencoba menghentikan badai perubahan yang tak terhindarkan, lebih baik mendorong pemimpin untuk membangun mata yang bergerak dengan badai, menarik energi darinya, tetapi menciptakan sebuah platform stabilitas yang dinamis didalamnya (Zach, 2017).

Sehingga, konsep hubungan manusia dengan teknologi memberikan sebuah kesimpulan bahwa perkembangan teknologi dapat berkontribusi secara signifikan untuk menjadikan kehidupan sehari-hari masyarakat lebih sehat, lebih aman, lebih mandiri, menyenangkan dan nyaman. Teknologi baru juga dapat memberi sarana komunikasi dan hiburan

baru serta berkontribusi untuk memecahkan berbagai tantangan, seperti menghemat energi atau meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan. Agar teknologi berhasil, orang perlu mempercayai, menerima dan menggunakannya dengan benar secara alami. Teknologi menghasilkan kemajuan yang cepat dan mengarah pada perubahan besar dalam masyarakat. Akses ke teknologi baru juga dapat meningkatkan kualitas hidup konsumen secara eksponensial (Scott, 2019).

### **Human Centered Design (HCD)**

Mendorong negara ke krisis kesehatan dan ekonomi yang belum pernah terjadi sebelumnya, pandemi Covid-19 telah menempatkan tekanan signifikan pada jaring pengaman sosial sebuah negara. Anggaran yang tinggi digunakan untuk menguatkan program-program penyelamatan nyawa dan menjaga orang-orang untuk tetap sehat dan sejahtera. Secara ekonomi, lembaga-lembaga pelayanan kesehatan manusia serta program-program pengembangan tenaga kerja dan menghadapi lonjakan permintaan untuk layanan yang kebanyakan belum pernah mereka lihat sebelumnya. Banyak individu dan keluarga mereka berinteraksi dengan jasa pelayanan kesehatan manusia untuk pertama kalinya.

Namun di tengah-tengah tragedi dan ketidakpastian itu muncul arus harapan yang kuat. Individu dan masyarakat merespons dengan empati dan kekuatan. Organisasi, meskipun banyak yang melakukan PHK, cuti dan penutupan guna mengambil tindakan cepat untuk melindungi kesehatan dan keselamatan pekerja mereka, membangun layanan penting dan menerapkan strategi tenaga kerja untuk mendukung pekerja secara *real time*. Dan ekosistem bersatu untuk meningkatkan kemampuan kolektif dan pelengkap mereka untuk melakukan perubahan yang berarti maka perusahaan sosial mulai bekerja. Mengingat keterbatasan sumber daya, lembaga layanan kesehatan manusia tidak bisa hanya meningkatkan proses yang ada untuk memenuhi kebutuhan yang sangat luar biasa ini. Untuk memberikan layanan yang dapat membuat perbedaan yang nyata bagi individu dan keluarga yang telah menjalani hidupnya, organisasi harus mengubah pemikiran mereka, menempatkan focus pada pengalaman yang mereka berikan kepada orang yang mereka

layani. Dalam masa krisis, desain yang berpusat pada manusia (HCD) menjadi lebih penting sebagai cara menargetkan sumber daya yang terbatas ke daerah dimana mereka dapat memiliki dampak terbesar.

Desain yang berpusat pada manusia juga disebut sebagai desain yang berpusat pada pengguna dan pemikiran desain, ini adalah kerangka yang berasal dari penelitian yang dilakukan dalam *ergonomic*, ilmu computer dan kecerdasan artifisial (Wyche Jennifer Olson & Karanu, 2019). Hal ini berkembang dari pendekatan berbasis teknik yang berusaha mempertimbangkan pengguna, berikut kenyamanan dan kesejahteraan ketika menggunakan desain teknologi baru (Bannon, 2011). HCD dimulai dari premis bahwa keyakinan, nilai, perasaan dan ambisi individu membantu menentukan apa yang diinginkan orang-orang dari organisasi yang melayani mereka. Ketika sebuah perusahaan merancang, mengembangkan dan memberikan kebijakan program, HCD menempatkan orang (individu dan keluarga yang dilayani oleh perusahaan) di setiap focus sebuah strategi. Pengguna akhir sebuah barang atau jasa selalu menjadi fokus ketika sebuah organisasi merancang sebuah strategi. Para perancang produk atau jasa akan berusaha sebaik mungkin untuk memahami kebutuhan pelanggan dan kemudian menggunakan wawasan tersebut untuk memperbaiki desain layanan dan pengiriman.

HCD adalah pendekatan ketat yang dapat digambarkan dari berbagai metodologi yang diorganisasikan untuk membantu pemimpin melakukan pemecahan masalah, menyelusuri ide dan penemuan serta penerapan solusi yang diinginkan dan layak (Liedtka *et al*, 2011). Prinsip utama HCD termasuk mengembangkan empati untuk pengguna, memahami konteks pengguna, mengulangi terus menerus (misal, mengulang gagasan berdasarkan umpan balik pengguna) dan merangkul ambiguitas (misal, sulit untuk mengantisipasi atau mengontrol hasil dari pendekatan). Pendekatan ini umumnya melibatkan tiga fase yaitu, mengembangkan pemahaman eksplisit pengguna, menghasilkan dan membuat prototipe ide-ide desain dan mengevaluasinya dengan pengguna akhir (Vechakul *et al*, 2015). Para peneliti dan praktisi mengandalkan berbagai metode untuk mengembangkan pemahaman yang berorientasi pada desain pengguna dan untuk mengevaluasi hasil proyek (Hanington & Martin, 2012).

Metode HCD telah terbukti sangat berguna di luar lingkup produk,

seperti dalam pengembangan program inovatif, layanan, bahkan kebijakan yang semuanya merupakan bentuk inovasi yang sangat relevan dalam pencegahan penyakit kronis (Brown T, 2009). Sebagai contoh adalah cara dimana para pemimpin layanan kesehatan manusia menggabungkan praktik HCD terhadap pandemi Covid-19 ini. Bagaimana memfokuskan sesuatu yang penting ketika semuanya mendesak? Selama krisis, lembaga pemerintah harus cepat mengidentifikasi tindakan yang dapat di ambil yang memiliki dampak terbesar. Menggabungkan analisis data kuantitatif dengan teknik HCD, pembuat keputusan dapat menentukan kebutuhan manusia mana yang menjadi fokus prioritas. Pemerintah berharap untuk meningkatkan waktu layanan dengan mendorong lebih banyak pelamar untuk menggunakan alat aplikasi belanja online mereka. Lembaga layanan kesehatan manusia lain menggunakan HCD untuk menanggapi sejumlah besar perubahan yang diperkenalkan ke program-programnya pada saat sumber daya dan waktunya sangat ketat. Organisasi menggunakan data ini untuk memetakan cara memberikan informasi ketika berkomunikasi dengan klien tentang perubahan tersebut. Melakukan pemetaan juga membantu merampingkan komunikasi dan menciptakan pengalaman lintas saluran yang konsisten, terutama bagi orang-orang yang kewalahan atau bingung dengan adanya pesan yang mereka terima tentang perubahan manfaat. Sehingga, ketersediaan data berikut akurasi menjadi dasar implementasi *Human Centered Design*.

Pertanyaan berikutnya adalah bagaimana membawa perspektif manusia selama masa isolasi? Jawabannya adalah dengan cara melibatkan teknologi digital. Pendekatan HCD bertujuan mengembangkan solusi yang layak untuk organisasi penyedia, diinginkan untuk pengguna dan pemangku kepentingan lainnya dan layak secara teknologi. Karena pandemi telah membuat interaksi fisik menjadi sangat mustahil, banyak perusahaan dengan cepat memperluas toolkit mereka untuk memasukkan lebih banyak metode digital. Metode tersebut tidak hanya dapat meningkatkan keselamatan, tetapi juga membantu mencapai populasi yang kurang terwakili di lokasi terpencil dan dapat menghilangkan waktu serta biaya yang biasanya digunakan untuk melakukan perjalanan. Pada negara lain, ketika merancang strategi

digital baru, pasti ingin mendengar dari berbagai kalangan warga tentang kebutuhan dan pengalaman digital mereka, dengan cara melibatkan perusahaan riset pasar digital yang merekrut peserta secara online dan menyediakan alat untuk wawancara virtual, jurnal digital dan kelompok *focus group discussion* secara online. Dengan menggunakan pendekatan ini, maka akan memudahkan pengumpulan informasi hanya dalam waktu yang singkat

Kemudian bagaimana cara menentukan apakah orang dapat menggunakan program yang telah dibuat secara efektif? Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengukur dampak. Mengingat kecepatan yang memaksa lembaga pemerintah untuk memperkenalkan program layanan kesehatan manusia baru selama krisis Covid-19, maka terdapat harapan yang tinggi bahwa banyak inisiatif perlu disempurnakan setelah diluncurkan. Saluran umpan balik dari pelanggan dapat memberikan sinyal peringatan dini yang hemat biaya tentang seberapa baik kinerja inisiatif baru. Dengan melakukan adanya pemberian umpan balik, para pemerintah dapat menemukan titik terang dan mendapat poin yang akhirnya dapat dengan cepat mempelajari penyesuaian apa yang mungkin perlu dibuat dalam program mereka.

Organisasi lain menggunakan alat untuk menangkap *feedback* dari pengguna situs web publiknya. Dengan menyesuaikan beberapa kata kunci dalam alat analitiknya, organisasi dengan mudah mengotomatiskan ekspor komentar yang terkait dengan Covid-19. Komentar-komentar itu membantu para pemangku kepentingan gugus tugas lebih memahami bagaimana pelanggan mempersepsikan tanggapan organisasi terhadap pandemi ini dan memantau perubahan kebutuhan digital pengguna. Ketika pemerintah bergulat dengan cara terbaik untuk memberikan layanan konsisten mereka sepanjang krisis ini, penting untuk tetap terhubung dengan pengalaman manusia yang sebenarnya. Sehingga, HCD menawarkan filosofi, bersama dengan alat-alat praktis, untuk menjaga hubungan antar manusia dan memberikan solusi kepada individu untuk mendapat dukungan dalam melewati masa-masa sulit ini.

### **Metode HCD**

Beberapa strategi dan teknik untuk mengimplementasikan HCD dapat dilakukan dari *scope* yang paling kecil ke *scope* yang paling

luas dan strategis. Sehingga, kemungkinan baru yang timbul dari krisis Covid-19 adalah organisasi tidak hanya berbicara tentang tujuan sebuah organisasi, tetapi lebih kepada penanaman makna ke dalam setiap aspek pekerjaan individu setiap harinya. Beberapa di antaranya adalah sebagai berikut:

a. **Sense of belonging: Dari kenyamanan ke koneksi dan kontribusi**

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 mengingatkan kita bahwa karyawan akan termotivasi pada tingkat tertinggi ketika mereka dapat menghubungkan antara kontribusi pekerjaan mereka ke tujuan dan misi yang lebih besar. Misalnya, bagaimana pekerja di beberapa perusahaan produk telah menemukan makna dan inspirasi dalam pekerjaan mereka ketika perusahaan meningkatkan produksi (atau dalam beberapa kasus diputar untuk mulai mengembangkan) desinfektan (Mary, 2020). Orang ingin berkontribusi pada organisasi mereka ketika mereka memahami bagaimana bakat, kekuatan dan kontribusi unik mereka berdampak ke tujuan yang lebih besar.

**Kemungkinan** baru: ketika mereka mulai kembali bekerja, perusahaan harus memanfaatkan kesempatan ini untuk mundur dan memastikan bahwa mereka menciptakan koneksi yang jelas di seluruh pekerjaan individu, tujuan tim dan misi perusahaan. Untuk memperkuat hubungan antara kepemilikan dan kinerja perusahaan, perusahaan perlu melakukan lebih dari sekedar memperlakukan pekerjaannya secara adil; mereka harus mengaktifkan hubungan yang lebih dalam dengan menggambar hubungan yang terlihat tentang bagaimana kontribusi mereka membuat dampak pada perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan.

b. **Merancang pekerjaan untuk kesejahteraan: *Living and performing at your best***

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 mengedepankan kesejahteraan bagi perusahaan karena keamanan fisik, mental, dan keuangan menjadi yang terpenting. Pandemi telah menempatkan lebih banyak jam di hari kerja, menciptakan kelelahan serta secara bersamaan mengungkapkan tekanan yang dihadapi oleh banyak pekerja dalam menyeimbangkan tuntutan profesionalisme dan pribadi. Karena komitmen dan peran pribadi tidak lagi dapat dipisahkan dari kantor.



Banyak pekerja mengalami kelelahan yang diperburuk oleh adanya Covid-19 (Nick, 2020).

**Kemungkinan baru:** ketika karyawan mulai bekerja, perusahaan perlu melangkah lebih jauh dari sekedar membuat dialog terbuka dan praktik terbuka seputar kesejahteraan. Sekarang adalah waktu yang tepat untuk menanamkan kesejahteraan ke dalam aspek dan penyampaian pekerjaan itu sendiri. Sehingga, akan sangat penting untuk mendesain ulang pekerjaan agar memberikan hasil yang lebih nyata, lebih dari sekedar sebuah kegiatan. Hal ini memungkinkan karyawan untuk hidup dan bekerja sebaik mungkin.

c. ***The post-generational workforce: From millennials to parennials***

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 membuktikan bahwa generalisasi berdasarkan usia saja dapat memberikan kesimpulan yang salah. Ketika pandemi berkembang, para peneliti mengasah investigasi mereka berdasarkan atribut populasi yang melampaui usia, apakah geografi, situasi kehidupan, atau kondisi kesehatan sebelumnya, sehingga dengan cepat memperluas pemahaman virus pada tingkat yang sebelumnya tidak dipahami.

**Kemungkinan baru:** saat mulai kembali bekerja, perusahaan harus menerapkan sebuah sistem yang sama untuk semua karyawan, menggunakan pendekatan berbasis data untuk lebih memahami keunikan, kebutuhan serta dimensi karyawan dan melakukan segmentasi yang sesuai dengan karyawan.

*Langkah kedua*, organisasi diharapkan memahami seluruh potensi yang dimiliki dan memiliki kemampuan untuk mengelola potensi apa yang SDM mampu pikirkan, ciptakan dan lakukan dengan mesin. Berikut adalah beberapa potensi yang muncul dari efek Pandemi.

a. ***Superteams: Menempatkan AI di dalam grup***

**Perubahan COVID-19:** Covid-19 menunjukkan bahwa walaupun teknologi dapat membantu dan melengkapi pekerjaan, namun tekonologi tidak dapat menggantikan apa yang dibutuhkan manusia. Krisis kesehatan memberikan apresiasi yang lebih besar atas fakta bahwa manusia dan teknologi akan lebih kuat jika bekerja



secara bersama sama daripada berdiri sendiri-sendiri. *Telemedicine, e-commerce, e-learning* dan *e-services* telah memanfaatkan kekuatan tim mesin manusia terintegrasi selama krisis.

**Kemungkinan baru:** Ketika mulai kembali bekerja, perusahaan memiliki kesempatan untuk mengoptimalkan integrasi manusia dengan teknologi. Perusahaan harus mengembangkan pemikiran tentang teknologi dari mengambil pandangan substitusi murni (menggantikan manusia dengan teknologi) menjadi menggunakan teknologi sebagai strategi augmentasi atau kolaborasi. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk tidak hanya memangkas biaya, tetapi juga untuk menciptakan nilai dan pada akhirnya, memberikan makna bagi karyawan secara keseluruhan.

b. **Manajemen pengetahuan: Menciptakan konteks untuk dunia yang saling terhubung**

**Perubahan COVID-19:** keingintahuan seseorang akan akan informasi selama pandemi Covid-19 memvalidasi ungkapan bahwa “*knowledge is a power.*” Ketika individu di seluruh dunia menuntut informasi apa pun yang mereka dapat temukan mengenai tingkat penyebaran virus, informasi perawatan, pengembangan vaksin, langkah-langkah keselamatan, penutupan bisnis, dan banyak lagi, organisasi menggunakan pengetahuan kelembagaan untuk memperluas kemampuan beradaptasi mereka, karena mereka dapat dengan cepat membuat SDM beralih ke peran baru, atau bahkan organisasi baru, dengan memanfaatkan pengetahuan yang sekarang ada di ujung jari mereka.

**Kemungkinan baru:** Ketika mulai kembali bekerja, perusahaan memiliki kesempatan untuk memanfaatkan kekuatan AI, yaitu untuk membangun budaya berbagi pengetahuan. Perusahaan juga dapat memanfaatkan AI untuk menciptakan pengetahuan yang memperkuat konektivitas perusahaan dan memberi daya tahan organisasi, bahkan berkembang dalam rintangan, ketidakpastian, dan perubahan.

c. **Beyond Re-skilling: Investing in resilience for uncertain futures**

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 menegaskan bahwa lebih penting untuk memahami apa yang mampu karyawan lakukan daripada

memahami apa yang telah mereka lakukan sebelumnya. Melalui krisis ini, dunia memiliki kesempatan untuk melihat ketahanan dan kemampuan beradaptasi pada tenaga kerja karena karyawan dengan cepat mengambil peran baru bahkan berkontribusi pada peluang di berbagai bidang dan industri.

**Kemungkinan baru:** ketika karyawan kembali bekerja, perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana mendorong dan menawarkan kesempatan bagi karyawan untuk terus tumbuh dan beradaptasi berdasarkan potensi mereka daripada hanya mengandalkan ketrampilan atau sertifikasi yang mereka miliki. Sekarang bukan saatnya untuk menarik kembali upaya pengembangan tenaga kerja, tetapi menggandakan komitmen untuk membangun tenaga kerja yang tangguh yang dapat beradaptasi dalam menghadapi perubahan yang konstan.

*Langkah ketiga*, adalah membangun perspektif baru yaitu, sebuah organisasi yang mendorong dan mencakup orientasi masa depan, tidak hanya bertanya bagaimana mengoptimalkan hari ini, tetapi juga bagaimana menciptakan nilai untuk masa depan. Perspektif tersebut adalah:

a. **Pendekatan kompensasi yang lebih manusiawi**

**Perubahan COVID-19:** COVID-19 menunjukkan bahwa kompensasi adalah sejumlah indikator budaya dan nilai-nilai perusahaan yang seringkali menjadi ukuran nilai pasar sebuah perusahaan. Pandemi ini juga menyoroti sustainabilitas gaji, karena berkaitan dengan pekerjaan esensial. Telah banyak yang melakukan tindakan terkait kompensasi bagi frontline staff, seperti menaikkan upah minimum untuk SDM yang menempati posisi strategis (Ryan T, 2020) atau memotong kompensasi eksekutif untuk memprioritaskan menjaga SDM tetap bekerja dan terpenuhi kesejahteraannya (Equilar, 2020)

**Kemungkinan baru:** ketika kembali bekerja, perusahaan harus bertanya kembali terkait prinsip apa yang berfungsi sebagai dasar filosofi, program dan kebijakan kompensasi mereka. Ketika mengevaluasi prinsip-prinsip tersebut, pembahasannya tidak hanya

terbatas pada nilai pasar tetapi juga harus memperhitungkan nilai manusia dalam bentuk tujuan, keadilan, transparansi, pertumbuhan dan kolaborasi.

b. **Mengatur strategi Tenaga Kerja**

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 menempatkan kebutuhan dan kemudahan dalam akses data tenaga kerja yang berwawasan luas dan berorientasi pada masa depan. Data tersebut dapat berupa kemampuan tenaga kerja, keadaan fisik dan mental pekerja atau penilaian tentang seberapa baik budaya organisasi, seberapa besar vendor keluar dengan cara memanfaatkan teknologi untuk mendapatkan data dan wawasan yang dibutuhkan dan didapatkan dengan cepat.

**Kemungkinan baru:** saat mulai kembali bekerja, perusahaan harus memanfaatkan teknologi untuk mengumpulkan wawasan dan cara pandang karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan mengumpulkan pertanyaan-pertanyaan kunci yang mereka perlu tanyakan agar mendapat hasil yang real time sesuai dengan yang dibutuhkan. Ini waktunya organisasi untuk mengetahui apakah para karyawan telah mengajukan pertanyaan yang tepat dan apakah mereka memiliki tata kelola dalam penggunaan data agar benar-benar merasakan apa yang terjadi antar perusahaan dan tenaga kerja.

c. **Etika dan masa depan pekerjaan: Dari “bisakah kita” ke “bagaimana yang seharusnya kita lakukan”**

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 menempatkan masalah etika pekerjaan ke posisi terdepan. Hal ini menyoroti dampak keputusan perusahaan terhadap kehidupan karyawan sehari-hari.

**Kemungkinan baru:** ketika mulai kembali bekerja, perusahaan perlu mengajukan pertanyaan kritis kepada diri mereka sendiri untuk membantu menghadapi dampak etis dan actual dari sebuah keputusan bisnis. Perusahaan juga harus memantau respon pemerintah karena hal ini dapat membantu keluar dari krisis. Pertimbangan ini sangat penting karena berkaitan dengan perlakuan perusahaan terhadap karyawan, terutama dalam *industry hospitality*.

d. **Peran Bagian SDM: Memperluas fokus dan memperpanjang pengaruh**

**Perubahan Covid-19:** Covid-19 menyoroti bagian SDM perusahaan, seperti halnya yang dilakukan resesi 2008-2009 untuk keuangan. Dalam beberapa bulan terakhir, apresiasi yang lebih besar atas yang telah bagian SDM lakukan dan dapat lakukan: mulai dari pemantauan sentimen karyawan, membangun koneksi antara pemimpin perusahaan, karyawan, dan tim, hingga mengintegrasikan bagaimana, di mana, dan pekerjaan apa yang dilakukan.

**Kemungkinan baru:** Dari krisis ini, perusahaan harus bertanya pada diri sendiri apakah departemen SDM diposisikan untuk memberikan dampak dan harus melakukan hal tersebut antar perusahaan. Bagian SDM harus mengambil peran utama dalam membantu perusahaan dan karyawan untuk beradaptasi dengan perubahan. Pertanyaan yang harus ditanyakan oleh perusahaan kepada diri mereka sendiri adalah apakah bagian SDM memiliki fokus yang cukup untuk membantu perusahaan agar pulih kembali serta berkembang selama dekade berikutnya.

## **Penutup**

Selama pandemi Covid-19, perusahaan telah mengalami berbagai akselerasi, maju cepat ke masa depan pekerjaan dengan cara-cara yang menguji kemampuan mereka untuk memadukan orang dengan teknologi dalam lingkungan bisnis paling dinamis yang pernah dilihat. Sementara saat-saat krisis dapat mengarah pada tindakan *heroic* dan belum pernah terjadi sebelumnya, keberlanjutan tindakan tersebut adalah jalan yang menuju pemulihan akan dimulai.

Covid-19 telah memperkuat keyakinan bahwa kepedulian manusia tidak terpisah dari kemajuan teknologi, tetapi integral bagi perusahaan yang ingin menangkap nilai penuh dari teknologi yang ada. Pada era *New Normal*, melakukan transformasi bisnis bukan lagi aspirasi yang berfokus di masa depan, tetapi kenyataan di masa kini. Transformasi bisnis perusahaan di era *New Normal* mempunyai manfaat yang sangat besar bagi perusahaan, antara lain perusahaan dapat lebih berfokus

kepada bisnis yang lebih menjajikan serta meningkatkan kemampuan organisasi agar memiliki daya dukungan yang kuat. Daripada mencoba menghentikan badai perubahan yang tak terhindarkan lebih baik mendorong pemimpin membangun keputusan yang bergerak dengan badai, menarik energi dari badai dan menciptakan sebuah platform stabilitas yang dinamis didalamnya. Perubahan yang dilakukan perusahaan dalam menjalani era *New Normal* dapat dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan yang terdiri atas perubahan pola pandang, pola pikir dan pola tindakan perusahaan.

Dalam dunia pasca-covid, tujuan, potensi, perspektif dan kemungkinan bukan lagi aspirasi yang berfokus di masa depan, tetapi kenyataan di masa kini. Perusahaan menghadapi pilihan antara kembali ke dunia pasca-covid yang hanya merupakan versi lanjutan dari hari kemarin atau membangun versi berkelanjutan di masa depan. Risikonya lebih dari tertinggal yaitu tidak pernah mengejar ketertinggalan sama sekali. Sehingga, konsep HCD sebaiknya dipertimbangkan untuk segera mentransformasi model bisnis.

## Daftar Pustaka

- Bannon, L. (2011). Reimagining HCI: Toward a more human-centered perspective. *Interactions*, 18(4), 50–57. doi:10.1145/1978822.1978833
- Digital Watch Observatory, “WTO highlights the implications of COVID-19 on digital divide,” May 5, 2020.
- Equilar, “Companies adjust executive pay amid COVID-19,” May 7, 2020.
- Hanington, B., & Martin, B. (2012). *Universal methods of design: 100 ways to research complex problems, develop innovative ideas, and design effective solutions*. Beverly, MA: Rockport Publishers
- Hidayat, D., Harahap, D. A., Prodi, D., Fakultas, M., & Universitas, B. (2020). *Covid 19 dan Transformasi Saluran Pembelian Online*.
- Liedtka J, Ogilvie T. *Designing for growth: a design thinking tool kit for managers*. New York NY: Columbia Business School Publishing (Book 2), Columbia University Press, 2011.
- Mary Mazzoni, “15 companies retooling their operations to fight

- COVID-19,” Triple Pundit, May 1, 2020.
- Nick Kolakowski, “COVID-19 burnout growing among remote workers,” Dice Insights, May 5, 2020; Kevin Smith, “Pandemic fuels burnout among nearly half of U.S. workers,” *Orange County Register*, April 16, 2020.
- Ryan Tumility, “Trudeau announces wage top-ups for front-line workers, but details unclear,” May 7, 2020.
- Scott, D. (2019). Pertti Saariluoma, José J. Cañas, and Jaana Leikas: Designing for Life: A Human Perspective on Technology Development [Book review]. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 62(4), 400–401. <https://doi.org/10.1109/tpc.2019.2946941>
- Vechakul, J., Shrimali, B. P., & Sandhu, J. S. (2015). Human-centered design as an approach for place-based innovation in public health: A case study from Oakland, California. *Maternal and Child Health Journal*, 19(12), 2552–2559.
- Wyche Jennifer Olson, S., & Karanu, M. (2019). *Redesigning Agricultural Hand Tools in Western Kenya Redesigning Agricultural Hand Tools in Western Kenya: Considering Human-Centered Design in ICTD*. 15, 97–112
- Zach St. Louis, “Thomas Friedman on human interaction in the digital age,” Aspen Institute, January 10, 2017.



## **Bab 13**

# **Motivasi Wirausaha UKM: Tetap Eksis di Masa Pandemi Covid-19**

**Much. Imron**

imron65stienu@gmail.com

**Abstrak.** Pandemi Covid-19 telah menciptakan tantangan berat pada berbagai sektor bisnis. UKM menjadi salah satu sektor yang paling menderita pada saat krisis, seperti adanya pandemi Covid-19 saat ini, dan yang paling tidak siap dibandingkan dengan organisasi bisnis lainnya. Kebanyakan UKM juga tidak memiliki rencana kesinambungan bisnis, sedangkan kesinambungan bisnis yang kuat dapat membantu meminimalkan dampak negatif pada bisnis selama pandemi. Namun demikian, roda perputaran bisnis tidak boleh berhenti. UKM tetap harus eksis karena perannya yang sangat signifikan dalam menopang perekonomian. Dalam kondisi sulit seperti saat ini, perlu menumbuhkan motivasi wirausaha bagi UKM agar tetap mencapai hasil semaksimal mungkin. UKM juga perlu berpikir *out of the box* dan menghasilkan inovasi yang dapat meningkatkan bisnis mereka. Artikel ini bertujuan membahas perlunya motivasi wirausaha bagi UKM agar tetap eksis dimasa pandemi Covid-19. Adanya pandemi menimbulkan guncangan yang besar bagi pengusaha UKM, krisis yang panjang juga mengakibatkan kejenuhan pelaku UKM karena tekanan yang ditimbulkan, untuk itu perlu suatu konsep bagaimana membangun motivasi khususnya bagi usaha yang terdampak.



**Keywords:** UKM, motivasi kewirausahaan, pandemi Covid-19

## **Pendahuluan**

Beberapa studi menunjukkan bahwa adanya pandemi berdampak pada kesulitan bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dikaitkan dengan perolehan pendapatan yang rendah sehingga berpengaruh pada operasional dan keberlanjutan usaha. UKM mengalami kekurangan sumber daya keuangan menjadi tantangan terbesar untuk pemulihan jangka pendek dan jangka panjang dalam situasi Covid-19 (Cumbie, 2017). Dampak nyata adanya PHK massal, penutupan usaha, perdebatan tentang kemungkinan durasi gangguan terkait Covid-19 sehingga menimbulkan spekulasi, banyak bisnis berada di tepi jurang, dan bahkan mengalami kebangkrutan. Covid-19 telah menyebabkan guncangan ekonomi yang signifikan (Seth, Ganaie, dan Zafar 2020).

Dampak lain dari pandemi Covid-19 adalah pengaruh terhadap kesehatan dan keselamatan pekerja serta mengurangi paparan Covid-19 bagi pekerja di tempat kerja, hal ini menjadikan kekhawatiran berlebihan menjadikan penurunan produktivitas. Beberapa dampak pandemi Covid-19 termasuk gangguan pada arus kas bisnis, melewatkan tenggat waktu kewajiban pembayaran, karyawan terpaksa harus bekerja dari rumah (WFH), larangan bagi staf untuk menghadiri berbagai acara pertemuan yang menimbulkan kerumunan, serta gangguan dalam rantai pasokan.

UKM adalah pendorong utama dalam mengembangkan ekonomi dengan menciptakan lapangan kerja di seluruh dunia (Elimam, 2017). Peran UKM dalam perekonomian nasional mana pun tidak dapat diragukan (Muritala, Awolaja, dan Bako, 2015), memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap pertumbuhan PDB suatu negara, penciptaan lapangan kerja, dan peningkatan standar hidup. UKM penting bagi perkembangan ekonomi lokal, terutama dalam penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, dan pengentasan kemiskinan. UKM mendorong pembangunan ekonomi suatu daerah (Obi, Ididunmi, Tolulope, Olokundun, Amaihian, Borishade dan Fred, 2018).

UKM juga memainkan peran penting dalam inklusi sosial, serta inovasi di daerah pedesaan, dan penyediaan bagi lapangan kerja lokal

(Auzzir *et al*, 2018). UKM paling menderita pada saat krisis, seperti adanya pandemi Covid-19 saat ini, dan paling tidak siap dibandingkan dengan organisasi bisnis lainnya. Kebanyakan UKM juga tidak memiliki rencana kesinambungan bisnis. Memiliki rencana kesinambungan bisnis yang kuat dapat membantu meminimalkan dampak negatif pada bisnis selama pandemi (Turner dan Akinremi, 2020). Pandemi Covid-19 telah menciptakan tantangan berat bagi UKM di seluruh dunia.

Namun demikian, roda perputaran bisnis tidak boleh berhenti. UKM tetap harus eksis karena perannya yang sangat signifikan dalam menopang perekonomian. Dalam kondisi sulit seperti saat ini, perlu menumbuhkan motivasi wirausaha bagi UKM agar tetap mencapai hasil semaksimal mungkin. UKM juga perlu berpikir *out of the box* dan menghasilkan inovasi yang dapat meningkatkan bisnis mereka. Selain itu, juga terdapat hikmah dari setiap masalah yang ada, saat ini merupakan kesempatan bagi UKM untuk belajar, mendidik diri sendiri, melakukan inovasi, serta tidak terlena dengan apa yang telah dicapai saat sebelum krisis, menyadari bahwa bangunan bisnis yang dibangun belumlah kuat. Pemilik UKM dapat menjadi wirausahawan hibrida dengan berinvestasi dalam penyediaan berbagai kebutuhan yang diperlukan saat pandemi, untuk meningkatkan pendapatan mereka.

Artikel ini bertujuan membahas perlunya motivasi wirausaha bagi UKM agar tetap eksis dimasa pandemi Covid-19. Adanya pandemi menimbulkan guncangan yang besar bagi pengusaha UKM, krisis yang panjang juga mengakibatkan kejenuhan pelaku UKM karena tekanan yang ditimbulkan, untuk itu perlu suatu konsep bagaimana membangun motivasi khususnya bagi usaha yang terdampak.

### **Pengertian Motivasi**

Berbicara mengenai motivasi, berbagai teori motivasi yang ada memiliki sudut pandang yang berbeda (Ferreira & Martinez, 2008). Dengan demikian, teori motivasi diklasifikasikan menurut dua kelompok utama yaitu berdasarkan teori isi dan teori proses. Yang pertama berusaha menjelaskan motivasi melalui analisis faktor motivasi, dengan fokus pada pertanyaan “apa yang memotivasi pekerja” yaitu menjelaskan motivasi manusia dari kebutuhan individu, menyatakan bahwa

perilaku berorientasi pada kepuasan mereka. Teori proses menganalisis motivasi dengan cara yang lebih dinamis, untuk menjawab pertanyaan “bagaimana perilaku termotivasi terjadi, bagaimana motivasi diciptakan dan dipertahankan dalam jangka panjang”, memahami motivasi sebagai pengambilan keputusan proses, di mana persepsi, tujuan, harapan dan tujuan pribadi dipertaruhkan (Cunha, Rego, Cunha, Cabral-Cardoso, & Neves, 2014).

Istilah motivasi telah dibahas dan dikonseptualisasikan oleh berbagai peneliti. Definisi tahun-tahun awal yang diberikan oleh Whiseand dan Rush (1988) menjelaskan motivasi sebagai kemauan seseorang untuk melakukan sesuatu dan dikondisikan oleh tindakan untuk memuaskan kebutuhan. Kemudian, Wregner dan Miller (2003) menggambarkan motivasi sebagai sesuatu yang memberi energi kepada individu untuk mengambil tindakan dan yang berkaitan dengan pilihan yang dibuat individu sebagai bagian dari perilaku berorientasi pada tujuan. Mengikuti definisi terbaru yang dikontribusikan oleh Fuller *et.al* (2008), motivasi adalah intensitas, arah, dan kegigihan seseorang dalam upaya mencapai tujuan tertentu. Dari pernyataan yang diberikan, intensitas yang dijabarkan lebih lanjut adalah seberapa keras seseorang berusaha mencapai tujuan tertentu sedangkan arahan merupakan saluran menuju intensitas menuju tujuan yang benar; sedangkan ketekunan mengacu pada berapa lama seseorang mempertahankan upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Di sisi lain, Motivasi didefinisikan oleh Saraswathi (2011) sebagai kesediaan untuk mengerahkan upaya optimal menuju pencapaian tujuan organisasi, dikondisikan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi beberapa kebutuhan individu. Tiga elemen kunci dalam definisi tersebut selanjutnya sebagai perwujudan usaha, tujuan organisasi, dan kebutuhan.

Motivasi adalah sekumpulan kekuatan yang menyebabkan orang lain memotivasi orang untuk berperilaku sesuai dengan kepentingan organisasi (Moorhead & Griffin, 2010). Untuk mencapai kinerja yang optimal dalam berbisnis, wirausahawan harus bersedia melakukan pekerjaan yang baik dengan motif prestasi yang tinggi dalam menjalankan usahanya untuk mencapai tingkat daya saing khusus yang memiliki posisi tawar terhadap persaingan yang kuat (McClelland, 1961, 1976).

Memiliki kemampuan kreativitas dan inovasi, memanfaatkan perbedaan menjadi sesuatu yang menambah nilai, mencari peluang, serta terbuka terhadap kritik dan saran merupakan ciri khas pengusaha sukses. Namun demikian, pengusaha jarang mengembangkan bisnis mereka melampaui tahap di mana mereka tidak dapat mengelola sendiri semuanya secara pribadi, dan kurangnya keterampilan manajemen menghambat pertumbuhan bisnis dan berkontribusi pada kegagalan bisnis (Ates *et al*, 2013).

Robbins dan Judge (2011) mengemukakan bahwa motivasi merupakan suatu proses yang berperan dalam intensitas, arah, dan durasi dari upaya yang sedang berlangsung menuju pencapaian tujuan individu. Intensitas berkaitan dengan seberapa keras seseorang berusaha. Inilah elemen yang paling banyak mendapat perhatian dari kita ketika berbicara tentang motivasi. Namun, intensitas tinggi tidak mungkin menghasilkan kinerja yang diinginkan jika upaya tidak dikaitkan dengan organisasi yang menguntungkan. Pada studi meta-analisis yang dilakukan oleh Steward dan Roth (2007), kedua sarjana tersebut menyoroiti beberapa perbedaan antara motivasi wirausaha dan motivasi manajer. Oleh karena itu motivasi berwirausaha harus digarisbawahi pada ciri-ciri pribadi pengusaha.

Motivasi adalah motif pendorong di dalam hati seseorang untuk melakukan atau mencapai tujuan bisnis tertentu. Motivasi juga bisa dianggap sebagai rencana atau keinginan untuk sukses dan menghindari kegagalan dalam keputusan kewirausahaan. Jika pengusaha termotivasi, mereka akan membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu untuk memuaskan keinginan mereka. Motivasi dapat diringkas sebagai kondisi yang mendorong pengusaha untuk mencapai tujuan; keahlian dalam mengarahkan bawahan agar berhasil memulai dan mengarahkan perilaku; dan sebagai pendorong pembangkit energi dan kondisi di dalamnya yang secara langsung membangkitkan dan memelihara perilaku berkaitan dengan pekerjaan yang dijalankan. Motivasi kewirausahaan dari penciptaan usaha dapat mempengaruhi keputusan tentang kinerja bisnis.

TeorimotivasiMcClellandmenyatakanbahwaproduktivitas seseorang ditentukan oleh Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement-nAch*);

Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power-nPow*); dan Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation-nAff*). Kebutuhan akan pencapaian nAch adalah keinginan/komitmen untuk memenuhi atau melampaui standar kinerja. Standar tersebut dapat berupa pencapaian atau peningkatan diri di masa lalu: orientasi hasil, daya saing, tujuan yang menantang, atau inovasi. Ini menunjukkan dorongan untuk bertindak lebih baik dan lebih efisien. Ini juga akan membangun keinginan individu untuk pencapaian yang signifikan, menguasai keterampilan, kendali, atau memenuhi standar yang tinggi. Lebih jauh, dia berpendapat bahwa individu dengan level tinggi di nAch lebih mungkin untuk terlibat dalam tugas-tugas di mana mereka memiliki tingkat kinerja yang luar biasa. Collin, Hanges, dan Locke (2004) telah menunjukkan dalam studi meta-analisis mereka bahwa keinginan untuk berprestasi telah menjadi prediktor yang kuat dari kewirausahaan; pengusaha lebih berorientasi pada prestasi.

Definisi motivasi sebagaimana diuraikan sebelumnya, ternyata memiliki beberapa arti yang mirip seperti dorongan, energi dan tindakan. Berdasarkan teori konten yang menekankan pada faktor dan kebutuhan yang mendorong dan menginspirasi perilaku serta kinerja karyawan, karyawan akan memperoleh kepuasan kerja jika tugas pekerjaannya memberikan rasa peningkatan diri. Teori motivasi yang diklasifikasikan dalam teori konten menyatakan bahwa semua karyawan dalam organisasi memiliki kebutuhan yang sama, oleh karena itu memungkinkan organisasi untuk memprediksi karakteristik yang harus ada dalam pekerjaan (Lynne, 2012). Sebaliknya, Teori proses menekankan pada perilaku karyawan yang didorong oleh kebutuhan individu mereka. Karyawan akan mendapatkan kepuasan kerja jika harapan dan nilai mereka terpenuhi dalam pekerjaannya. Teori ini termasuk proses di mana variabel seperti harapan, kebutuhan dan nilai karyawan, dan perbandingan berinteraksi dengan tugas pekerjaan mereka untuk menentukan kepuasan. Ragam teori motivasi kerja yang diklasifikasikan dalam teori proses memiliki pemahaman yang sama di mana beragam kebutuhan karyawan dan proses kognitif di balik keragaman ini diberi perhatian (Lynne, 2012). Dalam teori ini, perhatian diberikan pada sumber dan penyebab perilaku karyawan, serta motif

yang memengaruhi intensitas dan arah perilaku tersebut.

Motivasi untuk berbisnis sangat kompleks dan seringkali, kepemilikan bisnis kecil terkait erat dengan kehidupan pribadi operator bisnis dan keluarganya (Culkin & Smith, 2000). Berkenaan dengan kepemilikan usaha kecil, literatur menunjukkan bahwa usaha yang dijalankan seseorang karena adanya ‘tarikan’ atau ‘dorongan’ ke dalam bisnis (Hughes 2003; Singh & DeNoble, 2003).

Motivasi ‘tarikan’ adalah keinginan batin positif individu untuk memulai usaha bisnis dan berpusat pada kebutuhan calon pemilik bisnis baru untuk mengambil kendali dan mengubah status pekerjaannya sebagai ‘karyawan’. Faktor ‘penarik’ umum termasuk kemandirian atau otonomi, menjadi bos bagi diri sendiri, penciptaan kekayaan, perubahan gaya hidup dan keinginan untuk menggunakan atau menerapkan pengalaman dan pengetahuan pribadi (Singh & DeNoble 2003). Sebaliknya, motivasi ‘dorongan’ adalah pendorong negatif dari eksternal dan biasanya mencakup aspek-aspek seperti frustrasi pekerjaan, anggapan kurangnya peluang kemajuan, penghindaran pekerjaan bergaji rendah, pelarian dari pengawasan dan kendala peran patuh, pengangguran dan penghematan (Curran & Blackburn 2001), serta adanya kesulitan dan tantangan yang dihadapi dampak dari adanya pandemi Covid-19 juga merupakan faktor pendorong eksternal. Biasanya, kepemilikan usaha kecil terjadi dari kombinasi kekuatan ‘tarikan’ dan ‘dorongan’ dan dapat dilihat sebagai kontinum bersama yang terdapat banyak kombinasi variasi faktor ‘dorongan’ dan ‘tarikan’ (Hughes 2003).

### **Faktor Intrinsik & Ekstrinsik**

Teori Dua Faktor Frederick Herzberg yang terkenal dirancang pada tahun 1959. Herzberg mendefinisikan dua rangkaian faktor dalam menentukan sikap kerja dan tingkat kinerja karyawan, bernama *Motivation & Hygiene Factors* (Robbins, 2009). Faktor Motivasi adalah Faktor Intrinsik yang akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan; sedangkan *Hygiene Factors* adalah Faktor Ekstrinsik untuk mencegah ketidakpuasan karyawan. Herzberg melanjutkan bahwa pasokan penuh *Hygiene Factors* tidak akan menghasilkan kepuasan kerja karyawan.

Untuk meningkatkan kinerja atau produktivitas karyawan, faktor motivasi harus diperhatikan.

Teori Dua Faktor terkait erat dengan hierarki kebutuhan Maslow tetapi teori ini memperkenalkan lebih banyak faktor untuk mengukur bagaimana individu termotivasi di tempat kerja. Teori ini menyatakan bahwa memenuhi kebutuhan tingkat rendah (faktor ekstrinsik) individu tidak akan memotivasi mereka untuk mengerahkan upaya, tetapi hanya akan mencegah mereka dari ketidakpuasan. Untuk memotivasi karyawan, kebutuhan tingkat yang lebih tinggi (faktor intrinsik atau motivasi) harus disediakan. Implikasi bagi organisasi untuk menggunakan teori ini adalah bahwa memenuhi faktor ekstrinsik hanya akan mencegah karyawan menjadi tidak puas secara aktif tetapi tidak akan memotivasi mereka untuk memberikan upaya tambahan menuju kinerja yang lebih baik. Untuk memotivasi karyawan, organisasi harus fokus pada penyediaan faktor intrinsik atau motivasi (Robbins, 2009).

Faktor Ekstrinsik kurang berkontribusi terhadap kebutuhan motivasi karyawan. Kehadiran faktor-faktor tersebut hanya untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan di tempat kerja mereka. Faktor Ekstrinsik juga dikenal sebagai faktor konteks pekerjaan; adalah kepuasan ekstrinsik yang diberikan oleh orang lain kepada karyawan (Robbins, 2009). Faktor-faktor ini menjadi pedoman bagi pengusaha dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dimana karyawan merasa nyaman bekerja di dalamnya. Ketika semua faktor eksternal ini tercapai, karyawan akan bebas dari kondisi kerja eksternal yang tidak menyenangkan yang akan menghilangkan perasaan tidak puas mereka, tetapi tetap tidak puas atau tidak termotivasi; Namun, ketika pemberi kerja gagal memenuhi kebutuhan Faktor Ekstrinsik karyawan, ketidakpuasan kerja karyawan akan muncul.

Faktor Intrinsik adalah faktor sebenarnya yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Ini secara luas dikenal sebagai faktor konten pekerjaan yang bertujuan untuk memberikan karyawan pekerjaan yang bermakna yang secara intrinsik dapat memuaskan diri mereka sendiri dengan hasil pekerjaan mereka, tanggung jawab yang didelegasikan pengalaman yang dipelajari, dan pencapaian yang diperoleh (Robbins, 2009). Faktor Intrinsik sangat



efektif dalam menciptakan dan memelihara efek positif yang lebih loyal terhadap kinerja karyawan pada pekerjaannya karena faktor tersebut merupakan kebutuhan dasar manusia untuk pertumbuhan psikologis. Faktor Intrinsik akan mendorong karyawan untuk memasukkan minat tambahan ke dalam pekerjaan mereka. Ketika karyawan puas dengan kebutuhan motivasi, produktivitas dan efisiensi mereka akan meningkat.

Teori ini selanjutnya mengusulkan Faktor Intrinsik dan Ekstrinsik yang saling ketergantungan satu sama lain. Kehadiran Faktor Ekstrinsik hanya akan menghilangkan ketidakpuasan kerja karyawan; Namun, hal tersebut tidak akan memberikan kepuasan kerja. Di sisi lain, pasokan yang cukup dalam Faktor Intrinsik akan memupuk pertumbuhan dan perkembangan batin karyawan yang akan mengarah pada produktivitas dan kinerja yang lebih tinggi; Namun, absennya faktor ini hanya akan menetralkan perasaan ketidakpuasan atau tidak puas terhadap pekerjaannya. Faktor Ekstrinsik hanya mengizinkan kesediaan karyawan untuk bekerja, sedangkan Faktor Intrinsik akan menentukan kualitas pekerjaan mereka. Kedua kelompok Faktor Ekstrinsik dan Intrinsik ini tidak perlu berlawanan satu sama lain, karena kebalikan dari kepuasan bukanlah ketidakpuasan, melainkan tidak ada kepuasan. Begitu pula sebaliknya dari ketidakpuasan bukanlah kepuasan, tetapi tidak ada ketidakpuasan (Robbins, 2009).

Motivasi intrinsik juga memengaruhi pertumbuhan usaha yang muncul setelah kegagalan sebelumnya. Secara khusus, motivasi intrinsik bertindak sebagai mekanisme ketekunan yang, bersama dengan pembelajaran yang terkait dengan menerima kesalahan atas kegagalan sebelumnya, mengarah pada pertumbuhan yang lebih tinggi dalam usaha berikutnya (Yamakawa *et al*, 2015).

Bagaimana dengan kondisi krisis saat ini yang dialami oleh UKM dampak dari pandemi Covid-19? Apakah menyurutkan motivasi mereka untuk terus meningkatkan usahanya atautkah sebaliknya? Powell dan Baker (2014) mengembangkan teori dasar tentang bagaimana motif berbasis identitas mempengaruhi tanggapan wirausahawan terhadap kesulitan. Dalam suatu studi, yang dilakukan terhadap perusahaan yang menghadapi kesulitan bisnis, menemukan pola konfigurasi identitas yang mencerminkan perbedaan dalam cara pengusaha memandang



kesulitan yang sama dan dengan demikian motivasi mereka untuk mengubah, mempertahankan, atau mengecilkan usaha mereka. Dari hasil studi tersebut, memberikan pandangan bahwa cara pandang kita terhadap kesulitan yang dihadapi menentukan sikap yang diambil.

### **Motivasi Wirausaha dan Memulai Bisnis**

Selama waktu ini, sejumlah subdomain dalam literatur telah muncul berdasarkan teori motivasi tertentu dan bagaimana motivasi beroperasi dalam konteks tertentu. Satu subdomain yang sangat aktif berfokus pada pemahaman apa yang memotivasi wirausahawan untuk memulai, tumbuh, dan keluar dari usaha mereka.

Diketahui bahwa variabel motivasi berkorelasi dengan kinerja. Dengan demikian, perlu adanya investasi pada faktor-faktor yang memotivasi karyawan organisasi. Dengan demikian, meninggalkan karyawan yang termotivasi akan menjadi nilai tambah untuk keputusan organisasi di masa depan, dan motivasi karyawan merupakan poin kunci dalam organisasi dalam konteks yang sangat kompetitif, seperti UKM. Dengan demikian, motivasi dalam bekerja merupakan alat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia organisasi, sehingga sangat penting untuk menilai tingkat motivasi pada perusahaan tersebut, sehingga kedepannya akan ada tingkat kepercayaan dan komitmen yang lebih besar antara perusahaan dengan perusahaan. karyawan.

Untuk itu motivasi dalam diri dan luar memang perlu diberikan untuk mendorong semangat bagi pelaku UKM. Ketika pelaku UKM tersebut tidak ada yang memberikan dorongan atau cara untuk tetap bertahan dalam pandemi ini maka bisa jadi Pelaku UKM bisa saja gulung tikar karena mereka putus asa dan tidak tau apa yang harus mereka lakukan agar kondisi usaha mereka tetap hidup dan mereka bisa menafkahi keluarga.

Karena adanya pandemi ini maka semua pelaku UKM harus bisa berfikir kreatif dan inovatif, tentunya cara ini dapat memberikan perubahan kepada pelaku UKM yang dulunya tidak memiliki ide atau cara agar usahanya tetap berjalan dengan adanya kreatifitas dan inovasi dari dari pelaku UKM maka hasil yang di dapat akan sesuai dengan usaha yang dilakukan untuk tetap bertahan di masa pandemi ini.

Untuk memahami motivasi, manajer pertama-tama harus memahami alasan mengapa individu berperilaku dengan cara tertentu dan untuk itu mereka memiliki reaksi tertentu di bawah situasi yang mengancam atau dengan mana pengaruh itu dicoba. Motivasi adalah proses internal, bukan suatu keharusan yang dapat dipaksakan dari luar. Manajer harus memahami strategi motivasi, cara mereka berhasil atau gagal atas dasar cara mereka berhasil memengaruhi motivasi batin karyawan.

Motivasi untuk memulai bisnis mendorong aktivitas kewirausahaan. Motif utama kewirausahaan antara lain prospek keuntungan finansial. Amit *et al.* (2000) menunjukkan bahwa dari 11 motif kewirausahaan yang berbeda, keinginan untuk mencapai kekayaan menempati urutan terakhir, kemudian keinginan non ekonomi, seperti mencapai kemandirian, memberikan kontribusi, dan menjadi inovatif. Meski bukan menjadi alasan utama para wirausahawan memulai bisnis, motif ekonomi tetap memegang peranan penting.

Memang, ketika pengusaha mencari cara untuk memasuki pasar baru dan memulai bisnis, mereka memahami pentingnya mendapatkan uang yang cukup untuk mencari nafkah. Dengan demikian, motif ekonomi mungkin mewakili kondisi yang diperlukan tetapi tidak cukup untuk memulai usaha (Weber *et al.*, 2008). Meskipun keuntungan mungkin bukan pendorong utama memulai usaha, ada beberapa faktor yang meningkatkan arti penting motif ekonomi di kalangan pengusaha. Misalnya, ada bencana pandemi Covid-19 mendorong pencarian sumber pendapatan baru, termasuk aktivitas kewirausahaan. Kemungkinan untuk meningkatkan potensi penghasilan seseorang juga dapat meningkatkan motivasi individu untuk memulai usaha dan mengalokasikan lebih banyak waktu untuk memulai aktivitas (Burmeister & Lamp *et al.*, 2012).

Sub bab ini berupaya memberikan gambaran, dampak dari pandemi Covid-19 menimbulkan banyak kesulitan baik ekonomi maupun kesulitan dalam pengelolaan dan pertumbuhan usaha sehingga perlu upaya untuk keluar dari kesulitan tersebut. Upaya yang bisa dilakukan antara lain melalui menumbuhkan motivasi untuk memulai bisnis, baik dalam bentuk memulai aktivitas wirausaha baru, melakukan inovasi

usaha dan pengembangan usaha yang sudah dijalankan sebelumnya sesuai dengan situasi lingkungan dan peluang usaha pada kondisi pandemi Covid-19.

### **Semangat Kewirausahaan dan Inisiasi Usaha**

Semangat kewirausahaan mengacu pada perasaan positif yang secara sadar dan intens yang dialami dengan terlibat dalam aktivitas yang terkait dengan peran kewirausahaan (Cardon *et al*, 2009). Dengan kata lain, gairah adalah emosi terkait identitas yang intens yang dapat memiliki efek motivasi yang kuat. Secara umum, semangat kewirausahaan memotivasi niat yang lebih tinggi untuk memulai bisnis baru (Cardon *et al*, 2009, 2013; Huyghe *et al*, 2016) dan dapat merangsang penggunaan inventif dari sumber daya yang tersedia (yaitu, bricolage), yang mengarah pada ketekunan yang lebih besar. Selama perintisan usaha (Stenholm & Renko, 2016). Gairah juga memotivasi kreativitas dan ketekunan dalam upaya kewirausahaan (Baron, 2008; Cardon *et al*, 2013) dan berfungsi sebagai mekanisme yang menghubungkan efikasi diri dan ketekunan (Cardon & Kirk, 2015). Yang penting, semangat wirausahawan untuk memulai usaha dapat memmanifestasikan dirinya sebagai sinyal positif bagi investor tentang motivasinya (Davis, Hmieleski, Webb, & Coombs, 2017; Hsu, Haynie, Simmons, & McKelvie, 2014; Li *et al*, 2017; Warnick, Murnieks, McMullen, & Brooks, 2018).

Semangat kewirausahaan juga mendorong wirausahawan untuk menetapkan tujuan yang menantang dan tetap berkomitmen untuk itu, yang berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan (Drnovsek *et al*, 2016). Lebih lanjut, wirausahawan dapat menetapkan iklim organisasi yang dipenuhi dengan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko sehingga karyawan mereka mengembangkan semangat yang mendorong peningkatan tingkat perilaku inovatif (Kang *et al*, 2016). Singkatnya, hasrat memotivasi para wirausahawan untuk menyingkirkan lengan baju mereka dan bekerja sangat keras untuk mengembangkan usaha mereka.

Semangat wirausaha dan inisiasi usaha dibutuhkan dalam situasi seperti saat ini dimana dampak dari adanya pandemi Covid-19 memunculkan kesulitan dan tantangan yang nyata bagi keberlangsungan

usaha. Maka perlu menjaga motivasi agar gairah usaha tetap menyala. Dikatakan sebelumnya bahwa dengan gairah akan memotivasi kreativitas dan ketekunan, hal ini diperlukan penguasaha UKM agar bertahan dan berkembang menghadapi krisis.

### **Takut Gagal dan Memulai Usaha**

Ketakutan akan kegagalan juga terkait dengan motivasi kewirausahaan, tetapi tidak seperti gairah, efeknya biasanya negatif. Misalnya, ketakutan akan kegagalan dapat menghambat evaluasi peluang dan motif eksploitasi dengan menurunkan persepsi keinginan dan kelayakan peluang wirausaha (Kollmann *et al*, 2017). Konon, ada sisi baiknya dari rasa takut gagal dalam hal motivasi wirausaha. Meskipun ketakutan akan kegagalan menimbulkan perasaan terancam, yang dapat meredam tindakan kewirausahaan, dalam beberapa keadaan, hal itu dapat memotivasi peningkatan perilaku dan ketekunan kewirausahaan (Cacciotti *et al*, 2016), terutama pada wirausahawan yang baru lahir dengan aspirasi kesuksesan karier yang tinggi (Morgan & Sisak, 2016)

Situasi pandemi memunculkan banyak peluang bisnis baru, yang disebabkan karena memenuhi kebutuhan penanganan Covid-19 maupun dampak dari penyesuaian perubahan dengan situasi pandemi. Hal ini tentu harus direspon oleh pengusaha UKM untuk memulai usaha maupun menyesuaikan jenis usaha tanpa mengabaikan kompetensi inti dari usaha yang telah dijalankan. Oleh karenanya harus membuang perasaan takut gagal dan berani memulai usaha dan menyesuaikan usaha.

Selain itu, juga ada 3 hal bagi seorang wirausaha harus dihindari agar usahanya tetap eksis walau dimasa pandemi, yaitu:

- *Blame* (menyalahkan). Baik menyalahkan orang lain, situasi, faktor ekonomi dll. Maka dia tidak akan pernah mau belajar. Karena ketika kita sering menyalahkan sesuatu tanpa pemikiran yang jelas dan masuk akal maka hal tersebut akan membuat dirinya makin jatuh dan tidak akan pernah berhasil.
- *Excuses* (beralasan). Seperti mengatakan terlalu muda, Cuma lulusan SMA, seorang perempuan dll, orang-orang seperti itu tidak akan bertindak dan tidak ada hasil apapun. Oleh sebab itu kita

diharuskan menjahui hal-hal seperti itu banyak alasan memang sesuatu yang perlu dihindari.

- *Justify* (pembenaran). Upaya orang untuk menutupi kelemahan atau kemalasannya untuk berubah menjadi lebih baik. “Terang saja saya tidak berhasil” karena tidak punya gelar dll.

### **Integrasikan Motif Kewirausahaan Intrinsik dan Ekstrinsik**

Motivasi intrinsik dan ekstrinsik mendorong pembentukan usaha, dan keduanya harus dipertimbangkan bersama untuk menentukan pengaruhnya terhadap inisiasi dan kinerja usaha (Kuhn & Galloway, 2015). Kuhn dan Galloway (2015) menemukan bahwa kombinasi motif intrinsik dan ekstrinsik mengarah pada kinerja bisnis yang lebih tinggi daripada motif intrinsik saja. Demikian pula, dalam studi tentang pengaruh logika keuangan (yaitu, ekstrinsik) dan komunitas (yaitu, perpaduan antara logika intrinsik dan ekstrinsik) dalam mendorong perilaku kewirausahaan, logika keuangan menyebabkan persistensi kewirausahaan yang lebih rendah daripada logika komunitas (Almandoz, 2012). Dengan demikian, pertanyaan masih ada tentang kontribusi relatif dan interaksi antara motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) dan inisiasi usaha. Selain itu, temuan ini menimbulkan pertanyaan tentang tingkat ketahanan relatif yang didorong oleh berbagai jenis motivasi, terutama karena ketahanan merupakan dimensi motivasi kewirausahaan yang penting tetapi relatif diabaikan. Dalam satu pengecualian, Khan *et al.* (2014) menemukan bahwa komitmen tujuan membantu pengusaha mempertahankan motivasi mereka selama proses *start-up*. Seperti dijelaskan di atas, motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat mendorong wirausahawan untuk memulai usaha.

Dengan keadaan sekarang ini kita sebagai seorang wirausaha memang harus memiliki pemikiran wirausaha agar tetap bisa bertahan walaupun ada pandemi seperti ini, pola pikir yang harus dimiliki yaitu:

- Percaya diri. Dari sikap percaya diri mampu memberikan keyakinan kepada wirausaha untuk terus berusaha mengelola hasil usahanya sendiri.
- Berorientasi pada prestasi. Hasil dari beberapa orang ketika memiliki usaha memang mereka harus memiliki pemikiran

bahwa saya pasti bisa dalam arti berpikir bahwa prestasi itu harus saya dapatkan.

- Berani mengambil resiko. Seorang wirausaha harus berani mengambil resiko karena resiko merupakan tantangan untuk mencapai kesuksesan, karena tanpa adanya resiko maka tidak akan pernah berhasil dalam menjalankan bisnisnya.
- Berjiwa independen. Menjadi wirausaha diharuskan memiliki jiwa mandiri karena ketika kita tidak memiliki jiwa yang mandiri maka pada saat kita mengalami gejolak pada usaha kita maka hal tersebut akan kita rasakan karena kita tidak pernah mengalami hal yang sulit.
- Kreatif dan inovatif. Dalam persaingan usaha, bersikap inovatif dan kreatif adalah kunci. Ini karena pelanggan harus memilih produk yang terbaik. Karena itu wirausaha harus bisa menghasilkan produk yang lebih baik dari pesaing yang lain. Bila tidak, pelanggan akan memilih produk pesaing dan akibatnya usaha akan sepi dan akhirnya akan menjadi bangkrut.
- Ulet dan tekun. Seorang wirausaha harus ulet dan tekun karena dari ketekunan itu wirausaha akan bekerja dengan keras dan bisnis akan berjalan dengan baik.

Dari ke enam pola pikir di atas diharapkan kita memiliki kesiapan dalam menghadapi masalah walaupun masalah itu berat dan sulit dipecahkan, mungkin memang kita sebagai wirausaha memang harus siap dalam menghadapi keadaan seperti ini.

### **Jadilah Pemenang dan Sukses**

Dari setiap pertandingan kita mau menang, siapa yang mau kalah? prajurit berperang untuk menang, pengusaha berbisnis untuk menang, atlet bertanding untuk menang dan tentu saja politikus berkampanye untuk menang. Tidak ada yang berusaha untuk kalah karena kekalahan bukanlah hal yang menyenangkan bagi semua orang.

Kemenangan adalah suatu yang penting bagi kebanyakan orang. Begitu pentingnya sampai-sampai banyak yang bersedia sampai melanggar batas-batas norma, etika dan hukum bila perlu. Tapi menjadi

pemenang tidak perlu melaukan hal-hal yang tidak baik seperti itu kita hanya perlu melakukan beberapa hal seperti jadilah orang yang suka mencari hal-hal baik; ciptakan kebiasaan melakukan sesuatu (yang baik) sekarang juga (tanpa menunda); kembangkan sikap bersyukur; bergabunglah dalam program pendidikan berkelanjutan; kembangkan harga diri yang positif; hindari pengaruh-pengaruh negatif; belajarlah menyukai hal-hal yang harus dilakukan; dan mulailah hari-hari dengan hal yang positif.

Kesuksesan bukan suatu kebetulan. Ia adalah hasil dari sikap kita menetapkan pilihan-pilihan. Jadi kesuksesan adalah perihal pilihan, dan bukan hanya peluang. Hal tersebut didasari dengan komitmen, memilih, dan keinginan. Komitmen tinggi bentuk kesepakatan akan suatu hal yang dibuat oleh seseorang kepada dirinya sendiri atau orang lain yang mana komitmen ini harus jelas. Dengan ini kita juga bisa memilih kita ingin sukses ataupun tidak karena itulah seorang yang baru memulai usaha itu bisa memilih kita akan sukses atau tidak dengan di dasari keinginan yang kuat karena keinginan yang kuat juga akan memberikan dorongan yang positif kepada kita selaku pelaku UKM.

## **Penutup**

Tujuan dari bisnis adalah agar perusahaan bisa eksis dan tumbuh/ sukses bisnis. *“Orang sukses selalu kelebihan satu cara, orang gagal selalu kelebihan satu alasan”, “orang yang berhenti mencari-cari alasan dan kelebihan satu cara”*. Karena itu usaha terus meskipun situasi semakin sulit. Pada dasarnya sukses memiliki proses: pengorbanan, kerja keras, ketekunan, dan perjuangan.

Banyak orang ingin sukses, sedikit orang yang mau berproses untuk sukses semua orang tidak ingin gagal, banyak orang yang sedang berproses untuk gagal. Kenapa harus sukses mulia, sukses saja tidak cukup, sukses yang sesungguhnya adalah sukses yang di ridhoi oleh Allah SWT dan sukses Dunia Akhirat, dan kita sebagai manusia harus berusaha, berusaha dengan cinta dan selalu bersyukur.

Dalam usaha atau bisnis kita memang harus memiliki mental sukses, mental sukses itu seperti apa? Mental sukses adalah mental yang suka



memberi. Mental yang selalu memberi bukan malah orang yang selalu mencari atau meminta. Merubah pola pikir, yaitu bagaimana kita dapat merubah pola pikir kita dengan mere-start pola pikir kita dan hal itu akan merubah pola pikir kita.

Jika ingin menjadi entrepreneur sejati maka kita harus bisa menambah nilai suatu barang, dari sesuatu yang tidak berharga menjadi berharga atau bernilai dengan melakukan Inovasi. Berbagai inovasi dilakukan pada Produk sebagai suatu kemajuan fungsional dari suatu produk yang bisa membuat produk tersebut lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing. Melakukan inovasi pemasaran melalui penerapan metode pemasaran yang baru atau peningkatan signifikan pada pengemasan atau desain produk, penempatan produk, promosi produk, atau harga. Inovasi pemasaran ini berujuan untuk meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan, membuka pasar baru, dan menempatkan produk perusahaan dalam pasar. Dan melakukan inovasi proses, dilakukan sebagai upaya untuk penghematan biaya produk.

Sikap mendasar yang harus ditanamkan yaitu menerima kenyataan bahwa semua yang telah terjadi itu telah di tetapkan oleh Allah, serta mengambil hikmah dari setiap kejadian. Karena Allah sebaik-baik perencana, maka yakinlah bahwa apa pun itu, selalu ada hikmah dibalik rencananya, dan setiap takdir Allah pasti baik. Sebagai manusia kita harus bersyukur karena bersyukur jauh lebih baik dari pada mengeluh. Bahwa dalam ayat Al-Quran sudah menjelaskan pada surat Al-Insyirah: 5-6 bahwa *“sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan”* (QS. Al-Insyirah: 5-6). Dibalik setiap musibah pasti ada hikmah yang bisa di ambil. Allah berfirman *“dan sungguh akan kami berikan cobaan kepada kalian dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikan berita gembira kepada orang-orang yang sabar.”* (QS. Al-Baqarah: 155).

Adanya pandemi Covid-19 ini ada hikmah yang bisa diambil. Allah menegur dan mengingatkan kita bahwa manusia adalah makhluk yang lemah. Musibah Covid-19 menyadarkan (kembali) kepada kita akan pentingnya menjaga kesehatan dan kebersihan diri dan lingkungan, serta meningkatkan solidaritas sosial dikalangan masyarakat. Dengan



ini maka kita harus dapat merubah pola pikir kita, kalau menginginkan perubahan kecil dalam hidup, maka dengan merubah perilaku, tetapi bila menginginkan perubahan yang besar dan mendasar, maka dengan merubah pola pikir.

## Daftar Pustaka

- Ates, A., Patrizia, G., & Paola C. (2013). The development of SME managerial practice for effective performance management. *Journal of Small Business and Enterprises Development*, 20(1), 28–54.
- Almandoz, J. (2012). Arriving at the starting line: The impact of community and financial logics on new banking ventures. *Academy of Management Journal*, 55, 1381–1406.
- Amit, R., MacCrimmon, K. R., Zietsma, C., & Oesch, J. M. (2000). Does money matter? Wealth attainment as the motive for initiating growth-oriented technology ventures. *Journal of Business Venturing*, 18, 119–143.
- Auzzir, Z., Haigh, R. and Amaratunga, D. (2018). Impacts of disaster to SMEs in Malaysia. *Proedia Engineering*, 212, 1131-1138.
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33, 328–340.
- Burmeister-Lamp, K., Levesque, M., & Schade, C. (2012). Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 27, 456–476.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34, 511–532.
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28, 373–396.
- Cardon, M. S., & Kirk, C. P. (2015). Entrepreneurial passion as mediator of the self-efficacy to persistence relationship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39, 1027–1050.
- Collins, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2014). The relationships

- of achievement motivation to entrepreneurial behavior: A meta-analysis. *Human Performance*, 112(1), 155–169.
- Cumbie, B. (2017). The essential components of disaster recovery methods: A Delphi study among small businesses. In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems (AMCIS), 17, 1-16.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000). An emotional business: A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative Market Research*, 3(3), 145-157.
- Curran, J. & Blackburn, R.A. (2001). Older people and the enterprise society: Age and self-employment propensities., *Work, Employment & Society*, 15(4), 889 – 902.
- Davis, B. C., Hmieleski, K. M., Webb, J. W., & Coombs, J. E. (2017). Funders’ positive affective reactions to entrepreneurs’ crowdfunding pitches: The influence of perceived product creativity and entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing*, 32, 90–106.
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., & Patel, P. C. (2016). Direct and indirect effects of passion on growing technology ventures. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10, 194–213.
- Elimam, H. (2017). The role of small businesses (small scale economic projects) in alleviating the acuity of unemployment. *International Business Research*, 10(3), 120-132.
- Hsu, D. K., Haynie, J. M., Simmons, S. A., & McKelvie, A. (2014). What matters, matters differently: A conjoint analysis of the decision policies of angel and venture capital investors. *Venture Capital*, 16, 1–25.
- Hughes, K. (2003). Pushed or pulled? Women’s entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work and Organization*, 10 (4), 433- 454.
- Huyghe, A., Knockaert, M., & Obschonka, M. (2016). Unraveling the “passion orchestra” in academia. *Journal of Business Venturing*, 31, 344–364.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation.

- Journal of Business Venturing*, 31, 628–642.
- Khan, S. A., Tang, J., & Joshi, K. (2014). Disengagement of nascent entrepreneurs from the start-up process. *Journal of Small Business Management*, 52, 39–58.
- Kollmann, T., Stockmann, C., & Kensbock, J. M. (2017). Fear of failure as a mediator of the relationship between obstacles and nascent entrepreneurial activity—An experimental approach. *Journal of Business Venturing*, 32, 280–301.
- Kuhn, K. M., & Galloway, T. L. (2015). With a little help from my competitors: Peer networking among artisan entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 39, 571–600.
- Li, J., Chen, X. P., Kotha, S., & Fisher, G. (2017). Catching fire and spreading it: A glimpse into displayed entrepreneurial passion in crowdfunding campaigns. *Journal of Applied Psychology*, 102, 1075–1090.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations* (9<sup>th</sup> ed.). Singapore: Cengage Learning Asia Pte Ltd.
- Morgan, J., & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing*, 31, 1–21.
- Muritala, A. T., Awolaja, A. and Bako, Y.A. (2015). Impact of Small and Medium Enterprises on Economic Growth and Development American Journal of Business and Management, 1, 18-22.
- Obi, J., Ibidunni, A. S., Tolulope, A., Olokundun, M. A., Amaihian, A. B., Borishade, T. T. and Fred, P. (2018). Contribution of small and medium enterprises to economic development: Evidence from a transiting economy. Data in brief, 18, 835-839. Retrieved from [www.core.ac.uk](http://www.core.ac.uk).
- Robbin, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational behavior* (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Seth, N. J. Ganaie, M. A., Zafar, F. and (2020). Impact of COVID-19 (Coronavirus) on Small and Medium Enterprises (SMEs) in Pakistan. Small and Medium Enterprises Development Authority (SMEDA). 2-30.
- Singh, G. & DeNoble, A. (2003). Early retirees as the next generation of

entrepreneurs, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (3), 207 - 226

Stenholm, P., & Renko, M. (2016). Passionate bricoleurs and new venture survival. *Journal of Business Venturing*, 31, 595–611.

Steward, W. H., Jr., & Roth, P. L. (1990). A meta analysis of achievement motivation differences between entrepreneurs and managers. *Journal of Small Business Management*, 45(4), 401–421.

Turner, J. and Akinremi, T. (2020). The business effects of pandemics. A rapid literature review. ERC Insight Paper.

Warnick, B. J., Murnieks, C. Y., McMullen, J. S., & Brooks, W. T. (2018). Passion for entrepreneurship or passion for the product: A conjoint analysis of angel and VC decision-making. *Journal of Business Venturing*, 33, 315–332.

Weber, K., Heinze, K. L., & DeSoucey, M. (2008). Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grassfed meat and dairy products. *Administrative Science Quarterly*, 53, 529–567.



## **Bab 14**

# **Kehidupan New Normal dari Perspektif Islami**

**Much. Zulfa**

[much.zulfa@unissula.ac.id](mailto:much.zulfa@unissula.ac.id)

**Abstrak.** Wabah Covid-19 pertama kali terdeteksi muncul di Cina tepatnya di Kota Wuhan Tiongkok pada akhir tahun 2019. Virus ini kemudian menyebar ke seluruh dunia. Berbagai upaya dalam rangka pencegahan, pengobatan, dan sebagainya pun telah dilakukan dalam mencegah penyebaran virus corona, hingga *lockdown* dan *social distancing* di kota-kota besar sudah dilakukan untuk memutus rantai penyebaran virus corona. Dalam Islam wabah virus korona ini merupakan sebuah ujian bagi suatu kaum agar selalu mendekatkan diri kepada Allah. Sebagian para ulama menyebutkan istilah penyakit ini disebut dengan *Tho'un* yaitu wabah yang mengakibatkan penduduk sakit dan berisiko menular. Pemerintah pun membuat aturan *New Normal* untuk adaptasi kebiasaan baru dalam rangka menuju masyarakat produktif dan aman dari Covid-19 yang juga sesuai dengan syariat islam.

**Keywords :** Covid-19, new normal life, perspektif islam

## **Pendahuluan**

Karakteristik *worldview* secara Islam memiliki perbedaan pandangan dengan karakteristik *worldview* barat. Karakteristik yang membedakan antara Islamic Worldview dan Barat adalah spektrum maknanya. Dalam Islam, makna *worldview* menjangkau makna pandangan Islam terhadap hakikat dan kebenaran tentang alam semesta serta mencakup dunia dan akhirat. Karakternya mencakup holistik, dimensi material-spiritual, individual-sosial, duniawi-uhrawi.

*Islamic Worldview* dapat digunakan sebagai *framework* kajian berbagai disiplin ilmu dalam Islam. *Worldview* memiliki peran sebagai cara pandang terhadap segala sesuatu dan secara epistemologi dapat berfungsi sebagai *framework* dalam mengkaji segala sesuatu, termasuk fenomena Covid-19 dan *New Normal* ini. Dengan demikian *worldview* adalah sebuah kacamata pandang yang luar biasa. Suatu objek yang sama jika dipandang dengan kacamata berbeda, maka hasilnya akan berbeda.

Ilmu dibangun di atas tiga landasan, yaitu ontologis, epistemologis dan aksiologis. Secara ontologis ilmu dibangun berdasarkan keyakinan filosofis tentang (hakikat ) realitas. Secara epistemologis ilmu dibangun atas dasar metodologi yang diturunkan dari hakikat realitas yang diyakini kebenarannya. Sedangkan secara aksiologis ilmu dikembangkan untuk memenuhi tujuan etis sesuai dengan hakikat kebenarannya yang diyakininya.

Baru-baru ini, virus corona (SARS-CoV-2, juga dikenal sebagai Covid-19) memicu wabah di Cina pada bulan Desember 2019, memicu keprihatinan internasional. Sementara beberapa kasus Covid-19 telah menyebabkan epidemi yang menghancurkan dan menyebabkan infeksi pernapasan dari tingkatan ringan hingga sedang, seperti flu biasa sampai yang menelan banyak korban jiwa. Khususnya korban jiwa banyak dari pasien yang memiliki penyakit bawaan dan serius yang mendasarinya. Meskipun banyak detail dari kemunculan virus ini-seperti asalnya dan kemampuannya untuk menyebar di antara manusia-belum diketahui, semakin banyak kasus yang muncul akibat penularan dari manusia ke manusia. Penyebaran virus ini sudah meluas hingga ke beberapa negara termasuk Indonesia. Berbagai upaya sudah dilakukan oleh pemerintah

untuk mengurangi penyebaran virus ini, termasuk *lockdown*, *social distancing*, *physical distancing*, hingga penutupan beberapa tempat umum.

Normal Baru atau *new normal* adalah suatu cara hidup baru dalam menjalankan aktivitas hidup ditengah pandemi covid-19 yang belum selesai. Normal Baru dibutuhkan untuk menyelesaikan masalah kehidupan selama Covid-19. Baru ini sebagai alternatif sebagai dasar kebijakan nasional untuk memenuhi kebutuhan konsumsi. Karena, konsumsi masyarakat berhubungan dan kegiatan produksi dan distribusi. Selain itu, kondisi sosial juga membutuhkan interaksi (Habibi, 2020).

Dengan demikian, pembahasan yang mengurai kata *new normal* ini menjadi layak untuk dikemukakan. Karena *new normal* akan dipakai secara umum saat dan setelah masa pandemik. Berikut ini akan dibahas mengenai *new normal* dari perspektif islam.

## **Covid-19 dari Perspektif Islam**

### **Hakikat Ontologi**

Secara ontologis ilmu dibangun berdasarkan keyakinan filosofis tentang hakikat atau realitas. Secara ontologi wabah virus Covid-19 dipandang sebagai adzab (bencana). Hal ini berdasarkan firman Allah dalam Q.S An-Nahl (112).

وَضْرَبَ اللَّهُ مَثَلًا قَرْيَةً كَانَتْ ءَامِنَةً مُّطْمَئِنَّةً يَأْتِيهَا رِزْقُهَا رَغَدًا مِّن كُلِّ مَكَانٍ  
فَكَفَرَتْ بِأَنْعُمِ اللَّهِ فَأَذَقَهَا اللَّهُ لِبَاسَ الْجُوعِ وَالْخَوْفِ بِمَا كَانُوا يَصْنَعُونَ

Dan Allah telah membuat suatu perumpamaan (dengan)” sebuah negeri yang dahulunya aman lagi tenteram, rezekinya datang kepadanya melimpah ruah dari segenap tempat, tetapi (penduduk) nya mengingkari nikmat-nikmat Allah; karena itu Allah merasakan kepada mereka pakaian kelaparan dan ketakutan, disebabkan apa .“yang selalu mereka perbuat  
Sehingga dalam kajian ini, wabah merupakan suatu azab karena manusia ingkar/kufur nikmat. Sehingga allah memberi mereka



bencana. Selain berdasarkan firman Allah, wabah sebagai bencana juga terdapat dalam Hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari, Nasa'i dan Ahmad, yang artinya

*Tha'un* merupakan azab yang ditimpakan kepada siapa saja yang Dia kehendaki. Kemudian Dia jadikan rahmat kepada kaum “. (mukminin. (*thaun* adalah pembengkakan parah yang mematikan

## **Hakikat Epistemologi**

Secara epistemologis ilmu dibangun atas dasar metodologi yang diturunkan dari hakikat realitas yang diyakini kebenarannya. Secara epistemologi penyebab adanya wabah covid-19 yang menyerang manusia adalah adanya sikap ingkar, maksiat dan kufur nikmat.

عن عائشة أم المؤمنين رضي الله عنها قالت : سألتُ رسولَ الله ﷺ عن الطاعونِ ، فأخبرني رسولُ الله ﷺ : أَنَّهُ كَانَ عَذَابًا يَبْعَثُهُ اللهُ عَلَى مَنْ يَشَاءُ ، فَجَعَلَهُ رَحْمَةً لِلْمُؤْمِنِينَ ، فَلَيْسَ مِنْ رَجُلٍ يَقَعُ الطَّاعُونَ فِي بَيْتِهِ صَابِرًا مُحْتَسِبًا يَعْلَمُ أَنَّهُ لَا يُصِيبُهُ إِلَّا مَا كَتَبَ اللهُ لَهُ إِلَّا كَانَ لَهُ مِثْلُ أَجْرِ الشَّهِيدِ

Dari Aisyah Ummul Mukminin ra, Beliau berkata: Saya pernah” bertanya kepada Rasulullah saw tentang *tha'un* (wabah penyakit), lalu Rasulullah SAW memberitahukan kepadaku wabah itu adalah siksa yang dikirim Allah kepada siapa saja yang dikehendakinya dan Dia menjadikannya sebagai rahmat bagi orang-orang beriman. Siapa yang menghadapi wabah lalu dia bersabar dengan tinggal di dalam rumahnya seraya bersabar dan ikhlas sedangkan dia mengetahui tidak akan menimpanya kecuali apa yang telah ditetapkan Allah kepadanya, maka ia mendapat pahala seperti .“pahala orang yang mati syahid

Jadi wabah Covid-19 ini merupakan makhluk Allah SWT, sehingga Covid-19 tidak bisa memberikan madhorot tanpa izin dari Sang Khaliq. Sehingga apabila kita mematuhi aturan untuk *stay at home* sebagai ikhtiar untuk menghindari takdir itu, maka balasannya adalah mati syahid. *Stay at home* harus diimbangi dengan keyakinan bahwa wabah yang terjadi tidak akan memberikan madhorot tanpa

seijin Allah. Maka apabila dia sudah melakukan sunnatullah, dan apabila ia meninggal makai ia akan mati syahid.

Yang perlu digaris bawahi tuntunan Nabi SAW bahwa wabah adalah :

1. Adzab untuk orang yang dikehendakiNya.
2. Rahmat bagi orang mu'min.
3. Perlu sikap mengunci diri dirumah.
4. Sabar dan mengharap pahala dari Allah SWT.
5. Yakin tidak akan terjadi apapun kecuali atas taqdir Allah.
6. Dijanjikan pahala besar seperti mati syahid.

### · **Kajian Aksiologi**

Hikmah wabah Covid 19 adalah “Menjadikan bala’ dunia menjadi nikmat akhirat dan kesulitan dunia menjadi kebahagiaan akhirat”. Hikmah nya kita tercerahkan dan tersadarkan dengan melakukan kebaikan – kebaikan yang semestinya kita lakukan. Yaitu hidup saling menolong, solidaritas sosial-ekonomi, saling menanggung, serta jaga jarak dengan dunia.

### ***New Normal Life Menurut Perspektif Islami***

Masih banyak korban yang terkena virus Covid-19, sehingga pemerintah terus mewacanakan penerapan konsep *new normal life*. Yakni pola hidup adaptif terhadap ancaman virus Covid-19 yang ditengarai baru akan benar-benar hilang dalam waktu yang sangat lama. Bahkan ternyata bukan sekadar wacana. Di beberapa tempat, konsep ini sudah mulai diterapkan dalam bentuk pelonggaran pembatasan sosial berskala besar (PSBB). Pusat-pusat kegiatan ekonomi, pusat-pusat ibadah, sarana dan prasarana transportasi, sudah mulai berjalan meski dengan berupaya menerapkan protokol kesehatan.

Kondisi *new normal* ini membuat manusia pada akhirnya harus hidup berdampingan dengan ancaman virus corona penyebab Covid-19. Selama wabah masih terus ada, pemerintah meminta seluruh masyarakat untuk tetap disiplin mematuhi protokol kesehatan. Masyarakat dipersilakan untuk beraktivitas secara terbatas, tetapi harus disiplin

dalam mematuhi protocol Kesehatan, seperti menggunakan masker, rajin mencuci tangan dan menggunakan *handsanitizer*.

Pada masa Rasulullah dan sahabat, umat Islam juga pernah menghadapi serangan wabah penyakit. Cara Nabi Muhammad dan para sahabat dalam menghadapi wabah penyakit banyak diterapkan di zaman modern, termasuk untuk menghadapi dan hidup damai dengan Covid-19. Sebut saja, anjuran menjaga kebersihan dengan sering mencuci tangan, menggunakan masker, dan tentu saja berdoa kepada Allah SWT.

Berikut ini adalah beberapa mekanisme yang diterapkan dalam *new normal* untuk mencegah tertularnya virus Covid-19:

a. Rajin cuci tangan

Hadits yang ditulis berdasarkan perkataan dan perbuatan Nabi Muhammad SAW, telah menyarankan umat Islam rajin cuci tangan sebelum dan setelah beraktivitas. Ilmu pengetahuan membuktikan, cuci tangan menggunakan sabun adalah cara efektif mencegah infeksi COVID-19.

عَنْ سَلْمَانَ، قَالَ قَرَأْتُ فِي التَّوْرَةِ أَنَّ بَرَكََةَ الطَّعَامِ الْوُضُوءُ بَعْدَهُ فَذَكَرْتُ ذَلِكَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَأَخْبَرْتُهُ بِمَا قَرَأْتُ فِي التَّوْرَةِ فَقَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ ” بَرَكََةُ الطَّعَامِ الْوُضُوءُ قَبْلَهُ وَالْوُضُوءُ بَعْدَهُ “

Artinya: Dinarasikan Salman: Saya membaca di Taurat, berkah makanan ada di wudhu setelah menyantapnya. Lalu aku mengatakannya pada Nabi Muhammad SAW yang aku baca di Taurat. Setelah itu Rasulullah SAW mengatakan, “Berkah pada makanan ada di dalam wudhu sebelum dan setelah menyantap hidangan.” (HR Tirmidzi).

Wudhu yang bertujuan mensucikan diri sebelum sholat, diawali cuci tangan sebelum membersihkan bagian tubuh yang lain. Hadits ini memang punya peringkat da'if atau darussalam, bukan shahih yang merupakan derajat tertinggi. Namun dengan kondisi saat ini, tak ada salahnya rajin cuci tangan sebelum atau setelah beraktivitas. Apalagi manfaat cuci tangan telah terbukti dalam berbagai riset ilmu pengetahuan.

b. Sholat dengan masker

Ibadah tentunya jangan sampai tidak dilakukan meski dalam serangan wabah, apalagi untuk sholat wajib. Dalam fatwanya MUI telah menyatakan, Sholat Jumat yang biasanya dilakukan berjamaah bisa diganti dengan sholat dzuhur di rumah masing-masing. Peraturan ini bertujuan menekan risiko penularan virus corona atau Covid-19 jika berada di kerumunan orang.

Terkait pandemi virus corona atau Covid-19 yang terjadi sekarang, penggunaan masker menjadi senjata utama mencegah infeksi. Mungkinkah sholat menggunakan masker dalam kondisi seperti saat ini? “Bisa,” kata Sekretaris Komisi Fatwa MUI atau Majelis Ulama Indonesia DR HM Asrorun Ni’am Sholeh MA dalam pesan pendek yang diterima detikcom. Hukum sholat dengan daerah sekitar mulut dan hidung tertutup sebetulnya makruh berdasarkan empat mahdzab. Di Indonesia saat ini ada mahdzab Syafii, Maliki, Hambali, dan Hanafi. Ketetapan ini tentunya bisa berubah sesuai dengan kondisi infeksi covid-19 yang dihadapi muslim.

### **Penanggulangan Ibadah Shalat di Tengah Wabah COVID-19, *Hifdz al-Nafs* Lebih Utama dari *Hifdz al-Din*?**

Maqasid al-shariah diartikan sebagai tujuan dan hikmah yang telah ditentukan oleh syaria Islam dalam hukum-hukum yang disyariat beserta rahasia yang terdapat di dalamnya bertujuan untuk merealisasikan kemaslahatan umat manusia di muka bumi. Dan prinsip utama Maqasid al-Shariah adalah untuk memelihara lima perkara yaitu: (1) agama, (2) nyawa atau jiwa, (3) akal, (4) keturunan, dan (5) harta.

*Hifdz al-Din* merupakan satu kaidah umum (kulliy) dimana merangkumi penetapan rukun-rukan dan hukum-hukum agama dalam kehidupan dan kewujudan manusia dan segala usaha ke arah menyanggahi segala perkara yang bertentangan dengan agama Allah SWT seperti kekufuran, bid’ah dan lain sebagainya.

Konsep umum *hifdz al-nafs* adalah pemeliharaan terhadap nyawa atau jiwa yang mana ini merupakan prinsip terpenting kedua secara berurutan setelah prinsip *hifdz al-din* (memelihara atau menjaga agama).

Pemerintah khususnya Ulama Indonesia (MUI) telah melakukan pengkajian secara mendalam terhadap berbagai aspek terkait upaya penanggulangan pandemi Covid-19 beserta dampaknya. Menyikapi wacana penerapan *New Normal*, MUI setuju dengan hal itu dengan syarat tetap menerapkan protokol kesehatan guna mencegah terjadinya penularan virus corona.

Masyarakat beragama harus beradaptasi terhadap segala perubahan khususnya dalam praktik-praktik keagamaan di tengah kondisi yang serba tidak pasti seperti saat ini. Selain itu, pembatasan, penangguhan, maupun larangan pelaksanaan ibadah shalat Jumat dan shalat berjamaah di masjid tidak sama sekali bermaksud mengutamakan maupun mendahulukan *hifdz al-nafs* daripada *hifdz al-din*. Hal ini karena kebanyakan ulama Usul al-Fiqh dan Maqasid telah menetapkan bahwa *hifdz al-din* tetap berada pada kedudukan yang tertinggi dibandingkan *dharuriyyat* lainnya. Akan tetapi, dalam kondisi seperti sekarang ini dimana wabah Covid-19 merupakan sebuah ancaman yang berbahaya bagi nyawa maupun jiwa manusia yang mana hal itu merupakan tujuan asal (*maqasid asliy*) terhadap *hifdz al-nafs* itu sendiri, maka, penangguhan atau larangan pelaksanaan ibadah shalat Jumat maupun berjamaah di masjid di tengah peristiwa wabah Covid-19 sudahlah tepat dan selaras berasaskan kepada penjagaan *maqasid shariah* yaitu menjaga jiwa (*Hifdz nafs*) yang bertujuan untuk mendatangkan masalah dan mengelakan mafsadah yang dapat menimpa manusia. Sehingga ketika dalam penetapan sebuah kebijakan ada dilema, di mana *maqashid syariah* yang harus didahulukan, maka menjaga keselamatan jiwa (*hifdh an-nafs*) harus menjadi prioritas (Qotadah, 2020).

### **Solusi Terkait Wabah Covid-19**

Menurut perintah wahyu solusinya adalah taubat, berdoa, muhasabah, *istighotsah*, dan sabar. Nabi Muhammad SAW juga pernah memperingatkan umatnya untuk tidak berada dekat-dekat dengan wilayah yang sedang terkena wabah. Dan melarang orang yang berada di daerah itu untuk keluar wilayahnya. Seperti diriwayatkan dalam hadits berikut ini:

إِذَا سَمِعْتُمْ بِالطَّاعُونَ بِأَرْضٍ فَلَا تَدْخُلُوهَا، وَإِذَا وَقَعَ بِأَرْضٍ وَأَنْتُمْ بِهَا فَلَا تَخْرُجُوا مِنْهَا

Artinya: “Jika kamu mendengar wabah di suatu wilayah, maka janganlah kalian memasukinya. Tapi jika terjadi wabah di tempat kamu berada, maka jangan tinggalkan tempat itu.” (HR Bukhari).

Solusi lainnya yang telah ditentukan oleh pemerintah yakni adanya *social distancing* dan *physical distancing*. *Social distancing* adalah metode untuk meminimalkan interaksi kerumunan dan mencegah penyebaran penyakit di dalam sekelompok orang. Ini biasa praktek yang telah dilakukan dari generasi ke generasi untuk meminimalkan penyebaran virus dengan membatasi penyebarannya tingkat reproduksi antara komunitas. Selain itu, pemerintah juga memerintahkan penutupan semua bisnis yang menyediakan layanan seperti perkantoran, sekolah, mal, restoran, salon rambut, dan sebagainya. Hampir semua negara yang terkena virus Covid-19 memberlakukan hal hal tersebut, termasuk Indonesia. Sehingga sekolah dilaksanakan secara daring di rumah masing masing, serta diberlakukannya *work from home* bagi para pekerja kantoran (Aslam, 2020).

### **Ikhlas, Sabar, dan Syukur**

Adanya wabah Covid-19 memaksa masyarakat untuk tinggal di rumah, bekerja dari rumah, *social distancing*, menghindari keramaian, menjauhi pertemuan, bahkan shalat wajib pun harus dilakukan di rumah. Tidak sedikit orang yang merasa bosan, kesal, bahkan stress menghadapi semua itu. Oleh sebab itu, seorang muslim harus bersikap ikhlas, sabar, dan syukur dalam menghadapi ujian seperti ini.

*Pertama*, ikhlas, bahwa apa pun yang terjadi tak lepas dari kehendak Allah. Merupakan hal yang penting untuk diyakini.

“Dan pada sisi Allah-lah kunci-kunci semua yang gaib; tak ada yang mengetahuinya kecuali Dia sendiri, dan Dia mengetahui apa yang di daratan dan di lautan, dan tiada sehelai daun pun yang gugur melainkan Dia mengetahuinya (pula), dan tidak jatuh sebutir biji pun dalam kegelapan bumi dan tidak sesuatu yang basah atau yang kering, melainkan tertulis dalam kitab yang nyata (Lauh Mahfuzh)”. (QS Al

An'aam: 59).

Jika Allah berkehendak, tidak ada seorang makhluk pun yang dapat menghalangi-Nya. Oleh sebab itu, sebagai hamba, seorang muslim harus ikhlas atas segala ketentuan dan kehendak Allah, termasuk terjadinya wabah Corona yang saat ini sedang melanda ratusan negara, termasuk Indonesia.

*Kedua*, sabar atas ketentuan Allah tersebut dan dampak yang ditimbulkannya. Terpaksa kerja dari rumah (*Work From Home/WFH*), banyak pekerjaan yang mungkin tertunda, proyek yang harus dijadwalkan ulang, pendapatan yang berkurang dan lain-lain. Mahasiswa ada yang tertunda ujian kelulusannya, dan wisudanya ditangguhkan. Sabar bukan berarti hanya pasrah, melainkan ikhtiar. Meskipun sedang WFH, namun seseorang harus tetap berusaha memberikan kinerja terbaik untuk kantor atau perusahaan tempat kita bekerja. Sebab, bekerja sebaik mungkin itu bagian dari ibadah.

Sabar juga berarti menjaga bahkan meningkatkan ibadah. Punya waktu lebih banyak di rumah, tingkatkan ibadah, tidak hanya yang wajib, tapi juga yang sunnah. Shalat, mengaji, membaca buku Islam, diskusi agama dengan keluarga dan lain-lain.

*Ketiga*, syukur. Bersyukur masih diberi nikmat sehat, masih mendapatkan gaji meskipun kerja di rumah, masih mendapat rezeki dari berbagai jalan yang Allah siapkan. Sementara sebagian saudara kita, khususnya kalangan menengah bawah, mungkin banyak yang menghadapi kesulitan keuangan akibat adanya wabah Corona. Misalnya, para pengemudi ojek, pedagang di kantin sekolah, pedagang keliling dan lain-lain.

Secara psikologis daya tahan tubuh manusia akan kuat jika selalu berpikir dan bertindak positif. Di antaranya; baik sangka, sabar, syukur, ikhlas dan jujur. Begitu pun sebaliknya, pada saat daya tahan tubuh melemah maka akan memicu pikiran dan bertindak negatif. Di antaranya; pikiran dikuasai dengki, fitnah, iri, hasut, ujaran kebencian dan cacian. Perkuatlah ketahanan tubuh dengan selalu baik sangka, husnudzon, ikhlas, dan tawakkal. Hilangkan rasa iri, caci maki, dengki, ujar kebencian, fitnah dan kekerasan.

Covid-19 telah mendidik manusia bahwa Virus Corona mudah



menyerang mereka yang daya tahan tubuhnya lemah. Sehingga dihimbau kepada masyarakat untuk selalu berpikir dan berperilaku positif supaya daya tahan tubuh selalu terjaga. Dengan demikian diharapkan daya tahan tubuh yang bagus dapat membunuh segala macam virus, termasuk virus corona (Prawoto, Rohmah, & Sunarya, 2020).

Organisasi juga harus berperan menanamkan sikap sabar, syukur dan ikhlas kepada karyawannya dengan cara memberikan pengertian bahwa Covid-19 ini merupakan sebuah musibah yang berpengaruh terhadap semua sistem kehidupan termasuk ekonomi. Oleh sebab itu, banyak tempat kerja yang menetapkan sistem *work from home* (WFH) untuk mengurangi penyebaran virus. Adanya covid-19 ini membuat pekerjaan para karyawan menjadi tidak lancar. Sehingga karyawan harus ikhlas dan sabar dalam menghadapi musibah ini. Dengan adanya aturan WFH membuat waktu di rumah lebih banyak, sehingga mereka bisa lebih banyak mendekatkan diri kepada Allah dan lebih banyak waktu untuk berkumpul dengan keluarga. Organisasi juga harus membuat karyawan lebih bersyukur, karena mereka masih bisa bekerja. Sebab, diluar sana banyak organisasi yang mengurangi jumlah karyawan (PHK).

## **Penutup**

Covid-19 dalam Pandangan Islam merupakan sebuah kejadian pandemi wabah virus menular seperti di zaman Nabi Muhammad SAW. dan para sahabat yang disebut dengan Tho'un. Sehingga diperlukan penanganan dan pencegahan yang serius dari pemerintah dan seluruh elemen masyarakat, tak terkecuali para pemimpin dan public figur di negeri ini. Oleh sebab itu, pemerintah pun mengeluarkan aturan *new normal*, yaitu kebiasaan baru yang dilakukan semenjak terdapat wabah Covid-19. Dimana masyarakat bisa melakukan aktivitas yang dibatasi, namun tetap sesuai dengan protocol yang telah ditetapkan, seperti menggunakan masker, rajin cuci tangan, dan *social distancing*. Dalam hal beribadah, masyarakat sebaiknya tidak perlu jamaah di masjid dulu melainkan sholat di rumah masing masing. Hal ini untuk mendahulukan *hifdz nafs* yang bertujuan untuk mendatangkan



masalah dan mengelakan mafsadah yang dapat menimpa manusia.

Masyarakat harus berbaik sangka, ikhlas, sabar, dan bersyukur, atas adanya wabah ini. Sebab wabah ini terjadi atas kehendak Allah, dan manusia harus bisa mengambil hikmah akibat adanya wabah ini. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa apabila masyarakat bersikap sabar, syukur, dan ikhlas dengan adanya wabah ini, maka daya tahan tubuh bertambah kuat dan dapat menangkal berbagai macam bakteri dan virus, termasuk Covid-19.

### **Daftar Pustaka**

Aslam, F. (2020). COVID-19 and Importance of Social Distancing. *Preprints*, (April). <https://doi.org/10.20944/preprints202004.0078.v1>

Habibi, A. (2020). Normal Baru Pasca Covid-19. *Journal.Uinjkt.Ac.Id*, 4(1), 197–202. <https://doi.org/10.15408/adalah.v4i1.15809>

<https://www.madaninews.id/11213/hadits-anjuran-rasulullah-untuk-tetap-di-rumah-selama-wabah-penyakit.html>

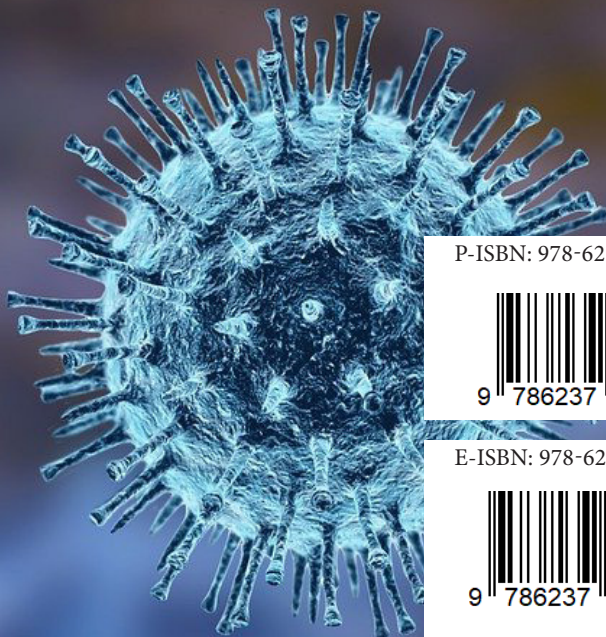
<https://news.detik.com/berita/d-4943044/tuntunan-islam-hadapi-virus-corona-cuci-tangan-hingga-lockdown>

Prawoto, I., Rohmah, S. N., & Sunarya, F. R. (2020). Peran Preventif Pemimpin Dalam Pencegahan Penyebaran COVID-19 ; Strategi Syaykh Al-Zaytun di Ma'had Al-Zaytun dan. *SALAM Jurnal Sosial Dan Budaya Syar'i*, 7(5), 403–422. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i5.15571>

Qotadah, H. A. (2020). Covid-19 : Tinjauan Maqasid Al-Shariah Terhadap Penangguhan Pelaksanaan Ibadah Shalat Di Tempat Ibadah (Hifdz al-Nafs Lebih). *SALAM Jurnal Sosial Dan Budaya Syar'i*, (May). <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i7.15676>

Unhale, S. S., Ansar, Q. B., Sanap, S., Thakhre, S., & Wadatkar, S. (2020). a Review on Corona Virus (Covid-19). *World J. Pharm. Life Sci*, 6(4), 109-115.

Ditengah masa keprihatinan dan rasa syukur atas karunia Allah SWT, maka kami mendapatkan kemudahan dalam menyusun buku ini. Pemikiran buku ini muncul dari hasil kerjasama Webinar Seri 1 sampai dengan 4 dengan tema “New Normal and Management Practices Post Pandemic Covid-19”, yang dilakukan antara Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (UNISSULA) dengan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Nahdlatul Ulama (UNISNU) Jepara pada Juli 2020. Dalam webinar seri ini, turut berpartisipasi sebagai narasumber yaitu mahasiswa dari Program Doktor Ilmu Manajemen (PDIM) Fakultas Ekonomi UNISSULA. Mahasiswa PDIM ini memiliki berbagai keahlian dan menempati posisi strategis di lembaga masing- masing. Keikutsertaan mahasiswa Program Doktor Ilmu Manajemen UNISSULA diharapkan mampu mewarnai isu manajemen bisnis di era Covid-19 sesuai dengan bidang keilmuan yang digeluti di PDIM



P-ISBN: 978-623-7097-73-0



9 786237 097730

E-ISBN: 978-623-7097-70-9



9 786237 097709