

Implementasi Agilitas Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Produk Tekstil pada Masa Pandemi Covid-19

Denada Faraswacyen L. Gaol¹, Erna Maulina², Muhamad Rizal³, Margo Purnomo⁴

Universitas Budi Luhur¹
Jl. Raya Ciledug, Petukangan Utara, Jakarta, 12260¹
E-mail: denada.faraswacyen@budiluhur.ac.id¹ (*corresponding author*)

Universitas Padjadjaran^{2,3,4}
Jl. Bukit Dago Utara No. 25
Bandung 40135
E-Mail: erna.maulina@unpad.ac.id², muhamad.rizal@unpad.ac.id³,
purnomo@unpad.ac.id⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan agilitas yang dilakukan oleh pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) produk tekstil di Tangerang pada masa pandemi Covid-19. Agilitas merupakan kemampuan organisasi bertindak dengan cepat bahkan ekstrim untuk melakukan penyesuaian pada kondisi atau perubahan eksternal yang tidak dapat diprediksi sebelumnya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, jenis data yang digunakan adalah data primer dengan melakukan wawancara kepada informan dan data sekunder melalui studi pustaka, dan teknik analisis data melalui tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan verifikasi/penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa agilitas yang dilakukan oleh UKM untuk tetap menjaga keberlangsungan usaha pada masa pandemi Covid-19 ada tiga yaitu: *agilitas pelanggan* adalah melibatkan pelanggan dalam perencanaan produk, melakukan inovasi berdasarkan informasi dari pelanggan, dan melibatkan pelanggan sebagai promotor, *agilitas operasi* adalah tindakan efisiensi, akurasi, dan kelincahan dalam menjalankan usaha, dan *agilitas networking* adalah meningkatkan kemampuan usaha melalui kerja sama dengan rekanan/mitra.

Kata kunci: agilitas, UKM, pandemi Covid-19

ABSTRACT

This study aims to describe the agility carried out by Small and Medium Enterprises (SMEs) textile products in Tangerang during the Covid-19 pandemic. Agility is the ability of an organization to act quickly and even extreme to make adjustments to external conditions or changes that cannot be predicted in advance. This study uses a qualitative approach with descriptive methods, the type of data used is primary data by conducting interviews with informants and secondary data through library research, and data analysis techniques through the stages of data collection, data reduction, data presentation, and verification/conclusions. The results show that the agility carried out by SMEs to maintain business continuity during the Covid-19 pandemic is threefold, namely: customer agility is involving customers in product planning, innovating based on information from customers, and involving customers as promoters, operating agility is an action efficiency, accuracy, and agility in running a business, and networking agility is to increase business capabilities through collaboration with partners.

Keyword: agility, SMEs, pandemic Covid-19

1. PENDAHULUAN

Serangan virus corona telah melanda secara dahsyat ke seluruh dunia dalam waktu relatif singkat. Lebih dari 200 negara harus menderita dan lebih dari 278.000-an orang telah menjadi korban. Selain dampak kesehatan, secara perlahan namun pasti *multiplier effect* yang ditimbulkan sampai pada sector ekonomi dan kehidupan social. Sector ekonomi *chaos*, fiskal dan keuangan tidak dapat diprediksi, aktivitas ekspor dan impor tidak menentu, saham dan valuta asing anjlok, pabrik tutup akibatnya PHK dan pengangguran meningkat

(<https://investor.id/opinion/pandemi-corona-bisnis-reksadana>). Merujuk pada pendapat Bill Gates bahwa pandemi covid-19 diprediksi akan berlangsung hingga 1 sampai 2 tahun ke depan. Hal ini didasarkan pada trend peningkatan jumlah pasien positif masih bertambah pada banyak negara di dunia. Pendapat tersebut diperkuat oleh para pakar ekonomi yaitu bila pandemic ini hanya terjadi selama tiga bulan maka sendi-sendi perekonomian dapat kembali pulih seperti sebelumnya.

Dalam menghadapi keterpurukan ini para pemilik usaha (usaha besar dan UKM) dituntut dapat lebih kreatif dan inovatif beradaptasi pada situasi terburuk sekalipun demi tetap beroperasinya bisnis atau usaha yang dijalankan. Secara ringkas dapat dimaknai bahwa semakin banyak perusahaan yang beralih atau merancang *survival mode*-nya bahkan dalam hitungan hari agar tetap mendapat *cash*. *Survival mode* ini tidak hanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar yang jeli dan sudah memilikiantisipasi yang baik terhadap krisis namun juga sudah dilakukan oleh para pemilik Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di pasar-pasar tradisional wilayah Jakarta dan Tangerang.



Gambar 1
Agilitas Pedagang Pasar Tradisional

Salah satu *survival mode* yang dilakukan oleh para pedagang di pasar tradisional adalah dengan meluncurkan aplikasi pasar *online*, mengakomodir nomor kontak para pedagang produk pangan untuk dibagikan kepada pelanggan, hingga inisiatif pribadi menawarkan jasa belanja dan antar ke rumah pelanggan, serta beberapa *home industry* mulai membuat produk *sanitizer* dan disinfektan. UKM dituntut cekatan dalam beraksi ketika berhadapan dengan struktur pasar yang kompleks dan turbulen seperti saat ini (Dai et al., 2020). Aksi tersebut merupakan sikap dalam menghadapi perubahan lingkungan yang ditempuh dengan cara menemukan dan memaksimalkan peluang agar tetap *survive* dan tumbuh.

Dalam situasi seperti ini perusahaan tidak dapat berharap pada pilihan yang ideal karena suka atau tidak, pemilik usaha dituntut harus berani mengambil keputusan yang cepat dan tepat. Uraian tentang adaptasi, fleksibilitas, dinamis, dan pengambilan keputusan tersebut merupakan konsep agilitas dari manajemen strategi organisasi yang harus diterapkan oleh perusahaan demikian pula dengan UKM. Salah satu UKM yang terdampak dari pandemi adalah UKM produk tekstil Cipadu di Tangerang. Para UKM harus mematuhi peraturan pemerintah dengan penutupan toko atau kios, perubahan jam operasional, penurunan konsumen secara drastis, kesulitan memperoleh *stock*

barang akibat berkurangnya pasokan, pengurangan karyawan, dan sebagainya.

Dari fakta-fakta tersebut dapat diketahui bahwa upaya perusahaan dalam menciptakan *survival mode*-nya merupakan bentuk implementasi dari agilitas perusahaan. Agilitas adalah kemampuan suatu organisasi atau entitas bisnis untuk berubah dengan cepat atau bahkan ekstrim pada situasi dan kondisi yang tidak terprediksi sebelumnya. Dari uraian fakta-fakta tersebut bahwa UKM produk tekstil hanya fokus pada agilitasi operasional karena semuanya berfokus pada aktivitas produksi dan produk. Akan tetapi jika merujuk pada konsep agilitas organisasi bahwa agilitas organisasi terdiri dari tiga yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas jaringan (*network agility*), dan agilitas operasi (*operational agility*). Oleh karena itu penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implementasi agilitas yang dilakukan oleh UKM dalam menjalankan usahanya pada masa pandemi Covid-19.

2. METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yaitu peneliti merupakan instrumen kunci yang mengumpulkan hingga menganalisis data secara mendalam sesuai dengan ketajaman analisis menggunakan teori dan konsep yang digunakan yaitu UKM dan agilitas organisasi. Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari 4 orang pemilik UKM Produk Tekstil di Pasar Cipadu yang kompeten untuk menjawab pertanyaan penelitian. Karakteristik dari narasumber penelitian ini adalah sebagai berikut: *Informan 1*, Firdaus, importir dan pemilik beberapa toko bahan kain di Pasar Cipadu. Narasumber merupakan pemilik omset terbesar kedua di Pasar Cipadu sehingga peneliti menilai bahwa narasumber cukup kompeten untuk dijadikan key informan. *Informan 2*, Rio Taylor, penjahit pakaian yang

memanfaatkan peluang menjadi penjahit masker di tengah menurunnya pelanggan. *Informan 3*, Toko Anugerah dan beberapa kios lainnya serta toko di Tanah Abang. *Informan 4*, Siliki Sprey, pemilik toko sprey, selimut, dan bantal yang juga aktif memanfaatkan penjualan *online* di samping tetap berjualan di toko.

Pedoman wawancara yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur untuk melihat kedalaman data yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan narasumber. Garis besar pertanyaan yang diajukan dalam pedoman wawancara adalah tentang agilitas organisasi yang kemudian dikembangkan dalam beberapa subtopik yaitu: pelanggan, jaringan, dan operasi. Berikut rancangan pertanyaan yang dikembangkan dari ketiga subtopik tersebut: *Agilitas Pelanggan* berisi pertanyaan tentang Perencanaan produk dengan pelanggan, Inovasi berdasarkan informasi pelanggan, dan Pelanggan sebagai promotor. *Agilitas Operasi* berisi pertanyaan tentang efisiensi, akurasi, dan kecepatan usaha dalam menjalankan bisnis. *Agilitas Jaringan* berisi pertanyaan tentang kemampuan meningkatkan asset melalui kerja sama dengan rekanan, meningkatkan kemampuan bisnis melalui kerja sama dengan rekanan, dan meningkatkan pengetahuan bisnis melalui kerja sama dengan rekanan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber utama melalui wawancara kepada narasumber. Sedangkan data sekunder yaitu data berupa studi pustaka yaitu buku-buku tentang teori dan konsep manajemen strategis, kewirausahaan, dan agilitas organisasi dalam jurnal-jurnal ilmiah, publikasi media massa, situs resmi, dan sebagainya.

Teknik analisis data yang digunakan dalam mengolah data yang diperoleh wawancara dan studi pustaka

adalah melalui empat tahapan dalam penelitian kualitatif yaitu: a. Pengumpulan data yaitu mencari dan mengumpulkan data terkait agilitas organisasi dan UKM. b. Reduksi data yaitu memilih dan memilah data yang sudah diperoleh dengan mengelompokkan data yang relevan atau tidak atau melakukan kategorisasi data. c. *Display* data yaitu menyajikan data yang sudah relevan sesuai dengan penempatannya dalam bab dan subbab penelitian. d. Penarikan kesimpulan yaitu melakukan analisis dan pembahasan dengan teori dan konsep agilitas organisasi dan UKM dalam mengkaji implementasi agilitas organisasi pada masa pandemi Covid-19.

3. LANDASAN TEORI

Agilitas Organisasi

Agilitas organisasi merupakan konsep baru dan salah satu definisi awal agilitas organisasi dalam manajemen strategis yang dikemukakan oleh Judge and Miller (1991) dalam Kauer (2007) yaitu kecepatan organisasi dalam mengambil keputusan. Setelah itu agilitas organisasi dipandang sebagai fleksibilitas organisasi. Bahrami (1992) mendefinisikan fleksibilitas sebagai berikut: *"the ability to change rapidly to take advantage of emergent opportunities and/or side-step threats"*.

Definisi agilitas organisasi saat ini umumnya dikarakteristikan sebagai ketanggapan pada lingkungan dan perubahan yang adaptif. Salah satu peneliti yang mengawali untuk melakukan transisi dari fleksibilitas menjadi agilitas organisasi adalah Sambamurthy et al. (2003). Definisi agilitas organisasi menurut Sambamurthy et al. (2003) adalah *"the ability to detect opportunities for innovation and seize those competitive market opportunities by assembling requisite assets, knowledge, and relationships with speed and surprise"*. Berdasarkan definisi

tersebut, ada tiga dimensi yang termasuk dalam agilitas organisasi, yaitu agilitas pelanggan (*customer agility*), agilitas rekanan (*partnering agility*), dan agilitas operasi (*operational agility*).

Definisi agilitas organisasi dalam kewirausahaan dikemukakan oleh Tallon and Pinsonneault (2011) dipandang sebagai definisi yang dapat menggambarkan variabel agilitas organisasi. Definisi Tallon and Pinsonneault (2011) tidak hanya menekankan pada tiga karakteristik (*speed of change, ease of change, and sensing/responding*) tetapi juga melibatkan dimensi ketangkasan (*dexterity*). Dimensi ini diperlukan dalam rangka meraih keseimbangan dalam bersaing. Agilitas organisasi relevan dengan UKM karena secara alami UKM mampu berinovasi lebih cepat daripada perusahaan besar (Nguyen, 2010).

Teori Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah *"the scholarly examination of how, by whom, and with what effect opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited"* (Shane and Venkataraman, 2000). Definisi tersebut setidaknya menjelaskan cakupan yang terlibat dalam Kewirausahaan, yaitu: 1) peluang; 2) proses penemuan, proses evaluasi, dan proses eksploitasi peluang; dan 3) individu yang menemukan, mengevaluasi, dan mengeksploitasi peluang. Definisi serupa disampaikan juga oleh Hitt et al (2000) yang memandang Kewirausahaan sebagai *"the identification and exploitation of previously unexploited opportunities."*

Memperhatikan hal ini, Ireland et al. (2000) mencoba memperluas definisi Kewirausahaan sebagai berikut: *"a context specific social process through which individuals and teams create wealth by bringing together unique packages of resources to exploit market*

place opportunities” (Ireland et al., 2001). Berdasarkan definisi Ireland et al. (2001) diketahui bahwa tujuan eksploitasi dan eksplorasi peluang adalah *wealth creation*. Selanjutnya, untuk menghasilkan kesejahteraan maka harus menciptakan nilai (*value*). Mengacu pada Bamford (2005) yang dimaksud dengan penciptaan nilai adalah *‘the act of obtaining rents (widely defined as financial, social, or personal) that exceed the total costs (which may or may not include average rates of return for a particular industry) associated with that acquisition’*. Penciptaan nilai ini dapat dilakukan dengan cara mengelola sumber daya dan pengetahuan dalam rangka inovasi untuk mengeksplorasi peluang baru atau produk baru yang mampu memenuhi kebutuhan (Miles, 2005; Hitt et al., 2011). Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa menghasilkan kesejahteraan melalui penciptaan nilai merupakan fungsi sentral Kewirausahaan (Hitt et al., 2011).

Indicator orientasi kewirausahaan pada tingkat perusahaan yaitu:

a. *Kemampuan Bersikap Proaktif*

Venkatraman (1989) menyatakan bahwa kemauan bersikap proaktif (*proactiveness*) adalah proses antisipasi dan aksi terhadap kebutuhan yang akan datang dengan cara mencari peluang baru yang mungkin berhubungan atau pun tidak dengan lini perusahaan saat ini, memperkenalkan produk baru, dan bersaing. Intinya, perusahaan yang proaktif adalah perusahaan yang melakukan antisipasi dan aksi pada kebutuhan di masa depan (Lumpkin and Dess, 1996). Perusahaan yang proaktif biasanya adalah perusahaan yang pertama memasuki pasar.

b. *Kemauan Berinovasi*

Lumpkin and Dess (1996) mendefinisikan kemauan berinovasi (*innovativeness*)

adalah kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam ide baru, mendukung kebaruan, proses kreatif, dan percobaan-percobaan yang menghasilkan prosuk, jasa, dan proses-proses teknologi baru. Inovasi merupakan ide yang menjadi ciri khas dan berperan besar dalam entrepreneurship sejak dicetuskan oleh Schumpeter pada tahun 1942. Perusahaan yang berinovasi cenderung berkinerja lebih baik daripada pesaing (Certo et al., 2009).

c. *Kemauan Mengambil Risiko*

Kemauan mengambil risiko (*risk taking*) adalah kecenderungan untuk mengambil pekerjaan berisiko dan pilihan-pilihan manajerial dengan aksi-aksi yang berani dan berhati-hati dalam rangka meraih tujuan (Miller, 1983). Risiko memiliki makna yang beraneka ragam tergantung konteks tempat risiko diaplikasikan (Lumpkin and Dess, 1996). Kemauan mengambil risiko dapat berupa kemauan untuk mengambil pinjaman atau kemauan untuk mempertaruhkan asset dalam jumlah besar untuk hasil yang tidak pasti.

d. *Kemauan Bersikap Agresif dan Berkompetisi*

Lumpkin and Dess (1996) mendefinisikan kemauan bersikap agresif dalam berkompetisi (*competitive aggressiveness*) sebagai kecenderungan untuk mau bersaing secara langsung dan kuat di pasar. Hal ini tampak dari tingkat antusiasme perusahaan untuk melampaui pesaing satu langkah lebih di depan. Misalnya dengan kemauan menggunakan taktik yang tidak umum

dilakukan perusahaan sejenis agar menjadi yang terdepan.

e. *Otonomi*

Otonomi (*autonomy*) adalah aksi *independent* perusahaan untuk mewujudkan visi atau ide (Lumpkin and Dess, 1996; Nazdrol, 2012; Certo et al., 2009) berkeyakinan bahwa otonomi adalah kebebasan *entrepreneurial* yang dibutuhkan untuk mewujudkan ide. Otonomi dalam konteks orientasi kewirausahaan adalah otonomi strategis (Lumpkin et al., 2010), maksudnya adalah agar perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi maka otonomi harus eksis pada tataran strategis.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Subbab ini berisi tentang olah data hasil wawancara dengan narasumber terkait implementasi agilitas usaha mereka di tengah pandemi Covid-19. Hasil wawancara dikelompokkan berdasarkan poin-poin penting yang relevan dengan agilitas organisasi yaitu agilitas pelanggan, agilitas operasi, dan agilitas jaringan. Teknis pelaksanaan wawancara dilakukan dengan cara wawancara tidak terstruktur demi menjaga kenyamanan dan keleluasaan narasumber dalam memberikan jawaban namun peneliti tetap berpedoman pada poin-poin penting dari ketiga rancangan pertanyaan wawancara yang sudah ditetapkan.

Berikut kategorisasi pertanyaan dan jawaban dari narasumber yang dibagi dalam tiga kategori utama, yaitu:

Agilitas Pelanggan

Mengajak pelanggan untuk dapat merancang produk yang mereka butuhkan/inginkan.

Informan 1:

Mengikuti selera pasar *trend*-nya ke arah mana karena tergantung musim juga, misalnya ada perayaan hari-hari besar dan sejenisnya, lalu dari informasi itu kami bisa menambahkan stok ketika berbelanja dari luar (impor) atau dalam negeri. Jadi intinya lebih mengikuti selera pasar.

Informan 2:

Lebih membaca kebutuhan pelanggan atau yang paling banyak dicari oleh pelanggan itulah yang diproduksi, seperti menjahit masker kain dan dipajang di depan toko memanfaatkan lokasi strategis di jalan raya berharap banyak yang membeli. Karena tidak bisa lagi bergantung pada jahitan per orang atau partai besar.

Informan 3:

Mengelola hubungan baik dengan pelanggan yang sudah ada dan juga selalu menanyakan produk tekstil apa yang paling dicari pasar saat seperti ini. Kami juga jadi lebih aktif mencari produk tekstil dengan model terbaru untuk ditawarkan ke pelanggan sebagai bahan masukan pada mereka terutama pelanggan di Luar Jawa.

Informan 4:

Untuk kondisi sekarang agak sulit untuk melibatkan pelanggan dalam merancang produk. Pelanggan sekarang cenderung pasif karena banyak yang terimbas pandemi. Namun kami tetap harus mengelola pelanggan lama yang kebanyakan *retailer* untuk menanyakan produk apa yang lebih dicari pelanggan sehingga kami dapat memproduksi lebih banyak dan beragam.

Inovasi sesuai informasi yang didapat dari pelanggan.

Informan 1

Sebagai pemasok, kami lebih banyak mendengarkan permintaan, saran, bahkan *complain* dari pelanggan, karena yang tahu kondisi di pasar dan berhadapan langsung dengan pembeli eceran adalah *retailer* kami. Begitu informasi kami dapatkan kami harus cepat mencari dan membuat cara-cara yang lebih kreatif

untuk memenuhi permintaan pelanggan. Kreatif tidak hanya modifikasi produk tapi menyesuaikan sistem atau cara transaksi jual beli, misalnya cara pemesanan, cara pengiriman, cara pembayaran, dan mengurangi risiko-risiko kerugian dari pelanggan dan juga kami pemasok.

Informan 2

Sebagai penjahit kami harus rela mengubah arah dari yang sebelumnya hanya menerima jahitan baru apalagi mendekati hari-hari besar dan mulai ajaran baru anak sekolah tetapi sekarang lebih banyak memproduksi masker kain terutama sejak awal kelangkaan masker di pasaran. Kami lebih jeli memanfaatkan peluang itu, dan juga menerima perbaikan jahitan atau vermak pakaian.

Informan 3

Inovasi yang kami lakukan mungkin dari segi *packaging* produk yang disesuaikan dengan permintaan *retailer*. Kami lebih memperbanyak pilihan ukuran atau *packaging* produk yang berbeda agar memudahkan *retailer* atau pelanggan sehingga tidak mengurangi angka penjualan kami. Seperti berat timbangan kancing semakin diperbanyak per bungkusan, karet celana/pakaian, dan renda gulungannya semakin diperkecil jadi pelanggan tidak ragu untuk berbelanja.

Informan 4

Inovasi yang kami lakukan lebih ke penjualan *online* berhubung sepinya pelanggan yang datang ke toko. Kami menggunakan *marketplace* seperti tokopedia, shopee, dan bukalapak untuk berjualan karena tidak bisa hanya mengandalkan berjualan dengan cara yang konvensional.

Cara untuk melibatkan pelanggan sebagai promotor produk.

Informan 1

Pelanggan umumnya *retailer*, jadi promosi yang dilakukan oleh pelanggan biasanya karena kenyamanan mereka bertransaksi, keragaman produk, dan kemudahan lainnya. Promosi yang

dilakukan biasanya di lingkungan kelompok mereka atau paguyuban-paguyuban yang mereka ikuti misalnya promosi dari mulut ke mulut.

Informan 2

Promosi yang dilakukan pelanggan biasanya dari mulut ke mulut karena kualitas jahitan kita misalnya sesuai dengan harapan mereka dan menawarkan masker sebagai *souvenir* untuk kegiatan-kegiatan mereka.

Informan 3

Promosi yang dilakukan pelanggan biasanya karena harga produk kita bersaing dan lebih beragam dari pemasok lainnya.

Informan 4

Promosi yang dibantu oleh pelanggan biasanya melalui testimoni setelah membeli produk kalau online, atau menyebutkan dan merekomendasikan nama toko kami ke calon pelanggan lainnya.

Agilitas Operasi

Cara menghemat biaya operasi di tengah pandemi saat ini.

Informan 1

Cara menghemat biaya operasi bisa dari mengurangi penumpukan stok barang di gudang, menyalurkan barang-barang yang sudah lama di gudang, sebisa mungkin arus keluar masuk barang lebih cepat dari biasanya, karena kita tidak bisa memprediksi keadaan pasar ke depannya.

Informan 2

Mengurangi karyawan karena jumlah pesanan jahitan juga anjlok dan menahan membeli bahan kain yang baru.

Informan 3

Mengurangi jadwal pengiriman ke daerah-daerah apalagi sejak toko di Tanah Abang ditutup sementara.

Informan 4

Mengurangi jumlah karyawan dan lebih aktif *update* produk di *marketplace*
Cara membaca situasi agar usaha dapat tetap berjalan di tengah pandemi.

Informan 1

Memanfaatkan peluang dengan lebih aktif berkomunikasi dengan pelanggan dan calon pelanggan.

Informan 2

Kami menurunkan jenis produk yang dihasilkan yang tadinya menjahit pakaian, sekarang lebih memperbanyak menjahit masker kain dan menawarkannya dengan harga lebih terjangkau demi mencari pelanggan.

Informan 3

Kami berusaha menambah jumlah pelanggan dengan aktif berpromosi melalui komunikasi yang baik dengan pelanggan yang sudah ada.

Informan 4

Lebih aktif meng-*update* dan memantau penjualan di *marketplace*, serta cepat merespon calon pembeli jika menanyakan perihal produk.

Agilitas Jaringan

Upaya untuk menambah modal atau asset melalui kerja sama dengan rekanan.

Informan 1

Bekerja sama dengan rekanan melalui berbagi asset seperti gudang penyimpanan dan membantu menambah modal usaha dengan saling meminjam untuk tambahan modal dengan kesepakatan bersama.

Informan 2

Tidak ada karena kita sistemnya beli putus baik itu pelanggan perorangan atau pesanan dalam jumlah partai besar.

Informan 3

Menambah modal dan aset bisa dari saling meminjamkan modal dan bertukar produk.

Informan 4

Membuat kesepakatan dengan produsen dengan kemudahan atau keringanan jangka pembayaran.

Cara meningkatkan kemampuan bisnis melalui kerja sama dengan rekanan.

Informan 1

Belajar dengan cara mengamati rekanan yang sudah lebih berpengalaman dan meniru cara-cara yang mereka lakukan.

Informan 2

Memperhatikan pelanggan dengan pemesanan partai besar dan dapat belajar dari masukan yang mereka berikan.

Informan 3

Lebih jeli dan gesit belajar dari rekan yang lebih berpengalaman dan cepat membaca selera pasar.

Informan 4

Banyak belajar dari *marketplace* dan melihat produk dan harga dari pemasar yang sejenis dan belajar banyak justru dari persaingan tadi.

Bekerja sama dengan rekanan dapat meningkatkan kemampuan bisnis.

Informan 1

Berpengaruh menambah wawasan dan pengalaman.

Informan 2

Tidak begitu berpengaruh banyak.

Informan 3

Bekerja sama dengan rekanan lumayan dapat menambah keberanian dan pengalaman menjalankan usaha.

Informan 4

Bekerja sama dengan rekanan bisa sebagai ajang belajar dan membaca pasar dengan lebih cepat.

Pembahasan

Agilitas organisasi pada praktiknya akan membawa usaha tidak hanya mampu mengeksplorasi peluang pasar baru akan tetapi juga mampu mengeksploitasi peluang pada pasar yang sudah dimasuki. Selanjutnya agilitas juga memungkinkan usaha melakukan aksi kompetitif dengan dimensi yang lebih luas seperti volume, aksi, durasi aksi, kompleksitas aksi, dan aksi-aksi lain yang tidak bisa diprediksi oleh pesaing. Oleh karena itu ketika usaha dapat meningkatkan agilitasnya maka akan semakin mampu mengarahkan persaingan dan mengetahui aksi-aksi berikutnya yang akan dilakukan.

Agilitas organisasi dapat mendorong keunggulan kompetitif usaha. Berdasarkan tiga jenis agilitas yang dijabarkan pada hasil penelitian maka

yang paling dominan dilakukan oleh UKM sebagai informan adalah agilitas pelanggan. Mereka lebih intensif memperhatikan pelanggan daripada agilitas operasi dan agilitas jaringan/rekanan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa keempat informan lebih berorientasi kepada pelanggan sebagai muara dari kegiatan usaha mereka. Oleh karena itu agilitas pelanggan harus tetap diutamakan demi mengelola hubungan baik, menambah pelanggan baru yang dibantu dengan promosi dari pelanggan lama, memperhatikan selera pasar dan berusaha memenuhinya dengan segera. Upaya-upaya ini tentunya untuk menjaga keberlangsungan usaha walaupun di tengah pandemi saat ini agar *cashflow* usaha mereka tidak terlalu terganggu walaupun dapat dipastikan berimbas ke seluruh aspek.

Informan lebih antusias memberikan jawaban-jawaban yang berkaitan dengan pelibatan pelanggan untuk dapat merancang produk yang mereka butuhkan/inginkan, dapat berinovasi sesuai informasi yang didapat dari pelanggan, dan melibatkan pelanggan sebagai promotor produk mereka. Penjelasan yang diberikan tentunya menggambarkan bahwa perhatian terhadap pelanggan tentunya menjadi fokus penting demi kelangsungan usaha.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada implementasi agilitas organisasi yang dilakukan oleh UKM pada masa pandemi Covid-19 adalah terdapat tiga jenis agilitas yang menjadi perhatian UKM yaitu agilitas pelanggan, agilitas operasi, dan agilitas jaringan/rekanan. Dari ketiga jenis agilitas organisasi tersebut yang paling banyak diimplementasikan oleh UKM produk tekstil adalah agilitas pelanggan mengingat produk yang

mereka tawarkan umumnya barang jadi yang langsung digunakan oleh pelanggan. Oleh karenanya keempat UKM sebagai informan lebih mengarahkan agilitas mereka kepada pelanggan.

Menurut keempat informan bahwa hal-hal yang berkaitan dengan agilitas pelanggan harus disertai dengan tindakan bahwa pelanggan harus tetap diutamakan demi mengelola hubungan baik, menambah pelanggan baru yang dibantu dengan promosi dari pelanggan lama, memperhatikan selera pasar dan berusaha memenuhinya dengan segera. Namun tetap memperhatikan agilitas lainnya yaitu agilitas operasi dan agilitas rekanan.

Dari penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa pada masa pandemi saat ini yang perlu diperhatikan adalah eksternal organisasi yaitu pelanggan lalu ke internal yaitu agilitas organisasi. Sedangkan agilitas rekanan tidak menunjukkan perubahan besar jika diimplementasikan atau tidak karena intinya adalah menjaga hubungan baik dengan rekanan melalui transaksi dan menjaga ketersediaan serta kualitas produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahrami (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review, Volume: 34 issues: 4*.
- Bamford and Ernst. (2005). Your alliances are too stable. *Harvard Business Review* 83(6).
- Hitt, Ireland, Lee. (2000). Technological Learning, Knowledge Management, Firm Growth and Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*.
- Kauer, D., Prinzessin zu Waldeck, T.C. and Schäffer, U. (2007). "Effects of top management team characteristics on strategic decision

- making: Shifting attention to team member personalities and mediating processes", *Management Decision*, Vol. 45 No. 6.
- Miles. (2005). *Innovation in Services*. Vol. 16, *Oxford University Press*, Oxford
- Nguyen, T. N. Q. (2010). Knowledge management capability and competitive advantage: an empirical study of Vietnamese enterprises.
- Sambamurthy et al. (2003). Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly* 27(2).
- Shane, S. and Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*.
- Tallon and Pinsonneault. (2011). Competing Perspectives on the Link Between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly* 35(2).

<https://investor.id/opinion/pandemi-corona-bisnis-reksadana>