

Upaya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) melalui Aksi Kompetitif (*Competitive Actions*) pada Masa Pandemi Covid-19

Denada Faraswacyen L. Gaol¹
Universitas Budi Luhur¹
E-mail: denada.faraswacyen@budiluhur.ac.id¹

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aksi kompetitif (*competitive actions*) Usaha Kecil dan Menengah (UKM) produk tekstil pada masa pandemi Covid-19. UKM mengalami dampak penurunan yang signifikan akibat pandemi Covid-19 dan juga persaingan yang semakin tinggi bahkan dalam level usaha yang berbeda (usaha besar, menengah, dan kecil). Persaingan ini mencakup akses kepada pemasok, pelanggan, dan kolaborasi dengan mitra usaha. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, jenis data primer diperoleh melalui wawancara pelaku UKM, teknik analisis data melalui tahapan yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian yang diperoleh yaitu dalam bidang operasional produksi: UKM melakukan perubahan produksi dengan menyesuaikan aktivitas produksi berdasarkan kebutuhan pelanggan, mengubah jenis dan ukuran produk tekstil menjadi lebih variatif dan terjangkau, dan memenuhi permintaan pelanggan untuk *customized* produk tekstil. Dalam *me-maintain* hubungan dengan pelanggan, UKM semakin proaktif menghubungi dan menginformasikan jenis-jenis produk tekstil terbaru dan menjamin kelangsungan pasokan terutama kepada pelanggan konveksi (*existing*). Selain tetap menjalankan pemasaran secara *offline* melalui toko atau kios, UKM juga semakin agresif memperluas jaringan pemasaran dengan pemanfaatan perangkat *digital*, *e-commerce*, dan *market place* seperti menerima pembayaran melalui dompet digital, membuat dan mendaftarkan akun toko pada *market place* yaitu shopee, tokopedia, bukalapak, dan sebagainya, serta *me-maintain* akun toko secara rutin dengan *update* produk jualan dan merespon dengan segera pertanyaan dan permintaan pelanggan *online*.

Kata kunci: UKM, aksi kompetitif, pandemi Covid-19, produk tekstil

ABSTRACT

This study aims to determine the competitive actions of Small and Medium Enterprises (SMEs) for textile products during the Covid-19 pandemic. SMEs experienced a significant decline due to the Covid-19 pandemic and also increased competition even at different business levels (large, medium, and small businesses). This competition includes access to suppliers, customers, and collaboration with business partners. This type of research is descriptive qualitative, primary data type obtained through interviews with SMEs, data analysis techniques through the stages, namely: data collection, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results obtained are in the field of production operations: SMEs make changes in production by adjusting production activities based on customer needs, changing the type and size of textile products to be more varied and affordable, and meeting customer demands for customized textile products. In maintaining relationships with customers, SMEs are increasingly proactive in contacting and informing the latest types of textile products and ensuring continuity of supply, especially to existing convection customers. In addition to continuing to run offline marketing through shops or kiosks, SMEs are also increasingly aggressive in expanding their marketing network by utilizing digital devices, e-commerce, and market places such as accepting payments through digital wallets, creating and registering store accounts on market places, namely shopee, tokopedia, Bukalapak, and so on, as well as maintaining store accounts regularly by updating selling products and responding immediately to online customer questions and requests.

Keyword: SMEs, competitive action, Covid-19 pandemic, textile products

1. PENDAHULUAN

Persaingan global tidak hanya dihadapi oleh perusahaan-perusahaan besar namun juga oleh usaha kecil dan menengah (UKM) yang bergerak dalam lingkup domestik dan global. Oleh karena itu jika dikaitkan dengan aktivitas dalam lingkup global maka persaingan yang dihadapi oleh UKM juga mencakup akses kepada pemasok, pelanggan, dan kolaborasi dengan mitra usaha dari luar negeri. Salah satu bidang yang ditekuni oleh UKM di Indonesia dan berkaitan erat dengan perkembangan pasar global adalah bidang tekstil dan produk tekstil (TPT). Akan tetapi aktivitas UKM bidang TPT ini sangat bergantung pada kondisi pasar global dalam hal pasokan bahan baku, distribusi dan logistik, hingga persaingan harga dan kualitas dengan produk TPT impor yang semakin banyak beredar di pasar lokal.

Salah satu sentra UKM TPT yang terkenal di wilayah Banten adalah Kampung Tekstil Cipadu Kota Tangerang. TPT yang beredar di wilayah ini hampir 80% dikuasai oleh TPT impor. Sejak 2015 Pemerintah Kota Tangerang telah melakukan revitalisasi Pasar Cipadu secara bertahap untuk membangun kawasan yang lebih tertata infrastrukturnya demi mendukung kemajuan industri produk tekstil. Pemerintah Kota Tangerang berencana mengembangkan Kawasan Cipadu menjadi Kampung Tekstil Tangerang, mulai proses produksi kain, bahan jadi, diolah menjadi pakaian jadi yang dipusatkan dalam satu kawasan.

Para pelaku usaha yang terlibat dalam pengadaan bahan baku tekstil di Pasar Cipadu dapat digolongkan ke dalam lima kategori, yang dapat dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, pelaku usaha dalam kategori usaha skala besar dan menengah. Kategori ini didasarkan pada besaran modal dan asset yang dimilikinya. *Kedua*, pelaku usaha yang memiliki jaringan usaha (*business*

networking) yang luas. *Ketiga*, pelaku usaha yang memiliki relasi yang baik dengan pelaku-pelaku lain yang bergerak secara langsung maupun tidak langsung dengan kegiatan impor barang, baik birokrasi maupun perusahaan jasa pendukung, seperti perusahaan jasa pengiriman, perusahaan jasa pergudangan, perusahaan dan petugas depo (penampungan dan penyimpanan barang), bahkan dengan petugas-petugas keamanan yang pada umumnya digunakan untuk mengawal pengiriman barang. *Keempat*, pelaku usaha yang memiliki akses informasi yang sangat baik tentang bahan-bahan baku langka yang tidak dimiliki pengusaha yang lain. Akses informasi ini yang pada realitasnya menjadi factor yang mengatur jaringan bisnis dan jaringan pasar. *Kelima*, pelaku usaha yang memiliki jaringan dengan produsen-produsen skala besar dan menengah. Mereka menjadi jaringan tetap yang dapat secara langsung mendapatkan akses terhadap bahan baku yang ada.

Secara umum pelaku usaha (produsen) di Pasar Cipadu dapat dikategorikan ke dalam tiga skala usaha, yaitu produsen skala besar, produsen skala menengah, dan produsen skala kecil. Pengkategorian skala usaha di tingkat local didasarkan pada beberapa kriteria, yaitu: besaran pembelian bahan baku dan jenis bahan baku yang dipakai. Besaran dan jenis bahan baku yang digunakan akan menentukan besaran modal usaha seorang pelaku usaha. Kriteria lain adalah mekanisme pembayaran dan jaringan perolehan bahan baku. Ukuran tersebut merupakan kriteria umum di tingkat local untuk menentukan skala seorang pengusaha. Pada umumnya bahan baku tekstil diperoleh dari berbagai sumber. Untuk jenis kain impor diperoleh dari agen besar, kain produksi local diperoleh dari pabrik pembuat kain di wilayah Jawa Barat dan Jawa Tengah dan juga dari lelang pabrik. System penjualan yang

dijalankan secara umum adalah system konsinyasi dengan tenggat waktu satu bulan sehingga pedagang tidak mengalami kerugian jika barang tidak terjual.

Tingkat persaingan pada sentra tekstil di Pasar Cipadu tidak hanya berasal dari sesama pedagang di wilayah tersebut namun persaingan yang cukup tinggi adalah dengan pedagang di luar sentra yaitu yang berada di kios-kios gang kecil sekitar Cipadu yang sering membanting harga jauh di bawah harga yang ditawarkan oleh pedagang sentra. Persaingan antar pedagang di pusat sentra dan di luar sentra mendorong mereka untuk lebih gencar mengembangkan strategi pemasaran tidak hanya mengandalkan pembelian dari pelanggan tetap dan menjangkau calon pelanggan secara konvensional. Akan tetapi cara pemasaran secara *online* juga sudah mulai berkembang sejak 2010 seiring dengan penetrasi penggunaan media sosial yang sudah mulai meningkat di kalangan pedagang.

Pada awal 2020 UKM mengalami dampak penurunan yang signifikan akibat pandemi Covid-19 dan juga persaingan yang semakin tinggi bahkan dalam level usaha yang berbeda (usaha besar, menengah, dan kecil). Berbagai aturan pembatasan kegiatan usaha mengakibatkan penurunan omzet yang sangat drastis hingga pengurangan pegawai, dan penutupan usaha. Dengan demikian UKM dituntut untuk melakukan aksi-aksi kompetitif agar mampu bertahan dan menjaga *cashflow* usaha. Aksi-aksi kompetitif tersebut dapat berupa adaptasi dengan kondisi pasar, meningkatkan kapabilitas dalam pemanfaatan perangkat *digital*, *e-commerce*, dan *market place*. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana upaya Usaha Kecil dan Menengah (UKM) melalui aksi kompetitif (*competitive actions*) pada masa pandemi Covid-19?

2. LANDASAN TEORI

Knowledge-Based View (KBV)

Salah satu upaya organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan adalah dengan menerapkan strategi yang tepat. Dalam penerapan strategi ini perlu didukung oleh kekuatan eksternal dan kekuatan internal organisasi. Berdasarkan perspektif *Industry Organization View*, kekuatan eksternal organisasi dapat berupa pesaing, pemasok, dan pelanggan, sedangkan untuk kekuatan internal berasal dari sumber daya yang memiliki kompetensi pengetahuan yaitu perspektif *Knowledge-Based View (KBV)*. Pada awal tahun 2000-an pandangan berbasis pengetahuan tentang perusahaan mulai berkembang. *KBV* didasarkan pada asumsi pengetahuan-spesifik perusahaan merupakan sumber yang paling utama dalam keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Menurut Alchian dan Demsetz (1972) bahwa produksi yang efisien dengan sumber daya yang heterogen bukan merupakan hasil dari sumber daya yang baik namun pengetahuan akan sumber daya tersebut sehingga melahirkan *KBV*. Pandangan ini menganggap bahwa perusahaan sebagai lembaga yang menghasilkan, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan (Miller, 2002). Kemampuan untuk menciptakan nilai tidak didasarkan pada banyaknya sumber daya fisik atau keuangan tetapi pada *intangible knowledge-based capacity* (kemampuan berbasis pengetahuan). Berdasarkan pendekatan *KBV* keberhasilan dalam persaingan diatur oleh kemampuan organisasi untuk mengembangkan aset baru berbasis pengetahuan yang menciptakan kompetensi inti (Hamel and Prahalad, 1990). Asumsi yang mendasari *KBV* bahwa input penting dan sumber utama dalam keunggulan kompetitif adalah nilai pengetahuan (Grant, 1996).

Knowledge Capability-Based View

Capability-Based View menawarkan beberapa opsi yang berfokus pada tipe spesifik dari kapabilitas strategis: kapabilitas untuk memperoleh dan menggunakan pengetahuan (Galunic dan Rodan, 1998; Grant, 1996; Loasby, 1998; Spender, 1996). *Capability-Based View* berpendapat bahwa kinerja perusahaan bergantung pada kemampuan spesifik perusahaan untuk penciptaan pengetahuan ditambah dengan pengelolaan hubungan untuk transfer pengetahuan eksternal (Grant, 1996; Kogut dan Zander, 1993; Spender, 1996).

Capability-Based View dalam perusahaan terdiri atas dua kategori yaitu: sumber daya perusahaan (aset yang dikendalikan oleh perusahaan) dan kapabilitas (kemampuan perusahaan untuk menggunakan asetnya pada tujuan yang diinginkan) (Amit & Schoemaker, 1993; Helfat & Peteraf, 2003). Makadok (2001) mendefinisikan kapabilitas sebagai “sumber daya organisasi yang melekat dan tidak dapat dialihkan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya lainnya.” Day (1994) mengonseptualisasikan aset sebagai anugerah sumber daya yang diakumulasikan oleh bisnis, dan kapabilitas sebagai sumber daya yang memungkinkan bisnis untuk menyatukan aset-aset ini dan menyebarkan keuntungan. Vorhies, Morgan, dan Autry (2009) menarik perhatian pada peran kemampuan organisasi dalam penyebaran sumber daya yang khas serta sumber daya standar (yaitu sumber daya yang tersedia secara umum).

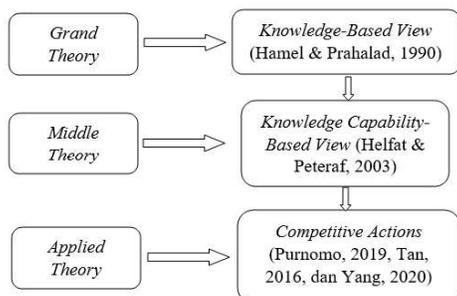
Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh perusahaan bahwa sumber daya yang terkait dengan informasi tentang pelanggan sangat relevan dalam mengembangkan riset pemasaran, seperti demografi pelanggan, jumlah pembelian, frekuensi pembelian, harga, lokasi dan jenis toko, dan insentif promosi penjualan konsumen yang terkait dengan

pembelian). Informasi tentang pelanggan ini dapat diperoleh dari lembaga riset pemasaran dan kapabilitas tentang penguasaan informasi akan pelanggan menjadi hal penting yang harus dimiliki perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan dari kompetitornya.

Kerangka Pemikiran

Manajemen strategis merupakan upaya merancang strategi yang "koheren" dari serangkaian analisis dan tindakan dalam menanggapi tantangan yang utama (Rumelt, 2011, hal. 77). Oleh pesaing, tindakan ini dapat mendorong dinamika persaingan di pasar (Chen, 1996; Chen & Miller, 2015). Kemampuan untuk merancang dan mengimplementasikan aksi kompetitif seperti memperkenalkan produk dan layanan baru dapat sumber utama keunggulan kompetitif (Chen, Lin, & Michel, 2010; Ferrier, 2001; Nadkarni, Chen, & Chen, 2016). Kemampuan ini didasarkan pada sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (Sirmon, Gove, & Hitt, 2008).

Menurut Yang (2020), konsep *competitive actions* merupakan pengembangan dari teori *competitive dynamics* yang memunculkan *competitive aggressiveness* dan didukung oleh kapabilitas teknologi sebagai faktor penentu. Sedangkan dalam Tan (2016), *competitive actions* mengalami beberapa fase perkembangan yaitu: fase 1 (1999 – 2003) yaitu membentuk kolektivisme dan membangun kepercayaan pelanggan, fase 2 (2004 – 2008) yaitu membentuk aliansi dan memperkuat partisipasi antar perusahaan, dan fase 3 (2008 – sekarang) adalah mempromosikan kewenangan kepada komunitas dan pelanggan.



Gambar 1 Struktur Teori Penelitian

3. 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 aksi kompetitif (*competitive actions*). 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, pemilik usaha menengah sebagai importir dan distributor 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, usaha menengah memiliki dua toko kain. Informan 3, pemilik toko kancing dan renda. Informan 4, pemilik toko sprei, selimut, dan bantal. 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 aksi kompetitif (*competitive actions*) yang kemudian dikembangkan dalam beberapa subtopik yaitu: penyesuaian produksi, kedekatan dengan pelanggan, dan fasilitas dari lingkungan eksternal seperti dari

pemerintah setempat dan lingkungan sekitar. 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 yang digunakan yaitu *Knowledge-Based View*, *Knowledge Capability-Based View*, dan Aksi Kompetitif (*competitive actions*) dari buku, jurnal-jurnal ilmiah, dokumen resmi, 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 aksi kompetitif 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 aksi kompetitif UKM masa pandemi Covid-19.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

UKM produk tekstil di Pasar Cipadu menghadapi tingkat persaingan yang tinggi jauh sebelum pandemi Covid-19 melanda. Persaingan tersebut dikarenakan produk yang kompetitif dari faktor kualitas, harga, layanan, dan sebagainya. Persaingan tidak hanya terjadi antar sesama UKM tetapi juga dengan usaha besar yang meskipun memiliki segmentasi pasar berbeda. UKM produk tekstil memiliki pelanggan dari berbagai kalangan mulai perorangan, usaha konveksi, penjahit, hingga retailer

di dalam dan luar kota Tangerang. Ketika awal tahun 2020 pandemi Covid-19 melanda Indonesia, berbagai bidang atau sektor industri mengalami dampaknya secara kangsung, tidak terkecuali UKM produk tekstil salah satunya adalah Pasar Tekstil Cipadu. Perlahan-lahan omzet mulai berkurang dengan munculnya aturan-aturan pembatasan jam operasional usaha dari pemerintah, menurunnya daya beli masyarakat akibat peralihan anggaran belanja kepada kebutuhan-kebutuhan yang lebih prioritas seperti *groceries*, kesehatan, pangan, komunikasi, dan lain-lain. Berbagai masalah ini berakibat pada upaya pemilik UKM untuk dapat terus bertahan menjalankan usaha dengan beberapa tindakan efisiensi jangka pendek seperti: pengurangan upah karyawan, mengurangi penumpukan stok barang di gudang, mengurangi belanja barang dan biaya-biaya produksi lainnya.

Di sisi lain, UKM dituntut untuk bertindak cepat melakukan aksi-aksi penyelamatan usaha agar tidak *collapse* atau bangkrut. Sebelum memilih untuk melakukan opsi-opsi dalam bentuk aksi kompetitif, UKM terlebih dulu melakukan *screening* pada lingkungan internal usaha dan lingkungan eksternal. Mereka melakukan identifikasi permasalahan yang sudah ada sejak dulu yaitu persaingan antar sesama UKM ditambah permasalahan akibat hantaman pandemi Covid-19. Beberapa hasil identifikasi masalah yang ditemukan adalah persaingan harga antar sesama UKM seperti banting harga jauh di bawah harga pasar, persaingan mendapatkan pasokan dengan jalur distribusi yang lebih singkat untuk memotong biaya operasional, menutup beberapa toko atau kios yang sudah ada sebelumnya dengan mengalihkan barang untuk difokuskan hanya pada satu toko demi penghematan biaya, kesulitan memperluas jaringan pemasaran dengan metode lain karena hambatan penguasaan teknologi komunikasi, berkurangnya

pelanggan secara drastis terutama *existing customer* seperti usaha konveksi dan *retailer* dalam jumlah besar akibat pandemi Covid-19.

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, UKM harus melakukan beberapa tindakan agresif dalam bentuk aksi kompetitif mulai dari penyesuaian produksi yaitu mengubah jenis produk seperti cepat menyesuaikan aktivitas produksi sesuai keadaan saat ini, mengubah ukuran produk sesuai permintaan, kebutuhan, dan kemampuan daya beli pelanggan, dan mampu memenuhi produk *customized* demi mendapatkan sirkulasi penjualan yang menguntungkan. Selain melakukan penyesuaian dalam produksi, UKM juga lebih proaktif dibandingkan masa sebelum pandemi dalam menjangkau dan menjaga kedekatan dengan pelanggan, seperti melakukan update data pelanggan seperti nomor kontak yang dapat dihubungi untuk penawaran produk, diskon, dan layanan terkait distribusi dan lainnya, aktif mencari tahu perkembangan usaha pelanggan konveksi dan *retailer* agar dapat melakukan penawaran yang sesuai kebutuhan pelanggan. Aksi kompetitif berikutnya adalah mendapatkan dukungan dari lingkungan sekitar seperti pemerintah setempat dan warga setempat. Upaya mendapatkan dukungan dari pemerintah setempat seperti mematuhi anjuran pemerintah terkait aturan jam operasional toko dan kelengkapan protokol kesehatan di dalam toko atau kios seperti wajib memakai masker, menyediakan kelengkapan cuci tangan di depan toko, menjaga sirkulasi udara di toko agar tetap terjaga, dan lain-lain.

Aksi kompetitif lainnya yang terkait dengan pemasaran yaitu memperluas jangkauan pemasaran melalui *online* seperti memasarkan produk melalui akun media sosial, mendaftarkan akun toko pada market place, menerima pembayaran melalui online seperti transfer bank dan

pembayaran melalui dompet digital. Aksi ini pada awalnya dirasa agak rumit bagi UKM yang masih terbiasa konvensional karena sejak lama mereka kebanyakan mengandalkan pemasaran secara langsung atau *offline*, namun dengan adanya pandemi Covid-19 dengan berbagai macam pembatasan usaha, mau tidak mau UKM harus mulai belajar atau mencoba untuk memasarkan produk secara *online*. Ketika menjalankan promosi dan pemasaran secara *online*, secara perlahan beberapa kemudahan dan keuntungan mulai diperoleh seperti pengurangan *operational cost* karena mengurangi biaya *display* di toko karena mengambil barang langsung dari gudang ketika menerima *order* dari *online*, tidak dibatasi dengan jam operasional toko karena *order online* dapat diterima kapan saja hanya perlu aktif memantau media sosial dan akun di *market place* yang terdaftar, kerja sama dengan *market place* memberikan kemudahan bagi penjual karena ongkos kirim barang sudah ditanggung oleh pembeli. Melalui transaksi *online di market place* ini, UKM juga dapat memantau persaingan dari toko-toko sejenis yang memasarkan produk dan harga yang sama hingga dapat merumuskan aksi kompetitif lainnya demi menambah pelanggan

Pada awalnya promosi dilakukan pada akun media sosial pribadi pemilik usaha seperti *twitter*, *facebook*, *instagram*, dan *blogspot* hingga akhirnya membuat akun resmi nama toko di media sosial tersebut. Kegiatan promosi dilakukan dengan cara mencantumkan setiap akun media sosial yang dimiliki seperti: *twitter*, *facebook*, *instagram*, dan *blogspot* pada papan nama toko, *banner*, nota atau kwitansi jual beli, dan *labelling sticker* nama toko yang ditempelkan pada setiap pengiriman barang kepada pelanggan.

Pemanfaatan *platform digital* seperti *e-commerce* yaitu Bukalapak, Tokopedia, Shopee, Lazada, dan

sebagainya juga turut mendukung peningkatan penjualan oleh pelaku usaha sebagai salah satu aksi kompetitif dalam menjangkau dan menguasai pasar. Bahkan omzet dari penjualan *online* berhasil melebihi omzet dari transaksi penjualan di toko atau kios (sumber: prasurevey). Pemilik UKM mendaftarkan toko pada beberapa *platform digital* untuk memperluas daya jangkauan pemasaran. Demi mendukung dan meningkatkan perolehan keuntungan melalui pemasaran *online* tersebut maka UKM dituntut menguasai penggunaan perangkat untuk menjaga stabilitas pemasaran dan bahkan memperluas segmen pasar yang tidak dapat dijangkau melalui pemasaran yang konvensional hingga ke luar negeri.

5. KESIMPULAN

UKM produk tekstil di Pasar Tekstil Cipadu menghadapi tingkat persaingan yang cukup tinggi dari segi kualitas produk, harga, dan layanan distribusi. Persaingan ini terjadi jauh sebelum pandemi Covid-19 melanda hingga diperparah dengan musibah Covid-19 yang berdampak langsung pada semua bidang usaha salah satunya UKM produk tekstil. Demi menjaga keberlangsungan usaha di tengah hantaman pandemi Covid-19, UKM dituntut untuk segera melakukan aksi kompetitif agar usahanya tidak semakin terpuruk atau bangkrut.

Beberapa upaya yang dilakukan melalui aksi kompetitif adalah dengan melakukan penyesuaian produksi yaitu melakukan *customized* produk sesuai permintaan, kebutuhan, dan kemampuan beli pelanggan, menjaga hubungan baik atau kedekatan dengan pelanggan dengan tetap memiliki nomor kontak yang dapat dihubungi untuk melakukan update produk sesuai kebutuhan dan perkembangan produk tekstil di pasaran, menawarkan fasilitas-fasilitas kemudahan kepada pelanggan seperti

mengantarkan produk-produk terbaru kepada pelanggan konveksi dan retailer untuk di-*display* di toko mereka, dan memberikan kemudahan distribusi hingga mekanisme pembayaran kepada pelanggan. Selain aksi-aksi kompetitif yang dilakukan kepada pelanggan, UKM juga memperhatikan dukungan dari lingkungan sekitar seperti pemerintah setempat dan warga sekitar. Pada masa pandemi Covid-19 seperti saat ini banyak aturan atau kebijakan dari pemerintah yang harus dipatuhi demi menjaga kesehatan penjual dan pelanggan toko seperti menerapkan dan mematuhi protokol kesehatan di dalam dan sekitar toko, melaporkan kondisi kesehatan pemilik dan karyawan toko kepada Satgas Covid-19 setempat demi mengurangi tingkat penularan di wilayah sekitar toko. Selanjutnya dukungan dari warga sekitar adalah menjaga keamanan, ketertiban, dan kesehatan lingkungan sekitar agar dapat menyumbang peningkatan ekonomi dan taraf hidup warga sekitar melalui aktivitas usaha yang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Ali, Pathan. Growth of Small and Medium Enterprises in Sindh: Role of Socio Economic, Cultural and Political Factors. *International Research Journal of Arts and Humanities, Jamshoro Vol. 43, Iss. 43 (2015): 155 – 171.*
- Angie Ngoc Tran and Søren Jeppesen. SMEs in Their Own Right: The Views of Managers and Workers in Vietnamese Textiles, Garment, and Footwear Companies. *Journal Business Ethics (2016) 137: 589 – 608.*
- Bumgardner Et Al. (2011). Competitive Actions of Small Firms in a Declining Market. *Journal of Small Business Management* 2011 49(4), pp. 578–598
- Dermawan. *Underground Economy dan Kejahatan Birokrat. Jurnal Masyarakat & Budaya, Volume 12 Nomor. 2 Tahun 2010.*
- Ilyas. Perekonomian Cipadu Tahun 2003 – 2012: Studi Pemberdayaan Wilayah di Tengah-tengah Usaha Pembaaran Masyarakat yang Beragam. *Analisis Sejarah. Vol. 6 No. 1. Tahun 2017.*
- J.H. Johnson Jr. et al. (2013). Global integration strategies of small and medium multinationals: Evidence from Taiwan. *Journal of World Business* 48 47–57
- Kerlinger. 2003. *Asas-asas Penelitian Behavioral.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Kinerja Tahun 2019 Kementerian Koperasi dan UKM
- Kurniawan dan Fauziah. Pemberdayaan UMKM dalam Penanggulangan Kemiskinan. *JKPM Vol. 2 No. 2 September 2014 ISSN 2338-445X.*
- Purnomo, Bambang Raditya. (2019). Competitive Dynamics on Micro Business: Analysis of Competitive Perception by Hearing Impaired Business Group Member in Surabaya. *Humanities & Social Sciences Reviews eISSN: 2395-6518, Vol 7, No 3, 2019, pp 503-510*
- Rifa'i, Bachtiar. *Kebijakan dan Manajemen Publik* Volume 1 Nomor 1 Januari 2013, ISSN 2303 – 341X.
- Riswanda. Street Vending in Indonesia, How to Get their Presence a Sustainable Value? A Case Study of Street Vending in Senen, Gede Bage and Cipadu Market. *Jurnal Administrasi Publik. Vol. 4 No. 2. Tahun 2005.*
- Statistik Daerah Kota Tangerang 2019.
- Sumardi, Arwini. Performance Development and the Mediating Rule of Entrepreneurial Orientation and Sustainable Development in Cipadu Garment SEs – Tangerang. *Business and Entrepreneurial Review Vol. 11 No. 2. April 2012.*
- Tan, Felix Ter Chian; Tan, Barney; and Pan, Shan L. (2016) "Developing a Leading Digital Multi-Sided Platform: Examining IT Affordances and Competitive Actions in Alibaba.com," *Communications of*

the Association for Information
Systems: Vol. 38, Article 36
Yang and Klaus E. Meyer. (2020). How do
local and foreign firms compete?
Competitive actions in an emerging
economy. International Business
Review