

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut WHO (2020), COVID-19 adalah penyakit yang disebabkan oleh virus corona dan merupakan penyakit yang bisa atau mudah menular. Bukan hanya berdampak di bidang kesehatan saja, COVID-19 juga memberi dampak negatif di perekonomian dunia, apalagi Indonesia, yang masih masuk dalam kelompok negara berkembang, karena sama seperti penyakit menghantam orang-orang yang lebih rentan, krisis juga menghantam negara-negara yang lebih rentan (Georgieva, 2020). Lebih lanjut dilansir dari Bank Dunia, diperkirakan bahwa COVID-19 akan mendorong 60 juta orang di negara berkembang masuk ke dalam kemiskinan yang lebih ekstrim dibanding negara maju (Malpass, 2020). Hal ini juga didukung fakta bahwa COVID-19 bukan hanya memukul masyarakat miskin saja, namun mengakibatkan munculnya masyarakat miskin baru (Kwakwa, 2020). Dampak dari COVID-19 berpengaruh terhadap kelangsungan usaha pelaku bisnis salah satunya bisnis yang dijalankan oleh keluarga atau dikenal sebagai *family business* (Gherghina *et al.*, 2020).

Bisnis keluarga adalah salah satu sumber penggerak roda perekonomian sebuah negara yang menciptakan manfaat ekonomis bagi pertumbuhan perekonomian negara seiring perkembangannya yang semakin maju. Senada dengan pertumbuhan perekonomian suatu negara, bisnis keluarga dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) adalah mesin untuk pertumbuhan ekonomi

dari segi kreativitas, kegiatan inovasi dan investasi (Gherghina *et al.*, 2020). Dilansir dari World Bank (2021), terjadinya penutupan kegiatan perekonomian di Indonesia diawal tahun 2020 menyebabkan perusahaan-perusahaan mengalami penurunan penjualan secara drastis. Usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) merasakan dampak terburuk yang menyebabkan meningkatnya angka pengangguran dan pengeluaran dari pasar tenaga kerja. Dari bulan Februari 2020 hingga 2021, tercatat bahwa sekitar 1,8 juta orang menjadi pengangguran, 2,8 juta orang jatuh ke dalam kemiskinan, dan 3,2 juta orang lainnya keluar dari angkatan kerja. Akan tetapi terdapat juga sisi positif, yakni meningkatnya penjualan ritel sebesar 11% di bulan Maret dan April (BPS, Februari 2021).

Untuk dapat bertahan dan unggul selama masa pandemi ini, tentunya setiap pelaku usaha perlu memiliki keunggulan kompetitif dari sisi kualitas, pelayanan, harga, promosi, serta diferensiasi produk agar tetap memberikan nilai yang terbaik. Salah satu strategi kompetitif untuk meningkatkan penjualan adalah dengan cara menggunakan sosial media dalam hal penjualan dan promosi (Frida *et al.*, 2020). Hal senada juga tercermin dari hasil penelitian Rosmadi (2021) bahwa pelaku usaha perlu memanfaatkan sarana media sosial guna memasarkan produknya selama masa pandemi COVID-19 ini. Lorange (2021) juga menyatakan bahwa inovasi bisnis adalah sesuatu yang penting dilakukan oleh pelaku usaha selama masa pandemi COVID-19. Adapun kegiatan inovasi dalam masa krisis adalah sesuatu yang paling penting dilakukan dan akan membuka peluang untuk pertumbuhan pasca krisis (McKinsey, 2020). Lebih lanjut, TWOSEVEN adalah usaha bisnis keluarga yang telah beroperasi sejak tahun

2004, didirikan oleh Tjoeng Mei Sian dan Jeffrey Sunarjo, berlokasi di Jakarta. TWOSEVEN bergerak di bidang sepatu, yaitu distributor sepatu wanita, dimana sepatu yang didistribusi adalah sepatu yang bisa dipakai sehari-hari. Sehubungan dengan pandemi COVID-19 yang masih belum selesai, bisnis TWOSEVEN terkena dampak COVID-19 dari sisi operasional dan pencapaian target penjualan.

Adapun penelitian ini dilakukan guna menganalisis bagaimana strategi keunggulan kompetitif yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha khususnya yang bergerak dalam produk sepatu untuk bertahan dalam kelangsungan usahanya selama masa pandemi COVID-19, yang mana dapat dilakukan penelitian lanjutan berikutnya. Penelitian ini mengacu juga pada hasil penelitian dari Puspasari (2021) yang membahas peran penting strategi yang dilakukan oleh produsen sepatu selama masa pandemi, dimana hasil penelitiannya merekomendasikan untuk dilakukan penelitian lanjutan dengan tema serupa. Senada dengan efek pandemi COVID-19, pelaku usaha di bidang rantai pasok perlu melakukan digitalisasi sebagai salah satu langkah transformasi bisnis di era digitalisasi (Oikawa *et al.*, 2021).

1.2 Rumusan Masalah

Distribusi adalah perpindahan barang atau jasa dari sumber utama hingga ke konsumen akhir yang dilakukan melalui saluran distribusi (Subagyo *et al.*, 2018). Distribusi bertujuan untuk memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen (Arif *et al.*, 2018). Sehubungan dengan penjelasan tersebut, TWOSEVEN berperan sebagai distributor dimana

sepatu-sepatu di *import* dari China ke Indonesia. Lalu sepatu-sepatu tersebut dijual secara jumlah banyak ke konsumen untuk dijual lagi secara satuan (*retail*) di toko konsumen yang tersebar di berbagai daerah, mulai dari Jakarta, Solo, Manado, dan lainnya. Lebih lanjut, TWOSEVEN berlokasi di The Metro Blok 6 No JC, Jalan Mandara Permai VII, Pantai Indah Kapuk, Jakarta Utara.

Dilansir dari CNN Indonesia (2021), pemerintah menerapkan PPKM Darurat pada 3 Juli sampai 20 Juli 2021 ketika kasus COVID-19 melonjak tinggi. Lalu, kebijakan itu diganti dengan istilah PPKM Level 4 pada 20 Juli sampai 25 Juli 2021 dan 26 Juli sampai 2 Agustus 2021. Keputusan tersebut kemudian dilanjutkan oleh pemerintah dengan melanjutkan PPKM level 4 dari tanggal 3 Agustus sampai 9 Agustus 2021 di beberapa kabupaten kota tertentu (Widodo, 2021). Ada beberapa ketentuan di dalam penerapan PPKM, salah satunya adalah bekerja dari rumah 100 persen bagi perkantoran di sektor non-esensial. Lebih lanjut dari KOMPAS (2021), bisnis atau usaha yang kurang penting, biasanya bersifat hiburan, rekreasi, atau piknik yang bertujuan untuk menghilangkan penat sesaat termasuk dalam kategori bisnis sektor non esensial. Sektor non-esensial juga bisa dibidang sebagai bisnis atau usaha yang tidak menghasilkan atau menyediakan bahan makanan, kesehatan (perawatan kesehatan dan farmasi) ataupun dukungan keuangan.

Sehubungan dengan penjelasan tersebut, bisnis sepatu termasuk dalam sektor non-esensial dan harus menerapkan sistem bekerja dari rumah 100 persen (Widodo, 2021). Efek pandemi dan PPKM berdampak besar pada penjualan TWOSEVEN, terbukti dari Gambar 1.1 bahwa penjualan menurun secara drastis,

yang awalnya sebelum COVID-19 menjual kurang lebih 10.000 pasang sepatu perbulan, tapi dikarenakan dampak COVID-19 menjual hanya 1.000 sampai 2.000 perbulannya. Hal ini mengakibatkan omset TWOSEVEN menurun dari 1 M perbulan sebelum COVID-19 dan sekarang hanya 200 juta perbulannya, yaitu terjadinya penurunan sebanyak 80% di tahun 2020-2021. Maka dari itu saya melakukan *case study* TWOSEVEN, dikarenakan penurunan drastis tersebut dan hal ini perlu diatasi secepatnya dengan strategi keunggulan kompetitif yang perlu dimiliki oleh TWOSEVEN guna mempertahankan kelangsungan usaha secara berkesinambungan.



Gambar 1.1. Penjualan TWOSEVEN berdasarkan jumlah sepatu.

Sumber : Pemilik, Tjoeng Mei Sian dan Jeffrey Sunarjo.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dibahas, maka ditetapkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Strategi faktor apa yang mendukung terbentuknya keunggulan kompetitif TWOSEVEN selama pandemi COVID-19?
2. Bagaimana TWOSEVEN menerapkan strategi agar dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang dimiliki selama pandemi COVID-19?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penulisan penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui strategi faktor apa yang mendukung keunggulan kompetitif TWOSEVEN selama pandemi COVID-19; dan (2) mengetahui bagaimana TWOSEVEN menerapkan strategi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif selama pandemi COVID-19.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini memiliki dua manfaat penting yaitu dari sisi teoritis dan kegunaan praktis sebagai berikut ini:

1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis kepada para akademisi atau peneliti lanjutan dengan topik serupa dalam hal konsep keunggulan kompetitif pada sebuah bisnis keluarga.

2. Kegunaan Praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi para pembaca dalam memberikan gambaran akan pentingnya keunggulan kompetitif pada sebuah bisnis keluarga.

1.6 Sistematika Penulisan

Lebih lanjut penelitian ini disusun berdasarkan sistematika penulisan skripsi dari Universitas Pelita Harapan, Program Studi Manajemen, Entrepreneur. Secara garis besar, penelitian ini akan berisikan lima bab sebagaimana berikut ini:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis membahas latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, dan manfaat penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Dalam bab ini penulis menguraikan landasan teori atau kerangka konseptual yang berkorelasi erat dengan penelitian yaitu bisnis keluarga, keunggulan kompetitif, serta agama dan budaya dalam menjalankan bisnis keluarga.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis membahas mengenai metode penelitian yang digunakan yaitu metode penelitian kualitatif.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis membahas mengenai hasil penelitian secara sistematis dan komprehensif.

BAB V : KESIMPULAN, REKOMENDASI, DAN IMPLIKASI

Pada bab ini penulis membahas mengenai kesimpulan, rekomendasi, dan implikasi dari penelitian ini.