

BUDAYA KERJA ERA *NEW NORMAL*: SAATNYA MERUBAH PARADIGMA (STUDI PADA UKM DI MALANG RAYA)

Halid Hasan, Farika Nikmah, E. Andi Sukma, Heru Utomo, E. Eka Wahyu

Jurusan Administrasi Niaga, Politeknik Negeri Malang

Email: halid.hasan@polinema.ac.id; farika.nikmah@polinema.ac.id;
erlangga.andi@polinema.ac.id; heru.utomo@polinema.ac.id;
ellyn.eka@polinema.ac.id

Abstrak

UKM sangat terdampak dengan pandemi Covid-19. Perlu dilakukan beberapa perubahan atau adaptasi dengan mengikuti perubahan yang terjadi. Penelitian tindakan dipilih untuk melaksanakan penelitian ini, dengan menggunakan metode perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi, dimana sampel adalah UKM kuliner yaitu kafe di Malang Raya. Tahap perencanaan dilakukan dengan indentifikasi masalah dan hambatan yang dihadapi oleh UKM, melalui wawancara dengan bantuan interviu guide, kemudian dari tahap ini diperoleh rumusan strategi yang akan diimpelentasikan pada tahap pelaksanaan. Mengadopsi budaya kerja yang dikemukakan oleh Denison dan Haaland, tersusunlah strategi budaya kerja baru untuk menghadapi era new normal. Misi, keterlibatan, adaptasi dan konsistensi digunakan sebagai indikator pada tahap pelaksanaan. Kemudian dilanjutkan dengan evaluasi untuk mengukur tingkat keberhasilan penelitian dalam berkontribusi pada keberlanjutan UKM dalam menjalankan bisnisnya. UKM tidak lagi dijalankan secara asal, namun harus dilakukan perencanaan yang matang untuk meminimalisir kegagalan produk, menjaga keberlanjutan bisnis bahkan dapat menang menghadapi persaingan bisnis baik dengan sesama UKM maupun dengan perusahaan.

Kata Kunci: UKM, budaya kerja, *new normal*, misi, keterlibatan, adaptasi, konsistensi

Abstract

SMEs have been severely impacted by the Covid-19 pandemic. Some changes or adaptations need to be made to follow the changes that occur. Action research was chosen in this study, using the planning, implementation and evaluation method, where the samples were culinary SMEs, several cafes in Malang Raya. The planning stage involves identifying the problems and obstacles faced by SMEs, through interviews using an interview guide, then from this stage a strategy formulation is obtained which is implemented at the implementation stage. Adopting the work culture proposed by Denison and Haaland, a new work culture strategy is formulated to deal with the new normal era. Mission, involvement, adaptation and consistency are used as indicators at the implementation stage. Then proceed with an evaluation to

measure the level of success of research in contributing to the sustainability of SMEs in running their business. SMEs are no longer run at random, but with careful planning to minimize product failures, maintain business sustainability and even win in the face of business competition both with fellow SMEs and with companies.

Keywords: *SMEs, work culture, new normal, mission, involvement, adaptation, consistency*

Pendahuluan

Penelitian ini didasari pada beberapa pendapat tentang kontribusi UKM pada perekonomian suatu bangsa serta merupakan upaya peningkatan kesejahteraan penduduk melalui pembangunan bidang ekonomi yang berkelanjutan (Aminudin & Cahyono, 2020). Asumsi global tentang UKM sebagai mesin utama pendorong pertumbuhan ekonomi, memberikan peluang bagi UKM untuk terus bertumbuh (Robson & Bennett, 2000); (Abor & Quartey, 2010). Negara maju maupun negara berkembang fokus pada UKM karena UKM membawa manfaat ekonomi yang besar termasuk menciptakan lapangan kerja dan pendapatan bagi keluarga (Acs, Desai, & Hessels, 2008); (Kang & Heshmati, 2008). Khususnya di negara berkembang, UKM tidak hanya menciptakan lapangan kerja tetapi juga menampung pekerja tidak terampil yang banyak terdapat di masyarakat (Aurick et al., 2017).

Posisi UKM yang sangat penting tersebut, bukan berarti UKM mudah dalam menjalankan bisnisnya. Banyak hal yang menjadi kendala bagi UKM untuk dapat survive di pasar. Terdapat faktor internal dan eksternal yang menjadi hambatannya. Faktor internal salah satunya adalah budaya kerja yang dibangun oleh pemilik untuk dijalankan sebagai aturan, norma dan kesepakatan bersama, dalam pengambilan kebijakan, langkah dan sikap mana yang boleh diambil dan mana yang menjadi larangan. Budaya tidak selamanya tetap, harus selalu disesuaikan dengan perkembangan dan perubahan yang ada di masyarakat.

Bisnis di bidang kuliner terus berkembang seiring dengan beranekaragamnya kebutuhan masyarakat. Bisnis kuliner dengan konsep kafe, sangat melekat dengan gaya hidup masyarakat masa kini (Pujianto, Vallery, & Soetanto, 2021) sehingga lazimnya di Indonesia, begitu tumbuh satu, berikutnya bak jamur di musim hujan. Bisnis sejenis akan bermunculan hadir. Kemunculan sebuah UKM yang tidak didasari dari perencanaan yang matang, menjadi penyebab masalah UKM di Indonesia yaitu lemahnya kemampuan manajerial wirausaha (Wirda, Herizon, & Putra, 2020).

Adanya pandemi Covid-19 yang dialami secara global, pastinya merubah keseluruhan struktur dan tatanan dunia, baik sosial kemasyarakatan, bisnis, hukum, dan semua yang menjadi aktifitas masyarakat. Masyarakat terkena dampak seperti kehilangan pekerjaan, serta daya beli yang berkurang (Rahman & Nurdian, 2021). Sehingga perlunya memberdayakan potensi sumberdaya lokal di lingkungan masyarakat dalam rangka mengurangi dampak merugikan dengan adanya wabah Covid-19 dan mempertahankan pendapatan (Bain, et al., 2021). Pada sektor bisnis,

pandemi ini juga memaksa usaha kecil yaitu UKM untuk menyesuaikan banyak hal jika ingin tetap dapat menjalankan bisnisnya. Kondisi yang tidak menentu, beberapa kebijakan pemerintah seperti kewajiban untuk stay at home, pembatasan sosial, kebijakan menjalankan bisnis di era new normal, semua menjadi perubahan yang wajib diikuti, dalam arti UKM harus mampu beradaptasi dan berdamai dengan keadaan saat ini.

Mengadopsi budaya kerja yang dikemukakan oleh [Denison & Haaland \(2003\)](#), bahwa dimensi budaya meliputi kegiatan keterlibatan (*involvement*), konsistensi (*consistency*), adaptabilitas (*adaptability*) dan misi (*mission*) dianggap sesuai untuk menjadi indikator dalam melakukan identifikasi, analisis dan pemecahan masalah yang dihadapi oleh UKM terkait dengan budaya kerja baru di era new normal. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukan oleh Kafe Panggon sebagai UKM, dengan mengadopsi dimensi budaya kerja di atas. Intinya, setiap langkah yang diambil sebagai upaya untuk keberlangsungan bisnis ([Liguori & Pitzz, 2020](#)), dengan adopsi teknologi ([Musa & Aifuwa, 2020](#)), meningkatkan produktivitas ([Nyanga & Zirima, 2020](#)), mencari sumber pendanaan yang efektif ([McGeever, McQuinn, & Myers, 2020](#)), dan rencana-rencana lain yang sesuai dengan kebutuhan Kafe Panggon terkini dalam upaya untuk mempertahankan bisnisnya. Sesuai dengan sumber teori, empiris dan kondisi riil pada beberapa kafe di Malang Raya, maka perumusan masalah dikemukakan sebagai berikut:

1. Bagaimana misi yang harus dilakukan dalam menghadapi budaya kerja era *new normal*?
2. Bagaimana keterlibatan yang harus dilakukan dalam menghadapi budaya kerja era *new normal*?
3. Bagaimana adaptasi yang harus dilakukan dalam menghadapi budaya kerja era *new normal*?
4. Bagaimana konsistensi yang harus dilakukan dalam menghadapi budaya kerja era *new normal*?

Sesuai dengan perumusan yang telah disampaikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan solusi dalam menjalankan misi, keterlibatan, adaptasi dan konsistensi sebagai perwujudan dari implementasi budaya kerja di era *new normal* guna menjaga survival bisnis yang dijalankan UKM.

Metodologi

Sampel penelitian adalah enam kafe yang ada di Malang Raya, yaitu Kafe Panggon di Kota Batu, Kafe Canvil Dau, Kafe Misbar di Kabupaten Malang dan Kafe Gedang Ganteng, Kafe Kopi Sawah, dan Kafe Toko Kopi Jaya di Kota Malang. Dipilih metode penelitian tindakan (*action research*), dengan membagi dalam tiga tindakan, sebagai berikut:

1. Perencanaan, dilakukan observasi pendahuluan, dengan melakukan identifikasi permasalahan dengan dilakukan wawancara menggunakan bantuan *interview guide*

dan kuisioner terbuka, untuk menggali data dan merumuskan strategi yang akan dilakukan.

2. Pelaksanaan, dengan disusun beberapa strategi budaya kerja baru yang akan diimplementasikan pada saat menghadapi kondisi *new normal*, dengan melibatkan pemilik kafe, karyawan, dan konsumen.
3. Evaluasi, melakukan survei kepuasan terhadap karyawan dan konsumen, dengan memberikan kuisioner sebagai ukuran keberhasilan penelitian.

Hasil dan Pembahasan

Sesuai dengan metode yang telah disampaikan, pada setiap metode menghasilkan *output*/luaran yang digunakan untuk melangkah pada fase berikutnya untuk mencapai tujuan akhir dari penelitian. Pada *tahap perencanaan*, diperoleh rumusan strategi berdasar pada teori budaya kerja yang dikemukakan oleh Denison dan Haaland (2003) dengan melakukan modifikasi untuk kepentingan penerapan budaya kerja di era *new normal* saat ini.

Rumusan strategi bisnis dikembangkan dari hasil wawancara dengan pemilik UKM serta fenomena ekonomi dan sosial yang mempengaruhi bisnis. Kemudian digambarkan dengan jelas untuk menjadi pedoman dalam melaksanakan penelitian ini serta implementasi budaya kerja baru ke depannya. Lebih pentingnya lagi, supaya lebih mudah dalam mengukur sejauhmana keberhasilan dari penelitian beserta hambatan-hambatan pada saat pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan. Berikut rumusan strategi model budaya kerja era *new normal* yang disebut dengan B'Kerja Enewal:



Gambar 1
Model B'Kerja Enewal
(Sumber: Hasil Pengembangan Model Denison dan Haaland, 2022)

Pada *tahap pelaksanaan*, dari strategi yang telah dirumuskan dan disepakati, berikutnya diimplementasikan melalui beberapa tindakan yaitu mengimplementasikan beberapa **misi** yang telah dirumuskan sebelumnya, yaitu:

1. Fokus pada konsumen, yaitu produk yang dijual harus melalui analisis pasar terkait dengan selera, kebijakan harga, dan kebijakan yang diambil lainnya. Produk harus benar-benar dipertimbangkan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Semua harus melalui perencanaan yang matang untuk meminimalisir kegagalan produk mengingat kondisi ekonomi yang semakin tidak dapat diprediksi serta *consumers space* (ruang konsumen dengan ventilasi/*outdoor* yang cukup, tersedianya tempat cuci tangan, tersedianya pengukur suhu badan, *layout* duduk dengan memperhatikan aturan *physical distancing*, aturan tegas bagi pengunjung untuk mematuhi protokol kesehatan). Perlunya kemampuan dalam mengelola konsumen, mengingat konsumen merupakan nafas dari keberlanjutan bisnis sesuai dengan yang disampaikan pada penelitian [Wirda, Herizon, & Putra \(2020\)](#).
2. Memperhatikan kesehatan, keselamatan dan kesejahteraan karyawan dengan tindakan yang terkait dengan *work environment* (ketersediaan air bersih untuk membersihkan alat kerja, *layout* ruang kerja yang diatur dengan mempertimbangkan efisiensi kerja, waktu kerja sesuai dengan beban kerja, tersedianya alat pelindung diri). Inti dari fase ini adalah menjaga produktifitas karyawan diantara kondisi bisnis yang belum stabil sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh [Nyanga & Zirima, \(2020\)](#).

Selanjutnya melaksanakan strategi yang kedua, yaitu **keterlibatan**, dengan melakukan pemberdayaan karyawan yaitu dalam pengambilan keputusan. Seperti pengurangan jam kerja dan pemberlakuan *shift* kerja pada saat adanya kebijakan PSBB dan PPKM selama pandemi Covid-19, sehingga menumbuhkan *sense of belonging* pada karyawan atas usaha yang dijalankan. Kemudian berupaya menunjukkan bagaimana membangun *networking* yang baik untuk menjaga ingatan konsumen akan bisnis yang dijalankan, dilakukan dengan terlibat pada kegiatan sosial sebagai upaya untuk memutus rantai pandemi Covid-19. Fase ini sejalan dengan yang disampaikan oleh [Nyanga & Zirima, \(2020\)](#), bahwa karyawan sebagai aset yang harus dikelola dengan baik dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal masing-masing individu.

Strategi yang harus dilaksanakan selanjutnya adalah **adaptasi**. Mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh [Musa & Aifuwa \(2020\)](#), bahwa untuk menghadapi kondisi new normal, ada beberapa langkah penyesuaian yang harus dilakukan oleh UKM. Intinya ada pada adopsi teknologi, bahwa sikap hemat energi, ramah lingkungan dilakukan dengan keterlibatan teknologi. Seperti tidak lagi menggunakan kertas untuk menulis menu, cukup dengan scan *barcode*, menggunakan penerangan yang temaram, serta menggunakan alat makan dan minum yang mengedepankan keberlangsungan lingkungan, seperti sudah tidak lagi menggunakan sedotan plastik, meninggalkan kemasan berbahan sterofom, dan

memberikan pesan-pesan akan pentingnya saling menjaga keberlangsungan lingkungan yang ditujukan kepada konsumen melalui media sosial yang dimiliki, serta menyediakan platform digital untuk transaksi pembelian sehingga memudahkan konsumen dan terhindar dari berkerumum.

Strategi terakhir adalah **konsistensi**. Memang benar jika lebih mudah untuk menciptakan namun sangat sulit untuk mempertahankannya. Sejalan dengan yang disampaikan oleh Wirda, Herizon, & Putra (2020), bahwa dalam menjalankan bisnis perlu kemampuan manajerial yang baik. Seperti halnya dengan mengelola UKM, dengan segala keterbatasan yang dimiliki, perlu ketangguhan dan keuletan selain strategi matang yang harus disiapkan. Terus melakukan inovasi, tidak bosan belajar dan menggali informasi, dan selalu berorientasi pada konsumen dalam setiap proses pengembangan produk.

Pada *tahap evaluasi*, seperti yang telah disampaikan sebelumnya, dilakukan dengan membagikan kuisisioner kepada beberapa karyawan dan konsumen untuk menggambarkan kontribusi penelitian secara riil maupun keilmuan, dengan memberikan pertanyaan sebagai berikut:

Tabel 1
Kuisisioner ditujukan kepada Konsumen

Pertanyaan	Jawaban	
	Ya	Tidak
Apakah telah diterapkan protokol kesehatan dengan baik?		
Apakah pernah menjumpai ikut terlibat dalam kegiatan kemasyarakatan? Sponsor/Peserta/Narasumber/Pemateri		
Apakah telah menerapkan hemat energi?		
Apakah tidak menggunakan plastik untuk kemasannya?		
Apakah terdapat fasilitas: Free WIFI/melayani pembelian online/memiliki media sosial/menggunakan menu barcode/terdapat fasilitas outdoor		
Apakah telah melengkapi produknya dengan P-IRT dan sertifikasi halal?		

(Sumber: Hasil Olah Penelitian, 2022)

Berdasarkan hasil evaluasi, ada jawaban mencolok yang diutarakan oleh konsumen, bahwa kafe-kafe ini belum memiliki sertifikasi halal untuk produknya. Ini memang perlu dipertimbangkan, mengingat Malang Raya menuju international tourism, dimana wisatawan tidak hanya dari lokal namun juga dari mancanegara. Selain itu, mayoritas masyarakat Indonesia muslim, sehingga keyakinan akan suatu produk tersertifikasi halal, sangat penting. Sementara untuk hal-hal lainnya konsumen memberikan respon yang positif.

Tabel 2
Kuisisioner ditujukan kepada Karyawan

Pertanyaan	Jawaban	
	Ya	Tidak
Apakah tercipta <i>work environment</i> yang mendukung budaya kerja baru?		
Apakah ada keterlibatan karyawan dalam memutuskan kebijakan yang diambil?		
Apakah tersedia APD bagi karyawan?		
Apakah pekerjaan yang dilaksanakan dapat mensejahterakan?		
Apakah terdapat proses pembelajaran?		

(Sumber: Hasil Olah Penelitian, 2022)

Sementara untuk kuisisioner yang dijawab oleh karyawan, semua menjawab seragam, bahwa kafe ini merupakan usaha yang didirikan bersama, sehingga karyawan lebih merasakan bahwa keterbatasan yang ada harus dihadapi bersama untuk menjadikan usaha ini tetap *survive* dan dapat menghadapi setiap tantangan, seperti adanya pandemi Covid-19 saat ini.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini menemukan beberapa solusi dari masalah yang selama ini dihadapi dalam rangka persiapan untuk melaksanakan budaya kerja di era *new normal* pada UKM. Mengadopsi dari budaya kerja yang dikemukakan oleh [Denison&Haaland \(2003\)](#), hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi nyata bagi UKM untuk keberlangsungan bisnis yang sedang dijalankan, memunculkan sinergi atau hubungan baik antara pemilik UKM dengan karyawannya, serta dengan pihak-pihak eksternal seperti pemasok dan pemerintah. UKM tidak dapat berdiri sendiri, perlu bantuan dari berbagai pihak untuk dapat menopang bisnisnya dalam jangka panjang. Untuk itu UKM perlu membuka diri demi kebaikan dan masa depannya.

Adanya pandemi Covid-19, perlu disikapi secara realistis dan logis bahkan memunculkan peluang. Menata pengelolaan usahanya menjadi lebih profesional, salah satunya dalam menerapkan budaya kerja. Budaya kerja profesional tidak hanya dimiliki oleh *corporate*, namun sudah saatnya UKM menerapkannya juga untuk strategi bersaing, baik dengan sesama UKM maupun dengan perusahaan besar. Disamping itu untuk meminimalisir keterbatasan dan hambatan-hambatan yang selama ini menjadi kendala bagi UKM untuk berkembang. Dengan penerapan budaya baru, diharapkan UKM menjadi mudah dalam mendapatkan akses pada pembiayaan perbankan, meluaskan pangsa pasar, serta melakukan penguatan merek dan pengembangan produk sesuai dengan kebutuhan dan kompleksitas masyarakat.

BIBLIOGRAFI

- Abor, J., & Quartey, P. (2010). Issues in SME Development in Ghana and South Africa. *International Research Journal of Finance and Economics* (39), 218-228. [Google Scholar](#)
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small Business Economics* , 219-234. [Google Scholar](#)
- Aminudin, & Cahyono, E. (2020). Peningkatan Daya Saing Pelaku Usaha Berbahan Baku Kayu Melalui Teknologi Informasi. *Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, 275-283. [Google Scholar](#)
- Aurick, M., Munalula, M., Mundia, L., Mwale, N., & Vincent, K. (2017). Urban Informality and Small Scale Enterprise (SME) Development in Zambia: An Exploration of Theory and Practice. [Google Scholar](#)
- Bain, A., Nasiu, F., Kurniawan, W., Napirah, A., Hadini, H., Daoed, D., et al. (2021). Pengembangan Aneka Produk dan Olahan Limbah Ternak Sebagai Sumber Pendapatan Alternatif Bagi Masyarakat Di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pengamas*, 56-65. [Google Scholar](#)
- Denison, D. R., & Haaland, S. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 205-227. [Google Scholar](#)
- Kang, J. W., & Heshmati, A. (2008). Effect of credit guarantee policy on survival and performance of SMEs in Republic of Korea. *Small Business Economics*, 445-462. [Google Scholar](#)
- Liguori, E., & Pitzz, T. (2020). Strategies for small business: Surviving and thriving in the era of COVID-19. . *J. Int. Counc. Small Bus*, 1-5. [Google Scholar](#)
- McGeever, N., McQuinn, J., & Myers, S. (2020). *SME Liquidity Needs during the COVID-19 Shock*. Dublin: Financial Stability Notes; Central Bank of Ireland. [Google Scholar](#)
- Musa, S., & Aifuwa, H. (2020). Coronavirus pandemic in Nigeria: How can Small and Medium Enterprises (SMEs) cope and flatten the. *Eur. J. Account. Financ. Invest*, 56-61. [Google Scholar](#)
- Nyanga, T., & Zirima, H. (2020). . Reactions of Small to Medium Enterprises in Masvingo, Zimbabwe To Covid 19: Implications on Productivity. *Bus. Excell. Manag*, 22-32. [Google Scholar](#)
- Pujianto, T. R., Vallery, V., & Soetanto, A. (2021). Perancangan Kafe di Era New Normal. *Memperkuat Kontribusi Kesehatan Mental dalam Penyelesaian Pandemi Covid 19: Tinjauan Multidisipliner* (pp. 251-262). Malang: Fakultas Pendidikan Psikologi Universitas Negeri Malang. [Google Scholar](#)
- Rahman, T., & Nurdian, Y. (2021). Pendampingan Pemanfaatan Teknologi Digital Untuk Meningkatkan Pemasaran Toko Roti di Pabian Sumenep. *DINAMISIA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 645-650. [Google Scholar](#)
- Robson, P. J., & Bennett, R. (2000). SME Growth: The Relationship with Business Advice and External Collaboration. *Small Business Economics*, 193-208. [Google](#)

[Scholar](#)

Wirda, F., Herizon, & Putra, T. (2020). Penguatan Daya Saing UKM Pada Usaha Makanan Khas Daerah Sumatra Barat. *DINAMISIA: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 579-587. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Halid Hasan, Farika Nikmah, E. Andi Sukma,
Heru Utomo, E. Eka Wahyu (2022)

First publication right:

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

This article is licensed under:

