

Analisis Manajemen Strategi bagi UMKM di Pulau Bintan agar Dapat Bertahan di Masa Pandemi Covid 19

Octojaya Abriyoso¹, Dwi Septi Haryani²

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan, Jl. Raja Haji Fisabilillah No 34, Tanjungpinang, Kepulauan Riau^{1,2}

*octojaya@stie-pembangunan.ac.id¹

*dwiseptih@stie-pembangunan.ac.id²

Abstrak

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Pulau Bintan agar dapat bertahan di masa pandemi Covid 19. Penelitian ini dilakukan dengan meneliti sampel 4 UMKM dengan studi kasus serta teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi dan studi literatur. Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Setelah hasil wawancara dan observasi dihimpun, hasilnya dikombinasikan dengan studi literatur dari bidang kajian yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan terbagi dalam strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Dan untuk 4 UMKM yang berbeda maka akan berbeda pula strategi yang dirumuskan berdasarkan analisis lingkungan.

Kata kunci: Manajemen Strategi, UMKM, Covid 19

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian dimulai dari wabah pandemi Covid 19 yang sudah melanda kurang lebih setahun di hampir seluruh Negara di dunia. Kasus pertama pasien yang menderita Covid 19 dilaporkan terdeteksi di kota Wuhan, Republik Rakyat Tiongkok pada tanggal 18 November 2019. Hingga saat ini, virus tersebut sudah menyebar dan efek sistemiknya sangat terasa, serta membuat banyak Negara mengalami kesulitan untuk melawan pandemi ini, tidak terkecuali di Indonesia, yang dinyatakan memiliki pasien pertama pada 2 Maret 2020 (Rifa'i, 2020).

Hingga saat ini, telah banyak strategi yang telah dilakukan pemerintah dalam menghadapi pandemi ini dan strategi tersebut diharapkan dapat menjangkau seluruh masyarakat hingga segala dampak yang ditimbulkan oleh Covid 19 ini tidak terlalu memberatkan. Karena prioritas utama adalah kesehatan, maka peraturan yang utama diberlakukan adalah Pembatasan Sosial Berskala Besar atau PSBB. Peraturan ini tentunya menimbulkan permasalahan baru. Beberapa golongan masyarakat yang penghidupannya bergantung pada adanya kegiatan "berkumpul" atau "bertatap muka" akan tidak dapat melaksanakan kegiatan tersebut, tidak terkecuali para pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang disebut sebagai "penggerak perekonomian rakyat" (Suhargon, 2019) sehingga otomatis kelangsungan berjalannya kehidupan mereka pun akan mengalami kesulitan besar.

State of the Art serta Novelty disusun dengan tujuan agar dapat diketahui kebaruan atau apa hal yang dapat dijadikan sebagai pengetahuan terbaru bagi ilmu pengetahuan, dengan membuat perbandingan dengan penelitian terdahulu yang

sejenis, terutama bagi bidang manajemen strategik, baik secara teoritis maupun praktis.

Penelitian pertama, oleh (Bourletidis, 2013) berjudul "*The Strategic Management of Market Information to SMEs during Economic Crisis*" yang dilakukan di Yunani, dimana kesimpulan yang dikemukakan adalah bahwa manajemen strategik dibidang informasi memiliki pengaruh penting dalam UMKM dimana hal tersebut memberikan berbagai variasi kerangka kerja, alat, dan inspirasi dalam menghadapi krisis. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah bahwa penelitian ini cenderung berfokus pada manajemen informasi atau bagaimana UMKM mendapatkan informasi seputar bisnis dan pasar.

Penelitian kedua, oleh (Iborra et al., 2019) berjudul "*What explains the resilience of SMEs Ambidexterity capability and strategic consistency*" yang dilakukan di Spanyol, dimana kesimpulan yang dikemukakan adalah bahwa *organizational ambidexterity* dan *strategic consistency* adalah faktor yang berpengaruh terhadap ketahanan UMKM. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah bahwa penelitian ini berfokus pada daya tahan usaha.

Penelitian ketiga, oleh (Engert et al., 2016) berjudul "*Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management a literature review*" yang merupakan kajian literatur, dimana hasilnya adalah bahwa untuk mengintegrasikan *corporate sustainability* dan manajemen strategik, dibutuhkan faktor antara lain: analisa motivasi perusahaan, lalu selaraskan dengan kebutuhan *stakeholder*, lalu lakukan *brainstorming*. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan, kajian ini adalah sepenuhnya studi literatur, bukan lapangan.

Penelitian keempat oleh (Pröllochs & Feuerriegel, 2020) berjudul "*Business analytics for strategic management Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling*" yang juga kajian literatur, dimana hasilnya adalah bahwa model topik dengan SWOT dapat digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan mempertimbangkan risiko dan melihat kompetitor. Perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan adalah bahwa penelitian ini juga sepenuhnya kajian literatur, bukan lapangan.

Penelitian kelima oleh (Baumgartner & Rauter, 2017) berjudul "*Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*" yang juga kajian literatur, dengantemuan bahwa untuk mencapai keberlanjutan perusahaan, ada tiga aspek yakni proses strategi, konteks strategi dan konten strategi. Perbedaan dengan penelitian yang saat ini dilakukan adalah penelitian cenderung melihat dari ekonomi makro dan mikro serta melibatkan variabel yang lebih banyak.

Manajemen Strategik adalah serangkaian langkah, dari keputusan, tindakan dan evaluasi untuk usaha dalam jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2012). UMKM merupakan pilar penting dengan peranannya dalam berkontribusi pada pendapatan daerah (Machmud & Sidharta, 2013). Diharapkan penelitian ini akan dapat membantu memberikan rekomendasi strategi bagi UMKM, dilihat dari telah terdapat banyak sektor industri terdampak penurunan aktivitas karena adanya

pandemi Covid 19 yang menyebar (Ramdani & Pamulang, 2020). Untuk skala besar, terlihat dari laporan keuangan perusahaan yang terdaftar di BEI seperti sektor industri properti, terjadi penurunan laba bersih – 12,9% selama 4 bulan pertama tahun 2020, hal yang sama terjadi pada sektor otomotif dan media -34,4%, apalagi sektor pariwisata dan perhotelan terjadi penurunan hingga -1.934,3%. Sementara disektor industri lain yang terdampak seperti farmasi mengalami pertumbuhan 13,3%.

Begitu juga yang dialami dengan para pelaku usaha yang terdampak pandemi Covid 19 di sektor kecil. Menurut data BPS atau Badan Pusat Statistik, berdasarkan data terlihat semenjak tanggal 10 sampai dengan 26 Juli 2020 didapatkan hasil bahwa pendapat pendapatan UMKM Mengalami penurunan sebesar 24%. Dari survei BPS didapatkan juga data bahwa sebanyak 59,8% UMKM masih dapat beroperasi secara normal lalu 24% melakukan pengurangan kapasitas atau menyusutkan usahanya lalu 10,1% berhenti beroperasi dan 5,4% lainnya bekerja dari rumah. (BPS, 2020)

Menurut data BPS juga hanya ada 13% UMKM yang pendapatan tetap dan hanya 2% saja yang pendapatannya cenderung meningkat. hanya industri jamu, masker dan penjualan sepeda serta jasa internet saja yang berhasil melakukan peningkatan pendapatan selama pandemi Covid 19. Sementara sektor-sektor yang banyak terdampak penurunan pendapatan adalah sektor transportasi dan pergudangan juga industri konstruksi dan industri pengolahan dimana totalnya sektor tersebut mengalami penurunan pendapatan sebesar 84,60%. Hal ini terjadi juga di Pulau Bintan, salah satu kabupaten di Kepulauan Riau, yang mengalami penurunan pendapatan UMKM hingga 50% (BPS, 2020).

Walau sekarang pelonggaran PSBB telah diberlakukan, tetapi tidak ada yang dapat menjamin bahwa kehidupan masyarakat golongan ini akan kembali seperti biasanya, oleh karena itu, diperlukan kajian “strategi” agar kedepannya, permasalahan seperti ini dapat diantisipasi, terutama karena minimnya sumber daya dari UMKM yang ada (He & Karami, 2016). Definisi dari strategi adalah antisipasi terhadap segala kemungkinan yang terjadi di masa depan lalu kemudian mempersiapkan cara agar kemungkinan-kemungkinan yang buruk tidak terdampak bagi usaha. Strategi-strategi ini tentunya perlu diatur dengan baik, agar kita dapat mengetahui dan dapat menempatkan strategi tersebut pada saat yang tepat dan kondisi yang tepat. Manajemen strategik adalah keputusan-keputusan dan tindakan yang diatur oleh pelaksana usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi dalam berbagai lini dan untuk jangka panjang (Rufaidah, 2012). Manajemen strategik merupakan suatu pola yang diarahkan dan dilakukan secara menyeluruh dan total mulai dari pimpinan dan juga seluruh komponen organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengenali kegagalan-kegagalan, kekurangan-kekurangan serta kelebihan dan kesempatan agar dapat bersaing di dalam industri, serta masih dibutuhkannya kajian yang banyak mengenai manajemen strategi, terutama untuk memperkecil *Research Gap* juga untuk pulih dan bertahan dari pandemi ini.

Oleh karena itu melalui penelitian ini akan dianalisis mengenai bagaimana pada UMKM yang ada, strategi-strategi tersebut dapat dirumuskan dan diimplementasikan dengan referensi studi atau pustaka yang relevan dan memadai, dengan beberapa contoh UMKM di Pulau Bintan, Kepulauan Riau yang terdampak pandemi. Berdasarkan uraian diatas, maka permasalahan yang ingin diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut: **“Bagaimana Analisis Manajemen Strategi bagi UMKM di pulau Bintan agar dapat bertahan di masa pandemi Covid 19?”**

KAJIAN LITERATUR

Manajemen strategik merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan aktivitas serta capaian perusahaan dalam jangka waktu yang cenderung panjang (Rufaidah, 2012). Manajemen strategik merupakan sebuah pola yang dilaksanakan secara menyeluruh oleh lapisan organisasi serta mengarahkan organisasi menuju pemahaman kelebihan dan kekurangan yang dimiliki untuk bertahan dalam industri (Rufaidah, 2012).

Proses manajemen strategi meliputi 4 tahap, yang pertama adalah analisa lingkungan, kedua adalah formulasi strategi, ketiga adalah implementasi strategi, dan keempat adalah evaluasi dan pengendalian strategi (Wheelen & Hunger, 2012). Analisa lingkungan dapat dilakukan dengan analisis SWOT, dengan melihat dari dua perspektif, yakni internal dan eksternal organisasi (Wheelen & Hunger, 2012). Manajemen strategi merupakan suatu bidang ilmu yang menggabungkan bagaimana perubahan yang terjadi dengan keputusan yang diambil sebagai respon pada perubahan tersebut (Ramdani & Pamulang, 2020).

Hal yang pertama dilakukan dalam analisa lingkungan internal adalah dengan melihat bagaimana postur strategik perusahaan. Yang pertama dilihat adalah kinerja keuangan historis, apakah telah memenuhi target perusahaan yang direncanakan. Tidak hanya keuangan, perlu juga dilihat bagaimana kinerja dari fungsi perusahaan yang lain, seperti SDM, pemasaran, dan operasional (Rufaidah, 2012).

Untuk lingkungan eksternal, perlu dilihat secara mikro dan makro, bagaimana kesempatan dan ancaman yang dihadapi organisasi. Tujuan dari dilakukannya analisa lingkungan ini salah satunya adalah untuk melihat keunggulan bersaing dari organisasi. Setelah hal tersebut diketahui, barulah dapat dirumuskan bagaimana formulasi strategi yang baik untuk organisasi (Primasanti, 2016).

Formulasi strategi dibagi menjadi tiga jenis yakni strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Ketiganya disusun berdasarkan temuan yang didapatkan pada analisa lingkungan. Setelah itu, baru dilakukan implementasi strategi untuk merencanakan dan merealisasikan strategi tersebut. Bagian terakhir adalah bagaimana melakukan evaluasi dan pengendalian strategi sesuai dengan strategi berjalan dengan metode kualitatif dan kuantitatif (Rufaidah, 2012).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian studi kasus ini dilakukan dengan mengkaji secara

teoritis penemuan-penemuan dan pendapat para ahli lalu di kolaborasikan dengan temuan di lapangan. Sumber datanya adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer didapatkan dari survei dan observasi yang di lakukan pada UMKM di Pulau Bintan, sementara data sekunder didapatkan dari jurnal-jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional yang relevan dengan topik yang diteliti serta mengaitkannya dengan kondisi pandemi Covid 19. Sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah UMKM berjumlah 4 usaha yang berlokasi di sekitaran Pulau Bintan. Sampel ini dipilih dar populasi berdasarkan pertimbangan sebagai sektor yang terdampak Covid 19. Metode pengumpulan data dengan melakukan wawancara dan observasi terhadap objek penelitian lalu hasilnya dianalisis dan dikolaborasikan dengan kajian ilmiah yang ada. Penelitian dilakukan antara bulan September hingga Oktober 2020.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pertama-tama akan dibahas mengenai bagaimana kondisi 4 UMKM yang berada di sekitar pulau Bintan. **UMKM yang pertama** adalah Otak-Otak dari Kelurahan Sungai Enam Kijang RT 04 RW 01 Kijang Kota Kecamatan Bintan Timur Kabupaten Bintan. Usaha ini telah berdiri sejak tahun 2003. Tujuan didirikannya usaha adalah untuk meningkatkan perekonomian keluarga pendiri serta untuk memenuhi permintaan konsumen.

Usaha ini memiliki karyawan sebanyak 7 orang dan sudah memiliki cabang, cabang tersebut masih berada di wilayah Sungai Enam Kijang. Usaha ini, usaha turun temurun serta beberapa karyawan yang bekerja disana merupakan sanak keluarga serta selebihnya tetangga sekitar rumah. Maka pemilik usaha otak-otak ini harus lebih memperhatikan kualitas serta kuantitas usaha otak-otak yang sudah dihasilkan.

Adapun selama pandemi, penjualan Otak-Otak ini juga mengalami penurunan, terutama karena usaha otak-otaknya dilakukan ditempat terbuka dan biasanya ramai pengunjung berkerumun. Jadi dampak dari pandemi ini antara lain yaitu menurunnya penjualan hampir-hampir 60%, dari pendapatan awal yang mencapai Rp. 22.500.000. Kendala lain adalah karena proses produksi menggunakan bahan alami, otomatis bahan tersebut tidak akan bertahan lama terutama jika peraturan untuk berjarak kembali diberlakukan. Maka ada kemungkinan proses produksi akan terganggu, jika dalam pembuatan otak-otak menggunakan ikan yang tidak segar maka proses produksi akan terhenti dan apabila proses produksi tetap dilanjutkan akan berdampak buruk bagi kesehatan konsumen yang mengkonsumsi otak-otak tersebut, terutama jika bahan baku ikan tidak stabil karena faktor cuaca.

UMKM kedua “Pabrik Tahu” yang terletak di Jl. Yos Sudarso Kota Tanjungpinang. Usaha ini merupakan salah satu usaha pabrik tahu yang beroperasi di daerah kota Tanjungpinang sejak lama. Pabrik ini telah didirikan sejak tahun 1972 oleh pemiliknya pak Solihin. Pabrik ini masih beroperasi dengan skala kecil dan masih menggunakan satu mesin dan dengan dua orang pekerja. Pabrik ini melayani pembelian langsung oleh pedagang eceran yang terletak di Jl. Yosudarso dan

menjadi sentral industri, dengan kapasitas produksi tahu yang dapat dihasilkan yaitu 50 kg/hari (10 cetakan).

Selama masa pandemi, produksi pabrik tahu ini mengalami penurunan produksi karena masyarakat sempat mengkhawatirkan tahu yang dijual di Tanjungpinang salah satunya dijual oleh pasien positif Covid 19 di Tanjungpinang. Selain itu juga terdapat kendala lanjutan lain seperti rusaknya produk dan bahan baku karena daya tahan yang tidak terlalu lama, adanya pekerja yang diketahui sakit (selain Covid 19) sehingga produksi tersendat. Beberapa piutang tak tertagih juga menjadi kendala yang dihadapi disamping kondisi keuangan usaha yang sedang tidak stabil.

UMKM ketiga adalah salah satu developer di kota Tanjungpinang yakni CV Istana Cahaya yang didirikan pada tahun 2009. Perusahaan yang bergerak dibidang jual beli tanah, rumah dan juga kontraktor ini terletak di Jl. RH. Fisabilillah Km. 8 Atas. Setahun sebelum pandemi terjadi, CV Istana Cahaya sedang gencar membangun unit-unit rumah dikawasan kota Tanjungpinang, tepatnya di Komplek Perumahan Pinang Mas Km. 8 Atas.

Karena Covid 19, CV ini dihadapkan pada permasalahan antara lain menurunnya proyek, menurunnya penjualan perumahan, serta suplai bahan baku yang juga dapat mengalami penurunan terutama disebabkan karena adanya pembatasan sosial ketat seperti beberapa waktu lalu. Sudah tentu hal ini menyebabkan keadaan finansial terganggu dikarenakan fokus pengeluaran akan dialihkan pada hal lain yang lebih mendesak.

Lalu **UMKM yang terakhir** adalah usaha "Rumah Jamur" yang merupakan usaha pribadi yang membudidayakan jamur tiram yang beralamat di Jl Haji Aman RT 01 RW 03 desa Berakit Kecamatan Teluk Sebong. Usaha ini telah berdiri sejak awal Februari 2019. Tujuan dimulainya usaha budidaya jamur tiram ini adalah untuk meningkatkan perekonomian keluarga pendiri dan untuk memenuhi permintaan konsumen akan kebutuhan jamur tiram, tetapi sayangnya tidak lama setelah itu virus Covid 19 sudah mulai menyebar.

Usaha ini merupakan usaha yang menguntungkan dimana dengan modal yang tidak terlalu besar mampu meraup keuntungan yang maksimal. Umumnya usaha budidaya jamur tiram ini penggunaan bibitnya harus mengambil pasokan dari luar daerah namun berbeda dengan bibit yang digunakan oleh usaha ini, dimana bibitnya ditanam sendiri dengan kualitas baik. Hal ini terlihat dari penjualan yang cukup baik saat awal dimulainya usaha.

Saat Covid 19 berlangsung, salah satu konsumen tersegmentasi dari usaha Rumah Jamur yakni dari sektor pariwisata seperti hotel dan resort, tidak lagi memesan produk jamur ini karena usaha mereka sendiri yang tidak dapat bertahan. Oleh karena itu, penjualan dan finansial turut merosot terutama karena pesanan yang jumlahnya besar, datang dari sektor tersebut. Penjualan dari usaha Rumah Jamur ini mengalami penurunan hingga 60%.

Penentuan Alternatif Strategi

Menurut (Rufaidah, 2012) secara umum strategi terbagi atas tiga tingkatan, yakni yang pertama adalah Strategi Korporasi, yang merupakan tingkatan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh tingkat atas manajemen, atau *top management*, dimana dalam lingkup UMKM, strategi ini diterapkan dan dirumuskan oleh pemilik, perintis, atau pelaku usaha. Pada bagian inilah pelaku menentukan arah usahanya di masa depan, apakah usahanya akan di tumbuhkan (*Growth*), tetap belum berubah, (*Delay*), atau dicitutkan (*Retrenchment*) (Rufaidah, 2012).

Tingkatan yang kedua adalah Strategi Bisnis, yang merupakan tingkatan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh tingkat menengah manajemen atau *middle management* dimana dalam lingkup UMKM, terutama yang skala mikro, strategi ini masih dirumuskan dan diterapkan oleh pemilik atau pelaku dan perintis usaha. Pada bagian ini para pelaku menentukan apakah usaha nya akan melakukan tindakan *competitive* (cenderung menyerang, berkompetisi) baik secara langsung, tidak langsung, atau secara terang-terangan dan sembunyi-sembunyi.

Tingkatan paling akhir adalah Strategi Fungsional, yang merupakan tingkat strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh tingkat bawah manajemen (*low management*) dimana dalam lingkup UMKM, strategi ini dirumuskan oleh tingkat atas seperti pemilik dan dilakukan oleh para pekerja dalam usaha tersebut. Pada bagian ini, ditentukan juga bagaimana strategi usaha dalam tiap-tiap 4 fungsi usaha, yakni fungsi Pemasaran, Keuangan, Operasional, dan SDM.

Gambar 1. *Strategy Mapping*



Sumber: (Rufaidah, 2012), Hasil olahan penelitian (2020)

Strategi-strategi ini dapat diterapkan secara sekaligus bagi tiap tingkatan, namun jika terdapat penerapan strategi dalam satu tingkatan, UMKM tersebut juga dapat menerapkan lebih dari satu strategi yang tidak berlawanan, contohnya, strategi *growth* atau berkembang, akan sulit dilakukan dan tidak dapat dijalankan bersamaan dengan strategi *retrenchment* atau penciutan. Strategi-strategi ini juga dirumuskan dengan pertimbangan bagaimana keadaan lingkungan sekitar usaha yang disebutkan dibagian deskriptif hasil lapangan (*environmental scanning*) terutama di masa pandemi Covid 19 yang tengah mewabah. Hasil lapangan didapatkan dengan turun langsung ke UMKM yang diteliti, melakukan wawancara

dan penggalan data lainnya, dengan tetap mengedepankan protokol kesehatan yang ditetapkan pemerintah. Selama kegiatan penggalan data tidak ditemukan aktivitas yang berpotensi menyebabkan penyebaran Covid 19. Berikut adalah strategi yang dirumuskan bagi UMKM.

Tabel 1. Formulasi Strategi yang dirumuskan

No.	UMKM	Strategi	Turunan
1	Usaha Otak-Otak Kijang	Strategi Korporasi Strategi Bisnis Strategi Fungsional	<i>Delay</i> (Bertahan) dengan turunan Strategi <i>Pause</i> Kompetitif dengan turunan <i>Cost Leadership</i> Operasional, Keuangan, Pemasaran.
2	Pabrik Tahu Yos Sudarso Tanjungpinang	Strategi Korporasi Strategi Bisnis Strategi Fungsional	<i>Delay</i> (Bertahan) dengan turunan Strategi <i>No Change</i> Kompetitif dengan turunan <i>Cost Focus</i> Operasional, Keuangan, SDM, Pemasaran
3	C.V. Istana Cahaya dan Konstruksi Tanjungpinang	Strategi Korporasi Strategi Bisnis Strategi Fungsional	<i>Retrenchment</i> dengan turunan <i>Turnaround (Contraction)</i> atau <i>Divestation</i> Koperatif dengan turunan Aliansi Strategis atau Kolusi Operasi, Keuangan, SDM, Pemasaran
4	Rumah Jamur (Budidaya Jamur) Berakit, Kab. Bintan	Strategi Korporasi Strategi Bisnis Strategi Fungsional	<i>Growth</i> dengan turunan Strategi Horizontal, atau <i>Delay</i> dengan turunan <i>Pause</i> atau <i>Profit</i> Kompetitif dengan turunan <i>Cost Leadership</i> Pemasaran, Operasional

Sumber: Hasil olahan penelitian (2020)

Usaha Otak-Otak Kijang, terdapat tiga tingkat strategi yang akan dirumuskan dan disarankan bagi usaha otak-otak ini. Yang pertama, untuk tingkat strategi korporasi, strategi yang dirumuskan adalah strategi *delay* dengan turunan *pause*, yang strategi tersebut artinya adalah usaha ini dalam waktu dekat tidak akan melaksanakan strategi apapun yang bersifat baru, melainkan hanya melaksanakan yang sifatnya sudah didalam prosedur operasional standar, atau yang sudah dirumuskan terlebih dahulu, sampai waktu yang tepat untuk melaksanakan strategi yang lain seperti *growth*, dimana saat pandemi ini, strategi bertumbuh kembang masih belum dapat dilaksanakan karena nantinya kondisi ekonomi belum akan dapat terpenuhi dengan maksimal (Wheelen & Hunger, 2012).

Untuk tingkatan selanjutnya yakni strategi bisnis, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah strategi kompetitif dengan turunan *cost leadership* dimana strategi ini disarankan dengan tujuan untuk memaksimalkan pengeluaran produksi dan mengurangi biaya yang kurang diperlukan, menjangkau konsumen yang lebih besar dengan disandingkan bersama strategi fungsional turunan pemasaran. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan konsumen yang sudah banyak tetapi terkendala dengan peraturan dan kondisi pandemi.

Untuk tingkatan strategi fungsional, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah melingkupi fungsi operasional, yakni dengan pengetatan biaya dengan mencari produsen yang lebih baik dengan kontrak baru dan kualitas baik, untuk menunjang strategi *cost leadership*. Lalu selanjutnya fungsi keuangan dimana diharapkan kedepannya kegiatan pencatatan diperbaiki agar fungsi ini dapat berjalan lebih baik. Terakhir fungsi pemasaran dimana fungsi ini dapat lebih maksimal dengan menggunakan *social media* yang bertujuan mencari pasar luas dan penjangkauan produk yang lebih baik (pengantaran) dan sejalan dengan strategi *cost leadership*. (Rufaidah, 2012).

Pabrik Tahu Yos Sudarso Tanjungpinang, terdapat tiga tingkat strategi yang akan dirumuskan dan disarankan bagi usaha pabrik tahu ini. Yang pertama, untuk tingkat strategi korporasi, strategi yang dirumuskan adalah strategi *delay* dengan turunan *no change*, dimana maksud dari strategi tersebut adalah segala kegiatan usaha tetap dijalankan seperti biasa, atau strategi ini adalah strategi dimana segala sesuatu yang telah berjalan, tetap dijalankan tanpa ada perubahan selain strategi turunan, dan sesuai dengan prosedur operasional standar. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan karena selama ini dengan melihat situasi, usaha pabrik tahu pada saat survey belum menemukan momen tepat untuk melaksanakan strategi pertumbuhan tetapi juga belum berada pada kondisi dimana usaha ini harus dicitutkan atau mundur, sehingga strategi tersebut adalah strategi yang layak untuk usaha ini. (Rufaidah, 2012)

Untuk tingkatan selanjutnya yakni strategi bisnis, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah strategi kompetitif dengan turunan *Cost Focus*, dimana maksud dari strategi ini adalah usaha harus melakukan penghematan agar biaya rendah, dan fokus melayani konsumen di wilayah tertentu. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa karena fokus utama dari usaha ini adalah bertahan atau *survive*, maka konsumen yang ada harus tetap dipertahankan dengan fokus pada kualitas dengan mempertahankan dan meningkatkannya. Oleh karena itu, konsumen di wilayah yang ada, harus dijaga agar tidak berpindah.

Untuk tingkatan strategi fungsional, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah melingkupi seluruh fungsi usaha. Untuk operasional, fungsi ini perlu dijaga dengan mempertahankan atau meningkatkan bahan baku dari produsen yang ada, dan jika bias negosiasikan agar harga dapat turun dengan kontrak, juga untuk menurangi kemungkinan produksi gagal karena kualitas bahan baku yang kurang baik. Untuk fungsi keuangan, salah satu kendala adalah piutang yang bahkan sebelum masa pandemi cukup sulit untuk ditagih. Maka hal ini perlu diperbaiki

dengan meningkatkan penagihan piutang. Untuk fungsi SDM, salah satu strategi yang disarankan adalah dilaksanakannya model penugasan (*assignment model*) agar mencegah kondisi kesehatan pekerja terutama masa pandemi ini. Fungsi terakhir adalah fungsi pemasaran dimana strategi yang disarankan adalah kegiatan pemasaran seperti pemasaran *word of mouth*, untuk melawan isu-isu mengenai apa yang dialami oleh produsen tahu dimasa Covid 19.

C.V. Istana Cahaya (Kontraktor dan Konstruksi) Tanjungpinang, terdapat tiga tingkat strategi yang akan dirumuskan dan disarankan bagi usaha kontraktor dan konstruksi ini. Yang pertama, untuk tingkat strategi korporasi, strategi yang dirumuskan adalah strategi *retrenchment* dengan turunan *Turnaround (Contraction)* dimana arti dari strategi ini adalah melakukan putar arah dengan memangkas beberapa aspek, dimana biasanya strategi ini disebut sebagai “keputusan berat” seperti mengurangi SDM, mematikan produk, atau menutup beberapa kantor. Strategi ini dirasa tepat dilakukan mengingat usaha ini adalah jenis yang memerlukan pembiayaan operasional besar. Demi pengendalian biaya, maka hal ini perlu dilakukan. Strategi turunan lain ada *divestation* atau divestasi yang artinya adalah untuk tujuan bertahan, maka yang harus diutamakan adalah kegiatan berjalan dengan menguatkan finansial berupa penjualan aset.

Untuk tingkatan selanjutnya yakni strategi bisnis, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah strategi kooperatif dengan turunan aliansi strategis. Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk mencari mitra strategis atau jangka panjang untuk berjalan bersama mencapai tujuan masing-masing. Turunan lebih jauh dari strategi ini adalah melakukan *contract manufacturing* dan konsorsium dengan tujuan untuk mencari mitra penyeimbang usaha. Strategi kolusi juga dapat dilaksanakan dengan tujuan kerjasama secara terang-terangan demi tercapainya tujuan organisasi. (Rufaidah, 2012)

Untuk tingkatan strategi fungsional, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah melingkupi fungsi operasional yang disejajarkan dengan fungsi SDM dimana untuk melindungi para pekerja selama proyek (yang sudah berjalan) dan juga mengetatkan anggaran, serta mencari suplai bahan baku yang lebih stabil dengan mengedepankan penghematan dan keselamatan. Penjualan yang menurun juga dapat disejajarkan dengan fungsi keuangan dan pemasaran yang mana tindakan yang diambil adalah dengan menciutkan produk (rumah) kepada investor agar keuangan stabil dengan mengencarkan pemasaran hanya pada kalangan tertentu.

Rumah Jamur (Budidaya Jamur) Berakit Bintan, terdapat tiga tingkat strategi yang akan dirumuskan dan disarankan bagi usaha budidaya jamur ini. Yang pertama, untuk tingkat strategi korporasi, strategi yang dirumuskan adalah strategi *delay* dengan turunan *pause*, yang mana strategi tersebut artinya adalah usaha ini dalam waktu dekat tidak akan melaksanakan strategi apapun yang bersifat baru, melainkan hanya melaksanakan yang sifatnya sudah didalam prosedur operasional standar, atau yang sudah dirumuskan terlebih dahulu, sampai waktu yang tepat untuk melaksanakan strategi yang lain seperti *growth* atau bertumbuh karena usaha jamur ini punya potensi yang memadai untuk berkembang karena sebelum

pandemi, ia telah memiliki beberapa konsumen B2B yang besar, namun sementara harus terhenti. Kegiatan lain oleh usaha ini harus tetap berjalan pada strategi tingkatan lainnya. Namun strategi *delay* dengan turunan lain yakni *profit* juga cukup potensial untuk dirumuskan. Strategi ini berarti adalah usaha untuk mendapatkan keuntungan melalui mengurangi *inventory*, pengetatan biaya dengan mengurangi pengeluaran operasional, mengingat permintaan yang tidak pasti. Strategi lain juga menarik untuk diterapkan, yakni *growth* dengan turunan *horizontal* dimana definisi strategi adalah pengembangan area jangkauan produk demi mencari konsumen potensial lainnya walau tidak berbasis B2B (Jonathan, 2015).

Untuk tingkatan selanjutnya yakni strategi bisnis, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah strategi kompetitif dengan turunan *cost leadership* dimana strategi ini disarankan dengan tujuan untuk memaksimalkan pengeluaran produksi dan mengurangi biaya yang kurang diperlukan, menjangkau konsumen yang lebih besar. Hal ini dilakukan karena budidaya jamur ini tetap memiliki konsumen yang potensial yang dapat disejalankan dengan strategi fungsional maupun strategi korporasi. (Rufaidah, 2012)

Untuk tingkatan strategi fungsional, strategi yang dirumuskan dan disarankan adalah melingkupi fungsi operasional, dimana tujuannya adalah mencari bahan baku alternatif yang lebih sesuai dan membuat kemungkinan kegagalan produksi menurun dikarenakan produk yang dihasilkan memiliki tingkat kesulitan tertentu dan bergantung lingkungan yang juga perlu diperhatikan kesulitan dan dicari solusinya. Untuk fungsi pemasaran juga perlu dilakukan tindakan mengingat konsumen potensial yang diluar segmen selama ini juga perlu dicari seperti pedagang eceran. (Jonathan, 2015)

Simpulan

Menyebarnya virus Covid 19 ini diketahui telah menyebabkan dampak besar dalam berbagai aspek, salah satunya bagi UMKM. Tidak ada jaminan kapan kondisi akan pulih, maka perlu dirumuskan strategi yang tepat agar UMKM dapat tetap berjalan. Untuk Usaha Otak-Otak Kijang, Strategi Korporasi yang dirumuskan adalah *Delay* (Bertahan) dengan turunan Strategi *Pause*, Strategi Bisnis yang dirumuskan adalah Kompetitif dengan turunan *Cost Leadership*, lalu Strategi Fungsional dengan fungsi Operasional, Keuangan, dan Pemasaran.

Untuk Pabrik Tahu Yos Sudarso, Strategi Korporasi yang disarankan adalah *Delay* (Bertahan) dengan turunan Strategi *No Change*. Untuk Strategi Bisnis, yang disarankan adalah strategi Kompetitif dengan turunan *Cost Focus*. Untuk Strategi Fungsional, fungsi yang disarankan adalah Operasional, Keuangan, SDM, Pemasaran.

Untuk C.V. Istana Cahaya, Strategi Korporasi yang disarankan adalah *Retrenchment* dengan turunan *Turnaround (Contraction)* atau *Divestation*. Kemudian untuk Strategi Bisnis yang disarankan adalah strategi Koperatif dengan turunan Aliansi Strategis atau Kolusi. Untuk Strategi Fungsional, yang harus dibenahi adalah fungsi Operasi, Keuangan, SDM, Pemasaran.

Terakhir, untuk Rumah Jamur (Budidaya Jamur), Strategi Korporasi yang disarankan adalah Strategi *Delay* dengan turunan *Pause* atau *Profit*, atau *Growth*

dengan turunan Strategi *Horizontal*. Untuk Strategi Bisnis yang disarankan adalah Strategi Kompetitif dengan turunan *Cost Leadership*. Lalu Strategi Fungsional yang disarankan meliputi fungsi Pemasaran dan Operasional.

Strategi yang diterapkan, haruslah melihat bagaimana hasil analisis lingkungan sekitar, dimana berbeda usaha, maka beda juga strategi yang akan dirumuskan. Kekurangan dalam penelitian ini adalah bahwa manajemen strategik yang dijadikan pendekatan dalam kajian ini adalah pendekatan yang terlalu luas dan belum bias diterapkan secara total pada UMKM dengan segala keterbatasannya. Dibutuhkan pendekatan lain yang dapat menunjang berjalannya strategi apabila diterapkan. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dilakukannya evaluasi terhadap strategi yang di implementasikan pada UMKM terkait, dan diukur apa saja kekurangan serta kelebihanannya agar aplikasi manajemen strategik ini dapat berjalan secara berkelanjutan sesuai tujuannya.

Referensi

- Baumgartner, R. J., & Rauter, R. (2017). Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization. *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.04.146>
- Bourletidis, K. (2013). The Strategic Management of Market Information to SMEs during Economic Crisis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 73, 598–606. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.096>
- BPS. (2020). *Katalog: 3101028*.
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2016). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: A literature review. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2833–2850. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.08.031>
- He, C. X., & Karami, M. (2016). International opportunity development of internationalizing SMEs from emerging economies. In *Advances in International Management* (Vol. 29). <https://doi.org/10.1108/S1571-502720160000029013>
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2019). What explains resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Jonathan, A. (2015). Strategi Business To Business (B2B) Dalam Manajemen Bisnis Perusahaan. *Strategi Business To Business (B2B) Dalam Manajemen Bisnis Perusahaan*, 1(1), 26–29. <http://journal.wima.ac.id/index.php/KAMMA/article/view/60>
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2013). Model Kajian Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Peningkatan Sektor Umkm Di Kota Bandung. *Jurnal Computech & Bisnis*, 7(1), 56–66. <http://jurnal.stmik-mi.ac.id/index.php/jcb/article/view/101>
- Primasanti, Y. (2016). *MATRIKS INTERNAL-EKSTERNAL PADA Yunita Primasanti*. 9, 151–162.
- Pröllochs, N., & Feuerriegel, S. (2020). Business analytics for strategic management: Identifying and assessing corporate challenges via topic modeling. *Information and Management*, 57(1). <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.05.003>

- Ramdani, E., & Pamulang, U. (2020). Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Bareleng*, 4(2), 17–28.
- Rifa'i. (2020). PENGARUH PERISTIWA PANDEMI COVID-19 TERHADAP INDEKS HARGA SAHAM GABUNGAN. *EJME*, 4(3), 179–185.
<https://doi.org/10.1108/IJEFM-06-2013-0014>
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik* (Humaniora (ed.)).
- Suhargon, R. (2019). ANALISA HUKUM TERHADAP PENTINGNYA PENDAFTARAN HAK MEREK DAGANG BAGI UMKM DALAM RANGKA MENINGKATKAN PEREKONOMIAN RAKYAT (Berdasarkan Undang-Undang No.20 Tahun 2016 tentang Hak Merek dan Indikasi Geografis). In *JURNAL MUQODDIMAH : Jurnal Ilmu Sosial, Politik dan Hummaniora* (Vol. 3, Issue 2, p. 67).
<https://doi.org/10.31604/jim.v3i2.2019.67-73>
- Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2012). Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability Thirteenth Edition. *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*.