

Analisis Manajemen Strategi bagi UMKM di Pekanbaru Agar Dapat Bertahan di Masa Pandemi Covid 19

Andri Eka Kusuma Ningrum¹, Aulia Indah Juita², Feby Yolanda³, Nirma Hersa⁴, Linda Hetri Suriyanti

¹²³⁴Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Riau

e-mail: 1Andrieka017@gmail.com

Abstrak

Situasi dan kondisi ekonomi saat ini, serta manajemen menghadapi tantangan berat untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaan, terutama untuk mencapai tujuan perusahaan yang umumnya ingin mendapatkan keuntungan yang besar. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui strategi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Pekanbaru agar dapat bertahan dari pandemi Covid-19. Analisis ini dilakukan dengan menguji 2 sample UMKM dengan studi kasus dan teknik pengumpulan data melalui wawancara dan studi pustaka. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dirumuskan terbagi menjadi strategi korporasi, strategi bisnis, strategi fungsional. Dan untuk 2 UMKM yang berbeda akan dirumuskan strategi yang berbeda berdasarkan analisis lingkungan.

Kata kunci: *Manajemen Strategi, UMKM, Covid-19*

Abstract

The current economic situation and conditions, and management faces serious challenges to maintain and develop the company, especially to achieve the company's goals which generally want to get big profits. The purpose of this analysis is to find out the strategy for Micro, Small and Medium Enterprises (UMKM) in Pekanbaru in order to survive the Covid 19 pandemic. This analysis was carried out by examining a sample of 2 UMKM with case studies and data collection techniques through interviews, and literature study. The results showed that the formulated strategy was divided into corporate strategy, business strategy, and functional strategy. And for 2 different UMKM, different strategies will be formulated based on environmental analysis.

Keywords : *Strategic Management, UMKM, Covid-19*

PENDAHULUAN

Pada saat 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, dan tidak terkecuali di Indonesia, yang dinyatakan memiliki pasien pertama pada 2 Maret 2020.

Hingga saat ini, masih 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 Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat atau PPKM. Peraturan ini tentunya menimbulkan permasalahan baru. Tentunya pada golongan masyarakat yang hidupnya 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 hal yang dapat dijadikan sebagai pengetahuan bagi ilmu pengetahuan, dengan membuat perbandingan dengan penelitian terdahulu yang sejenis, terutama bagi bidang manajemen strategik, baik secara teoritis maupun praktis. Analisis 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 stratejik 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.

Analisis 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 analisis yang sedang dilakukan adalah bahwa analisis ini berfokus pada daya tahan usaha.

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 analisis 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 di Indonesia dan menyebabkan banyak kerugian besar yang dialami (ramdani&pamulang,2020).

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.

Landasan Teori Manajemen Strategi

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 menurut (Wheelen & Hunger, 2012) :

1. Analisa Lingkungan
2. Formulasi Strategi
3. Implementasi Strategi
4. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Analisa lingkungan dapat dilakukan dengan analisis SWOT, dengan melihat dari dua perspektif, yakni internal dan eksternal organisasi (Wheelen & Hunger, 2012). 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.

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

Penelitian kualitatif adalah penelitian yang lebih banyak ditunjukkan pada pembentukan teori substantive berdasarkan dari konsep-konsep yang timbul dari empiris. Metode analisis deskriptif adalah metode yang digunakan dengan cara menganalisis dan menguraikan untuk menggambarkan keadaan objek yang diteliti yang menjadi perhatian dalam penelitian. Metode analisis deskriptif secara hakikatnya adalah data yang telah terkumpul itu kemudian diseleksi,

dikelompokkan, dilakukan pengkajian, dan disimpulkan untuk menjawab permasalahan yang ada.

Lokasi penelitian Toko Kue berada di Jl.Suka Karya.
Lokasi penelitian Minuman Boba di Jl.Kubang Raya.
waktu penelitian seminggu pada bulan Mei ini.

Prosedur Penelitian

1. Mengajukan permohonan penelitian
2. Survey pada objek penelitian
3. Melakukan wawancara dengan pihak Toko Nayra Pekanbaru dan Minuman Boba.
4. Membandingkan dan mengola informasi yang didapat.

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam analisis ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Analisis studi kasus ini dilakukan dengan mengkaji secara teoritis penemuan-penemuan dan pendapat para ahli lalu di lihat 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 pekanbaru, 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.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada perusahaan serta melakukan wawancara langsung dengan pihak pimpinan dan sejumlah personil yang ada kaitannya dengan penelitian ini.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Toko Kue Nayra ini adalah toko usaha kue yang sudah berdiri 1 tahun lebih, di daerah pekanbaru. Toko Nayra dibuka sejak tahun 2019 awal dan masih beroperasi sampai saat ini. Dan Usaha Minuman Boba ini telah berdiri pada tahun 2020 dikota pekanbaru, dan sampai sekarang masih beroperasi. Tetapi selama pandemi covid-19 ini mengalami penurunan keuntungan atau pendapatan yang didapatkan pada UMKM. Karna kota pekanbaru membuat prosedur PPKM yang mengakibatkan pendaptaan para UMKM mengalami penurunan bahkan anjlok.

Pembahasan

Pertama-tama akan dibahas mengenai bagaimana kondisi 2 UMKM yang berada di sekitar pekanbaru. UMKM yang pertama adalah toko kue dari pekanbaru dijalan suka karya. Tujuan didirikannya usaha adalah untuk meningkatkan perekonomian keluarga pendiri serta untuk memenuhi permintaan konsumen. Usaha ini memiliki karyawan sebanyak 3 orang,

Usaha ini adalah usaha turun temurun serta beberapa karyawan yang bekerja disana merupakan tetangga sekitar rumah. Maka pemilik usaha toko kue ini harus lebih memperhatikan kualitas serta kuantitas usaha toko kue yang sudah dihasilkan. Adapun selama pandemi, penjualan kue ini juga mengalami penurunan, terutama karena usaha kue ini 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. 3.500.000. Kendala lain adalah karena proses produksi menggunakan bahan alami, otomatis bahan tersebut tidak akan bertahan lama terutama jika peraturan untuk berjarak kembali diberlakukan.

UMKM kedua “Stan Minuman Boba” yang terletak di Jl. Kubang Raya. Usaha ini merupakan salah satu usaha kecil yang beroperasi di daerah pekanbaru sejak 2020. Usaha ini didirikan pada tahun 2020 oleh pemiliknya. Usaha ini masih beroperasi dengan skala kecil dengan dua orang pekerja. Usaha ini melayani pembelian langsung oleh pedagang dan Menjadi peminat untuk para kalangan anak-anak bahkan orang dewasa. Selama masa pandemi, Usaha ini mengalami penurunan produksi karena masyarakat sempat mengkhawatirkan jika Produksinya tidak bersih. Selain itu juga terdapat kendala lain seperti sedikitnya peminat yang membeli minuman Boba. Beberapa piutang tak tertagih juga menjadi kendala yang dihadapi disamping kondisi keuangan usaha yang sedang tidak stabil. Usaha ini merupakan usaha yang menguntungkan dimana dengan modal yang tidak terlalu besar mampu meraup keuntungan yang maksimal.

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 dicitkan (*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.



Sumber: (Rufaidah, 2012)

Gambar 1. Strategy Mapping

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 pencutian. 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

Nama Usaha	Strategi	Turunan
1. Toko Kue Nayra	Strategi Korporasi	Delay (Bertahan) dengan turunan strategi Pause.
	Strategi Bisnis	Kompetitif dengan turunan Cost Leadership.
	Strategi Fungsional	Operasional, Keuangan, Pemasaran.
2. Minuman Boba	Strategi Korporasi	Retrenchment dengan turunan Turnaround (contraction) atau (Divestation).
	Strategi Bisnis	Koperatif dengan turunan aliansi strategi atau kolusi.
	Strategi Fungsional	Operasi, Keuangan, Pemasaran.

Sumber: Hasil penelitian

Usaha Toko Kue, terdapat tiga tingkat strategi yang akan dirumuskan dan disarankan bagi usaha kue 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).

Usaha Minuman Boba, 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. (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. 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 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. Untuk fungsi keuangan, salah satu kendala besar yang bahkan sebelum masa pandemi cukup sulit. Maka hal ini perlu diperbaiki dengan meningkatkan penjualan. Fungsi terakhir adalah fungsi pemasaran

dimana strategi yang disarankan adalah kegiatan pemasaran seperti pemasaran *sosial media*, untuk menarik konsumen selama dimasa Covid 19.

KESIMPULAN

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 Toko Kue, 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 Usaha Minuman Boba, 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, Pemasaran. 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 bisa diterapkan secara total pada UMKM dengan segala keterbatasannya. Dibutuhkan pendekatan lain yang dapat menunjang berjalannya strategi apabila diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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.
- 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>
- 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>
- 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*.
- Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik* (Humaniora (ed.)).
- Ramdani, E., & Pamulang, U. (2020). Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca Covid-19. *Jurnal Akuntansi Barelang*, 4(2), 17–28.
- James, A.F Stoner. 2003. Manajemen. Edisi Bahasa Indonesia. Jilid II. Gramedia Grup. Jakarta.
- Kotler, Philip. 2005. Manajemen Pemasaran: Analisis Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Edisi 12. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Sabariah, Etika. 2016. Manajemen Strategis. PT Pusaka Pelajar. Yogyakarta.