

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Kinerja Usaha

Pada hakikatnya, kinerja usaha adalah kanal dari perjalanan akhir semua kegiatan yang terdapat dalam sebuah perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan perusahaan dapat dilihat dari kinerja usahanya, sehingga konsep ini mencerminkan hasil yang diraih perusahaan. Oleh karena itu, kinerja usaha menjadi konsep yang sangat penting bagi perusahaan.

Secara harfiah, kinerja usaha adalah konsep yang terdiri dari dua subkonsep, yaitu kinerja dan usaha atau bisnis. Konsep usaha atau bisnis adalah kegiatan yang dapat menambah nilai (*added value*) sedangkan konsep kinerja dapat multitafsir, tergantung dari cara melihat dan dalam perspektif apa. Misalnya, dapat dilihat pada konteks pekerjaan manusianya, kemampuan mesin produksi, atau secara fungsional segala sesuatu yang dikerjakan oleh perusahaan.¹

Menurut Lebas dan Euske mendefinisikan kinerja sebagai kegiatan yang dilakukan sekarang dan diarahkan untuk menghasilkan nilai di masa datang yang dapat diukur dengan pasti. Seterusnya, mereka menyatakan

¹ Djoko Poernomo, (ed.), *Usaha Mikro Batik Madura*, (Yogyakarta: Griya Pandiva, 2015), hal. 38.

membutuhkan *causal model* (input, proses, output) untuk hal tersebut yang dapat diidentifikasi dan dikelola.

Dengan demikian, kinerja menurut mereka, juga Kaplan dan Norton, kinerja merupakan ekspresi dari serangkaian parameter atau indikator-indikator yang saling melengkapi dan kadang kontradiksi serta menggambarkan proses-proses melalui macam-macam tipe *outcome* dan *result* yang dicapai. Dapat digarisbawahi, kinerja bisnis suatu perusahaan adalah akhir semua kegiatan perusahaan dalam suatu periode waktu tertentu yang dapat diukur. Hasil akhir perusahaan tersebut dapat diketahui, apakah kinerja perusahaan termasuk kategori baik atau buruk.²

Adapun menurut J. Fred Weston, jenis kinerja perusahaan ada tiga macam, yaitu kinerja administratif (*administrative performance*), kinerja operasional (*operating performance*), dan kinerja strategik (*strategic performance*).

a. Kinerja administratif

Kinerja administratif berhubungan dengan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan dan pengelolaan administrasi organisasi atau perusahaan. Misalnya, yang menyangkut efektivitas aliran informasi antarbagian dalam perusahaan. Aliran informasi tersebut dapat berupa aliran rutin seperti laporan harian, laporan mingguan, laporan bulanan, laporan tiga bulanan, laporan semesteran, dan laporan tahunan. Kinerja

² *Ibid*, hal. 39-40.

administratif dapat dipantau dari berbagai data, baik tren kenaikan maupun penurunan yang tercantum dalam laporan-laporan tersebut.

b. Kinerja operasional

Kinerja operasional berhubungan dengan efektivitas dalam menggunakan dan mengelola berbagai sumber daya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Misalnya, staf *Public Relations Department* mampu menyusun program kerja yang memenuhi kriteria SMART dan mampu menjalankannya secara efektif sehingga dapat mendukung atau menaikkan tingkat penjualan.

c. Kinerja strategik

Kinerja strategik berhubungan dengan kemampuan perusahaan (di bawah kendali pemimpin) dalam melakukan langkah-langkah strategik dalam jangka panjang. Misalnya kemampuan perusahaan dalam beradaptasi terhadap situasi dan kondisi lingkungannya yang berubah-ubah.³

2. Manajemen Bertahan (*Survival Management*)

Prinsip utama *survival management* adalah menerima realitas tanpa diikuti kecemasan yang berlebihan. Di satu sisi peka terhadap krisis dan di sisi lain bersikap positif, sehingga tidak kehilangan harapan dan larut dalam kecemasan. Inti pemikiran dalam *survival management* ialah menyeimbangkan antara tindakan jangka pendek sebagai upaya penyelamatan perusahaan dan pemikiran jangka panjang. *Survival*

³ Agus Wijaya, dkk, *Kepemimpinan Berkarakter*, (Surabaya: Brilian Internasional, 2015), hal. 143-144.

management mensyaratkan tiga aspek orientasi yang perlu diperhatikan, yaitu *speed*, *priority*, dan *flexibility*.

Pertama, *Speed* merupakan elemen utama yang mana ketika adanya kondisi krisis membutuhkan kecepatan tindakan tanpa bisa berlama-lama melakukan perombakan strategi atau taktik secara rinci. Jika tidak segera diselesaikan, krisis bisa berkepanjangan dan berdampak destruktif. Kecepatan tindakan harus didahului oleh kecepatan pemilihan alternatif tindakan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, aspek kecepatan ini sangat perlu didukung oleh penentu prioritas.

Kedua, prioritas (*priority*) merupakan tindakan dalam menghadapi krisis harus berlandaskan dua pemikiran. Pertama, pemikiran praktis dan taktis untuk mencegah agar pengaruh krisis tidak berkembang cepat dan tidak merusak kehidupan perusahaan secara keseluruhan. Kedua, pemikiran strategis dan visioner, di mana pengaruh krisis untuk jangka panjang ditelaah kembali berikut potensi peluang yang menyertainya.

Ketiga, fleksibilitas, di mana kondisi krisis biasanya menimbulkan beragam problem sampingan dan efek berantai yang terkadang tidak dapat diidentifikasi dengan jelas. Oleh karena itu, dalam menentukan prioritas, sebaiknya diperhatikan beberapa alternatif tindakan dan tidak hanya berfokus pada satu penyelesaian. Konsekuensinya, perusahaan perlu memupuk keterampilan para perencananya agar mampu mengevaluasi kemungkinan perkembangan krisis dan menyusun skenario, mulai dari *the best* sampai *the worst*, dari yang paling mungkin

hingga paling yang tidak mungkin. Reorientasi terhadap aspek *speed*, *priority*, dan *flexibility* sangat melengkapi dan akan lebih efektif jika dilengkapi dengan *creativity* yang akan berperan banyak dalam menentukan alternatif skenario penyelesaian yang dibutuhkan.

Dalam menghadapi krisis, peran SDM menjadi semakin signifikan dan tanggung jawabnya pun semakin besar. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan memerlukan SDM yang tidak hanya dapat ‘berpikir’ dan membuat konsep, tetapi juga dapat bertindak secara tepat dan cepat. Peran utama SDM dalam mengelola krisis adalah menjadi *change agent*, yaitu pembawa perubahan yang memiliki multiperan, di antaranya sebagai penasihat perubahan, penyusun strategi dan perencana perubahan (*strategist and planner*), pelaksana perubahan (*implementor*), sumber informasi (*source of information*), dan pengendali (*controller*).

Dalam kondisi ini, bagian SDM menghadapi tantangan ganda, yaitu di satu sisi kualitas yang diciptakan harus tetap sama, tetapi di sisi yang lain harus mengalami pengetatan biaya. Oleh karena itu, diperlukanlah suatu pendekatan yang lebih ‘kreatif’ tetapi jangan sampai mematikan aktivitas yang dibutuhkan guna mempersiapkan perusahaan agar mampu tinggal landas secara cepat setelah krisis berlalu. Misalnya dengan melakukan PHK kepada para karyawan.

Agar dapat menentukan prioritas dan pola kerja dalam masa krisis, perlu adanya penyeimbangan antara biaya dan konsekuensi yang harus ditanggung dengan mempertimbangkan dampak penghematan biaya pada

kinerja perusahaan secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun panjang. Terlalu berorientasi pada penyelesaian praktis tanpa disertai pendekatan visioner memang dapat memberikan kontribusi pada pengelolaan krisis, akan tetapi jika dampak jangka panjangnya diabaikan, maka perusahaan dapat kehilangan beberapa kesempatan emas atau mengalami ketidakserasian strategis di masa mendatang.

Dalam melakukan penyeselarasan antara *cost* dan *reward* dalam penghematan dan dampaknya, perlu ada kejelasan spesifikasi kebutuhan jangka pendek, menengah, dan panjang. Juga perlu dilakukan evaluasi terhadap kapabilitas perusahaan serta prediksi tentang *survival period* (periode penyelamatan) dan *transition period* (periode peralihan), sebagai landasan untuk menentukan kedalaman penyesuaian pembiayaan perusahaan.⁴

3. Strategi Bertahan/*Survival Strategy* pada Masa Krisis

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani, *strategos* (*stratos* artinya militer dan *og* adalah memimpin) yang berarti *generaiship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Defenisi tersebut juga dikemukakan oleh seorang ahli yang bernama Clausewitz, di mana strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu peran. Adapun secara umum, strategi didefinisikan sebagai suatu cara atau rencana jangka panjang yang terdiri dari aktivitas-aktivitas

⁴ Susanto, *Superleadership: Leading Others to Lead...*, hal. 63-66.

penting untuk mencapai tujuan. Sedangkan menurut Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam “Harvard Business Review”, mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan Arthur A. J., mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target).⁵

Adapun kata *survival* (bertahan hidup) berasal dari kata ‘*survive*’ yang artinya mempertahankan hidup dari situasi yang mendesak. Sehingga definisi *survival* merupakan tindakan yang dilakukan sekelompok atau seseorang untuk tetap dapat bertahan hidup dalam keadaan darurat. Jadi strategi bertahan (*survival strategy*) menurut Suharto adalah kemampuan seseorang dalam menerapkan seperangkat cara untuk mengatasi berbagai masalah yang melingkupi kehidupannya.⁶ Sedangkan strategi bertahan dalam suatu usaha atau bisnis merupakan kemampuan suatu usaha dalam mempertahankan usaha yang dimiliki untuk tetap berjalan atau eksis dalam menghadapi suatu keadaan yang sulit/krisis. Adapun menurut Susilo, strategi bertahan (*survival*) yang diterapkan oleh perusahaan terkait erat dengan kemampuan bertahan perusahaan tersebut. Kemampuan bertahan lebih dimiliki oleh industri kecil-menengah karena sifat bisnis itu sendiri yang langsung dikelola oleh para pemiliknya/*owner* sehingga fleksibel dalam beradaptasi

⁵ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2015), hal. 11-12.

⁶ Keppi Sukesni, *Gender & Kemiskinan di Indonesia*, (Malang: UB Press, 2015), hal. 162.

terhadap perubahan lingkungan dan mempunyai kecepatan dan tekad (*speed and passion*). Kemampuan bertahan industri kecil ini sejalan dengan pendapat Audretsch *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa bertahan suatu perusahaan bergantung dari: (1) *the startup size*, banyaknya jumlah karyawan yang dimiliki pada waktu perusahaan di mulai, (2) *capital intensity*, mencerminkan biaya produksi yang harus dikeluarkan terutama untuk biaya-biaya tetap, dan (3) *debt structure*, struktur modal terutama yang disebabkan oleh banyaknya bunga utang sebagai beban tetap yang harus ditanggung. Perbedaan nilai dari ketiga unsur tersebut di atas menyebabkan perbedaan tingkat bertahan suatu perusahaan.

Perusahaan kecil yang tidak dibebani oleh banyaknya beban tetap akan terhindar dari kesulitan menanggung semua biaya pada kondisi ekonomi memburuk, walaupun perusahaan kecil sering mengalami kesulitan dalam mengelola skala ekonomi dan sulit bersaing dengan perusahaan berskala ekonomi besar. Struktur utang (*debt structure*) mempunyai pengaruh positif terhadap kesempatan suatu perusahaan untuk *survive* melalui dua alasan. Pertama, atas dasar *agency theory* dalam keuangan Jensen (1986) menyatakan semakin tinggi perbandingan utang dengan modal sendiri, yang mengakibatkan tingginya bunga utang, akan membatasi arus kas yang tersedia di dalam perusahaan, sehingga perusahaan kehilangan kesempatan untuk menginvestasikan arus kas tersebut ke dalam proyek investasi yang lebih menguntungkan. Kedua,

menurut Caves dan Porter (1976), investasi yang besar memang dapat mencegah pesaing-pesaing baru masuk, tetapi sekaligus menghalangi perusahaan untuk secara fleksibel keluar dari industrinya.

Dari kedua pendapat Jensen (1986) dan Caves & Porter (1976) terlihat bahwa perusahaan kecil lebih luwes untuk mengalihkan arus kasnya ke proyek yang lebih menguntungkan karena *barrier to exit*-nya tidak tinggi, berbeda sekali dengan perusahaan besar yang lebih kaku. Besarnya beban utang dan beban tetap lainnya menyebabkan perusahaan sulit mengatasi masalah keuangan jika kondisi ekonomi memburuk. Dalam kondisi membaik perusahaan besar dengan skala ekonomi besar akan mudah menanggung semua beban berat tersebut dan dapat lebih efisien dalam produksinya.⁷

Menurut Jacky Mussry, Ardhi Ridwansyah, dan Catharina B. Nawangpalupi dalam buku 'Menyerah Bukan Pilihan' dalam menghadapi masa krisis, kreativitas dan produktivitas menjadi kunci utama dalam mempertahankan suatu usaha.

a. Kreativitas

Menurut Mulyadi, menyatakan bahwa kreativitas adalah kemampuan dalam 4P, yaitu *person*, *process*, *press*, dan *product*. Jadi kreativitas harus ditinjau dari segi pribadi (*person*) yang kreatif, proses yang kreatif, pendorong kreatif, dan hasil yang kreatif. Kreativitas juga dapat diartikan sebagai suatu yang harus dimiliki

⁷ Y. Sri Susilo, *Strategi Bertahan Industri Makanan Skala Kecil Pasca Kenaikan Harga Pangan dan Energi di Kota Yogyakarta*, Jurnal Ekuitas, Vol. 14, No. 2 Juni 2010, hal. 225-226.

seorang pemimpin, kreativitas yang dimaksud di sini adalah kemampuan untuk merencanakan tujuan, melaksanakan tujuan, dan mengatasi hambatan dengan baik. Kreativitas juga dibutuhkan dalam memecahkan masalah. Selain itu kreativitas juga dapat disebut sebagai suatu pemikiran yang dimiliki seseorang dalam menciptakan ide-ide baru yang sudah ada dan dapat diartikan juga sebagai kemampuan untuk menghasilkan sesuatu yang berbeda melalui proses yang kreatif, sehingga dapat mengatasi hambatan dalam prosesnya.

Menurut Farid dalam Carson dan Cromie, menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan gabungan dari kreativitas, inovasi, dan keberanian menghadapi risiko yang dilakukan dengan cara kerja keras untuk membentuk dan memelihara usaha baru. Sedangkan berdasarkan Inpres RI No. 4 tahun 1995, kewirausahaan adalah semangat, sikap, perilaku, dan kemampuan seseorang dalam menangani usaha dan/atau kegiatan yang mengarah pada upaya mencari, menciptakan, menerapkan cara kerja, teknologi dan produk baru dengan meningkatkan efisiensi dalam rangka memberikan pelayanan yang baik dan/atau memperoleh keuntungan yang lebih besar.

Sedangkan menurut Covey, terdapat empat potensi yang dimiliki manusia, yaitu *self-awareness* (sikap mawas diri), *conscience* (mempertajam suara hati hingga menjadi manusia yang berkehendak baik seraya memunculkan keunikan serta memiliki misi dalam hidup),

independent will (pandangan independen untuk bekal bertindak), dan *creative imagination* (berpikir mengarah ke depan atau bervisi jangka panjang untuk memecahkan aneka masalah dengan imajinasi, khayalan, serta memacu adaptasi yang tepat). Kreativitas yang dimiliki oleh seorang wirausahawan akan memberikan pengaruh positif dalam proses dan hasilnya. Orang yang kreatif akan selalu menciptakan sesuatu yang baru serta diiringi inovasi-inovasi yang dapat menghantarkan bisnis atau usahanya mencapai target yang maksimal. Jiwa *entrepreneurship* tanpa diiringi dengan kreativitas maka tidak akan maksimal.⁸

Di masa krisis, kreativitas dalam menjalankan bisnis merupakan keharusan bagi setiap pengusaha MKM. Terutama ketika menghadapi keterbatasan ruang gerak, baik mulai dari sisi operasional hingga pemasaran. Dengan dorongan semangat kewirausahaan, seorang pengusaha MKM dapat mempergunakan kreativitasnya untuk mengidentifikasi sasaran pasar baru, peluang produk baru, cara menjual baru, maupun cara baru yang relevan dengan kondisi krisis yang terjadi. Lebih dari sekedar ide baru, kreativitas juga berarti menimbang apakah ide-ide tersebut dapat dieksekusi dengan baik atau tidak. Tanpa ide baru, bisnis hanya akan berjalan seperti biasa dan

⁸ Aftina Nurul Husna, (ed.), *Dari Mahasiswa untuk Indonesia: Kewirausahaan dan Inovasi di Era Digital*, (Magelang: Unimma Press, 2020), hal. 93-95.

cepat kehilangan keunggulan kompetitifnya. Sedangkan tanpa eksekusi, ide kreatif hanya akan berhenti sebatas wacana.⁹

b. Produktivitas

Produktivitas kerja merupakan istilah dalam kegiatan produksi sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*), produktivitas merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya SDM dapat diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal. Produktivitas dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan suatu industri atau UKM dalam menghasilkan barang atau jasa. Sehingga semakin tinggi perbandingannya, berarti semakin tinggi produk yang dihasilkan.¹⁰

Adapun menurut para ekonom, seperti menurut Hasibuan, produktivitas adalah perbandingan antara hasil (*output*) dengan masukan (*input*). Jika produktivitas naik ini hanya dimungkinkan oleh adanya peningkatan efisiensi (waktu-bahan-tenaga) dan sistem kerja, teknik produksi, dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerjanya. Sedangkan menurut Riyanto, secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (*output*) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (*input*). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu. Produktivitas juga diartikan sebaagi tingkatan efisiensi dalam memproduksi barang-

⁹ Catharina Badra Nawangpalupi dan Fianda Julyantoro, (ed.), *Menyerah Bukan Pilihan*, (Surabaya, Unitomo Press, 2020), hal. 7

¹⁰ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: CV. Irdh, 2019), hal. 249.

barang. Ukuran produktivitas yang paling terkenal berkaitan dengan tenaga kerja yang dapat dihitung dengan membagi pengeluaran dengan jumlah yang digunakan atau jumlah jam kerja karyawan. Jadi, dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa, produktivitas adalah kemampuan karyawan dalam berproduksi dibandingkan dengan *input* yang digunakan, seorang karyawan dapat dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan barang atau jasa sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu singkat atau tepat.¹¹

Pada masa krisis, seluruh sumber daya yang dimiliki perlu dioptimalkan pemanfaatannya agar membuahkan hasil bisnis yang efektif, akan tetapi pengusaha MKM juga perlu melakukan efisiensi apabila terdapat sumber daya yang tidak bisa dimanfaatkan secara optimal, seperti melakukan pemotongan pengeluaran yang tidak mendesak sehingga bisnis semakin efisien.¹²

Dalam praktiknya, setiap pengusaha MKM memiliki keunggulannya masing-masing. Dengan memahami keunggulannya, maka akan lebih mudah untuk mengembangkan bisnis dan menyiapkan strategi dalam menghadapi masa krisis. Untuk itu, pengusaha MKM dapat memfokuskan perhatiannya pada dua hal, yaitu kapabilitas produksi dan orientasi pasar.

Kapabilitas produksi mengacu pada kemampuan berdasarkan kreativitas dari seorang pengusaha MKM dalam menghasilkan produk

¹¹ *Ibid.*, hal. 250-251.

¹² Catharina Badra Nawangpalupi dan Fianda Julyantoro, (ed.), *Menyerah Bukan Pilihan*,...hal. 8.

yang baik berupa barang atau jasa dengan mempergunakan berbagai sumberdaya (baik wujud maupun tidak wujud) yang dimilikinya.

Orientasi pasar adalah kemampuan untuk memahami lingkungan bisnis berdasarkan berbagai informasi mengenai pasar, baik terkait pesaing dan preferensi pelanggan, kemudian mengkoordinasikan segala sumberdaya yang dimiliki untuk merespon pasar dengan produk dan layanan yang dapat memenuhi harapan pasar.

Berdasarkan kedua dimensi di atas, maka pengusaha MKM dapat dibagi menjadi 4 kategori yaitu rintisan, produsen, pedagang, dan pebisnis. Dengan memahami di mana posisi seorang pengusaha MKM dalam kuadran ini, dapat digunakan pengusaha dalam menghadapi berbagai tantangan baik di masa krisis maupun pasca krisis.¹³

a. Usaha rintisan atau pemula

Pada kuadran pertama disebut dengan usaha rintisan (*startup*). Pengusaha MKM pada kuadran ini biasanya baru memulai sebuah usaha atau baru belajar untuk menjadi pengusaha. Kelompok ini memiliki kapabilitas produksi yang rendah dan belum mencapai skala ekonomis (*economies of scale*) dan lingkup ekonomi (*economies of scope*) yang mencukupi. Selain itu, kelompok ini juga belum berkembang orientasi pasarnya sehingga berbagai kategori dan/atau varian produknya bersifat coba-coba (*trial and error*) ketika

¹³ *Ibid.*, hal. 8.

ditawarkan ke pasar. Hal ini membuka tingginya kemungkinan kegagalan produk di pasar.

Pengusaha rintisan belum mempunyai keunggulan tertentu yang dimiliki, sehingga kelompok ini termasuk yang paling rentan. Penurunan penjualan akan sangat terasa dan bisa menyebabkan terhentinya bisnis yang baru dirintis. Dalam kondisi ini banyak yang tidak tahu harus berbuat apa dan pada akhirnya pasrah pada keadaan serta semata mengharapkan adanya bantuan.¹⁴

b. Produsen

Kuadran kedua adalah produsen (*producer*). Kelompok ini adalah wirausahaan yang memiliki kapabilitas mumpuni dalam memproduksi barang atau jasa. Kapabilitas ini juga didukung oleh salah satu kapabilitas pemasaran yaitu manajemen produk (*product management*) yang mencakup proses mendapatkan ide, pengembangan produk baru, melakukan pengendalian mutu dengan standar tertentu hingga produk akhir yang layak masuk ke tahap komersialisasi dan dapat diterima di pasar.

Pengusaha dalam kuadran ini fokus mengembangkan produk yang dibuat berdasarkan ketersediaan sumber daya yang dimiliki (*resource-based view*). Dikarenakan hanya fokus pada beberapa jenis produk tertentu, maka wirausahawan berwawasan produsen dapat mencapai tingkat efisiensi yang cukup tinggi serta bisa menawarkan

¹⁴ *Ibid.*, hal. 9.

produk berkualitas dengan harga yang terjangkau. Contohnya adalah pembuat kerajinan atau pengusaha makanan/minuman yang memasok produknya ke toko oleh-oleh.

Kelemahan wirausahawan ini adalah dari sisi kemampuan beradaptasi yang sejalan dengan perubahan pasar karena mereka memiliki orientasi pasar yang relatif rendah (*low market orientation*). Dalam masa krisis produsen cenderung kurang memiliki fleksibilitas dalam menggunakan kemampuan inti (*core competencies*) mereka. Keahlian yang sangat spesifik berisiko membuat wirausaha pada kuadran ini sulit beradaptasi dengan kondisi pasar dan apabila terjadi perubahan kondisi pasar, maka akan berpotensi pada penurunan bisnisnya.¹⁵

c. Pedagang

Kuadran ketiga adalah pedagang (*trader*). Para pedagang memiliki keahlian dalam membaca pergerakan pasar (*high market orientation*). Bisnis yang mereka jalankan didasarkan pada kemampuan untuk memahami kondisi pasar (*market-based view*), segera memenuhi apa yang diinginkan oleh pasar, serta kemampuan dalam menjalin hubungan dengan pelanggan (*customer management*). Selain itu, mereka mampu menawarkan beragam barang atau jasa – yang biasa dipasok beberapa produsen – sesuai dengan permintaan pasar sehingga dapat mencapai kondisi lingkup ekonomis (*economies*

¹⁵ *Ibid.*, hal. 9-10.

of scope) yang cukup baik. Contoh pedagang adalah toko oleh-oleh yang menjual beragam makanan dan kerajinan khas suatu daerah di mana berbagai produk yang dijual tidak mereka buat sendiri.

Kelemahan pedagang adalah dapat mengalami penurunan apabila terjadi penurunan permintaan terhadap produk yang biasa mereka tawarkan atau jika rekanan bisnis yang memasok produk kepada mereka mengalami hambatan produksi.¹⁶

d. Pebisnis

Terakhir, pada kuadran keempat adalah kelompok pengusaha MKM yang disebut sebagai pebisnis (*entrepreneur*). Wirausahawan pada kuadran ini memiliki kapabilitas produksi yang tinggi (*high production capability*) sekaligus kuat orientasi pasarnya (*strong market orientation*). Mereka bisa menyeimbangkan antara sumberdaya yang mereka miliki (*resource-based view*) dengan berbagai kesempatan yang ada di pasar (*market-based view*).

Pebisnis juga memiliki kemampuan dalam manajemen pelanggan (*customer management*) dan manajemen produk (*product management*) secara seimbang yang dapat membuat bisnis mereka berkembang lebih kuat dibandingkan dengan tiga kelompok wirausahawan lainnya. Selain itu, umumnya mereka telah lengkap memiliki kapabilitas pemasaran ketiga, yaitu pengelolaan merek

¹⁶ *Ibid.*, hal. 10.

(*brand management*). Contohnya adalah pengusaha minuman merek tertentu yang telah memiliki gerai di berbagai daerah.

Pebisnis merupakan kelompok pengusaha MKM yang memiliki daya tahan cukup tinggi di tengah krisis. Namun tetap saja pebisnis di sektor-sektor tertentu akan mengalami tekanan yang keras. Tantangan pada kelompok ini lebih berasal dari luar dibandingkan tantangan dari dalam. Pelanggan yang membatalkan atau menunda pembelian akibat keadaan krisis merupakan permasalahan yang perlu dipecahkan dengan cara-cara kreatif.¹⁷

Pada masa krisis, para pengusaha MKM menghadapi tantangan yang tidak sepenuhnya sama, di antaranya dipengaruhi oleh jenis produk yang ditawarkan serta posisi seorang pengusaha dalam kuadran kewirausahaan. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang tepat untuk bertahan di tengah-tengah krisis serta mempersiapkan bisnis yang dimiliki untuk menyambut era baru setelah krisis berlalu. Berikut ini, beberapa strategi kreatif yang dapat diterapkan dari sisi manajemen pelanggan, manajemen produk, dan manajemen merek.

Para pengusaha MKM di setiap kuadran (perintis, produsen, pedagang, dan pebisnis) perlu memfokuskan diri pada strategi yang relevan, misalnya pada kuadran produsen perlu memberikan perhatian lebih besar pada manajemen produk, tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa strategi-strategi lain pun juga bisa diadopsi. Khusus untuk para

¹⁷ *Ibid.*, hal. 10.

pengusaha MKM perintis, inilah waktunya untuk menentukan keunggulan yang ingin dikembangkan – apakah dari sisi kemampuan produksi (produsen) atau dari sisi kemampuan dalam memahami dan melayani pasar (pedagang) atau bahkan keduanya sekaligus seperti pebisnis –.¹⁸

a. Manajemen pelanggan di masa krisis

Manajemen pelanggan atau manajemen hubungan pelanggan (*customer relationship management/CRM*) adalah proses membangun dan mempertahankan hubungan dengan konsumen yang menguntungkan dengan memberikan produk yang sangat bernilai bagi konsumen dan membuat konsumen puas. Schiffman dan Kanuk menekankan bahwa manajemen hubungan pelanggan merupakan cara perusahaan dalam membina relasi dengan para pelanggan untuk tetap menggunakan produk perusahaan yang bersangkutan. Terdapat tiga faktor pendorong suksesnya hubungan antara pemasar dengan pelanggan, yaitu:

- 1) *Customer value*, yaitu rasio perbedaan antara manfaat yang diterima dengan sumber daya yang digunakan untuk mendapatkan manfaat tersebut.
- 2) *Customer satisfaction*, yaitu persepsi seseorang terhadap kinerja suatu produk atau jasa hubungan dengan harapannya.

¹⁸ *Ibid.*, hal. 11.

3) *Customer retention*, yaitu tujuan dari penawaran produk yang bernilai secara terus-menerus dan lebih dibandingkan dengan pesaing lainnya, sehingga konsumen sangat puas dan tetap loyal terhadap produk dan merek perusahaan.¹⁹

Adapun strategi pada manajemen pelanggan yang dapat diterapkan dalam menghadapi masa krisis antara lain:

1) Kenali dan obati keraguan pelanggan

Pada masa krisis membuat banyak pelanggan menunda bahkan membatalkan pembelian. Hal tersebut bisa terjadi karena ada keraguan yang membuat mereka tidak menjadi membeli. Oleh karena itu, para pengusaha MKM perlu memahami apa saja yang bisa menyebabkan keraguan pelanggan. Selanjutnya, keraguan tersebut perlu diobati dengan segera.

Contohnya toko kue membuat pengumuman menarik kepada pelanggan di laman *website*-nya. Toko tersebut menjelaskan bahwa setiap proses pembuatan kue dilakukan secara higienes dan memperhatikan aspek-aspek kesehatan dan kebersihan. Pengumuman semacam ini bertujuan untuk mengobati keraguan pembeli yang ingin melakukan pemesanan.

2) Temukan peluang pelanggan baru

Suatu krisis menyebabkan terjadinya perubahan perilaku pelanggan secara masal. Seperti yang terjadi pada masa pandemi *covid-19*

¹⁹ Oscarius Y.A Wijaya, *Hubungan Pelanggan dan Orientasi Pasar: Upaya Meningkatkan Kinerja Pemasaran Industri Furniture di Jawa Timur*, (Klaten: Lakeisha, 2020), hal. 26-27.

hampir semua orang terpaksa dan dianjurkan untuk menghabiskan waktunya di rumah, baik kegiatan kerja, sekolah, belanja, dan lain-lain. Kondisi semacam ini dapat dijadikan peluang bagi para pengusaha MKM untuk menjadikan orang-orang tersebut menjadi pelanggan baru. Contohnya dengan berjualan keliling dari rumah ke rumah atau pemasaran dan penjualan dengan cara memanfaatkan teknologi atau secara *online*.

3) Perdalam hubungan dengan pelanggan lama

Pada masa krisis adalah momentum yang perlu dimanfaatkan untuk menjalin hubungan yang lebih erat dengan pelanggan. Hubungan yang selama ini sifatnya transaksional perlu diperdalam agar bisa menjadi lebih emosional. Hal ini akan menjadi modal penting bagi bisnis, terutama untuk menghadapi kondisi baru setelah masa krisis berlalu.²⁰

b. Manajemen produk di masa krisis

Manajemen produk adalah salah satu dari empat wilayah pemasaran. Manajemen produk bertanggung jawab terhadap 4P, yaitu *product*, *pricing*, *placement*, dan *promotion*. Manajemen produk merupakan satu model manajemen yang menganggap satu produk sebagai satu ‘anak perusahaan’ dalam satu *corporate* besar yang didukung oleh tim produk dengan keahlian beragam yang dipimpin

²⁰ Catharina Badra Nawangpalupi dan Fianda Julyantoro, (ed.), *Menyerah Bukan Pilihan*,...hal. 11-12.

oleh seorang manajer produk dengan standar prosedur operasional yang jelas.²¹

Adapun strategi yang dapat dilakukan dalam manajemen produk di masa krisis, antara lain:

1) Kemas ulang produk yang sudah ada

Pengusaha MKM perlu mencermati apakah produk-produk yang sudah ada perlu dikemas ulang atau bisa ditawarkan apa adanya.

Seringkali, kondisi saat ini membuat pengusaha perlu mengemas ulang produk agar lebih sesuai dengan kebutuhan baru pelanggan.

Sebagai contoh, sebuah restoran mulai menawarkan bahan makanan siap saji sebagai konsumsi pelanggan di rumah. Hal tersebut dilakukan karena pelanggan tidak bisa lagi makan di tempat seperti biasa. Maka dibuatlah paket-paket lauk siap saji sesuai dengan jumlah anggota keluarga. Dengan paket semacam ini, pelanggan yang rata-rata adalah keluarga bisa menyesuaikan pesanan dengan yang dibutuhkan.

2) Ciptakan produk baru dengan sumber daya lama

Adakalanya pengusaha MKM perlu memproduksi produk-produk baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan pelanggan saat ini.

Kalaupun keputusan ini yang harus diambil, maka perlu dipastikan dahulu bahwa produksi bisa dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang ada saat ini. Artinya, tidak ada mesin atau

²¹ Rayendra L. Toruan, (ed.), *Entrepreneurship: Menjadi Pebisnis Ulung*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009), hal. 164.

peralatan baru yang perlu dibeli serta tidak ada karyawan baru dengan kompetensi baru yang perlu direkrut. Dengan demikian efisiensi biaya tetap bisa dilakukan dan penggunaan sumber daya atau aset tetap efektif.

3) Berikan potongan harga untuk penggalan produk yang tidak tahan lama

Untuk menjaga aliran kas (*cash flow*) adakalanya diperlukan potongan harga untuk produk-produk tertentu yang memang tidak tahan lama. Strategi ini relevan terutama untuk para produsen makanan/minuman. Dengan cara ini, pengusaha MKM bisa tetap mendapatkan pendapatan meskipun marjinnya berkurang. Potongan harga bisa dikemas dengan cara-cara kreatif agar citra merek dan persepsi terhadap kualitas tetap terjaga.

Contohnya seorang pengusaha *gethuk* (makanan dari singkong) membuat program potongan harga dengan menggratiskan ongkos kirim untuk beberapa pembeli pertama setiap harinya. Dengan cara ini, pembeli didorong untuk segera melakukan pemesanan. Citra produk pun tidak perlu dikorbankan, karena kualitas tetap dipertahankan.²²

c. Manajemen merek di masa krisis

Manajemen merek atau *brand management* adalah salah satu praktik pemasaran yang spesifik menangani produk. Para pemasar

²² Catharina Badra Nawangpalupi dan Fianda Julyantoro, (ed.), *Menyerah Bukan Pilihan*,...hal. 12-13.

melihat merek memiliki implikasi penting terhadap citra kualitas produk yang ingin ditampilkan ke konsumen dengan harapan bahwa dengan adanya jaminan standar kualitas melalui merek, konsumen akan terus membeli produk dari lini produk yang sama. Merek juga dapat meningkatkan penjualan dan membuat satu produk lebih mudah bersaing. Dengan merek, harga bisa dinaikkan sehingga berimplikasi pada naiknya omset dan keuntungan penjualan.²³

Adapun pilihan strategi dalam manajemen merek pada masa krisis, antara lain:

1) Tawarkan *voucher* atau sistem berlangganan

Voucher yang ditawarkan akan lebih menarik jika dikemas dengan perpaduan antara diskon dengan kesempatan memanfaatkannya dalam jangka panjang. Sedangkan sistem berlangganan bisa ditawarkan untuk mendorong pelanggan melakukan satu kali transaksi untuk beberapa kali pembelian di masa depan. Misalnya, dengan membayar di muka untuk seminggu ke depan, pelanggan sebuah toko sayuran bisa mendapatkan kiriman sayuran segar setiap paginya. Sistem *voucher* maupun berlangganan ini tujuannya sama-sama untuk mendorong pembayaran di muka meskipun penggunaan produk masih dilakukan setelahnya, baik dalam waktu dekat maupun jangka yang lebih lama.

2) Mintalah testimoni dari pelanggan setia

²³ Eddy Soeryanto Soegoto, *Entrepreneurship: Menjadi Pebisnis Ulung*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009), hal. 178.

Pendapat yang disampaikan oleh pelanggan akan memberikan dampak yang besar kepada orang-orang di sekelilingnya, baik positif maupun negatif. Apabila pelanggan bersedia untuk memberikan testimoni yang positif terhadap suatu produk, maka besar kemungkinan orang-orang di sekelilingnya juga akan tertarik untuk melakukan pembelian. Inilah kekuatan dari rekomendasi.

Untuk mengungkapkan testimoni dari pelanggan, pengusaha MKM bisa memanfaatkan teknologi yang sederhana. Contohnya adalah tangkapan layar dari percakapan di Whatsapp yang menunjukkan kepuasan dari pelanggan terhadap produk yang sudah dibelinya. Bentuk lainnya bisa berupa video yang direkam sendiri oleh pelanggan untuk nantinya disebar di media sosial milik pengusaha MKM. Namun, hal yang perlu diingat bahwa setiap testimoni haruslah mendapat izin terlebih dahulu dari pihak pelanggan.

3) Sebarkan konten digital berisi pesan positif

Saat ini sudah terlalu banyak berita dan informasi negatif yang bertebaran di media sosial. Untuk itu, para pengusaha MKM perlu melakukan kampanye dengan konten-konten yang menyebarkan sikap positif dan optimisme. Bentuk pesan bisa disesuaikan dengan produk yang ditawarkan. Hal ini merupakan bentuk kampanye untuk membangun citra merek dalam jangka menengah dan panjang. Pesan-pesan semacam ini merupakan bentuk penjualan

secara halus (*soft selling*) agar merek tetap diingat oleh pelanggan.²⁴

4. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

a. Pengertian Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Di Indonesia, definisi dari UMKM diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008 tentang UMKM. UMKM adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha di semua sektor ekonomi. Pemberdayaan UMKM sangat penting dan strategis dalam mengantisipasi perekonomian ke depan terutama dalam memperkuat struktur perekonomian ekonomi nasional. Adanya krisis perekonomian nasional seperti sekarang ini sangat mempengaruhi stabilitas nasional, ekonomi dan politik yang imbasnya berdampak pada kegiatan-kegiatan usaha besar yang semakin terpuruk, sementara UMKM serta koperasi relatif masih dapat mempertahankan kegiatan usahanya.²⁵

b. Kriteria Usaha, Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Adapun kriteria dari UMKM berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 20 Tahun 2008, adalah sebagai berikut:

- 1) Usaha mikro, yaitu usaha produktif milik orang perorangan atau badan usaha milik perorangan yang memenuhi kriteria, yakni:

²⁴ Catharina Badra Nawangpalupi dan Fianda Julyantoro, (ed.), *Menyerah Bukan Pilihan*,...hal. 13-14.

²⁵ Jerry RH Wuisang, dkk, *Konsep Kewirausahaan dan UMKM*..., hal. 58.

- a) memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b) memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).
- 2) Usaha kecil, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria, yakni:
- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
 - b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- 3) Usaha menengah, yaitu usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik

langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria, yakni:

- a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.
- b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah).

Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan defisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5-19 orang. Sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20-99 orang.²⁶

5. Bisnis Online

a. Pengertian bisnis online

Bisnis online adalah bisnis dengan menggunakan media internet sebagai media pemasaran suatu produk atau jasa. Produk yang dipasarkan berupa produk barang, produk digital, dan jasa. Contoh produk barang adalah pakaian, makanan, elektronik, dan lain-lain. Sedangkan untuk produk digital adalah *e-book*, video, audio, dan *software*. Untuk jenis jasa dapat berupa desain grafis, jasa

²⁶ *Ibid.*, hal. 60-61.

pemasangan iklan, jasa penerjemah, dan lain sebagainya. Untuk jenis produk barang berupa barang maka akan memakai jasa pihak ketiga atau pihak ekspedisi sebagai kurir untuk mengantar produk tersebut ke alamat pembeli, seperti JNE, Pos, J&T, TIKI, dan lain sebagainya. Sedangkan untuk produk digital, pembeli cukup menggunakan akses internet untuk men-*download* produk digital tersebut ke komputer. Sedangkan untuk jasa, maka akan tergantung jenis jasa yang ditawarkan.²⁷

b. Alasan penggunaan bisnis online

Bisnis online memiliki keuntungan yang tidak dimiliki oleh bisnis offline, sehingga hal tersebut dapat dijadikan alasan mengapa memilih bisnis secara online dibandingkan dengan bisnis offline, alasan tersebut antara lain:

- 1) Internet telah menciptakan suatu ekonomi baru yang sudah mengubah persepsi banyak orang tentang cara melakukan bisnis tradisional. Bahkan pada saat ini banyak perusahaan kecil dan menengah berhasil membangun bisnis online yang terbukti sangat menguntungkan, sehingga pada tahun-tahun yang mendatang dapat menjadi suatu kekuatan pertumbuhan utama *e-commerce*.
- 2) Internet adalah tempat yang tepat untuk bisnis. Dalam rangka melakukan penjualan, perlu adanya pembeli di mana dengan internet jauhnya toko hanya sebatas satu klik, ditambah dengan

²⁷ James Timothy, *Membangun Bisnis Online...*, hal. 2.

cara pemasaran yang tepat, maka akan lebih banyak lagi menghasilkan *closing*.

- 3) Meningkatkan citra perusahaan dengan adanya situs perusahaan tersebut di internet.
- 4) Menyediakan dukungan pelanggan yang lebih baik dan lebih efektif.
- 5) Membuat informasi menjadi lebih mudah bagi pelanggan.
- 6) Memotong biaya pengeluaran perusahaan.
- 7) Kemampuan untuk dapat melakukan bisnis selama 24 jam penuh.
- 8) Dapat memungkinkan untuk berbisnis dari setiap bagian di dunia dengan adanya *World Wide Web*.
- 9) Mempercepat usaha menjadi pemain global.²⁸

Selain itu, dengan memiliki bisnis online, seorang pengusaha akan memperoleh kemudahan-kemudahan yang tidak bisa diperoleh jika hanya memiliki bisnis offline saja. Salah satu kemudahan yang diperoleh adalah proses pemasaran yang simpel. Jika dibandingkan dengan bisnis offline, pemasaran akan dibatasi oleh banyak hal seperti modal regulasi, tempat usaha, izin resmi, sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Sedangkan dengan pemasaran secara online, seorang pengusaha akan dapat memasarkan produknya tanpa batas area atau *zone* dengan kata lain, dapat melakukan pemasaran secara global.

²⁸ *Ibid.*, hal. 3-4.

Adapun kemudahan lainnya yang didapat adalah bisnis online yang dijalankan dapat diotomatisasi dengan menggunakan sistem penjualan dan *follow up* yang telah diatur sebelumnya. Artinya sistem ini akan melayani calon pembeli dari seluruh dunia dan di-*follow up* secara otomatis dengan menggunakan sebuah sistem yang telah diatur sebelumnya.²⁹

B. Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian yang ditulis oleh Y. Sri Susilo dalam Jurnal Ekuitas Vol. 14 No. 2 Juni 2010 dengan judul “Strategi Bertahan Industri Makanan Skala Kecil Pasca Kenaikan Harga Pangan dan Energi di Kota Yogyakarta” menjelaskan bahwa strategi bertahan yang diterapkan oleh responden (para pelaku usaha industri makanan skala kecil) berdasarkan hasil survei yaitu 86% atau 86 responden menerapkan strategi bertahan dengan menaikkan harga produk, sisanya yaitu 14% atau 14 responden mengaku tidak menaikkan harga produk. Untuk kelompok yang menaikkan harga, strategi bertahan yang diterapkan mencakup: (1) menaikkan harga saja (41,86%), (2) kombinasi harga naik dan mengurangi margin keuntungan (22,09%), (3) harga naik dan mengecilkan produk (23,26%), dan (4) kombinasi harga naik, mengurangi margin keuntungan, dan mengecilkan ukuran produk (12,79%). Dari penelusuran lebih lanjut, sebagian besar dari responden yang menerapkan strategi mengurangi ukuran produk tidak diikuti dengan mengurangi kualitas bahan baku yang

²⁹ *Ibid.*, hal. 7.

digunakan. Dengan demikian, mereka tetap berusaha dengan mempertahankan kualitas produk. Adapun untuk kelompok yang tidak menaikkan harga (14 responden), strategi bertahan yang diterapkan adalah (1) sebanyak 2 responden (14,29%) menyatakan tidak menaikkan harga jual dan tidak diikuti dengan strategi atau tindakan apapun, (2) sebanyak 4 responden (28,57%) menerapkan strategi dengan mengurangi margin keuntungan, (3) sebanyak 5 responden (35,71%) menerapkan strategi mengecilkan produk, (4) sebanyak 3 responden (21,43%) menerapkan kombinasi mengurangi margin keuntungan dan mengecilkan ukuran produk. Penelitian ini menggunakan metode analisis pendekatan deskriptif dengan penentuan sampel menggunakan metode *purposive sampling*. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian, pada penelitian terdahulu yang menjadi objek penelitian adalah industri makanan skala kecil di Yogyakarta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkie Hijab Syari Tulungagung. Selain itu terletak pada akibat adanya strategi bertahan, jika pada penelitian terdahulu setelah adanya kenaikan harga pangan dan energi, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi *covid-19*.

Kedua, penelitian yang ditulis oleh Ellen Yuliani Saul, mahasiswi Program Studi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta dengan judul “Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan

Yogyakarta Tahun 2015” menjelaskan bahwa strategi bersaing yang dilakukan pada usaha mikro kecil Bakpia Pathok Kampung Purwodiningrata, Yogyakarta agar dapat terus bertahan dalam menjalankan usahanya adalah (1) sebanyak 41 responden (68,3%) menggunakan strategi bersaing dengan mempertahankan kualitas produk, (2) sebanyak 17 responden (28,3%) menggunakan strategi bersaing dari segi harga, jika produk yang dijual lebih murah maka akan lebih dapat menarik minat beli konsumen, (3) sebanyak 1 responden (2%) memilih strategi bersaing dengan membuat produk yang sedikit berbeda dan peningkatan pelayanan. Adapun strategi bertahan yang digunakan jika harga bahan baku mengalami kenaikan adalah (1) sebanyak 53 responden (88,3%) akan menaikkan harga jual bakpia dengan tidak mengurangi kualitas dari produk tersebut (2) sebanyak 6 responden (10,0%) memilih tidak menaikkan harga jual dengan mengambil risiko mengurangi margin keuntungan (3) sebanyak 1 responden (1,7%) memilih untuk menurunkan kualitas produk dari segi ukuran dan rasa dengan harga jual tetap. Penelitian ini mengambil sebanyak 60 responden dengan menggunakan metode analisis data adalah analisis deskriptif. Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian, pada penelitian terdahulu yang menjadi objek penelitian adalah industri mikro dan kecil Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan Yogyakarta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkie Hijab Syari Tulungagung. Selain itu terletak pada akibat adanya strategi bertahan, jika pada penelitian

terdahulu karena banyaknya industri yang memproduksi Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi *covid-19*.

Ketiga, penelitian yang dilakukan Lantip Susilowati dalam Jurnal *Iqtishadia* Vol. 5, No. 2, Desember 2018 dengan judul “Model Strategi Tumbuh dan Bertahan pada Pengelolaan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) di Kabupaten Tulungagung dan Ponorogo”. Penelitian ini dilakukan di BMT Dinar Amanu Panjerejo Kabupaten Tulungagung dan BMT Surya Mandiri Mlarak Kabupaten Ponorogo dengan teknik reduksi data. Strategi pertumbuhan pengelolaan yang dilakukan baik oleh BMT Dinar Amanu Panjerejo Tulungagung maupun BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo, yaitu (1) menjadikan bentuk fisik kantor BMT sebagai pasar yang sesungguhnya, yaitu tempat bertemunya karyawan dan anggota yang memiliki harapan bisa bertransaksi dengan BMT. Hal ini menunjukkan semangat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dan sebagai upaya untuk meningkatkan pertumbuhan BMT yang memungkinkan munculnya cabang-cabang baru, (2) memanfaatkan dan memaksimalkan peran silaturahmi dengan masyarakat dalam acara non formal, seperti di masjid, mushola, dan pasar sebagai sarana pengembangan jaringan dan memaksimalkan komunikasi. Selain itu sebagai upaya pengembangan pasar karyawan BMT ikut serta dalam kegiatan masyarakat yang non formal, hal ini adalah upaya untuk mendekati anggota sesuai kebutuhannya, mengajak berbincang-bincang sesuai dengan peluang bisnis hingga menawarkan solusi

pendanaan untuk bisnis yang dimiliki, (3) sebagai strategi pengembangan dan inovasi produk, BMT menyediakan produk yang sesuai dengan kebutuhan anggota (simpanan *wadi'ah*, simpanan *mudharabah*, pembiayaan *murabahah*, dan pembiayaan *musyarakah*), serta terdapat daya tarik sendiri dibandingkan dengan Bank umum, keistimewaan produk BMT yaitu adanya unsur syiar agama karena memperjuangkan keadilan bagi BMT maupun anggota, berperan dalam proses tolong menolong antara yang memiliki dana maupun yang tidak memiliki dana, (4) dalam upaya menumbuhkan ekonomi di masyarakat, produk pembiayaan yang dilakukan antara lain pembiayaan *musyarakah*, pembiayaan *murabahah*, pembiayaan *bai'i bitsaman ajil* (BBA), dan pembiayaan *qardul hasan*, (5) meningkatkan kualitas pelayanan karyawan BMT agar lebih handal, cepat tanggap, empati, dan ramah, (6) dalam upaya meningkatkan kualitas BPS, maka tata ruang dari kantor BMT sendiri harus dibuat nyaman mungkin, agar anggota betah dalam melakukan transaksi, bahkan jika harus antri sekalipun, (7) melakukan promosi sebagai sarana untuk mengenalkan keberadaan kepada calon anggota dengan cara terjun langsung ke masyarakat melalui cara non formal. Adapun strategi bertahan dari pengelolaan kedua BMT, antara lain (1) melakukan efisiensi, kondisi keuangan BMT Dinar Amanu Panjerejo Tulungagung yang memiliki minimal bahkan ada yang mengalami kerugian, maka yang dilakukan manajer adalah dengan tidak menambah karyawan. Akan tetapi, untuk memberikan nilai tambah terhadap karyawan yang dimiliki, maka para karyawan perlu diikutkan pelatihan, adanya evaluasi

karyawan, peningkatan kompetensi, hingga pemberian bonus. Sedangkan pada BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo, dikarenakan mengalami kesulitan operasional, akibat kebutuhan biaya operasional tinggi sedangkan laba terbatas, maka yang dilakukan adalah menghapus produk deposito *mudharabah* baru, sementara produk deposito *existing* tetap berjalan, (2) meningkatkan kesejahteraan karyawan agar karyawan lebih semangat dalam melayani anggota, dan anggota juga tetap bertahan dan melakukan transaksi di BMT. Adapun kendala terhadap upaya strategi tumbuh dan bertahan pada pengelolaan BMT dipengaruhi oleh banyak faktor, seperti faktor internal, eksternal, mikro dan makro ekonomi. Kendala yang dihadapi BMT Dinar Amanu Panjerejo Rejotangan Tulungagung maupun BMT Surya Mandiri Mlarak Ponorogo adalah (1) SDM yang dimiliki kurang kompeten, kurang gesit, kurang lincah, meskipun sudah didukung dengan gaji dan THR, (2) tantangan persaingan bisnis, yaitu adanya KUR yang murah menyebabkan anggota memilih KUR karena nominal pembiayaan yang besar dan murah. Dari penelitian terdahulu ini dengan penelitian yang dilakukan memiliki persamaan tentang menjelaskan strategi bertahan terhadap suatu usaha, akan tetapi pada penelitian terdahulu mengambil objek penelitian di bidang perbankan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian di bidang UMKM.

Keempat, penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Adelina Lubis dan Tohap Parulian dalam Jurnal Plans, Penelitian Ilmu Manajemen & Bisnis, Volume 11, No. 2, September 2016 dengan judul “*Kajian Strategi*

Bertahan Toko Tradisional di Tengah Maraknya Minimarket di Kecamatan Medan Denai". Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa dengan pertumbuhan yang cukup pesat adanya *minimarket* dengan konsep waralaba/*franchise* ke wilayah pemukiman, memiliki dampak buruk bagi toko tradisional yang sudah ada lebih dulu di wilayah tersebut. Banyak pemilik warung kehilangan pelanggan yang dapat mengurangi omset penjualan. Keberadaan *minimarket* yang jaraknya sangat berdekatan akan memunculkan persaingan dan monopoli di wilayah tersebut. Dari segi harga, *manimarket* sering mengadakan promosi dengan pemotongan harga uang menarik. Selain menyediakan barang-barang lokal, *minimarket* juga menyediakan barang-barang impor dengan kualitas yang lebih terjamin karena melalui penyeleksian terlebih dahulu secara ketat sehingga barang yang tidak memenuhi persyaratan klasifikasi akan ditolak. Sehingga para konsumen beralih ke *minimarket* tersebut dengan kualitas pelayanan yang lebih baik dari toko tradisional. Dengan adanya hal tersebut, membuat harapan pemilik toko tradisional untuk mencari penghasilan guna memenuhi kebutuhan sehari-hari dari keuntungan yang diperoleh mulai sedikit tersendat. Penelitian ini dilaksanakan di Kecamatan Medan Denai yang memiliki 6 kelurahan/desa. Penelitian ini termasuk ke jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan mengukur hasil dampak menggunakan analisis metode SWOT. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh pemilik toko tradisional yang ada di 6 kelurahan/desa Kecamatan Medan Denai dengan mengambil sampel sebanyak 95 pemilik toko tradisional. Teknik penentuan

sampel menggunakan teknik *simple random sampling* (memilih sample untuk setiap kelurahan dengan menentukan kriteria tertentu). Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh mengenai strategi bertahan para penjual toko tradisional bahwa untuk dapat bertahan dan bersaing dengan *minimarket*, maka dapat melakukan hal-hal antara lain: (1) memperbaiki sisi tampilan tempat dan tata letak barang dan memanfaatkan fleksibilitas harga, (2) menjaga kebersihan dan kenyamanan seperti dengan dapat menyediakan tempat duduk bagi yang menunggu untuk belanja, memasang musik yang banyak disukai, penerangan yang cukup, dan lain-lain, (3) barang yang tidak ada bisa diatasi melalui fasilitas pemesanan yang tidak disediakan *minimarket*, (4) kekurangan modal dapat diatasi dengan hanya menyediakan barang yang frekuensi perputarannya cepat, untuk barang yang tidak tersedia bisa diatasi dengan fasilitas pesanan. Selain itu, penjual toko tradisional juga dapat memanfaatkan kelemahan dari *minimarket* dengan cara (1) dapat memberikan fleksibilitas harga dengan tetap memperhatikan keuntungan, (2) tetap mempertahankan penjualan barang yang kuantitasnya sesuai kebutuhan pelanggan, (3) sebagai pemilik langsung dari toko dan yang menjaga harus merasa memiliki lebih dibandingkan dengan *minimarket* yang dijaga oleh orang lain, tentunya harus lebih ramah dalam pelayanan, (4) mempunyai keinginan memenuhi apa yang dipesan pelanggan untuk belanja berikutnya dan menginformasikan apabila pesanan sudah siap (5) menyediakan layanan hutang hanya untuk pelanggan terpercaya. Perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian

yang akan datang terletak pada objek penelitian dan penyebab munculnya strategi bertahan. Penelitian terdahulu mengambil objek toko tradisional yang berada di Kecamatan Medan Denai dan munculnya strategi bertahan ini adalah akibat dari pesatnya perkembangan *minimarket* yang menjadikan toko tradisional mengalami penurunan penjualan, dikarenakan banyak pelanggan yang berpindah untuk membeli barang ke *minimarket*. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan objek yang dipilih adalah usaha bisnis *online* baju muslimah dengan brand Adzkia Hijab Syari yang mempertahankan usahanya di tengah masa krisis akibat pandemi *covid-19*.

Kelima, penelitian yang dilakukan oleh Nur Hayati Lubis, mahasiswi Program Studi Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara, dengan judul “Strategi Bertahan Pedagang Konvensional di Tengah Perkembangan *Online Shop* (Studi Kasus Pedagang Konvensional di Pasar Petisah Kota Medan Sumatera Utara)” tahun 2019. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa para pedagang konvensional saat ini mulai terancam keberadaannya, dikarenakan pada masa saat ini para pesaing dari pedagang konvensional tidak hanya sesama pedagang yang ada di pasar tradisional maupun pasar modern, tetapi juga dengan para pedagang berbasis *online*. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi untuk mempertahankan keberadaannya tersebut, salah satunya adalah dengan mempertahankan modal. Modal yang dimaksud yaitu selain modal ekonomi adalah modal sosial. Setiap pedagang telah memiliki modal sosial saat memulai usaha dan saat usaha masih berlangsung. Adapun modal sosial yang dimanfaatkan oleh

para pedagang konvensional di Pasar Petisah adalah kepercayaan, norma sosial, dan jaringan sosial. Di mana ketiga unsur tersebut disebut dengan unsur pembentuk modal sosial yang sesuai dengan pernyataan dari Putnam. Ketiga unsur pembentuk modal sosial tersebut digunakan dan diperkuat dengan oleh pedagang sebagai salah satu cara untuk bertahan. Dengan memanfaatkan jaringan antara pedagang dengan pemasok barang, pedagang dan pembeli, dan juga antara semua pedagang membuat para pedagang di Pasar Petisah tetap bertahan hingga saat ini. Adanya pembeli yang berbelanja berbagai barang untuk dijual kembali merupakan salah satu aspek pendukung modal sosial yang dapat mempertahankan usaha pedagang. Adapun perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan terletak pada objek penelitian dan penyebab munculnya strategi bertahan. Pada penelitian terdahulu objek yang dipilih adalah pedagang konvensional di Pasar Petisah Kota Medan Sumatera Utara dan penyebab munculnya strategi bertahan adalah karena pesatnya perkembangan *online shop* yang mengakibatkan terancamnya keberadaan pedagang konvensional. Sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan objek yang dipilih adalah usaha bisnis *online* baju muslimah dengan brand Adzkie Hijab Syari yang mempertahankan usahanya di tengah masa krisis akibat pandemi *covid-19*.

Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian

| No. | Peneliti | Judul Penelitian | Persamaan | Perbedaan |
|-----|--------------------|---|---|---|
| 1. | Y. Sri Susilo | Strategi Bertahan Industri Makanan Skala Kecil Pasca Kenaikan Harga Pangan dan Energi di Kota Yogyakarta | Sama-sama memaparkan strategi bertahan yang dilakukan pelaku usaha agar usaha yang dijalankan tetap berjalan pada masa sulit. | <p>a. Objek dan lokasi penelitian (penelitian terdahulu adalah industri makanan skala kecil di Yogyakarta, penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkia Hijab Syari Tulungagung).</p> <p>b. Penyebab adanya strategi bertahan (penelitian terdahulu setelah adanya kenaikan harga pangan dan energi, penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi <i> covid-19</i>).</p> |
| 2. | Ellen Yuliani Saul | Strategi Bersaing dan Strategi Bertahan pada Industri Mikro dan Kecil Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan Yogyakarta Tahun 2015. | Sama-sama memaparkan strategi bertahan yang dilakukan pelaku usaha agar usaha yang dimiliki tetap berjalan dan berkembang. | <p>a. Objek penelitian dan lokasi penelitian (penelitian terdahulu mengambil objek industri mikro dan kecil Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan Yogyakarta, sedangkan penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkia Hijab Syari Tulungagung).</p> <p>b. Penyebab adanya strategi bertahan (penelitian terdahulu karena banyaknya industri yang memproduksi Bakpia Pathok di Kecamatan Ngampilan, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi <i> covid-19</i>).</p> |
| 3. | Lantip Susilowati | Model Strategi Tumbuh dan Bertahan pada Pengelolaan Baitul Maal Wat Tamwil (BMT) di Kabupaten Tulungagung dan Ponorogo. | Sama-sama memaparkan strategi bertahan yang dilakukan suatu bisnis agar tetap bisa bertahan (eksis) dan tumbuh. | <p>a. Objek penelitian dan lokasi penelitian (penelitian terdahulu mengambil objek penelitian di bidang perbankan yaitu di BMT Dinar Amanu Panjerejo Tulungagung dan BMT Surya Mandiri Mlarak</p> |

| | | | | |
|----|----------------------------------|---|---|---|
| | | | | <p>b. Ponorogo, sedangkan dilakukan memilih objek penelitian Adzkie Hijab Syari Tulungagung).</p> <p>c. Penyebab adanya strategi bertahan (penelitian terdahulu karena maraknya persaingan bisnis dalam bidang perbankan dan juga keadaan ekonomi mikro yang mengalami kenaikan inflasi secara terus menerus, sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi <i>covid-19</i>).</p> |
| 4. | Adelina Lubis dan Tohap Parulian | Kajian Strategi Bertahan Toko Tradisional di Tengah Maraknya Minimarket di Kecamatan Medan Denai. | Sama-sama memaparkan strategi bertahan yang dilakukan suatu bisnis agar tetap bisa bertahan (eksis) dan tumbuh. | <p>a. Objek dan lokasi penelitian (penelitian terdahulu adalah mengambil objek penelitian toko tradisional yang berada di Kecamatan Medan Denai, adapun penelitian yang akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkie Hijab Syari Tulungagung).</p> <p>b. Penyebab adanya strategi bertahan (penelitian terdahulu dikarenakan pesatnya pendirian <i>minimarket</i> yang menyebabkan menurunnya penjualan dan mengakibatkan kekhawatiran toko tradisional dalam mempertahankan usahanya, sedangkan penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi <i>covid-19</i>).</p> |
| 5. | Nur Hayati Lubis | Strategi Bertahan Pedagang Konvensional di Tengah Perkembangan <i>Online Shop</i> (Studi Kasus | Sama-sama memaparkan strategi bertahan yang dilakukan pelaku usaha agar usaha yang dimiliki tetap berjalan dan | <p>a. Objek penelitian yang dipilih (penelitian terdahulu mengambil objek penelitian pedagang konvensional di Pasar Petisah Kota Medan Sumatera Utara, adapun penelitian yang</p> |

| | | | | |
|--|--|--|-------------|--|
| | | Pedagang Konvensional di Pasar Petisah Kota Medan Sumatera Utara). | berkembang. | akan dilakukan memilih objek penelitian Adzkia Hijab Syari Tulungagung). b. Penyebab adanya strategi bertahan (penelitian terdahulu dikarenakan pesatnya perkembangan <i>online shop</i> yang mengakibatkan terancamnya keberadaan pedagang konvensional, sedangkan penelitian yang akan dilakukan dikarenakan adanya masa pandemi <i>covid-19</i>). |
|--|--|--|-------------|--|

C. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan dasar pemikiran dari penelitian yang disintesiskan dari fakta-fakta, observasi, dan kajian kepustakaan. Oleh karena itu, kerangka berpikir memuat teori, dalil, atau konsep-konsep yang akan dijadikan dasar dalam penelitian. Menurut Widayat dan Amirullah, kerangka berpikir atau konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir juga menjelaskan sementara terhadap gejala yang menjadi masalah (objek penelitian).³⁰

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau yang disingkat dengan UMKM ialah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha di semua sektor ekonomi. UMKM merupakan sektor penting dalam perekonomian Indonesia dikarenakan

³⁰ Ismail Nurdin dan Sri Hartati, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Surabaya: Media Sahabat Cendekia, 2019), hal. 125.

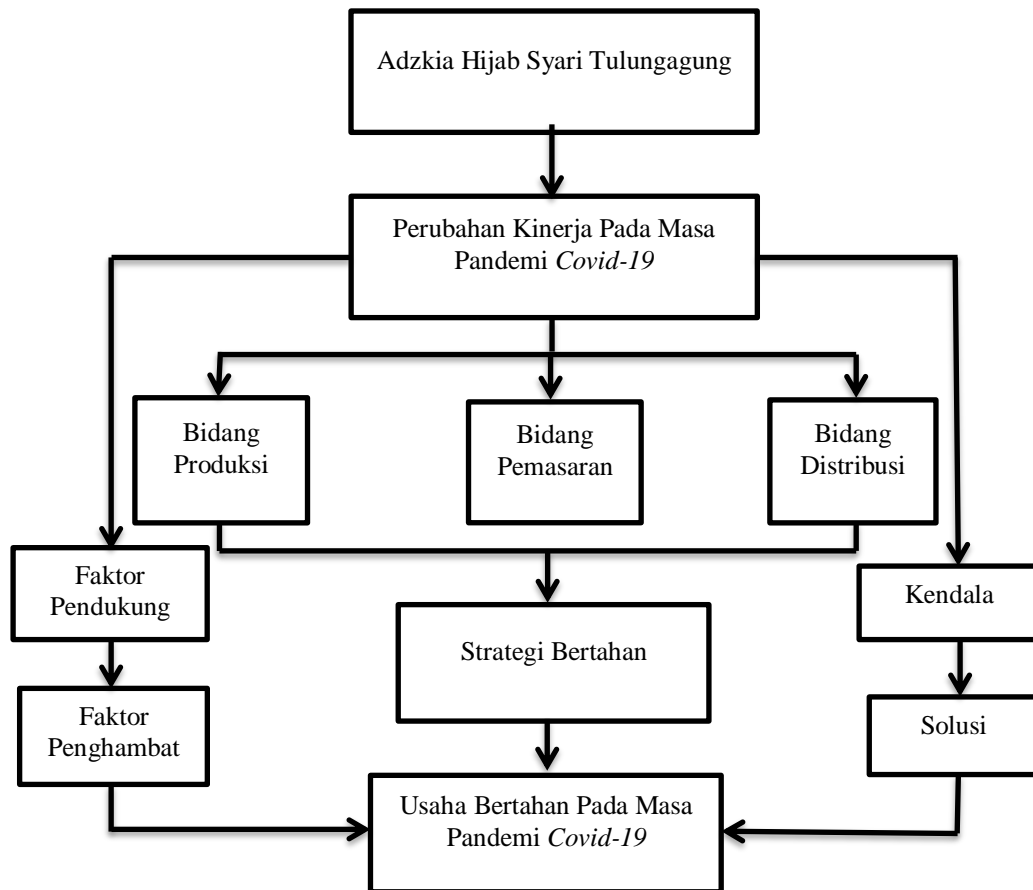
UMKM merupakan tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan untuk mengurangi permasalahan kemiskinan, menyediakan lapangan pekerjaan sehingga dapat menekan angka pengangguran, meningkatkan kesejahteraan masyarakat, membangun karakter bangsa, dan pengembangannya mampu memperluas basis ekonomi serta memberikan kontribusi yang signifikan dalam meningkatkan perekonomian daerah dan ketahanan ekonomi nasional. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya krisis ekonomi tahun 1998 yang menyebabkan keadaan ekonomi Indonesia memburuk dan banyak perusahaan-perusahaan besar mengalami kerugian kemudian gulung tikar. Akan tetapi UMKM menjadi sektor yang tetap aman dan tetap masih bertahan di keadaan ekonomi buruk yang menimpa Indonesia tersebut.

Kemudian, pada tahun 2020 ini dengan munculnya suatu virus baru yang dikenal dengan virus *covid-19* atau virus korona dan mengakibatkan berubahnya keadaan menjadi pandemi, di mana yang pada awalnya adalah suatu permasalahan dari segi kesehatan, akan tetapi semakin lama dikarenakan jumlah korban yang semakin meningkat tiap harinya, merambah menjadi permasalahan kompleks yang berakibat pada masalah sosial, pendidikan, politik-keamanan, dan juga ekonomi. Pada bidang ekonomi makro, pertumbuhan ekonomi pada kuartal pertama tahun 2020 mengalami penurunan yaitu 2,97 dibandingkan dengan kuartal empat tahun 2019, yakni 4,97. Selain itu, rupiah pun juga mengalami kelemahan hingga mencapai Rp 16.649 terhadap 1 dollar Amerika Serikat pada tanggal 2 April 2020. Selain itu, dari ekonomi mikro, pelaku usaha UMKM yang dikenal

dengan sektor tahan banting pun juga mengeluhkan adanya kesulitan baik dalam hal modal, bahan baku, produksi, dan pemasaran.

Salah satu pelaku usaha UMKM yang mengalami imbas terhadap keadaan pandemi *covid-19* adalah Adzkia Hijab Syari, yakni UMKM di Kabupaten Tulungagung, Jawa Timur yang fokus di bidang bisnis *online* gamis syari yang melayani pengiriman baik dalam maupun luar negeri. Adzkia Hijab Syari mengalami dalam hal bahan baku, kemudian akibat bahan baku yang sulit di dapat menyebabkan produksi gamis mengalami penurunan. Selain itu, dalam hal pengiriman barang mengalami keterlambatan, sehingga produk akan sampai ke tangan konsumen membutuhkan waktu yang lebih lama dari biasanya dikarenakan adanya kebijakan PSBB dan pengurangan jadwal penerbangan pesawat. Akan tetapi, meskipun mengalami kendala, Adzkia Hijab Syari tetap bertahan menjalankan bisnisnya. Selain, untuk tetap mendapatkan penghasilan meskipun berbeda dari biasaya, juga untuk tetap menyejahterakan karyawan dan ikut berpartisipasi dalam membantu pemerintah dalam menjaga keadaan ekonomi negara.

Adapun, konsep atau kerangka pemikiran dalam penelitian ini oleh peneliti dituangkan dalam skema sebagai berikut.



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran