

KEPUTUSAN STRATEGIS PELAKU UMKM DALAM MENGHADAPI KRISIS EKONOMI

Luh Diah Citra Resmi Cahyadi¹,
Ni Luh Putu Sri Purnama Pradnyani²

^{1,2}Universitas Dhyana Pura
diahcitraresmi@undhirabali.ac.id¹

ABSTRAK

Pandemi yang terjadi sejak awal tahun 2020 mempengaruhi perekonomian global termasuk Indonesia. UMKM sebagai kekuatan ekonomi Indonesia yang pada masa krisis ekonomi sebelumnya mampu bertahan juga ikut mengalami dampaknya akibat pembatasan sosial berskala besar dan juga isolasi wilayah. Berbagai strategi dilakukan oleh pelaku UMKM agar dapat bertahan pada masa krisis ini, salah satunya adalah melakukan strategi *retrenchment* melalui pengurangan aset dan pengurangan biaya. Setelah melakukan strategi pengurangan, pelaku UMKM harus berpikir kembali untuk melakukan pemulihan bagi usahanya agar dapat bertahan yaitu dengan melakukan strategi *turnaround*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peluang pelaku UMKM di Kota Denpasar akan melakukan strategi *turnaround* setelah menggunakan strategi *retrenchment*. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, menggunakan data primer, pengumpulan data menggunakan kuesioner yang disebarluaskan kepada 150 responden *online* dan *offline* yang berlokasi di Kota Denpasar.

Kata kunci: strategi *turnaround*, strategi *retrenchment*.

1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peranan yang besar dalam perekonomian Indonesia. Saat terjadi krisis ekonomi, UMKM dapat bertahan dibandingkan perusahaan besar. Beberapa faktor yang mempengaruhi ketahanan UMKM pada masa krisis adalah produk yang didominasi oleh bahan baku lokal sehingga mengurangi ketergantungan terhadap sektor swasta asing dan produk yang dibuat memang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, sehingga UMKM dapat merespon permintaan di pasar dengan lebih cepat (Asia, 2006), (Mourougane, n.d.). Kondisi berbeda dihadapi oleh UMKM pada masa pandemic Covid-19 yang sekarang ini telah mewabah hampir keseluruhan negara-negara di dunia telah megancam ketahanan kesehatan global dan berdampak pada kondisi ekonomi dunia. Himbauan untuk melakukan *physical distancing* memaksa semua orang untuk berdiam diri di rumah selama masa pandemi. Di beberapa tempat juga menerapkan pembatasan aktivitas warga dengan skala lebih besar. Pembatasan untuk keluar rumah dan beraktivitas membawa dampak langsung terhadap perekonomian. Asian Development Bank (ADB) merilis bahwa pada tahun 2020 pertumbuhan ekonomi Indonesia hanya akan tumbuh sebesar 2,5 persen. Angka ini menunjukkan penurunan yang signifikan dibandingkan tahun 2019 sebesar 5 persen (Baldwin & Weder, n.d.), (Haushofer & Metcalf, 2020), (Jandoc et al., 2020). Penurunan pertumbuhan ekonomi akibat pandemi ini juga akan mempengaruhi sektor ekonomi yang menjadi andalan Indonesia yaitu usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). UMKM terpengaruh dari dua sisi yaitu sisi permintaan dan sisi penawaran. Di sisi penawaran, perusahaan mengalami pengurangan pasokan tenaga kerja, karena pekerja tidak sehat atau perlu merawat anak-anak atau tanggungan lainnya. sementara sekolah ditutup dan pergerakan orang dibatasi. Langkah-langkah untuk mengatasi penyakit ini melalui *lockdown* dan karantina menyebabkan penurunan

pemanfaatan kapasitas yang lebih parah. Selain itu, rantai pasokan terputus yang menyebabkan kekurangan suku cadang dan barang setengah jadi. Di sisi permintaan, hilangnya permintaan dan pendapatan yang tiba-tiba untuk UMKM sangat memengaruhi kemampuan mereka untuk berfungsi, dan menyebabkan kekurangan likuiditas yang parah. Lebih jauh, konsumen mengalami kehilangan pendapatan, ketakutan akan penularan dan ketidakpastian yang meningkat, yang pada gilirannya mengurangi pengeluaran dan konsumsi. Efek ini diperparah karena pekerja diberhentikan dan perusahaan tidak dapat membayar gaji. Beberapa sektor, seperti pariwisata dan transportasi, sangat terpengaruh, juga berkontribusi pada berkurangnya kepercayaan bisnis dan konsumen. Secara umum, UMKM cenderung lebih rentan terhadap 'jarak sosial' daripada perusahaan lain (Bourletidis, 2013) (Mourougane, n.d.). Dalam kondisi yang penuh dengan ketidakpastian ini, UMKM akan terkena *financial distress* sehingga diperlukan mengambil langkah strategis untuk mempertahankan usahanya pada masa krisis dan melakukan recovery. Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh UMKM agar dapat bertahan pada masa krisis adalah strategi *retrenchment*. Pada penelitian sebelumnya, strategi *retrenchment* yang umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah dengan mengurangi sebagian aset perusahaan untuk penghematan biaya dan menanggulangi menurunnya keuntungan. Pada umumnya langkah konkritnya berupa pengurangan biaya (*cost reduction*) dan pengurangan aset (*asset reduction*). Pengurangan biaya antara lain: pengurangan tenaga kerja dengan pensiun dini atau pemberhentian sementara pada pegawai, tidak membeli peralatan (cukup menyewa), pemakaian peralatan selama mungkin, menurunkan volume produksi, dan mengurangi intensitas kegiatan promosi. Sedangkan pengurangan aset perusahaan, antara lain: dengan menjual aset perusahaan seperti tanah, bangunan, dan atau peralatan yang tidak penting, dan menghilangkan atau mengurangi fasilitas yang dinikmati kelompok tertentu.

Penelitian sebelumnya menemukan, setelah melakukan strategi *retrenchment*, agar dapat recovery perusahaan akan melakukan strategi *turnaround*. Strategi *turnaround* merupakan sebuah proses untuk membawa sebuah perusahaan dari situasi poor performance kepada situasi baru good sustained performance. Strategi *turnaround* merupakan perbaikan atas kondisi ekonomi perusahaan menyusul adanya penurunan yang bersifat mengancam perusahaan. Pengambilan strategi ini bergantung pada karakteristik pelaku usaha dan karakteristik usaha itu sendiri. Faktor internal perusahaan yang mempengaruhi UMKM melakukan strategi *turnaround* adalah ukuran perusahaan. Hasil penelitian sebelumnya mendapatkan hasil bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif terhadap pembuatan strategi perusahaan. Perusahaan yang lebih kecil akan lebih mudah untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan usaha yang dinamis dan pengambilan keputusan yang lebih cepat sehingga strategi *turnaround* lebih mudah untuk dilakukan (Gregory et al., 2002) (Meutia et al., 2018) (Sije et al., 2016).

Karakteristik pengusaha juga menjadi penentu dalam pengambilan keputusan terkait strategi yang akan digunakan kedepannya. Usia pelaku usaha menentukan keputusan yang akan dibuat. Hasil penelitian sebelumnya menemukan, usia berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategis. Pelaku usaha yang berusia muda, akan lebih berani dalam mengambil risiko sedangkan pelaku usaha yang berusia lanjut akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan dikarenakan pengalamannya dimasa lalu (Kachalla, 2014) (Herria, Arif Prima Johanb, Yulihasic, Rebi Fara Handika d, 2018).

Latar belakang pendidikan pelaku UMKM juga mempengaruhi pengambilan keputusan strategis dalam suatu perusahaan. Penelitian sebelumnya menemukan bahwa latar

belakang pendidikan berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategis. Pelaku UMKM yang memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi akan memiliki kemampuan mengambil keputusan strategis yang lebih baik dibandingkan pelaku UMKM yang memiliki pendidikan rendah lalu (Kachalla, 2014) (Herria, Arif Prima Johanb, Yulihasic, Rebi Fara Handika d, 2018).

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa internal locus of control berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategis yang dilakukan pelaku UMKM. Internal locus of control sendiri memiliki beberapa indikator yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategis yang meliputi: bekerja keras, memiliki inisiatif, selalu berusaha memecahkan masalah, selalu berusaha berpikir seefektif mungkin, dan memiliki persepsi bahwa usaha harus dilakukan jika ingin berhasil (Selart, 2005)(Timofti et al., 2014) (Fagbola, 2015).

Provinsi Bali merupakan salah satu daerah yang terkena dampak pandemi Covid-19. Kota Denpasar sebagai ibu kota merupakan kawasan yang memiliki kasus Covid-19 cukup tinggi, yang menyebabkan beberapa daerah harus mengalami isolasi sehingga mempengaruhi aktivitas ekonomi masyarakat, terutama pelaku UMKM.

Data sensus ekonomi tahun 2016, menunjukkan Kota Denpasar memiliki UMKM sebanyak 97.277 unit yang aktivitasnya kemungkinan besar terdampak pandemi. Selain memiliki jumlah UMKM yang tinggi, Kota Denpasar juga merupakan kawasan pengembangan UMKM kreatif dengan tiga sub sektor unggulan yaitu kuliner, fashion dan kriya. Penelitian ini akan memfokuskan analisis pada variabel karakteristik pengusaha dengan indikator usia, latar belakang pendidikan, lama bekerja, pelatihan kewirausahaan; variabel karakteristik usaha dengan indikator sektor usaha, ukuran usaha, dan umur usaha dengan variabel *retrenchment* sebagai variabel mediasi mempengaruhi peluang UMKM melakukan strategi *turnaround* untuk recovery (Andres, Lauren; Round, 2020)(Nations, n.d.).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dirumuskan pokok permasalahannya yaitu:

1. Apakah karakteristik pengusaha mempengaruhi peluang pengusaha melakukan strategi *turnaround* pada UMKM di Kota Denpasar?
2. Apakah karakteristik usaha mempengaruhi peluang pengusaha melakukan strategi *turnaround* pada UMKM di Kota Denpasar?
3. Apakah *retrenchment* memediasi karakteristik pengusaha dan karakteristik usaha terhadap peluang pengusaha melakukan strategi *turnaround* pada UMKM di Kota Denpasar?

2. Metode

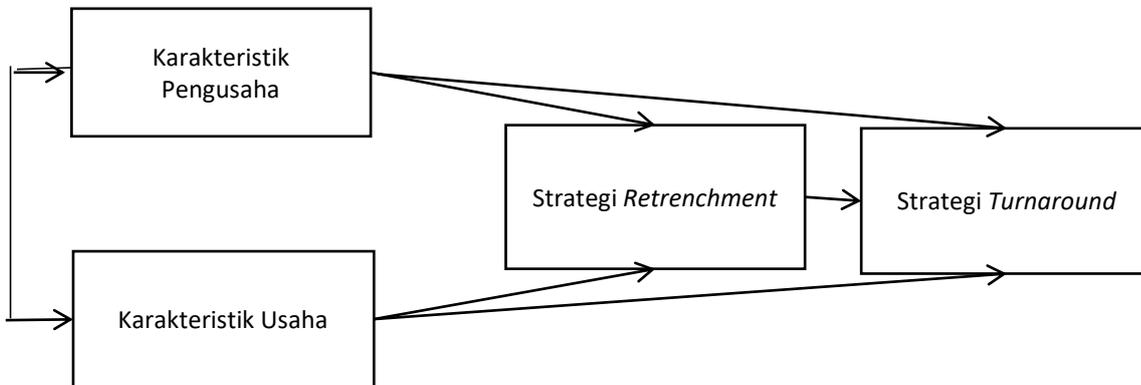
Penelitian ini dilakukan di Kota Denpasar, pada bulan Agustus hingga November 2020 yang akan diuji dalam penelitian ini meliputi variabel karakteristik pengusaha (X1), variabel karakteristik usaha (X2), variabel strategi *retrenchment* (Y1) dan Strategi *Turnaround* (Y2).

Populasi yang digunakan adalah perusahaan industri kreatif yang bergerak dalam subsektor *fashion*, kriya, dan kuliner di Kota Denpasar. Pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu pengambilan sampel tidak acak dengan berdasarkan kriteria-kriteria tertentu, sebagai berikut:

- a. Pengusaha UMKM kreatif yang bergerak pada sub sector fashion, kuliner dan kriya.
- b. Usaha berlokasi di Kota Denpasar.
- c. Usaha telah berjalan selama minimal 5 tahun.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan tiga cara. Observasi dilakukan dengan cara observasi non perilaku dalam bentuk data jumlah industri kecil dan tenaga kerja Kota Denpasar. Wawancara dilakukan dengan wawancara terstruktur dengan menggunakan daftar pertanyaan dan yang terakhir adalah wawancara mendalam, yaitu metode pengumpulan informasi secara lebih terbuka.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda menggunakan SPSS 16. Gambar 1 menunjukkan model analisis regresi yang digunakan dalam penelitian ini, berdasarkan gambar 1 dapat dibuat persamaan regresi logistik sebagai berikut:



Gambar 1

Substruktural 1:

$$Y1 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e \dots \dots \dots (1)$$

Substruktural 2:

$$Y2 = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 Y_1 + e \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

- X1 = Umur
- X2 = Latar Belakang Pendidikan
- X3 = Internal Locus of Control
- X4 = Jumlah Tenaga Kerja
- Y1 = Strategi *Retrenchment*
- Y2 = Strategi *Turnaround*

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil regresi ordinal pada substruktural pertama mendapatkan hasil sebagai bahwa variabel karakteristik usaha dengan indikator umur pelaku UMKM berpengaruh positif terhadap peluang pengusaha melakukan strategi *retrenchment* saat krisis ekonomi terjadi. Indikator latar belakang pendidikan berpengaruh positif terhadap keputusan pelaku UMKM untuk melakukan *retrenchment* saat perekonomian mengalami krisis. Indikator *Internal Locus of Control* menunjukkan hasil negatif dan signifikan mempengaruhi keputusan pelaku UMKM untuk melakukan strategi *retrenchment* saat krisis ekonomi terjadi. Variabel karakteristik usaha dengan indikator jumlah tenaga kerja, berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keputusan pengusaha melakukan strategi *retrenchment* pada masa krisis.

Hasil regresi ordinal pada substruktural kedua mendapatkan hasil bahwa variabel karakteristik pengusaha, variabel karakteristik usaha dan variabel strategi *retrenchment*

sebagai variabel moderasi mendapatkan hasil yang tidak signifikan. Berarti baik umur, latar belakang pendidikan, internal locus of control dan jumlah karyawan tidak mempengaruhi keputusan pelaku UMKM untuk melakukan strategi *turnaround*. Variabel strategi *retrenchment* sebagai variabel moderasi tidak memperkuat atau memperlemah keputusan pelaku usaha melakukan strategi *turnaround*.

4. Simpulan

Umur dan latar belakang pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan pelaku UMKM melakukan strategi *retrenchment*. Internal locus of control dan jumlah karyawan pengaruh negatif dan signifikan terhadap keputusan pelaku UMKM saat menghadapi krisis ekonomi.

Umur, latar belakang pendidikan, *internal locus of control*, dan jumlah karyawan tidak berpengaruh terhadap keputusan pelaku UMKM dalam melakukan strategi *turnaround*. Strategi *retrenchment* sebagai moderasi tidak memperkuat atau memperlemah keputusan pelaku UMKM untuk melakukan strategi *turnaround* saat perekonomian mengalami krisis ekonomi.

5. Daftar Rujukan

- Agwu, M. O. (2014). Issues, Challenges and Prospects of Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Port-Harcourt City,. *European Journal of Sustainable Development*, 3(1), 101-114. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2014.v3n1p101>
- Ajzen, I. (2014). The theory of planned behavior. July. <https://doi.org/10.4135/9781446249215.n22>
- Andres, Lauren; Round, J. (2020). The creative economy in a context of transition : A review of the mechanisms of micro-resilience. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2015.02.003>
- Asia, S. (2006). CHAPTER III DEVELOPMENT OF SMEs IN INDONESIA OF SSI's INDONESIA. May, 1-13.
- Baldwin, R., & Weder, B. (n.d.). Economics in the Time of COVID-19. *Behavior*, O., & Ajzen, I. (2019). The Theory of Planned Behavior The Theory of Planned Behavior. 5978(August). [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- 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>
- Fagbola, O. O. (2015). Influence of Locus of Control , Work Motivation and Information Use on Decision- making of Managers in the Aviation Industry in Nigeria .
- Gregory, G., Harvie, C., Lee, H., & Harvie, C. (2002). University of Wollongong Department of Economics Working Paper Series 2002 Korean SMEs in the Wake of the Financial Crisis : Strategies , Constraints , and Performance in a Global Economy.
- Haushofer, J., & Metcalf, C. J. E. (2020). Combining behavioral economics and infectious disease epidemiology to mitigate the COVID-19 outbreak .
- Herria , Arif Prima Johanb , Yuliharsic , Rebi Fara Handika d, M. A. (2018). *Turnaround strategy from the perspective of strategic leadership: conceptual review*. July 2016.
- Indonesia, L. B. (n.d.). PROFIL BISNIS USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM) KERJASAMA LPMI DENGAN BANK INDONESIA TAHUN 2015.

- Jandoc, K., Mendoza, A., & Quimbo, S. L. (2020). UP School of Economics Discussion Papers.
- Kachalla, B. (2014). Entrepreneurial Characteristics of Strategic Decision-Making and the Difference from Managers. 4(5), 87-98. <https://doi.org/10.5901/jesr.2014.v4n5p87>
- Meutia, M., Ismail, T., & Ummi, N. (2018). LEADERSHIP ISSUE AND SME PERFORMANCE. 9(4), 424-435.
- Mourougane, A. (n.d.). Promoting SME development in Indonesia. 995. Nations, U. (n.d.). and Micro & Small Scale Enterprise Development A Contribution to Poverty Alleviation Creative Industries and Micro & Small Scale Enterprise Development A Contribution to Poverty Alleviation. Negeri, S. M. P., Blongko, D., & Nganjuk, N. (n.d.). Manajemen strategik: analisis pemilihan strategi induk pengembangan lembaga pendidikan dan bisnis.
- Schmitt, A., & Raisch, S. (2013). Corporate *Turnarounds* : The Duality of *Retrenchment* and *Recovery* Achim Schmitt and Sebastian Raisch. November. <https://doi.org/10.1111/joms.12045>
- Selart, M. (2005). Understanding the role of locus of control in consultative decision-making : a case study. 43(3), 397-412. <https://doi.org/10.1108/00251740510589779>
- Sije, A., Omwenga, J., & Iravo, M. (2016). Relationship Between Reorganization *Turnaround* Strategy And Performance Of Small And Medium Enterprises In Kenya. 18(9), 134-138. <https://doi.org/10.9790/487X-180903134138>
- Soininen, J., & Puumalainen, K. (2010). 1 _____ . 1-26.
- Sunariani, N. N., Suryadinata, A. O., & Mahaputra, I. I. R. (2017). Pemberdayaan usaha mikro kecil dan menengah (umkm) melalui program binaan di provinsi Bali. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 1-20.
- Timofti, I. C., Nechita, E., & Dumitriu, G. (2014). The Influence of the Locus of Control and Decision-making Capacity upon the ScienceDirect The Influence of the Locus of Control and Decision-making Capacity upon the Leadership Style. August. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.05.086>