

STRATEGI SURVIVAL PELAKU UMKM DI MASA PANDEMI (Studi pada Pengusaha Konveksi di Kediri Selatan)

Sahirul Alim
Fakultas Ekonomi Islam IAI Nurul Hakim
Kediri Lombok Barat
Email: sahirulalim150873@gmail.com

ABSTRAK

Dampak Covid-19 seolah membuka tabir ingatan pada peristiwa krisis moneter yang melanda Asia dan Indonesia pada tahun 1997. Kenyataan pahit yang dirasakan hampir tiga dekade silam itu ternyata menyisakan “kisah hebat” pelaku UMKM yang mampu bertahan meski badai krisis begitu dahsyat menghantam. Pelaku UMKM begitu tangguh bertahan (*survive*) dengan “caranya sendiri,” berjuang menghadapi hantaman krisis moneter tersebut.

Corona Virus Disease 2019 (Covid-19) kembali menguji pengusaha UMKM untuk “mengeluarkan jurus jitu”/strategi supaya mereka tetap *survive* di tengah pandemi. Strategi survival pengusaha konveksi di Desa Kediri Selatan terlihat dalam strategi mengembangkan usaha, strategi kompetisi dan strategi pemasaran. Pilihan-pilihan strategi tersebut menjadi penting untuk menjaga keberlangsungan usaha mereka.

Kajian deskriptif yang dilakukan terhadap 17 pengusaha konveksi di Desa Kediri Selatan diperoleh fakta empiris tentang pilihan-pilihan strategi survival. Strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh pengusaha konveksi adalah *intensive strategy* (strategi intensif); sebuah model strategi dengan meningkatkan posisi persaingan melalui produk yang sudah ada. Kemudian dalam rangka menghadapi kompetisi, pengusaha memilih strategi kombinasi antara strategi diferensiasi dan strategi fokus. Sedangkan dalam rangka pemasaran, pengusaha konveksi telah berusaha menyelaraskan dengan kegiatan pemasaran lainnya seperti strategi bauran pemasaran (*marketing mix strategy*).

Kata Kunci: *strategi, survival, UMKM.*

PENDAHULUAN

Penyakit yang disebabkan oleh *Virus Corona* atau yang sangat familiar dengan sebutan covid-19 efeknya begitu dahsyat terhadap hancurnya sendi perekonomian. Pertumbuhan ekonomi menjadi stagnan bahkan minus. Kemiskinan, pengangguran dan sejumlah masalah sosial terlihat nyata karena secara kuantitatif menunjukkan peningkatan yang sangat signifikan.

Masyarakat menjadi tidak berdaya. Berbagai indikator keberdayaan seperti kemampuan ekonomi, kemampuan mengakses manfaat kesejahteraan, dan kemampuan kultural politis¹ jelas menunjukkan ketidakberdayaan masyarakat. Ketidakberdayaan dirasakan terutama oleh pelaku bisnis. Pengusaha seolah mati suri sebagai akibat daya beli masyarakat yang rendah.

Berbagai solusi coba digelontorkan oleh pemerintah untuk membuat geliat ekonomi bisa bangkit. Pemberian bantuan sosial kepada masyarakat terdampak khususnya golongan ekonomi menengah ke bawah terus diberikan sebagai stimulan untuk menjadikan masyarakat kembali berdaya. Persoalannya kemudian adalah “sampai kapankah pemerintah mampu memberikan sumbangan tersebut kepada masyarakat?” “Cukup efektifkah program ini?” Inilah pertanyaan yang sangat susah untuk menjawabnya.

Kondisi yang sangat sulit ini pun dirasakan oleh pengusaha konveksi di Desa Kediri Selatan. Usaha mereka nyaris gulung tikar

¹ Edi Suharto, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2014), hlm. 63.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

karena sebagian besar pelaku bisnis ini adalah pelaku usaha kecil, yang meskipun tidak ada wabah corona sebetulnya sudah menghadapi persoalan klasik usaha mikro kecil dan menengah. Persoalan klasik yang dimaksud antara lain; keterbatasan sumber daya, akses terhadap modal yang rendah, ketidakmampuan manajemen, pengalaman bisnis yang kurang, pengendalian keuangan yang buruk, lemahnya pemasaran, gagal mengembangkan perencanaan strategis, teknik penetapan harga yang tidak tepat dan ketidakmampuan membuat transisi bisnis.

Dalam konteks Indonesia, dampak covid-19 seperti mengingatkan kita kepada peristiwa krisis moneter tahun 1997. Kenyataan pahit yang dirasakan pada waktu hampir tiga dekade silam ternyata meysisakan “kisah hebat” pelaku UMKM yang mampu bertahan meski badai krisis begitu dahsyat mengantam. Pelaku UMKM begitu tangguh survival dengan “caranya sendiri” berjuang menghadapi krisis moneter tersebut. Inilah alasan penulis kemudian tertarik untuk mengetahui kiat/strategi survival di masa pandemi Pengusaha Konveksi di Kediri Selatan.

PEMBAHASAN

Konsepsi Umum Strategi Usaha

Strategi berasal dari kata Yunani *strategia* (*stratos* berarti militer dan *ag* berarti memimpin). Strategi adalah visi umum yang menyatukan organisasi, menyediakan acuan, konsistensi dalam

pembuatan keputusan, dan akan tetap menjaga agar perusahaan bergerak pada arah yang benar.²

Strategi juga dikatakan sebagai pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Strategi merupakan seperangkat tujuan dan rencana tindakan spesifik, yang apabila dicapai akan memberikan keunggulan kompetitif yang diharapkan. Dengan kata lain, strategi adalah segala langkah yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan yang diterapkan.³

Strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan.⁴

Secara umum perumusan strategi terdiri dari 4 (empat) tahapan, yakni merumuskan misi, menetapkan tujuan, merumuskan alternatif strategi, dan menetapkan kebijakan strategi.

Misi dapat diartikan sebagai tujuan berdirinya suatu usaha. Usaha yang baik atau perusahaan-perusahaan yang berkembang dengan baik umumnya memiliki misi yang dirumuskan dengan baik yang mencerminkan tujuan usaha tersebut.

² Murdiffin Haming dan Mahmud Nurnajjamiddin, *Manajemen Produksi*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 49.

³ Rudianto, *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategi*, (Jakarta: PT. Gelora Aksara Pertama, 2013), hlm. 5.

⁴ Husain Umar, *Strategic Management in Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 31.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Setelah merumuskan dan menetapkan misi, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan. Tujuan adalah hasil dari pelaksanaan operasi yang dihubungkan dengan perencanaan yang telah dibuat. Penetapan tujuan meliputi hal-hal apa saja yang akan diselesaikan oleh usaha bisnis seperti luas produk berapa, berapa target penjualan maupun berapa target laba yang akan dicapai.

Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh usaha adalah merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dipakai untuk mencapai tujuan. Kadangkala tidak semua alternatif strategi dapat dipilih oleh usaha atau perusahaan, bermacam-macam perusahaan dengan berbagai bentuk membuat strategi yang efektif untuk satu perusahaan bisa saja tidak efektif untuk perusahaan lainnya. Untuk itu, diperlukan kematangan dan pengetahuan dari pihak pengambilan keputusan agar alternatif strategi yang dipilih dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi usaha.

Setelah alternatif strategi diputuskan, maka langkah terakhir adalah mengaplikasikan strategi tersebut kedalam dunia usaha atau perusahaan dalam bentuk kebijakan strategis. Kebijakan strategi ini merupakan pedoman bagi usaha dalam melakukan kegiatan bisnisnya.⁵

Sementara itu, terdapat beberapa tipe strategi, yang secara teoritis praktis dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tipe strategi yaitu: strategi manajemen, strategi investasi, dan terakhir strategi bisnis.

⁵ Veny Mayasari, Liliana, dan Agung Anggoro Seto, *Buku Ajar Pengantar Perusahaan*, (Penerbit CV. Qiara Media, 2019), hlm. 100.

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi makro, misalnya strategi pengembangan produk , penerapan harga, akuisisi, pengembangan pasar dan sebagainya.

Sementara strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha melakukan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru dan sebagainya.

Tipe terakhir dari strategi adalah strategi bisnis. Strategi ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, strategi organisasi dan strategi yang berhubungan dengan keuangan⁶.

Dalam konteks bisnis banyak sekali strategi-strategi yang dipakai oleh perusahaan yang tujuannya selain untuk mendapatkan keuntungan juga untuk keberlangsungan usaha (survival).

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan usaha merupakan upaya dalam mengantisipasi masalah-masalah yang timbul serta dapat memberikan arah kegiatan operasional dalam pelaksanaan kegiatan industri.⁷ Strategi pengembangan usaha dengan sendirinya

⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), hlm. 7.

⁷ Septaria Dina Wijaya, "Strategi Pengembangan Industri Kecil Kerajinan Border," (*Skripsi*: Universitas Negri Semarang, 2011), hlm. 22.

merupakan bakal tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya.⁸

Dalam strategi pengembangan usaha kecil harus ada strategi yang tepat yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut: 1). Meningkatkan akses kepada aset produktif terutama modal, di samping juga teknologi, manajemen, dan segi-segi lainnya yang penting. 2). Peningkatan akses pada pasar, yang meliputi suatu spectrum kegiatan yang luas, mulai dari pencadangan usaha sampai pada informasi pasar, bantuan produksi dan prasarana serta sarana pemasaran khususnya bagi usaha kecil di pedesaan. Prasarana ekonomi yang dasar dan akan sangat membantu adalah prasarana perhubungan. 3). Kewirausahaan, dalam hal ini pelatihan- pelatihan mengenai pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk berusaha teramat penting. 4). Kelembagaan ekonomi dalam arti luas adalah pasar, maka memperkuat pasar adalah penting, tetapi hal itu harus disertai dengan pengendalian agar bekerjanya pasar tidak melenceng dan mengakibatkan melebarnya kesenjangan , untuk itu diperlukan intervensi-intervensi yang tepat, yang tidak bertentangan dengan kaidah-kaidah yang mendasar dalam suatu ekonomi bebas, tetapi tetap menjamin tercapainya pemerataan sosial (*social equity*). 5). Kemitraan usaha merupakan jalur yang penting dan strategis bagi pengembangan usaha ekonomi rakyat.⁹

Adapun jenis-jenis strategi pengembangan usaha mencakup: strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategy*), strategi

⁸ Muhammad Afridhal, "Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong," dalam *Jurnal S. Pertanian*, Vol 1. No. 3. Hlm. 224.

⁹ *Ibid.*, hlm. 22.

intensif (*intensive strategy*), strategi diversifikasi (*diversification strategy*), dan strategi bertahan (*deensive strategy*).

Strategi pengembangan usaha yang pertama adalah strategi integrasi vertikal (*vertical integration strategy*). Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/ atau para pesaingnya misalnya melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Strategi yang termasuk dalam tipe ini adalah: a) *Forward integration strategy*. Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka. b) *Backward integration strategy*. Strategi ini merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan. c) *Horizontal integration strategy*. Strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

Strategi pengembangan usaha yang kedua adalah Strategi intensif (*Intensive Strategy*). Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Ada tiga jenis strategi intensif sebagai berikut: a) *Market penetration strategy*. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat diimplementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi jualan, dan usaha-usaha promosi lainnya. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh,

pangsa pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya 4P pemasaran dan *sales* serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat. b) *Market development strategy*. Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah secara geografis merupakan daerah baru. Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun industri-industri tertentu akan menghadapi kesulitan dalam bersaing jika hanya bermain dipasar lokal. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh. c) *Product development strategy*. Strategi ini bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan , jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik , atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

Strategi pengembangan usaha yang ketiga adalah strategi diversifikasi (*diversification strategy*). Strategi ini dimaksudkan untuk menambah produk- produk baru, strategi ini makin kurang populer, paling tidak ditinjau dari sisi tingginya tingkat kesulitan

manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda. Strategi ini terdiri dari tiga jenis, yakni: a) *Concentric diversification strategy*. Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. b) *Horizontal diversification strategy*. Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang. c) *Conglomerate diversification strategy*. Tujuan strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda.

Strategi pengembangan usaha yang keempat adalah strategi bertahan (*defensive strategy*). Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar, yang pada ujungnya adalah kebangkrutan.¹⁰ Strategi ini terdiri dari beberapa jenis, seperti: a) *Joint venture strategy*. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. b) *Retrenchment strategy*. Strategi ini dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. c) *Divestiture strategy*. Strategi ini sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya.¹¹

¹⁰ Fred R. David, "Strategic Management In Action," hlm. 43.

¹¹ *Op. Cit.*, hlm. 45.

Strategi Bersaing dalam Dunia Bisnis

Perusahaan yang berhasil biasanya telah menemukan strategi yang cocok dengan lingkungan bisnis yang dihadapi dan setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda. Perusahaan dalam menghadapi perubahan-perubahan lingkungan bisnis melakukan berbagai upaya, misalnya rekayasa ulang (*reengineering*), mengurangi tenaga kerja, memakai jasa perusahaan (*outsourcing*) untuk mengembangkan struktur dan kebijakan organisasi.¹²

Konsep strategi kompetitif mengidentifikasi 3 (tiga) jenis strategi kompetitif utama, yaitu: keunggulan dalam biaya, diferensiasi dan fokus.¹³

Keunggulan pada biaya produksi merupakan strategi perusahaan menghadapi pesaingnya dengan cara memproduksi produk atau jasa pada kos yang paling rendah. Strategi ini cenderung menghindari adanya segmen pasar yang kosong dengan menggunakan keunggulan harga untuk menarik pasar.

Strategi ini muncul dari produktivitas dalam proses pemakturan, distribusi atau dalam administrasi secara keseluruhan. Kelemahan utama strategi ini adalah mereduksi biaya yang dapat menjatuhkan permintaan terhadap produk dan jasa. Strategi ini akan tetap kompetitif jika pelanggan melihat bahwa produk atau jasa yang dihasilkannya sama (minimal mendekati) dengan produk pesaing yang harganya lebih tinggi.

¹² Harnanto dan Zulkifli, *Manajemen Biaya*, (Yogyakarta: UPP AMP YPKN, 2003), hlm. 27.

¹³ Michael Porter dalam Harnanto dan Zulkifli, *Ibid.*, hlm. 29

Strategi diferensiasi diimplementasikan dengan cara menciptakan persepsi pelanggan bahwa produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan bersifat unik dalam hal tertentu yang penting. Persepsi ini menyebabkan perusahaan dapat menentukan harga yang lebih tinggi dan dapat memperoleh laba tanpa menurunkan kos secara signifikan.

Kebutuhan akan strategi diferensiasi khususnya terjadi pada lini produk dimana persepsi pelanggan tentang kualitas yang baik merupakan sesuatu hal yang penting. Strategi diferensiasi lebih menfokuskan pada pelayanan kualitas yang prima dan *image* bagi penggunanya.

Kelemahan utama strategi diferensiasi terletak pada kecendrungan perusahaan untuk menurunkan kos produk atau mengabaikan rencana pemasaran yang agresif dan kontinyu. Kecendrungan itu dapat menjatuhkan kekuatannya. Jika pelanggan sudah mulai yakin dengan bahwa perbedaan dengan produk pesaing tidak lagi signifikan, maka kos produk yang lebih rendah akan lebih menarik bagi pelanggan.

Sementara strategi fokus diimplemenatsikan dengan cara memberi target pada perusahaan, perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu, misalnya melalui jenis pelanggan, lini produk dan geografi. Strategi ini digunakan untuk memilih peluang pasar dimana persaingannya tidak ketat atau perusahaan memiliki keunggulan kompetitif karena teknologi atau bentuk lain dari diferensiasi. Perusahaan tersebut mempunyai diferensiasi yang kuat atau keunggulan dalam hal kos yang lebih rendah dalam segmen pasarnya.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Kelemahan utama strategi fokus adalah peluang bisa saja tiba-tiba hilang karena adanya perubahan teknologi dalam industri atau adanya perubahan selera pelanggan.¹⁴

Strategi Pemasaran

Pemasaran diartikan sebagai upaya untuk menciptakan dan menjual produk kepada berbagai pihak dengan maksud tertentu. Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk dan nilai dengan pihak lain.¹⁵

Pemasaran adalah kegiatan meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe/search*), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen (*product*), menentukan tingkat harga (*price*), mempromosikannya supaya dikenal konsumen (*promotion*) dan mendistribusikan ke tempat konsumen (*place*), maka tujuan pemasaran adalah bagaimana agar barang dan jasa yang dihasilkan disukai, dibutuhkan, dan dibeli oleh konsumen. Inti dari pemasaran adalah penciptaan nilai yang lebih tinggi bagi pemakai dibandingkan nilai yang diciptakan oleh pihak kompetitor.¹⁶

Terdapat 3 (tiga) filosofi pemasaran, yakni: *Pertama*, berorientasikan produksi. Sebuah filosofi yang mengutamakan

¹⁴ *Op. Cit.*, hlm. 30-31.

¹⁵ Philip Kotler, dalam Kasmir dan Jakfar, *Studi kelayakan Bisnis*, (Jakarta:Kencana Prenada Media Group, 2012), hlm. 47.

¹⁶ Norman Scarborough dan Thomas W Zimerer, *Effective Small Business*, (New York: 1993), hlm. 254.

produk sebagai bagian terpenting dari bisnis. Orientasinya adalah pembuatan produk yang paling efisien dengan meremehkan promosi, distribusi dan kegiatan pemasaran lainnya. *Kedua*, berorientasikan penjualan. Filosofinya adalah menekankan pada penjualan, efisiensi produksi dan preferensi konsumen yang mendukung terjadinya penjualan. *Ketiga*, berorientasikan konsumen. Filosofi ini mengemukakan kepercayaan perusahaan semuanya tergantung konsumen (termasuk produksi dan penjualan).¹⁷

Prinsip dasar dari pemasaran adalah menciptakan nilai bagi pelanggan (*customer value*), keunggulan bersaing (*competitive advantages*) dan fokus pemasaran. Karena itu, pemasaran bukan hanya bertujuan *getting consumer*, tetapi memperbaiki situasi bersaing (*improve competitive situation*).¹⁸

Pemasaran berusaha menciptakan dan mempertukarkan produk, baik barang maupun jasa kepada konsumen di pasar. Penciptaan produk tentu saja didasarkan kepada kebutuhan dan keinginan pasar. Agar bisnis yang dijalankan dapat berhasil dengan baik, maka diperlukan strategi bersaing yang tepat. Unsur strategi persaingan ini adalah menentukan segmentasi pasar (*segmentation*), menetapkan pasar sasaran (*targeting*), dan menentukan posisi pasar (*positioning*).¹⁹

Sesudah strategi bersaing ditetapkan, selanjutnya diselaraskan dengan kegiatan pemasaran lainnya seperti strategi

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 276.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 215.

¹⁹ Philip Kotler, dalam Kasmir dan Jakfar, *Op. Cit.*, hlm. 48.

bauran pemasaran (*marketing mix strategy*). Adapun strategi bauran pemasaran tersebut mencakup strategi produk, strategi harga, strategi lokasi dan distribusi, dan strategi promosi.

Strategi produk mengharuskan perusahaan secara jeli dan cermat mendefinisikan, memilih dan mendesain produk yang disesuaikan dengan keinginan dan kebutuhan konsumen yang akan dilayaninya.

Sementara harga merupakan sejumlah uang yang diserahkan dalam pertukaran untuk mendapatkan suatu barang atau jasa. Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan, karena harga menjadi penyebab laku atau tidaknya produk yang ditawarkan.

Di samping itu, penentuan lokasi dan distribusi serta prasarana pendukung perlu diperhatikan supaya konsumen mudah menjangkau setiap lokasi yang ada serta mendistribusikan barang atau jasa.

Terakhir strategi promosi. Dalam kegiatan ini, perusahaan berusaha untuk mempromosikan seluruh produk atau jasa yang dimilikinya baik langsung maupun tidak langsung.²⁰

Pemasaran oleh pelaku usaha kecil/mikro dipandang secara sederhana, bahkan tidak jarang yang mengabaikan persaingan. Dalam kenyataannya pemasaran sering terjadi sebelum produk dibuat dan siap didistribusikan/ dijual. Padahal pemasaran yang sukses adalah kegiatan dengan terlebih dahulu mengidentifikasi pasar, menentukan pasar yang berpotensi, mempersiapkan,

²⁰ *Ibid.*, hlm. 51-60.

mengkomunikasikan, dan menyampaikan satu paket kepuasan pada pasar tersebut.²¹

Empat bidang strategi pemasaran di dalam perencanaan pemasaran formal, yakni: (1) keputusan pemasaran yang akan mengubah ide dasar barang dan jasa; (2) keputusan promosi; (3) keputusan distribusi mengenai pengiriman produk ke konsumen; dan (4) keputusan harga.²²

Penerapan strategi pemasaran sangat tergantung pada keadaan lingkungan persaingan pasar. Ada 6 (enam) fondasi yang menjadi strategi untuk memenuhi permintaan dari lingkungan yang bersaing, yakni: berorientasi pada pelanggan, kualitas. Kenyamanan, inovasi, kecepatan, dan pelayanan dan kepuasan pelanggan.²³

Sementara keunggulan bersaing perusahaan baru terletak pada perbedaan (diferensiasi) perusahaan tersebut dengan pesaingnya dalam beberapa hal seperti: kualitas yang lebih baik; harga yang lebih murah dan bisa ditawar; lokasi yang lebih cocok, lebih dekat dan lebih cepat; seleksi barang dan jasa yang lebih menarik; pelayanan yang lebih menarik dan memuaskan konsumen; dan kecepatan, baik dalam pelayanan maupun dalam penyaluran barang.²⁴

²¹ Krisnamurthi, *Manajemen Strategic Perusahaan*, (Jakarta: Intermasa, 2002), hlm. 56.

²² *Ibid.*, hlm. 60

²³ *Ibid.*, hlm. 58.

²⁴ *Ibid.*, hlm. 211.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Uraian di atas memperjelas bahwa dengan strategi ini lingkup usaha mempunyai arah langsung pada tiap tekanan yang diberikan pada tiap bidang. Dengan demikian, pelaku bisnis bisa memahami barang atau jasa apa yang bisa dijual, bukan menjual barang atau jasa apa yang bisa diproduksi. Strategi ini mungkin akan tepat, karena inti dari pemasaran adalah meneliti kebutuhan dan keinginan konsumen (*probe/search*), menghasilkan barang dan jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.²⁵

Tinjauan Umum UMKM

Usaha kecil (*small business*) dimaknai sebagai organisasi ekonomi bisnis dengan struktur organisasi yang sangat sederhana, mempunyai karakter khas, tanpa staf yang berlebihan, pembagian kerja yang lentur, memiliki hierarki manajemen yang kecil, sangat sedikit menggunakan proses perencanaan, jarang mengadakan pelatihan, sulit membedakan aset pribadi dan perusahaan dan sistem akuntansi kurang baik, sedangkan Usaha Mikro Kecil Menengah merupakan kegiatan ekonomi rakyat (banyak) dengan

²⁵ *Op. Cit.*, hlm. 86.

skala kecil, dan bukan kegiatan ekonomi yang dikuasai beberapa orang.²⁶

Sementara itu bila dilihat dari perangkat manajemennya, kontrol atau pengawasan pada usaha kecil biasanya informal. Apabila hanya ada beberapa karyawan, maka deskripsi pekerjaan dan segala aturan secara tidak tertulis.²⁷

Ciri pekerjaan manajerial dari usaha kecil dan menengah seperti yang dikutip dari beberapa hasil studi yang dilakukan Porter (1963), Mintzberg(1973), Clifford(1976) dan Scott(1973). Ciri-ciri tersebut ialah *“No training, job is directly important, challenging, satisfying, less formal work, much operating, direct contact, informal communication, sales less than \$200, earning/share is low, less diversified production, less conservative financing method, and market position is weak.”*²⁸

Meski demikian, terdapat banyak pemaknaan tentang UMKM yang oleh Steinhoff dan Burgess (1993), menyatakan *“small business has been defined in different ways by different organization and agencies. A small business is one which independently owned and operated and is not dominant in its field.”*²⁹

Adapun ragam pengertian tentang UMKM dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

²⁶ Ahmad Erani Yustika, *Ekonomi Politik*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hlm. 104.

²⁷ *Ibid.*, hlm. 76.

²⁸ Peggy C.R. Lambing, *Entrepreneurship*, (New Jersey: 2001), hlm. 43.

²⁹ Dan Steinhoff dan John F, Burgess *Small Business Act*. Terj, (Jakarta: 1993), hlm. 14.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Tabel 1
Ragam Pengertian UMKM

LEMBAGA	ISTILAH	PENGERTIAN UMUM
UU. No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil	Usaha Kecil	Aset < = Rp. 200 juta di luar tanah dan bangunan Omset < = Rp. 1 miliar/tahun
BPS	Usaha Mikro	Pekerja < 5 orang termasuk tenaga kerja keluarga
	Usaha Kecil	Pekerja 5 – 9 orang
	Usaha Menengah	Pekerja 20 – 99 orang
Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah	Usaha kecil	Aset < Rp 200 juta di luar tanah dan bangunan Omset < Rp 1 miliar/tahun Independen
	Usaha Menengah	Aset > 200 juta Omset 1 – 10 miliar/tahun
Bank Indonesia	Usaha Mikro	Dijalankan oleh rakyat miskin atau dekat miskin, bersifat usaha keluarga, menggunakan sumber daya lokal, menerapkan teknologi sederhana
	Usaha Kecil	Aset < Rp 200 juta Omset < Rp 1 miliar
	Usaha Menengah	Untuk kegiatan industr, aset < dari 5 miliar, untuk lainnya (termasuk jasa) aset < 600 juta di luar tanah dan bangunan Omset < Rp 3 miliar/tahun

Sumber: Krisnamurti, 2002.

Faktor-Faktor Penyebab Kegagalan Pelaku UMKM

Sebetulnya banyak faktor yang mengakibatkan kegagalan wirausahawan dalam menjalankan usahanya. Faktor-faktor tersebut kemudian dirangkum menjadi 10 (sepuluh) faktor yang menjadi kesalahan fatal yang berakibat kegagalan bisnis yaitu: *Pertama*, ketidakmampuan manajemen. Manajemen yang buruk menjadi penyebab utama kegagalan bisnis. Seringkali manajer perusahaan kecil tidak memiliki kemampuan untuk menjalankannya dengan

baik. Pemilik bisnis kurang memiliki kemampuan kepemimpinan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. *Kedua*, Kurang pengalaman. Idealnya, calon wirausahawan harus memiliki kemampuan teknis yang memadai, kekuatan untuk memvisualisasikan mengoordinasi dan mengintegrasikan beberapa operasi usaha ke dalam sebuah sinergi yang utuh. *Ketiga*, Pengendalian keuangan yang buruk. Keberhasilan bisnis memerlukan kendali keuangan yang layak. Keberhasilan bisnis juga memerlukan modal dalam jumlah yang cukup pada saat awalnya. *Keempat*, Lemahnya usaha pemasaran. Membangun basis pelanggan yang terus berkembang memerlukan usaha pemasaran tanpa kenal lelah dan kreatif. *Kelima*, Kegagalan mengembangkan perencanaan strategis. Gagal merencanakan biasanya mengakibatkan gagal bertahan hidup. Tanpa strategi yang ditentukan dengan jelas, perusahaan tidak memiliki dasar yang berkesinambungan untuk menciptakan dan memelihara keunggulan bersaing di pasar. *Keenam*, Pertumbuhan yang tak terkendali. Pertumbuhan merupakan sesuatu yang alamiah, sehat dan didambakan oleh perusahaan, tetapi pertumbuhan haruslah terencana dan terkendali. *Ketujuh*, Lokasi yang buruk. Bisnis apapun, pemilihan lokasi yang tepat menjadi seni dan ilmu. Seringkali lokasi dipilih tanpa penelitian, pengamatan dan perencanaan yang layak. *Kedelapan*, Pengendalian persediaan yang tidak tepat. Investasi terbesar yang dilakukan manajer adalah persediaan, namun pengendalian persediaan seringkali diabaikan. *Kesembilan*, Penetapan harga yang tidak tepat. Wirausahawan dengan mudah menetapkan harga yang ditetapkan pesaingnya atau berdasarkan ide yang samar-samar.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Menetapkan harga harus memahami biaya untuk membuat, memasarkan serta mendistribusikan produk dan jasa mereka. *Kesepuluh*, Ketidakmampuan membuat transisi kewirausahaan. Berhasil melewati tahap awal tidak menjamin kesuksesan perusahaan. Setelah berdiri biasanya memerlukan perubahan drastis gaya manajemen.³⁰

Kondisi Geografis Desa Kediri Selatan

Desa Desa Kediri Selatan merupakan salah satu dari 10 desa di wilayah Kecamatan Kediri yang terletak 0,5 km dari kota Kecamatan. Desa Kediri Selatan mempunyai luas wilayah seluas : 179,14 Ha Luas desa Kediri Selatan adalah 179,14 ha yang terdiri dari tanah sawah, tanah kering, tanah basah serta tanah fasilitas umum, dengan ketinggian diatas permukaan laut : 57,2 meter.³¹

Desa Kediri Selatan telah ada sejak tahun 2010 hasil pemekaran dari Desa Kediri sebagai induknya, dan dinyatakan sebagai desa definitif pada tahun 2012. Desa Kediri Selatan berbatasan dengan berbagai wilayah di kecamatan Kediri. Sebelah Utara terdapat desa Kediri, sebelah Selatan terdapat desa Jagaraga Indah, sebelah Barat terdapat desa Gelogor dan desa Ombe Baru dan sebelah Timur terdapat Desa Kediri.³²

Secara geografis dan administratif Desa Kediri Selatan berada di wilayah pusat pemerintahan kota Kecamatan Kediri dan terdiri dari 6 (enam) dusun, yaitu: Dusun Sedayu Utara, Dusun Sedayu

³⁰ *Op. Cit*, hlm. 39-42.

³¹ Monografi Desa Kediri Selatan Tahun 2021

³² *Ibid.*

Tengah, Dusun Sedayu Selatan, Dusun Sedayu Timur, Dusun Terate, dan Dusun Bangket Dalem.³³

Iklim Desa Kediri Selatan sebagaimana desa lain di wilayah Indonesia mempunyai iklim penghujan dan kemarau, hal tersebut mempunyai pengaruh langsung terhadap pola tanam yang ada di Desa Kediri Selatan Kecamatan Kediri.

- Curah hujan : 1549 – 200 mm
- Jumlah bulan hujan : 3 bulan
- Suhu rata-rata harian : 20 – 32 oC
- Tinggi tempat : 50 mdl³⁴

Penduduk Desa Kediri Selatan berjumlah 6.254 jiwa dengan jumlah Kepala Keluarga 1.866 KK dengan perincian; Laki-laki berjumlah 3.114 jiwa dan perempuan berjumlah 3.140 jiwa. Desa Kediri Selatan berdasarkan fakta geografis merupakan desa pertanian, tetapi sebagian besar pemilik lahan pertanian di Desa Kediri Selatan tidak mengerjakan sawahnya sendiri akan tetapi di sewakan kepada para penggarap. Mata pencaharian penduduk desa Kediri selatan sebagian besar adalah pedagang keliling, bakulan dan *home industry* dan wiraswasta.

Penduduk yang berjumlah 6.254 jiwa, mayoritas bergama Islam (99,62 %), hanya 24 orang yang beragama Hindu (0,038%). Desa Kediri Selatan merupakan salah satu desa yang penduduknya terdiri dari beragam etnis dengan rincian seperti tampak pada tabel berikut:

³³ *Ibid.*

³⁴ *Op. Cit.*

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Tabel 2
Sebaran Penduduk Desa Kediri Selatan berdasarkan etnis.³⁵

NO	ETNIS/SUKU	JUMLAH JIWA
1	Sasak	5.987
2	Jawa	190
3	Sumbawa	12
4	Bima	14
5	Bali	50
6	Mandar/Bugis	1

Strategi Survival Pengusaha Konveksi di Desa Kediri Selatan

Berdasarkan studi yang dilakukan terhadap pengusaha konveksi di Kediri Selatan tentang strategi pengembangan usaha dapat disimpulkan bahwa strategi tersebut termasuk ke dalam salah satu strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David yaitu strategi intensif (*Intensive Strategies*) yang terdiri dari: *market penetration strategi*, *market development strategy* dan *produk development strategy*. Inti dari strategi ini adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pesaing menurun. Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

Wawancara yang dilakukan dengan beberapa pengusaha menjadi argumen yang tidak terbantahkan tentang penggunaan

³⁵ *Op. Cit.*

strategi intensif yang dilakukan oleh pengusaha konveksi, seperti hasil wawancara dengan pengusaha inisial L.A. sebagai berikut:

“Produk yang kami hasilkan dari usaha saat ini adalah kopiah, masker, tas Lombok untuk sorvenir pernikahan. Langkah selanjutnya kami berencana untuk menambah produk lain untuk meningkatkan kualitas dan minat pelanggan. Sekarang saya sedang mengikuti pelatihan di BLK (Balai Lapangan Kerja) untuk komponen menjahit pakaian bertujuan ketika penjualan kopiah, tas dan masker nantinya menurut saya akan mengajarkan karyawan saya untuk membuat pakaian, jilbab dan mukenah.”

Demikian juga dengan penjelasan pengusaha yang berinisial H.D sebagai berikut:

“Langkah yang saya terapkan untuk bersaing dengan penjahit lain dalam meningkatkan target jual yaitu dengan cara bersaing sehat, tetap selalu menjaga kualitas produk, dan tetap menjaga persaudaran tidak dengan saling menjatuhkan atau tidak saling melawan menurunkan harga barang. Strategi yang saya gunakan untuk meningkatkan pangsa pasar yaitu dengan membuat produk yang berbeda dengan produk lain. Seperti tas, yang satu jenis dengan produk lain tetapi kami membuat perbedaan dengan membuat motif-motif yang menarik untuk meningkatkan minat pelanggan.”

Strategi pengembangan usaha model *intensive strategy* berusaha memperbaiki atau mengembangkan produk yang sudah ada. Strategi jenis ini juga memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru.. Hal ini dapat dilakukan jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

Strategi Survival Pelaku UMKM di Masa Pandemi

Dalam perspektif global, pengembangan pasar berskala internasional sudah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Namun industri-industri tertentu akan menghadapi kesulitan dalam bersaing jika hanya bermain di pasar lokal. Jadi tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

Strategi lain yang diterapkan oleh pengusaha konveksi di Desa Kediri Selatan adalah strategi bersaing. Michael Porter memberikan penjelasan tentang tiga jenis strategi bersaing yang lazim dipakai oleh perusahaan dalam memperbaiki situasi bersaing, yakni *cost leadership strategy* (strategi keunggulan biaya), *differentiation strategy* (strategi diferensiasi) dan *fokus strategy* (strategi fokus). Berdasarkan kajian yang dilakukan terhadap 17 pengusaha konveksi diperoleh fakta bahwa pengusaha menggunakan kombinasi dari tiga jenis strategi tersebut.

Kombinasi yang dipakai oleh pengusaha adalah strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi diferensiasi dipraktikkan oleh pengusaha dengan mencoba membuat berbagai jenis produk yang unik, berbeda dengan pesaingnya. Selanjutnya implementasi strategi fokus terlihat manakala pengusaha konveksi memberi perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu.

Fakta yang menjadi argumen yang menguatkan penggunaan kedua jenis strategi bersaing oleh pengusaha seperti penjelasan pengusaha konveksi berinisial M sebagai berikut:

“Sekian lama saya memproduksi kopiah saya tidak mengalami perubahan baik tentang peningkatan pemasaran maupun peningkatan produk. Akhirnya saya mencoba untuk menambah produk baru yaitu memproduksi tas yang unik yang memiliki motif yang berbeda dari tas yang lain ketika

saya menjalani dan menekuni pemasaran produk tas alhamdulillah saya mengalami peningkatan produk dan pemasaran.”

Selanjutnya hasil wawancara dengan pengusaha konveksi inisial S.B, secara empiris terlihat bahwa pengusaha menerapkan strategi fokus seperti penjelasannya berikut:

“Mayoritas pelanggan usaha saya adalah untuk kopiah kamiutamakan santri di madrasah, anak-anak TK, kaum muda untuk sholat dan ibadah pada bulan ramadhan, soevenir haji. Pesanan saya mayoritasnya tinggi dari pesanan Pemerintahan Desa, Kecamatan, Dinas Koperasi, Dinas Sosial, Dinas Kesehatan, Dinas Pariwisata , gabungan organisasi wanita , PKK Lombok Barat, Bapedda, Dukcapil.”

Berkaitan dengan strategi pemasaran, sebagian besar pengusaha konveksi tanpa sadar ternyata sudah menyelaraskan dengan strategi bauran pemasaran (*marketing mix strategy*). Strategi bauran pemasaran tersebut meliputi; strategi produk, strategi harga, strategi lokasi dan strategi promosi.

Pengusaha konveksi membuat produk disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan konsumen. Proses *design* produk sangat tergantung kepada permintaan pelanggan. Strategi produk seperti ini sebetulnya merupakan strategi bisnis modern, yakni memproduksi apa yang bisa dijual, bukan menjual apa yang bisa diproduksi.

Keuntungan dari penerapan strategi produk seperti ini adalah tidak ada produk yang tidak laku karena semua produk terserap pasar. Kelebihan lain dengan diterapkannya strategi produk model ini adalah bisa menghemat biaya karena pengusaha tidak perlu membeli bahan baku untuk sediaan. *Just in time* adalah istilah dalam

Manajemen Biaya Modern sudah dipraktekkan oleh pengusaha konveksi di Kediri Selatan.

Selanjutnya untuk menentukan harga jual produk, para pengusaha menggunakan strategi *status quo pricing*, yaitu penetapan harga yang disesuaikan dengan harga pesaing. Menurut pengusaha, mereka mempraktekkan strategi ini untuk menjaga persaingan yang sehat di antara sesama pengusaha konveksi. Hal ini seperti yang dikemukakan oleh salah seorang pengusaha berinisial H.D. sebagai berikut:

“Untuk bersaing dengan penjahit lain dalam meningkatkan target jual yaitu dengan cara bersaing sehat, tetap selalu menjaga kualitas produk, dan tetap menjaga persaudaran tidak dengan saling menjatuhkan atau tidak saling melawan menurunkan harga barang.”

Kemudian untuk strategi bauran pemasaran yang terkait dengan strategi lokasi dan distribusi, pengusaha konveksi menerapkan jalur distribusi langsung dari produsen ke konsumen. Jalur ini memungkinkan konsumen mendapat harga yang relatif lebih murah karena tidak memerlukan jalur perantara.

Strategi terakhir dari *mix marketing strategy* adalah strategi promosi. Untuk strategi promosi, pengusaha konveksi memilih menggunakan sarana promosi *personal selling* (penjualan pribadi). Meskipun sifatnya *personal selling*, akan tetapi sudah ada beberapa pengusaha yang mencoba mempromosikan produknya secara *online*, apalagi saat ini kondisi pandemi.

KESIMPULAN

Strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh pengusaha konveksi adalah *intensive strategy* (strategi intensif), sebuah model strategi dengan meningkatkan posisi persaingan melalui produk yang sudah ada. Inti dari strategi ini adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

Kemudian dalam rangka menghadapi kompetisi, pengusaha memilih strategi kombinasi antara strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi diferensiasi dipraktekkan oleh pengusaha dengan mencoba membuat berbagai jenis produk yang unik, berbeda dengan pesaingnya. Selanjutnya implementasi strategi fokus terlihat manakala pengusaha konveksi memberi perhatian yang serius pada segmen pasar tertentu.

Sedangkan dalam rangka memasarkan produk, pengusaha konveksi telah berusaha menyelaraskan dengan kegiatan pemasaran lainnya seperti strategi bauran pemasaran (*marketing mix strategy*). Strategi bauran pemasaran tersebut meliputi: strategi produk, strategi harga, strategi lokasi dan strategi promosi.

DAFTAR PUSTAKA

- Budiarta, Kustoro, *Pengantar Bisnis*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2009.
- Budiarta, Rachman, dkk, *Pengembangan UMKM antara Konseptual dan Pengalaman Praktis*, Yogyakarta: 2019.
- Dan Steinhoff dan John F. Burgess, *Small Business Act*. Terj, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.
- Frisdiantara Cristea, Mukhlis Imam, *Ekonomi Pembangunan Sebuah Kajian Teoritis Dan Empiris*, Malang: Katalog Dalam Terbitan (KDT), 2016.
- Harnanto dan Zulkifli, *Manajemen Biaya*, Yogyakarta: UPP AMP YPKN, 2003.
- Joewono, Handito, *Strategi Manajemen*, Jakarta: Arrbey, 2012.
- Krisnamurthi, *Manajemen Strategic Perusahaan*, Jakarta: Intermedia, 2002.
- Lambing, Peggy C.R, *Entrepreneurship*, New Jersey, 2001.
- Lucky , Maskarto Nara Rosmadi, *Penerapan Strategi Bisnis di Masa Pandemi COVID-19*, Jurnal IKRA-ITH Ekonomika Vol. 4, Nomor 1 Bulan Maret 2021.
- Murdiffin Haming dan Mahmud Nurnajjamiddin, *Manajemen Produksi*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011.
- Suharto, Edi, *Membangun Masyarakat Memberdayakan Rakyat*, Bandung: PT. Refika Aditama, 2014.
- Scarborough, Norman dan Thomas W Zimerer, *Effective Small Business*, New York: 1993.
- Sulaeman, Kusman M, *Manajerial Fit and The Meaning of Working*, Belgie, 1989.

SAHIRUL ALIM

Swastha, Basu dan Ibnu Sukotjo, *Pengantar Bisnis Modern*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1995.

Wijaya, Albert, *Manajemen Strategi Perusahaan Dekade 1990-an*.
Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia, No. 6 Tahun
XXII.

Yustika, Ahmad Erani, *Ekonomi Politik*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.