

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Corona Virus Disease 19 (Covid-19) virus yang menyerang sistem pernafasan dan menyebabkan demam tinggi, batuk, flu, sesak nafas, dan sakit tenggorokan. Virus ini menyebar begitu cepat sehingga banyak membunuh orang diberbagai negara. Organisasi Kesehatan Dunia atau WHO (*World Health Organization*) secara resmi menyatakan corona virus disease sebagai suatu pandemi. Pandemi adalah epidemi atau penyakit yang menyebar di seluruh dunia pada waktu yang sama dan dengan cepat mempengaruhi dunia. Adanya pernyataan atas status pandemi tersebut dimaksud untuk semua negara di dunia agar meningkatkan kewaspadaannya dalam mencegah maupun menangani penyebaran wabah penyakit covid-19 ini. Indonesia pertama kali melaporkan sejumlah dua kasus covid-19 pada tanggal 2 maret 2020 (Tandra, 2020). Berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 11 tahun 2020 yaitu mengenai Penetapan Kedaruratan Kesehatan Masyarakat Corona Virus Disease 2019 atau Covid-19 telah dinyatakan oleh Pemerintah Indonesia sebagai keadaan darurat terhadap kesehatan masyarakat yang perlu dilakukan upaya penanggulangan. Pemerintah melakukan tindakan berupa pembatasan. Pembatasan dilakukan agar wabah virus covid-19 tidak menyebar secara luas. Salah satu upaya pembatasan dari pemerintah ialah Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

Berbagai sektor di Indonesia terkena imbasnya akibat pandemi covid-19. Sektor ekonomi menjadi salah satu sektor yang terdampak cukup parah yang terjadi di Indonesia sejak awal bulan Maret 2020 dan telah memaksa sebagian

besar masyarakat untuk membatasi aktivitasnya agar penyebaran virus corona dapat dicegah. Kegiatan interaksi fisik antara sesama masyarakat menjadi cenderung berkurang dan membuat masyarakat mengurangi aktivitas ekonomi secara drastis. Hal ini berdampak terhadap UMKM yang ada di Indonesia mengalami penurunan (Rosita, 2020). Akibat dari pengurangan dan pembatasan inilah yang menyebabkan interaksi antar pedagang seperti kegiatan jual beli menjadi turun dan berkurang. Apalagi pembatasan yang dilakukan meliputi pembatasan global sehingga tidak ada aktivitas dan interaksi yang berjalan antara penjual dan pembeli.

Di situasi dan kondisi pandemi covid-19 usaha dan bisnis baik UMKM maupun perusahaan sedang mengalami dampak dari situasi perekonomian di Indonesia yang secara luas mengalami penurunan dan memberikan permasalahan baru. UMKM dipaksa harus mampu bertahan dan memperhatikan adanya perubahan perilaku konsumen serta fenomena-fenomena yang sedang terjadi selama era pandemi covid-19. Analisa dan evaluasi perlu dilakukan mengingat perubahan kondisi dan perilaku sebagai salah satu usaha bisnis untuk bertahan. Belum lagi adanya beberapa kebijakan seperti pembatasan dan era *new normal* membuat kegiatan jual beli harus lebih siap menghadapi tantangan ini. Untuk mampu mempertahankan bisnisnya maka setiap bisnis harus memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif perlu dipertimbangkan agar produsen tetap dapat mempertahankan bisnisnya dan menjadi pilihan konsumen dalam keputusan pembeliannya. (Fahriyah & Yoseph, 2020). Pemilihan strategi yang tepat bisa menjadi salah satu opsi agar UMKM tidak mengalami kerugian. Adanya strategi juga juga membuat entitas bisnis akan memperoleh kekuatan yang akan mampu melangsungkan bisnisnya di masa pandemi covid-19.

Salah satu sektor yang terkena dampak dari covid-19 ini adalah sektor UMKM di Indonesia. UMKM di Indonesia sendiri memiliki kontribusi maupun peran penting diantaranya yaitu perluasan penyerapan tenaga kerja. UMKM juga merupakan jaring pengaman terutama bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah untuk menjalani kegiatan ekonomi produktif. Disamping itu usaha kecil, mikro, dan menengah (UMKM) merupakan jenis usaha yang memiliki peran penting dalam peningkatan PDB (Pendapatan Domestik Bruto) suatu negara khususnya di Indonesia (Rosita, 2020). Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi yang menggambarkan bahwa 1.785 koperasi dan 163.713 pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) terdampak pandemi virus corona (Covid-19). Kebanyakan koperasi yang terkena dampak covid-19 bergerak pada bidang kebutuhan sehari-hari, sedangkan sektor UMKM yang paling terdampak yakni makanan dan minuman. UMKM yang bergerak pada bidang jasa dan produksi juga paling terdampak pada pandemi covid-19. Para pengelola koperasi merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal, dan terhambatnya distribusi. Sementara itu sektor UMKM yang terguncang selama pandemi covid-19 selain daripada makanan dan minuman, juga adalah industri kreatif dan pertanian. (Amri, 2020)

Ikhsan Ingrabatun selaku Ketua Umum Asosiasi UMKM di Indonesia (Akumindo) memperkirakan omset untuk UMKM sektor kuliner mengalami penurunan sebesar 30,35% semenjak adanya pandemi covid-19 ini. Penurunan tersebut disebabkan penjualan produk yang mengandalkan interaksi fisik atau tatap muka antar penjual dan pembeli. Pandemi covid-19 juga menysasar ke UMKM yang menjual jasa pelayanan seperti jasa foto dan videography yang mengandalkan interaksi langsung dengan pelanggannya (Rosita, 2020). Oleh

karena itu para pelaku usaha UMKM di era pandemi ini harus mampu bertahan dengan kondisi saat ini. Salah satu cara bertahan di era pandemi yaitu pelaku usaha UMKM harus memiliki keunggulan kompetitif agar dapat bersaing dengan pelaku usaha yang lain sehingga tidak mengakibatkan kebangkrutan. Dengan menganalisa keunggulan kompetitif tersebut, maka perusahaan akan mampu menyingkirkan pesaing-pesaingnya.

Di Jawa Timur berdasarkan sensus nasional di bidang ekonomi akhir tahun 2013 jumlah UMKM di Jawa Timur sebanyak 4,2 juta, jumlah tersebut pada sensus 2013 yang hasilnya dipublikasikan 2015 melompat menjadi 6,8 juta, dan tahun 2016 yang hasilnya dipublikasikan 2018 kembali naik signifikan menjadi 9,59 juta. Bahkan pada tahun 2019, dari PDRB Jatim yang mencapai Rp. 2.019 triliun, sebesar Rp. 1.290 triliun berasal dari kinerja UMKM. Namun demikian besarnya kenaikan pendapatan yang dihasilkan UMKM di Jawa Timur belum *representative* mengakomodasi pendapatan yang diperoleh dari bagi hasil dengan UMKM di sektor perdagangan jasa seperti warung kopi atau cafe-cafe yang jumlahnya tergolong cukup besar di setiap daerah. Namun pada tahun 2020 kondisi mengalami perubahan sangat drastis. Pada pertengahan bulan maret 2020 saat pemerintah menyarankan untuk melakukan *sosial distance* dan kebijakan *stay at home* hingga awal Mei 2020 telah merubah kondisi kehidupan UMKM. Kondisi usaha kecil menengah di Jawa Timur mengalami penurunan pendapatan dan diantara pelaku usaha merasa tidak mampu bertahan. Beberapa dari pelaku usaha memilih menutup kegiatan usahanya. Data pada tabel dibawah menunjukkan bahwa sektor-sektor apa saja yang terdampak pandemi dan mengalami penurunan omset:

Gambar 1.1

Penurunan Omset Penjualan UMKM di Jawa Timur

Omset Rata-rata per bulan	Penurunan Omset
1. Alat sekolah dan olah raga (<i>home industri</i> dan dagang)	57%
2. Makanan/ Minuman kemasan (<i>home industri</i>)	63%
3. Warkop, depot dan Cafe (perdagangan)	63%
4. Meracangan/ toko bahan pokok (perdagangan)	67%
5. Alat Elektronik (perdagangan)	68%
6. Souvenir dan Kerajinan (<i>home industri</i> dan dagang)	75%
7. Kerajinan Batik (<i>home industri</i>)	78%
8. Alat musik tradisional (<i>home industri</i>)	83%
9. Pakaian (perdagangan)	83%

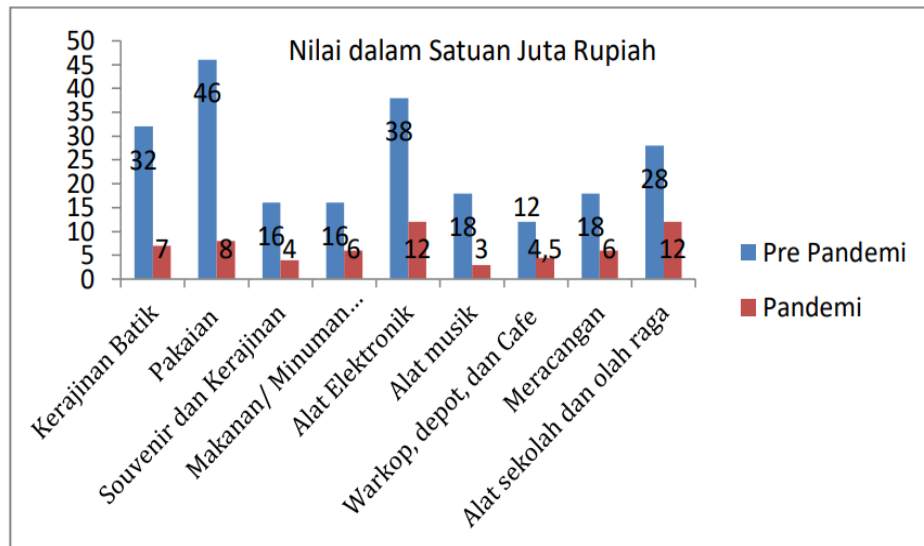
Sumber: (Soetjipto, 2020)

Dari gambar data tersebut dapat diketahui bahwa omset dari UMKM di Jawa Timur mengalami penurunan. Bahkan untuk rata-rata penurunan omset tersebut banyak berada diatas 50 persen. Bahkan penjualan pakaian mencapai penurunan omset paling tinggi yaitu sebesar 83 persen. Artinya para pedagang ini merasakan dampak dari pandemi ini secara mendalam. Penurunan paling banyak diperoleh dari sektor *home industry*, seperti penjualan kerajinan alat music tradisional, kerajinan batik, *souvenir*, makanan dan minuman kemasan, dan alat-alat sekolah. Para pedagang ini kebanyakan adalah penjual langsung yang artinya memerlukan interaksi dari konsumen. Adanya kebijakan pembatasan membuat interaksi antara penjual dan pembeli berhenti, berbeda saat sebelum adanya kebijakan pembatasan akibat pandemi virus corona.

Data berikut menunjukkan masa sebelum dan selama masa pandemi dalam perubahan pendapatan UMKM di Jawa Timur yang mengalami penurunan di kisaran 60-80% selama tahun 2018 sampai dengan 2020. Berikut adalah grafik perbandingan penjualan sebelum dan saat masa pandemi covid-19 di Indonesia:

Gambar 1.2

Perbandingan Penjualan Sebelum dan Selama Pandemi



Sumber: (Soetjipto, 2020)

Dapat diketahui dari gambar grafik diatas bahwasanya penjualan pada masa sebelum pandemi dan selama pandemi, omset yang dihasilkan turun dengan sangat signifikan. Contohnya adalah penjualan pakaian dimana sebelum pandemi menghasilkan omset mencapai 46 juta rupiah, sedangkan pada masa pandemi turun sangat jauh menjadi 8 juta rupiah saja. Begitupun dengan usaha yang lainnya yang mengalami penurunan lebih dari 50% dari masa sebelum pandemi. Beberapa daerah di Jawa Timur banyak yang mengalami penurunan ekonomi, salah satunya adalah Kabupaten Jombang.

Kabupaten Jombang merupakan salah satu Kabupaten di Jawa Timur. Dalam penerapan PPKM wilayah Jawa-Bali, Kabupaten Jombang juga ikut terimbas. Posisi Kabupaten Jombang berada pada koridor bagian tengah wilayah Propinsi Jawa Timur, berada pada posisi silang yaitu pada jalur Surabaya-Madiun dan Malang-Babat, sehingga Kabupaten Jombang menjadi wilayah yang

akan sering dilintasi kendaraan. Kabupaten Jombang memiliki wilayah yang menjadi gerbang lintas jalur Surabaya-Madiun dan Malang-Babat. Dengan posisi tersebut, Kabupaten Jombang menjadi daerah yang sangat rawan berpotensi menjadi daerah penyebaran covid-19. (BPS Jombang, 2021). Dengan posisi tersebut, lalu lintas Kabupaten Jombang adalah wilayah dengan perlintasan yang sangat sibuk. Adanya pembatasan maka lalu lintas ini berputar sebaliknya atau dipastikan lalu lintas sangat melemah. Dengan melemahnya lalu lintas maka perekonomian juga melemah.

Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) Darurat di Kabupaten Jombang menimbulkan proyeksi dampak ekonomi yang berbeda-beda dari berbagai pihak. Seperti yang dirasakan oleh pengelola cafe di Kabupaten Jombang yang kelabakan karena omset setiap harinya turun drastis sehingga mengibarkan bendera putih simbol kekecewaan yang dialaminya. Imbas juga dirasakan oleh distributor daging dan jeroan ayam yang menjelaskan distribusi produknya tidak berjalan dengan lancar dan mengalami penurunan hingga 50% lebih dan kalkulasi kerugian setiap hari mencapai 10 juta lebih. Namun berbeda dengan pengrajin gerabah yang berada di desa Mambang, Kecamatan Plandaan, Kabupaten Jombang. Pengamatan lapangan penelitian menunjukkan terdapat keunggulan kompetitif pada pengrajin gerabah ini sehingga tetap bertahan pada masa pandemi covid-19. (Kabar Jombang, 2021)

Desa Mambang merupakan salah satu desa di Kecamatan Plandaan Kabupaten Jombang. Desa Mambang terkenal sebagai desa penghasil gerabah. Hampir setiap rumah di desa Mambang memproduksi gerabah seperti cobek, pot bunga, *genthong*, kendil, wajan atau penggorengan, dan lain-lain. Usaha gerabah desa Mambang masih merupakan usaha mikro karena semua masih

tergolong usaha rumahan. Pekerjaan membuat gerabah merupakan salah satu pekerjaan yang sudah dilakukan sejak mbah-buyut mereka masih hidup dan dilakukan secara turun temurun. Masyarakat desa tersebut mengajarkan anak-anaknya lewat pendidikan informal yakni kegiatan belajar secara mandiri dalam keluarga dan lingkungan, pendidikan informal yang dimaksud adalah para pengrajin mengajak anak-anak mereka untuk membuat gerabah. (Ngatemi, 2021)

Para pengrajin gerabah di desa Mambang diharuskan mampu unggul dari pesaing lainnya dalam industri yang sama agar mereka tetap memperoleh laba dari hasil penjualan. Dampak pandemi yang paling mereka rasakan adalah sulitnya memperoleh bahan baku pembuatan gerabah seperti tanah, kayu bakar, dan pasir. Beberapa pengrajin di desa Mambang tidak memiliki pekerjaan lain selain memproduksi gerabah. Pengrajin menjelaskan bahwasanya mereka tetap bertahan karena sumber penghasilan yang hanya dapat mereka peroleh adalah melalui penjualan gerabah-gerabah tersebut. Belum lagi usia mereka yang kini menginjak umur lanjut usia sehingga mereka hanya mampu untuk melakukan pekerjaan yang tidak menguras tenaga terlalu berlebihan, seperti pembuatan kerajinan gerabah. Selama dampak pandemi covid-19 ini berlangsung, naiknya bahan baku juga menjadi kendala sendiri bagi para pengrajin gerabah, sehingga mereka melakukan perubahan terkait perolehan bahan baku ini. Perubahan tersebut berupa pengalihan biaya dan juga pantaan komposisi bahan baku yang digunakan dalam pembuatan gerabah tersebut. Dengan cara tersebut pengrajin gerabah ini mampu meraih keunggulan kompetitif guna bertahan pada masa pandemi covid-19.

Michael Porter menjelaskan bahwa keunggulan bersaing dapat diperoleh dengan tiga strategi generik. Ketiga strategi generik ini adalah keunggulan dalam

biaya (*cost leadership*), strategi pembeda produk atau strategi keunikan produk (*differensiasi strategy*), dan strategy memfokuskan produk pada salah satu kelebihan orientasi segmen pasar (*focus strategy*). Awwad (2013) mengemukakan bahwa keunggulan bersaing adalah kemampuan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain dalam industri atau pasar yang sama melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan. Keunggulan kompetitif berasal dari kemampuan perusahaan dalam menggunakan kekuatan internalnya untuk mengatasi peluang lingkungan eksternal sambil menghindari ancaman eksternal dan kelemahan internal. Keunggulan kompetitif adalah proses yang dinamis, bukan hanya hasil akhir. Hal ini karena keunggulan kompetitif berasal dari banyak aktivitas berbeda yang dilakukan perusahaan dalam merancang, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, dan mendukung produk mereka. Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keunggulan bersaing adalah suatu kondisi bagi suatu perusahaan untuk mengungguli para pesaingnya.

Selain itu diungkapkan oleh Porter (1987) dalam Simbolon *et.al* (2015) bahwa keunggulan kompetitif ada ketika ada kecocokan antara kompetensi pembeda suatu perusahaan dan faktor-faktor penting untuk sukses dalam industri yang menyebabkan perusahaan berkinerja jauh lebih baik daripada pesaingnya. Ada dua cara dasar untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pertama, keunggulan ini dapat dicapai ketika perusahaan mengadopsi strategi biaya rendah yang memungkinkannya menawarkan produk dengan harga lebih rendah daripada pesaingnya. Kedua, dengan strategi diferensiasi produk, sehingga pelanggan merasa mendapatkan manfaat yang unik dengan harga yang memadai (*premium price*).

Fahriyah & Yoseph (2020) mengatakan bahwa UKM harus memiliki fokus pada tingkat integritas unit bisnisnya. Semua keunggulan kompetitif berada dalam rantai nilai dioptimalkan melalui penerapan *supply chain manajemen* yang bernilai *excellent*. Jadi UKM dapat dikoordinasikan untuk memiliki eksekusi yang tak tertandingi melalui penggunaan jaringan produksi yang layak, standar fungsional dan posisi esensial yang tepat dalam rantai nilai untuk menikmati manfaat serius yang harus dipenuhi dan memimpin dalam keadaan pandemi ini. Penggunaan strategi yang efisien merupakan pilihan lain dan sangat penting bagi organisasi, karena pelaksanaan prosedur yang tepat akan membawa organisasi pada kelangsungan bisnis sehingga mampu mengkoordinasikan pilihan-pilihan yang ideal bagi perusahaan. Selain itu, strategi digunakan sebagai contoh atau reaksi hierarkis terhadap keadaannya saat ini. Melalui penggunaan konsep diatas, organisasi dapat melihat dan mengikuti setiap perubahan lingkungan yang terjadi sehingga dapat digunakan sebagai alasan untuk memutuskan suatu kebijakan.

Dalam memenuhi persaingan usaha antar pengrajin gerabah, terdapat tiga pengrajin yang memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif tersebut berupa pengendalian biaya bahan baku dan penyesuaian komposisi bahan baku dalam proses pembuatan gerabah. Dalam pengendalian bahan baku ini, tiga orang pengrajin yang ada di desa Mambang menggunakan sumber bahan baku milik mereka sendiri seperti tanah yang mereka ambil dari pekarangan sendiri yang dicampur dengan bahan baku yang dibeli dari tanah milik warga disekitar. Naiknya bahan baku membuat para pengrajin ini merubah cara mereka dalam memperoleh dan memproduksi gerabah. Apabila sebelum masa pandemi covid-19 mereka melakukan pembelian dari luar daerah karena alasan membeli

dengan jumlah banyak sekaligus, namun pada masa pandemi mereka memutuskan membeli bahan baku sesuai dengan kebutuhan saja. Sesuai kebutuhan ini dimaksud adalah dalam pengeluaran biaya mereka agar tidak terlalu membengkak.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti sangat tertarik untuk mengungkap, mengetahui, menganalisis dan menjabarkan bagaimana cara pengrajin gerabah mampu bertahan pada masa pandemi covid-19 ini, dimana pada kasus ini membuat dampak buruk terhadap seluruh lapisan dan sektor-sektor di berbagai negara, khususnya Indonesia. Peneliti berkeinginan untuk menganalisis dengan formulasi judul “Keunggulan kompetitif pada pengrajin gerabah di tengah pandemi covid-19” suatu penelitian di Desa Mambang, Kecamatan Plandaan, Kabupaten Jombang, Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalah yang diambil oleh peneliti adalah:

1. Bagaimana strategi keunggulan berkompetitif yang diterapkan oleh pengrajin gerabah sehingga mampu bertahan pada masa pandemi covid-19?
2. Bagaimana pengelolaan biaya produksi pada pengrajin gerabah sebelum dan selama masa pandemi covid-19?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengungkap strategi keunggulan kompetitif yang diterapkan oleh pengrajin gerabah sehingga mampu bertahan pada masa pandemi covid-19

2. Untuk mengetahui perbandingan pengelolaan biaya produksi yang terdapat pada pengrajin gerabah sebelum dan selama masa pandemi covid-19.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan pada penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Sebagai tambahan referensi dan wawasan dalam pengembangan ilmu pengetahuan bidang pemasaran khususnya strategi dalam meraih keunggulan kompetitif.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis sebagai panduan atau rekomendasi bagi praktisi manajemen yang menjalankan kegiatan bisnis, terutama yang berhubungan dengan strategi dalam meraih keunggulan kompetitif