

PENERAPAN *COST REDUCTION STRATEGIES* DI MASA PANDEMI COVID-19 PADA USAHA KECIL MENENGAH (UMKM) KOTA BOGOR

(Studi pada Anggota UMKM di Komunitas Kefir Bogor)

**Oleh :
Sri Hastuti**

*Program Studi Administrasi Bisnis, Politeknik LP3I Jakarta
Gedung Sentra Kramat. Jl. Kramat Raya No. 7-9 Jakarta Pusat 10450
Telp. 021-31904598 Fax. 021-3190459*

e-mail : hastutibogor@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *Cost Reduction Strategies* pada UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) dimasa pandemic Covid-19. *Cost reduction strategies* memiliki arti ‘berubah’ meskipun lebih di kenal dengan “pengurangan biaya” namun setiap perusahaan yang berani menerapkan cost reduction artinya siap untuk berubah. Permasalahan dalam penerapan *Cost Reduction Strategies* adalah kesulitan dalam membuat skala prioritas untuk menentukan pos biaya yang dapat di efisienkan dan belum optimal dalam melakukan tahapan *cost reduction*. Fokus kajian dalam penelitian ini lebih pada penerapan strategi perubahan proses bisnis dan juga efisiensi sumberdaya manusia. Penelitian menggunakan metode deskripsi kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik wawancara dan survei melalui questioner pada sejumlah responden dengan teknik sampling. Hasil survei menunjukkan 67% menerapkan konsep efisiensi dalam proses bisnis dan 25% melakukan strategi efisiensi sumber daya manusia (*streamlining*), 8% responden menyatakan tidak melakukan strategi efisiensi di masa pandemi karena omset meningkat. Dari hasil survei tersebut menunjukkan bahwa fokus utama pengusaha UMKM saat terjadi penurunan omset adalah dengan melakukan perbaikan proses produksi, efisiensi SDM menjadi pilihan akhir.

Kata kunci: Efisiensi Biaya , UMKM Bogor, Covid-19

ABSTRACT

This research purpose to know the application of Cost Reduction Strategies on Micro Small and Medium Enterprises (MSME). Cost reduction strategies have the meaning of "change" even though it is better known as "cost reduction" but any company that dares to implement cost reduction means that it is ready to change. The problem in the application of Cost Reduction Strategies is the difficulty in making a priority scale to determine cost items that can be streamlined and not optimal in carrying out the cost reduction stage. The focus of this study is more on the application of business process change strategies and also the efficiency of human resources. This research uses a qualitative description method. The technique of collecting data was done by interviewing and surveying a number of respondents using a sampling technique. The survey results showed 67% applied the concept of efficiency in business processes and 25% implemented a human resource efficiency strategy (streamlining), 8% of respondents stated that they did not implement an efficiency strategy during a pandemic because their income has actually

increased. From the survey results, it shows that the main focus of MSME entrepreneurs when there is a decline in turnover is to make improvements to the production process firsts, streamlining is the final choice.

Key words: *Cost Reduction Strategies, UMKM Bogor, Covid-19*

PENDAHULUAN

Dalam perkembangan perekonomian Nasional Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) tidak dapat dipandang sebelah mata. Sektor ini memiliki kekuatan dalam menghadapi ketidakpastian pasar, bahkan bisa dikatakan cenderung dinamis dan berkembang dari waktu ke waktu.

Berdasarkan hasil penelitian AKATIGA yang melakukan studi dampak krisis tahun 1998 dengan melakukan survei kepada 800 pelaku UMKM di Jawa Barat, Jawa Tengah, Yogyakarta, Sulawesi Utara dan Sumatra Barat menemukan bahwa UMKM yang berorientasi pasar ekspor dan bahan baku bersumber dari lokal justru meraih kenaikan keuntungan. Krisis Kembali di tahun 2008 namun tidak terlalu memberi dampak pada UMKM.

Bertahannya UMKM dalam kondisi krisis di dua tahun tersebut cukup menunjukkan bahwa UMKM memiliki kekuatan nyata untuk bisa terus eksis dan dapat beroperasi dengan normal. Namun apakah kemampuan UMKM bertahan dimasa krisis di tahun 1998 dan 2008 akan sekuat ketika menghadapi krisis global dikarenakan pandemic covid-19?

Tantangan UMKM untuk bertahan di masa pandemic semakin meningkat saat diberlakukannya ketentuan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang di terapkan di wilayah Indonesia. Mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan No. 9/2020 tentang pedoman PSBB dalam rangka Percepatan Penanganan Covid-19. PSBB meliputi pembatasan kegiatan tertentu penduduk dalam suatu wilayah yang di indikasi terinfeksi COVID-19, pembatasan ini berlaku tidak hanya pada pergerakan orang tapi juga terhadap

distribusi barang tertentu yang bukan bahan pokok (konsumsi).

Kondisi krisis dimasa lalu mungkin akan sangat berbeda dengan kondisi pandemic yang tengah di hadapi saat ini, karena pandemic covid-19 bukan hanya memicu masalah ekonomi nasional tapi juga memicu masalah ekonomi secara global. Artinya, semua kegiatan ekonomi termasuk proses bisnis di dalamnya akan mengalami hambatan secara signifikan karena keterbatasan distribusi, penurunan daya beli dan segala problematikanya tidak hanya terjadi di Indonesia.

Laporan dari *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) menyatakan bahwa pandemi covid-19 berimplikasi terhadap ancaman krisis ekonomi besar yang di tandai dengan terhentinya aktivitas produksi di banyak negara, jatuhnya bursa saham, penurunan kepercayaan konsumen yang akhirnya mengarah kepada ketidak pastiaan untuk kembali pada situasi normal.

OECD memprediksi akan terjadi penurunan output antara seperlima hingga seperempat di banyak negara dengan pengeluaran konsumen akan berpotensi turun sepertiga, hal ini salah satunya di picu juga oleh dampak pengurangan karyawan di beberapa sektor industri dalam rangka mempertahankan keberlangsungan usaha.

Daya serap sumber daya manusia oleh UMKM tidak bisa di pandang sebelah mata. Data Kementrian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UMKM) menunjukkan pada tahun 2018 terdapat 64.194.057 UMKM yang ada di Indonesia mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 116.978.631. Angka tersebut menunjukkan bahwa kemampuan UMKM untuk menggerakkan ekonomi kerakyatan sangat besar. Selain itu, data Badan

Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa kontribusi UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia pernah mencapai angka 64.41% pada tahun 2018. Kontribusi PDB UMKM di awal tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 3.4% yaitu menjadi 61%.

Survei Smesco Indonesia, sebuah lembaga layanan pemasaran koperasi dan UMKM di bawah kementerian Koperasi dan UMKM terhadap 722 Responden UMKM pada 31 Maret sampai dengan 20 April 2020 menunjukkan bahwa 35.6% pelaku UMKM sektor olahan makanan mengalami omset yang turun drastis, 13,8% dari sektor kerajinan, 16% dari sektor fesyen sedang sisanya sebesar 34.6% dari sektor lain seperti restoran, jasa, pertanian, manufaktur, kue kering, warung kopi, perdagangan dan lainnya.

Informasi dari Kemenkop UKM ada sekitar 37.000 UMKM yang memberikan laporan bahwa mereka terdampak serius dengan adanya pandemic ini di tandai dengan sekitar 56% melaporkan terjadinya penurunan penjualan, 22% persen melaporkan permasalahan pada aspek pembiayaan, 15% melaporkan terkendala dengan distribusi barang dan 4%, melaporkan kesulitan mendapatkan bahan mentah.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan dalam penelitian Wan Laura Hardilawati terhadap UMKM di daerah Pekanbaru (2020). Berdasarkan dari hasil observasi, rata-rata UMKM merasakan penurunan omset selama adanya covid-19. Hal ini terjadi karena mulai berkurangnya aktivitas yang dilakukan diluar rumah, kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena terjadi kendala transportasi, serta mulai turunnya kepercayaan masyarakat terhadap produk yang ada di luar terutama bidang kuliner.

UMKM yang merupakan salah satu penopang perekonomian cukup besar dalam penyediaan lapangan pekerjaan, dengan adanya covid- 19 ini, juga mulai ada yang melakukan PHK atau merumahkan karyawan sementara karena

perusahaan/usaha mereka harus tutup sementara waktu. Keterbatasan pengelolaan Sumber Daya Manusia dan juga pengetahuan dalam mengelola usaha menjadi salah satu kendala bagi UMKM untuk bisa terus eksis di era 4.0.

Berdasarkan data Kementrian Tenaga Kerja di peroleh informasi bahwa proyeksi pertumbuhan ekonomi yang semula berkisar 5.3% namun saat terjadi pandemi Covid menurun 0.4% dan kemungkinan terburuk akan turun hingga 2.3%. Pengangguran meningkat menjadi 5.23% untuk skenario terberat. Tenaga kerja terdampak Covid pada sektor kerja informal sebesar 10.40% atau sebesar 318.959 yang mungkin di sumbangkan pula dari sektor UMKM

Ditengah kondisi yang mungkin untuk beberapa pengusaha sangat tidak menguntungkan, namun di sisi lain pandemic ini menjadi suatu berkah. Penelitian Wan Laura Hardilawati (2020) menyatakan bahwa tidak semua UMKM merasakan penurunan omset penjualan dan harus menutup usahanya, ada UMKM yang masih stabil dan mengalami peningkatan omzet penjualannya karena mereka melakukan penyesuaian diri dalam hal produk dan melakukan beberapa strategi pemasaran untuk bertahan.

Penurunan penjualan terjadi karena penerapan PSBB membuat budaya masyarakat dalam berbelanja mengalami perubahan. Transaksi jual beli yang biasanya dilakukan dengan bertatap muka kini dilakukan secara virtual/digital atau di kenal dengan *onlineshop* dimana penjual dan pembeli bertemu dalam pasar online yang disebut dengan *market place*. Tidak hanya itu saja, media pemasaran lain yang awalnya terbatas secara fisik misalnya mengandalkan brosur, spanduk dan sejenisnya beralih menjadi promosi digital melalui media sosial seperti facebook, telegram, istagram, whatsapp dan lainnya.

Penjualan di *market place* tidak kalah ramai seperti pasar tradisional, semakin

lama semakin banyak toko-toko baru bermunculan termasuk jenis-jenis *market place* dengan segala keunggulannya. Persaingan menjadi sangat ketat termasuk belum perang harga yang kadang merusak harga pasar.

Perubahan bentuk pasar di masa pandemic yang semula bersifat langsung (*offline*) menjadi digital market dalam prakteknya tidak selalu dianggap unggul atau efektif untuk memasarkan produk dan mendapatkan keuntungan. Penelitian (Helmalia & Afrinawati, 2018) dan (Setyorini et al., 2019) menyatakan bahwa e-commerce berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja dan pendapatan UMKM.

Hasil yang berbeda di peroleh dalam penelitian (Hardilawati, 2019) terkait usaha kecil, *e-commerce* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Hasil penelitian tersebut sangat menarik untuk di kaji terutama pada UMKM Kota Bogor, seberapa signifikan penjualan melalui *ecommerce* atau *market place* dapat membantu usaha mereka dapat bertahan di masa pandemic?

Pada dasarnya kondisi ketidak pastian karena pandemic covid ini memberikan tantangan tersendiri bagi UMKM yang memaksa pengusaha UMKM untuk memutar otak agar dapat bertahan sehingga nyata bahwa revolusi industri tidak hanya menjadi konsep teori, bisa jadi pandemic ini menjadi momentum besar bagi UMKM untuk bergerak maju. Menata ulang strategi terbaik dan membuat pengusaha UMKM semakin matang.

Berbicara revolusi industri 4.0 tidak lagi hanya milik perusahaan besar. Ukuran besar sebuah usaha tidak lagi menjadi jaminan bisa bertahan dalam kondisi resesi dan ketidakpastian ekonomi, namun lebih kepada bagaimana kelincahan suatu sektor usaha dalam mengakomodasi atau mengantisipasi perubahan yang terjadi.

Pada saat terjadi resesi atau krisis beberapa usaha cenderung melakukan penghematan biaya atau *cost reduction* dikarenakan resesi perlahan merambat ke area industri, daya beli menurun, produk usaha di pasar menjadi lambat bertumbuh, overhead produksi dan biaya operasional meningkat, biaya distribusi meningkat dan berpengaruh pada harga jual yang ikut naik, akibatnya konsumen mengurangi pemakaian dan beralih pada produk lain yang sejenis namun dengan harga terjangkau.

Perubahan yang cukup cepat menuntut pengusaha UMKM dapat lebih peka akan perubahan dan mampu menganalisa setiap fenomena yang ada apakah memiliki dampak yang negative atau positif bagi usahanya. Pengurangan biaya atau *cost reduction* adalah suatu upaya yang di haruskan dalam suatu lingkungan yang penetapan harganya terjadi secara terus-menerus

Di masa pandemic covid, tanpa di sadari masyarakat mulai beralih untuk memenuhi segala kebutuhan tanpa harus keluar rumah, mereka dapat bebas memilih harga yang sesuai dengan kemampuan. Konsumen cenderung melakukan perbandingan dan mempertimbangkan keputusan untuk membeli dari segala aspek, dari sisi ekonomi hingga sisi psikologisnya kenyamanan dan kepercayaan terhadap toko online.

Pembatasan konsumsi masyarakat akibat pandemic tentunya membuat pengusaha perlu mengambil langkah-langkah terbaik agar tidak terjadi kerugian karena biaya operasional yang tidak seimbang dengan pendapatan usaha. Alokasi biaya harus mempertimbangkan efektifitas dan efisiensi yang berarti alokasi biaya tertentu harus dapat mencapai target pendapatan yang diharapkan.

Steven M. Bragg (2010) menyatakan bahwa penerapan *cost reduction strategies* dalam dalam suatu organisasi adalah cara termudah dan paling pasti untuk

meningkatkan keuntungan dalam jangka pendek. Penerapan *cost reduction* yang sesuai akan dapat menjadi penggerak utama jangka panjang. Hal tersebut dikarenakan pengurangan biaya sepenuhnya ditentukan dan di kendalikan oleh organisasi/perusahaan. Selain itu pengusaha cukup menentukan area untuk pengurangan biaya dan menerapkannya.

Dari pemaparan di atas terkait dengan permasalahan yang dihadapi oleh UMKM di masa pandemic ada dua benang merah yang dapat diambil. Pertama; tantangan dalam melakukan evaluasi dan optimalisasi proses bisnis. Pengusaha UMKM di tuntut untuk memiliki kepekaan terhadap perubahan dan berupaya untuk beradaptasi terhadap perubahan. Kedua; tantangan pengelolaan Sumber Daya Manusia agar dapat optimal mendukung usaha.

Skema penerapan *cost reduction strategies* dapat fokus pada *'people'* (sumber daya manusia) atau *system* (internal proses organisasi). Penentuan *cost reduction strategies* tentunya akan dilakukan dengan penuh pertimbangan karena di perlukan identifikasi mendalam untuk menetapkan prioritas strategi mana yang akan digunakan untuk menekan biaya usaha namun tetap membuat usaha produk dan layanan terbaik serta menguntungkan dari sisi ekonomi.

Berdasarkan hal tersebut penulis tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih dalam bagaimana dampak pandemik bagi sektor UMKM terutama berkaitan dengan penerapan strategi untuk menurunkan biaya-biaya usaha dengan mengambil judul **“Penerapan Cost Reduction Strategies Di Masa Pandemi Covid-19 Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Kota Bogor (studi pada anggota UMKM di Komunitas Kefir Bogor)”**

TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dan manfaat penelitian yang ingin di capai adalah sebagai berikut;

1. Untuk Mengetahui penerapan *cost reduction strategies* yang dilakukan oleh pengusaha UMKM Kota Bogor agar dapat bertahan di kondisi pandemi?
2. Mengetahui hambatan-hambatan yang di temui oleh pengusaha UMKM Kota Bogor selama masa pandemi covid-19
3. Mengetahui solusi yang dilakukan oleh UMKM Kota Bogor dalam menangani hambatan yang terjadi dalam penerapan *cost reduction strategies*

Hasil yang di Harapkan

Hasil yang di harapkan dalam penelitian ini adalah;

1. Memperoleh gambaran yang nyata upaya-upaya dominan yang dilakukan oleh pengusaha UMKM Kota Bogor untuk bisa bertahan menghadapi pandemi covid
2. Memberikan referensi bagaimana tahap penerapan *cost reduction strategies* agar dapat dijalankan dengan nyaman.
3. Memberikan kontribusi yang berdaya guna untuk masyarakat dengan memberikan informasi yang seimbang mengenai penerapan *cost reduction strategies* di masa pandemi oleh pengusaha UMKM Kota Bogor

RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan judul tersebut diatas, maka peneliti merumuskan masalah pada;

1. Bagaimana penerapan *cost reduction strategies* yang dilakukan oleh UMKM Kota Bogor .
2. Apa saja kendala yang di hadapi oleh UMKM Kota Bogor dalam

menerapkan *cost reduction strategies*.

3. Apa solusi yang dilakukan untuk menanggulangi hambatan-hambatan yang di hadapi

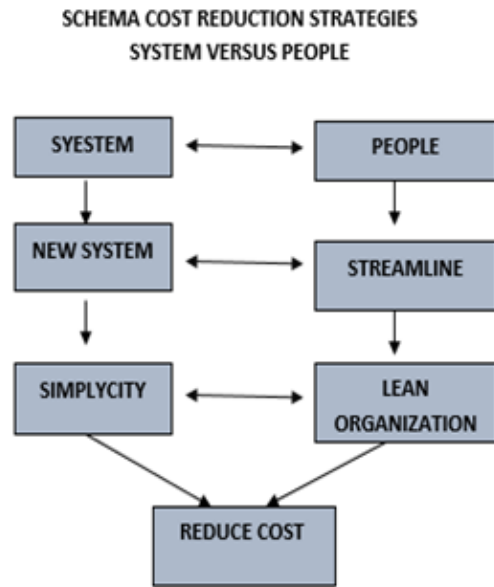
Pengertian Penerapan

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (KBBI) pengertian penerapan adalah perbuatan menerapkan, sedangkan menurut beberapa ahli penerapan adalah suatu perbuatan untuk menerapkan suatu teori, metode dan hal lain untuk mencapai tujuan tertentu berdasarkan kepentingan yang di inginkan oleh suatu kelompok atau golongan yang telah terencana.

Cost Reduction Strategies

Horngren, C.T Datar M & Foster G (2008) menyatakan bahwa *Cost reduction* sering juga di sebut dengan efisiensi biaya produksi. Efisiensi biaya produksi adalah efisiensi biaya atau menekan biaya yang digunakan atas bahan baku, tenaga kerja dan overhead proses produksi. Terkadang penekanan biaya secara umum hanya dilakukan saat ditemukannya indikasi penurunan laba usaha. Padahal sebenarnya konsep *cost reduction strategies* tidak hanya di terapkan saat usaha mengalami penurunan produktifitas dan profitabilitas melainkan harus menjadi salah satu pilar strategi dalam menjalankan suatu usaha.

Cost reduction akan memfokuskan diri pada pada pengurangan biaya yang dianggap sebagai pemborosan. Tujuan dilakukannya *cost reduction* adalah agar pengusaha dapat menentukan biaya yang mungkin bisa di hemat tanpa harus mengurangi kualitas produk dan tidak mempengaruhi penjualan produknya. *Cost reduction* akan efektif diterapkan dalam posisi yang tepat dengan dilakukan analisa terlebih dahulu secara komprehensif.



Gambar 1.
Skema Cost Reduction Strategies
Sumber : Elvie Mulia (2014;14)

Berdasarkan skema tersebut maka *cost reduction strategies* biasanya akan melibatkan dua unsur penting yang mempengaruhi produksi, yaitu unsur sumber daya manusia (*people*) dan juga unsur *system* yang dalam hal ini tidak hanya berkaitan dengan struktur organisasi tetapi juga berkaitan dengan bisnis proses.

Penerapan *cost reduction strategies* agar dapat berhasil dilakukan maka perlu dilakukan identifikasi aktivitas atau proses yang melibatkan sistem dan manusia. Tujuannya adalah untuk dapat menemukan bagian aktivitas atau proses yang memberi kontribusi lebih sehingga perlu di pertahankan. Semua aktifitas yang tidak memberi penambahan nilai maka dapat di katakan tidak efisien.

Adanya perubahan sistem lama menjadi sistem yang baru akan membuat suatu struktur organisasi usaha menjadi lebih ramping. Apabila sumber daya manusia di nilai terlalu gemuk artinya jumlahnya tidak sebanding dengan produksi yang dihasilkan maka terpaksa

perlu dilakukan perampingan karyawan atau *streamlining*.

Streamlining yang dilakukan harus berdasarkan pada evaluasi kinerja karyawan terlebih dahulu sehingga benar-benar yang dipertahankan adalah karyawan dengan tipe *growth mindset*. Sumber daya manusia yang mau memahami bahwa setiap kondisi yang terjadi adalah pembelajaran dan menjadi tantangan baru baginya. *Fleksible* terhadap perubahan dan juga mampu memberikan umpan balik yang positif pada organisasi.

Streamlining yang dilakukan cenderung akan mengubah badan usaha menjadi '*lean organization*' (organisasi pembelajar) yang di tunjang oleh kesederhanaan sistem. Proses pembelajaran yang bertumbuh dalam organisasi menunjukkan *cost reduction strategies* sudah memberikan hasil.

Dalam suatu usaha biaya sumberdaya manusia menduduki komposisi terbesar yaitu diantara 50% sd 60% dari biaya produksi. Sehingga pemangkasan sumber daya manusia terkadang menjadi salah satu strategi pamungkas untuk menekan biaya operasional. Namun yang perlu di perhatikan adalah seorang pengusaha perlu benar-benar melakukan evaluasi mendalam agar saat kondisi resesi membaik tidak kekurangan sumber daya manusia yang produktif dikenal dengan istilah '*cut cost not muscle*'.

Enam Langkah strategi perampingan karyawan agar proses *streamlining* dapat berjalan lancar dan sukses dengan konflik yang sangat minim. Menurut Evie Mulia (2014; 98) adalah sebagai berikut ;

Melakukan evaluasi. Pastikan evaluasi berjalan adil dengan memperhatikan kompetensi karyawan dan kontribusinya bagi organisasi.

Menentukan jumlah karyawan. Lakukan pemetaan jumlah karyawan apakah jumlahnya terlalu besar di banding dengan tuntutan produksi. Karyawan

yang kurang produktif dan bisa di gantikan dengan sistem atau mempertimbangkan alihdaya

Menyusun rencana perampingan karyawan. Setelah di evaluasi dan di tentukan jumlahnya maka penting untuk menentukan prioritas waktu kapan akan dilakukan perampingan, serta membuat jadwal sosialisasi.

Menyusun paket *golden handshake*. Dari evaluasi yang dibuat maka perlu disusun rencana pemberian kompensasi atas strategi *streamlining* yang dilakukan. Paket kompensasi terbaik adalah di atas ketentuan Undang-undang Ketenagakerjaan

Menentukan karyawan *golden handshake*. Pengusaha dapat menentukan siapa saja karyawan yang pantas mendapatkan penawaran tersebut dilihat dari produktivitas, usia dan motivasi kerja

Melakukan dialog dengan karyawan. Program ini tidak akan bisa berjalan dengan baik tanpa ada kesepakatan antara karyawan dengan pengusaha. Oleh karena itu penting untuk melakukan dialog kepada karyawan agar *streamlining* dapat diterima dengan baik semata-mata bertujuan agar usaha dapat terus berjalan dengan baik.

Selain penyesuaian sumber daya manusia maka perubahan proses bisnis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perlu dilakukan. Salah satunya adalah dengan memperbaiki layanan pelanggan, melakukan sistem penjualan baru dari sistem *direct selling* menjadi sistem *indirect selling* yang mengarah pada sistem pergudangan bersama dan layanan antar.

Karakteristik proses rancang ulang bisnis menurut Elvi Mulia (2014) Fokus pada pelanggan. Pelanggan dapat internal dan eksternal. Evaluasi dilakukan dari desain produk, pemasaran, penjualan dan layanannya.

Mempertahankan proses yang memberi nilai. Semakin Panjang dan banyak proses yang tidak memberi nilai tambah

maka tidak efisien dan menyebabkan harga produk terlalu mahal.

Memimpin dari atas, bekerja detail dari bawah. Mendelegasikan evaluasi sistem pada karyawan yang lebih mengetahui medan. Saat terjadi perbedaan pendapat maka atasan harus mampu mencari solusi dengan musyawarah.

Melakukan desain secara menyeluruh namun lakukan eksekusi satu persatu disiplin. Tanpa komitmen semua rencana perbaikan proses bisnis tidak akan dapat optimal untuk di laksanakan.

Ketika usaha membutuhkan pihak ketiga sebagai konsultan bisnis ingatlah bahwa fungsi mereka hanya sebagai fasilitator. Karena sejatinya pengembangan dilakukan dari dalam organisasi.

Steven M Bragg (2010) mengkategorikan cost reduction dalam beberapa pos inti biaya yaitu; (1) *production cost area*; (2) *selling and marketing cost area*; dan; (3) *Payrol cost area*.

Strategi *production cost area* meliputi analisa biaya produksi seperti bahan baku, upah tenaga kerja, biaya sewa tempat usaha.

Selling and marketing cost area masuk dalam kategori *period cost* yaitu pos biaya yang memegang peranan penting untuk menjamin pesanan pelanggan, pengiriman produk dan jasa sampai ke tangan pembeli dengan tepat waktu dan memuaskan. Didalamnya termasuk biaya administrasi, bonus marketing, biaya iklan, traveling untuk promosi produk, telp, listrik, training dan entertainment.

Payrol Cost Area adalah biaya yang berkaitan dengan komponen kompensasi terhadap karyawan. Baik komponen biaya yang bersifat tetap (upah pokok) ataupun tidak tetap (komisi, bonus, lembur, jaminan kesehatan dan kesejahteraan) dan tunjangan lainnya.

Pentingnya Strategi Cost Reduction

Strategi pengurangan biaya perlu dilakukan karena tingginya persaingan

dalam lingkungan bisnis global. Hal ini menuntut organisasi lincah dalam melakukan perubahan-perubahan yang sangat cepat, yaitu:

Customer Take Charge

Customer menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan dengan desain dan kualitas yang mereka inginkan. Dengan demikian, produsen yang mampu bersaing adalah yang menawarkan lebih banyak manfaat yang dibutuhkan oleh customer.

Change becomes constant, radical, and fast

Perubahan yang terjadi akibat globalisasi bersifat konstan, radikal, dan pesat sehingga perusahaan perlu melengkapi dirinya dengan effective.

Perbedaan UKM, UMKM dan Kriteria UMKM

Kriteria UMKM yang pertama adalah terletak pada pihak yang melakukan pembinaan dan pemberdayaan usaha. UKM merupakan akronim dari Usaha Kecil dan Menengah yang digunakan untuk menyebut unit usaha dengan skala kecil dan menengah. Sementara itu UMKM merupakan akronim dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah yang lebih menitikberatkan kepada cakupan usaha mikro.

Baik usaha mikro, usaha kecil, maupun usaha menengah akan mendapatkan perlindungan dan pemberdayaan dari pihak yang berbeda-beda. Hal ini masih mengikuti aturan UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah, unit usaha mikro dibina dan diberdayakan oleh pemerintah kabupaten/kota, usaha kecil oleh pemerintah provinsi, sedangkan usaha menengah berskala nasional.

Kriteria UMKM kedua terletak pada kriteria modal usaha sebagaimana diatur dalam PP 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Perlindungan dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha

Mikro, Kecil dan Menengah, yaitu sebagai berikut:

Untuk pendirian dan pendaftaran Usaha Mikro, kriteria modal usaha yang disyaratkan haruslah memiliki modal sampai dengan paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah), di mana semuanya tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;

Untuk pendirian dan pendaftaran Usaha Kecil, kriteria modal usaha yang disyaratkan haruslah memiliki modal lebih dari Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah), di mana semuanya tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; dan

Untuk pendirian dan pendaftaran Usaha Menengah, kriteria modal usaha yang disyaratkan haruslah memiliki modal usaha lebih dari Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah), di mana semuanya tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha.

Kriteria UKM dan UMKM yang ketiga selanjutnya adalah terletak pada jumlah karyawan yang dimiliki oleh badan usaha.

Suatu usaha dianggap usaha mikro apabila jumlah tenaga kerja paling banyak 10 orang. Lalu, suatu usaha disebut sebagai usaha kecil bila mempekerjakan lebih dari 10 hingga 49 tenaga kerja. Selanjutnya, suatu usaha ditetapkan sebagai usaha menengah bila memiliki jumlah tenaga kerja paling sedikit 50 sampai dengan 150 karyawan

Kriteria UMKM yang ke empat terletak pada hasil penjualan tahunan. Menurut PP No. 7 Tahun 2021 hasil penjualan tahunan atau omzet usaha dari masing-masing badan usaha adalah sebagai berikut:

Usaha Mikro: Maksimal Rp2 Milyar

Usaha Kecil: Rp2 Milyar – Rp15 Milyar

Usaha Menengah: Rp15 Milyar – 50 Milyar

Dari definisi dan kriteria UMKM tersebut diatas dapat terlihat kualifikasi jenis usaha terutama berdasarkan capaian penjualan pertahun, tanpa harus melihat kuantitas tenaga kerja yang terlibat dalam produksi usahanya.

Besar kecil suatu usaha akan tetap mengarah kepada upaya agar dapat terus tumbuh dan berkembang bukan hanya fokus pada kondisi bertahan.

Konsep *cost reduction strategies* kebanyakan lebih dikenal oleh perusahaan-perusahaan besar, namun dalam penerapannya tidak hanya dilakukan oleh perusahaan besar namun UMKM sebagai unit usaha kemungkinan menerapkan konsep ini untuk dapat menghadapi kondisi resesi. Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk melihat apakah konsep ini dilakukan oleh UMKM sebagai salah satu strategi untuk bisa bertahan di kondisi resesi karena pandemi covid-19?

METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah cara mencari atau memecahkan masalah penelitian. Dengan metodologi yang ditentukan maka peneliti berupaya untuk dapat mengambil kesimpulan dan solusi dari permasalahan tersebut.

Jenis Penelitian.

Berdasarkan sudut pandang penelitian maka penelitian yang dilakukan

Jenis Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif. Menurut (Semiawan, 2010) menyatakan metode penelitian kualitatif adalah jenis metode penelitian yang paling tepat dalam menangkap persepsi manusia hanya dengan kontak langsung dan pikiran terbuka serta lewat proses induktif dan interaksi simbolik

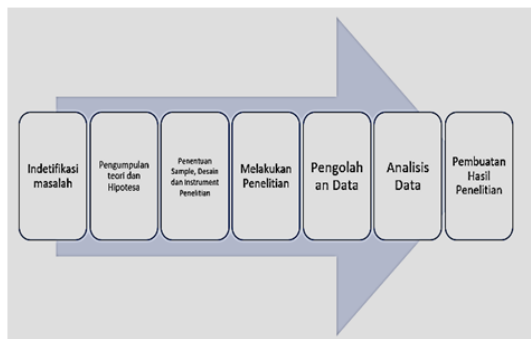
manusia bisa mengenal dan mengerti sesuatu.

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi partisipasi dengan langkah eksploratif yaitu melakukan salah satu teknik pengumpulan data kualitatif yang dianjurkan untuk mendapatkan data-data deskriptif (Gunawan, 2017).

Sumber data yang digunakan adalah berasal dari data yang telah di kumpulkan, diolah dan di sajikan oleh pihak lain yang berupa hasil penelitian terkait UMKM.

Design penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah Design Survei. Yaitu Teknik penelitian dengan mengambil sampel dari populasi. Pengambilan sampel bisa dilakukan dengan kuestioner dan wawancara terstruktur. Dengan design penelitian ini di harapkan dapat di peroleh informasi yang cukup memandai dengan mutu yang baik.

Prosedur Penelitian



Gambar 2.
Prosedur penelitian

Langkah penelitian

Peneliti membagi langkah-langkah penelitian menjadi tiga tahapan berikut yang dilakukan adalah sebagai berikut:

Tahap Pra Survei. Peneliti melakukan indentifikasi masalah. Selanjutnya dilakukan studi pendahuluan berkaitan dengan dengan permasalahan selanjutnya menyusun instrument penelitian dan juga membuat draft questioner.

Tahap Survei. Pada tahap ini peneliti menggunakan google form sebagai media pengumpulan data. Dikarenakan kondisi pandemi covid-19 tidak memungkinkan untuk dilakukan penyebaran questioner secara offline (turun ke lapangan)

Tahap analisa data. Data questioner yang di peroleh dilakukan dengan melakukan perhitungan presentase. Selanjutnya peneliti melakukan interview mendalam dengan menggunakan media whatsapps dan telepon untuk menanyakan beberapa hal terkait dengan penerapan *cost reduction strategies* yang dilakukan.

Narasumber pertama yaitu Ibu Rosnilawati, pengusaha kue kering dan minuman dengan merek Richcookies yang dikelola sejak tahun 2004 beliau mewakili responden yang memilih melakukan *streamlining* sebagai strategi efisiensi biaya.

Narasumber kedua yang menerapkan efisiensi dari sisi bisnis proses adalah Ibu Intan Anastasia, salah seorang penggiat kefir yang juga memproduksi Black Garlic dengan merek HITARA sejak tahun 2017

Narasumber ke tiga adalah Ibu Renita, seorang penggiat kefir juga memproduksi yogurt dan kunyit asem dengan merek Nits yang dikelola sejak tahun 2005 yang telah memiliki sertifikasi halal MUI, beliau mewakili responden yang menyatakan tidak melakukan *cost reduction* karena omset meningkat selama pandemi covid-19

Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini adalah penerapan *cost reduction strategies* terutama dalam proses bisnis dan efisiensi sumber daya manusia.

Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan pada UMKM Kota Bogor dengan fokus pada populasi UMKM yang tergabung dalam group satu komunitas UMKM yang awal di bentuk khusus untuk menampung penggiat kefir dan olahan susu yang memiliki minat yang sama yaitu di produksi olahan susu dan turunannya seperti produk untuk kecantikan, kue, jenis minuman kesehatan dan lain sebagainya. Namun seiring dengan kebutuhan, anggota komunitas melakukan diversifikasi usaha dan group terbuka untuk umum.

Sekretariat Komunitas Kefir Bogor berada di Aryawidura Residence RT. 01/RW. 05 Bantar Jati-Bogor

Waktu penelitian

Penelitian di lakukan pada akhir September hingga Pertengahan Oktober 2020

Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2012:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang di tetapkan oleh peneliti untuk kemudian dapat di tarik kesimpulannya. Sampel adalah sebagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut”

Jumlah Populasi UMKM yang tergabung dalam Komunitas Kefir Bogor tercatat sebanyak 101 anggota dan biasanya disebut sebagai “penggiat”, namun hanya sekitar 70 penggiat yang aktif dan sisanya sebanyak 31 orang cenderung lebih fokus memproduksi guna memenuhi kebutuhan sendiri tidak untuk di jual dalam partai besar.

Berdasarkan populasi tersebut maka selanjutnya di tentukan jumlah sampel yang dibutuhkan untuk mengisi questioner Roscoe yang dikutip oleh Uma Sekaran (2006) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel; Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.

Dengan jumlah populasi kurang dari 100 maka peneliti menggunakan tabel Krejcie untuk menentukan sampel dengan tingkat kepercayaan 95%

Lampiran 9

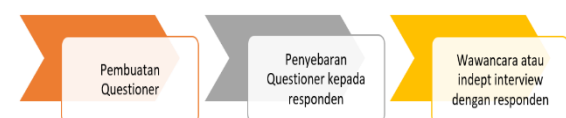
TABEL KREJCIE
Tabel untuk menentukan kebutuhan jumlah sampel (S) dari sejumlah populasi (N) dengan tingkat kepercayaan 95%

N	S	N	S	N	S	N	S
10	10	150	108	460	210	2000	322
15	14	160	113	480	214	2200	327
20	19	170	118	500	217	2400	331
25	24	180	123	550	226	2600	335
30	28	190	127	600	234	2800	338
35	32	200	132	650	242	3000	341
40	36	210	136	700	248	3500	346
45	40	220	140	750	254	4000	351
50	44	230	144	800	260	4500	354
55	48	240	148	850	265	5000	357
60	52	250	152	900	269	6000	361
65	56	260	155	950	274	7000	364
70	59	270	159	1000	278	8000	367
75	63	280	162	1100	285	9000	368
80	66	290	165	1200	291	10000	370
85	70	300	169	1300	297	15000	375
90	73	320	175	1400	302	20000	377
95	76	340	181	1500	306	30000	379
100	80	360	186	1600	310	40000	380
110	86	380	191	1700	313	50000	381
120	92	400	196	1800	317	75000	382
130	97	420	201	1900	320	100000	384
140	103	440	205				

Gambar 3.
Tabel Krejcie

Dari tabel tersebut di atas maka dengan populasi sebanyak 70 penggiat maka ditentukan sampel yang mengisi kuesioner adalah sebanyak 59 responden masuk dalam kategori UMKM dibulatkan menjadi 60 responden

Alur Pelaksanaan Penelitian



Gambar 4
Alur Pelaksanaan penelitian

Teknik Pengumpulan data

Pengumpulan data dalam penelitian ini bersumber dari ;

1. Studi Pustaka. Pengambilan data yang dilakukan dengan membaca atau melakukan studi literatur berkaitan dengan buku-buku referensi yang berkaitan dengan topik penelitian. Tujuannya adalah untuk mendapatkan pengetahuan teoritis dengan kebenaran dan akurat.
2. Angket/Kuesioner. Menurut Sugiyono (2012) angket atau kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.
3. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data yang mengajukan daftar pertanyaan kepada narasumber, yang kompeten dan paham terhadap permasalahan yang dikaji.

Teknik Analisa Data

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik persentase. Analisis persentase adalah suatu cara yang digunakan untuk melihat seberapa besar kecenderungan frekuensi jawaban responden dan fenomena-fenomena dilapangan. Langkah ini juga dilakukan untuk melihat besar kecilnya proporsi dari setiap jawaban pada setiap pertanyaan sehingga data yang di peroleh mudah untuk di analisa.

Prosedur teknik persentase adalah sebagai berikut ;

- a. Pemeriksaan data. Memeriksa data yang terdapat dalam instrumen penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan google form.
- b. Klasifikasi data. Menggolongkan data berdasarkan kriteria yang ditentukan agar memudahkan analisis data
- c. Tabulasi dan berdasarkan klasifikasi yang dibuat
- d. Menghitung frekuensi jawaban/data

- e. Menghitung persentase dengan teknik persentase dari setiap data yang diperoleh
- f. Memvisualkan data dalam bentuk tabel
- g. Menafsirkan data sesuai dengan pertanyaan penelitian.

Rumus persentase yang digunakan sebagai berikut

$$P = F / n \times 100\%$$

Keterangan :

P= Besaran persentase

F= Frekuensi Jawaban

N= Jumlah Total responden

Setelah di presentasikan maka nilai tersebut dimasukan dalam kriteria perhitungan persentase berdasarkan konsep Effendi dan Manning^(1989;26)

Tabel 1
Persentase Klasifikasi Data

Persentase	Keterangan
0%	Tidak ada
1%-24%	Sebagian kecil
25%-49%	Kurang dari setengahnya
50%	Setengahnya
51%-74%	Lebih dari setengah
75%-99%	Sebagian besar
100%	Seluruhnya

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pandemi Covid-19 yang terjadi mulai Maret 2020 hingga saat ini, memberikan dampak luar biasa bagi perekonomian Kota Bogor. Kebijakan PSBB menyebabkan pembatasan aktivitas ekonomi masyarakat yang memberikan dampak negatif bagi banyak pelaku usaha, termasuk pelaku UMKM Kota Bogor.

Di dalam struktur Pemkot Bogor, terdapat empat Perangkat Daerah (PD) yang memiliki tugas pokok dan fungsi (tupoksi) dalam pembinaan UMKM.

Yakni Dinas Perdagangan dan Perindustrian (Disperdagin), Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (Dinas KUMKM), Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud), dan Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian (DKPP). Keempat perangkat daerah tersebut tidak jarang memiliki tugas dan fungsi pembinaan UMKM serta sasaran yang serupa namun terdapat perbedaan pada aspek penamaan unit organisasi.

Dalam praktiknya, situasi ini tidak jarang menimbulkan hambatan dalam koordinasi antar perangkat daerah, terutama dalam hal harmonisasi kebijakan serta membangun sinergitas antar lembaga. Berbagai data dan informasi tersebar di banyak perangkat daerah dengan rekapitulasi yang berbeda.

Data dari hasil survei dampak Covid-19 yang dilakukan oleh Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Kota Bogor yang dilakukan pada November 2020 lalu, terhadap unit usaha dengan responden 80 persen UMKM di Kota Bogor. Diketahui ada sekitar 85 % usaha di Kota Bogor masih berjalan, sekitar 8,7% tutup (bangkrut) dan sekitar 5,8% UMKM memilih berganti jenis usaha (pivot). Bagi usaha yang masih terus berjalan dalam situasi PSBB, sekitar 81,2% mengalami penurunan pendapatan. (data kotabogor.go.id)

Omset UMKM kota Bogor di masa Pandemic

Responden yang berpartisipasi dalam survei ini terdiri dari 57.2% usaha di bidang makanan dan minuman, 27.5% di bidang perdagangan umum (sembako, buah, kosmetik dll) 2% di bidang perternakan dan 15.28% di bidang jasa.

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh peneliti dari sample diperoleh informasi bahwa lebih dari setengah sample yaitu 66.1% responden menyatakan omset usaha menurun disaat pandemi. Hasil survei lebih kecil di

bandingkan dengan dengan hasil data survei Bappeda Kota Bogor. Namun memang terlihat penurunan omset di rasakan hampir 50% dari responden UMKM yang menunjukkan bahwa pandemic covid-19 secara tidak langsung sangat berpengaruh terhadap penurunan omset UMKM Kota Bogor.

Sekitar 25.4% atau kurang dari setengah Responden UMKM menyatakan Pandemi Covid-19 cukup berdampak terhadap penurunan omset namun tidak terlalu signifikan. Artinya pandemic covid-19 cukup membuat pendapatan mereka menurun di banding saat kondisi normal, namun dengan perubahan strategi penjualan dan juga mengubah atau mengembangkan produk/jasa membuat mereka dapat bertahan dan tidak berlama-lama ada dalam situasi merugi.

Sebagian kecil responden yaitu 8.5% menyatakan bahwa pandemik tidak menurunkan omset tetapi sebaliknya meningkat dibanding sebelum pandemi.

Apakah pandemi covid-19 membuat omset bapak/ibu menurun ?



Gambar 4.
Prosentase jawaban reaseponden berkaitan dengan menurunnya omset saat pandemic covid-19
Alur pelaksanaan penelitian

Seperti yang telah di sampaikan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Wan Laura Hadilawati pada UMKM di daerah Pekan Baru-Riau, bahwa tidak semua UMKM terdampak dengan adanya pandemic covid.

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan salah satu responden yang menyatakan tidak terkena dampak pandemic covid di ketahui bahwa ia

menerapkan pengembangan produk dari awalnya hanya produk kefir dan yogurt namun dimasa pandemic terinspirasi untuk mengembangkan produk olahan dari bahan baku tersebut.

Responden yang mewakili kategori ini adalah ibu Renita pemilik produk dengan brand “Nits” yang awalnya hanya memproduksi kefir dan yogurt, menjadi terinspirasi untuk membuat produk olahan yang lebih beragam hingga tercipta produk smooties (menggabungkan yogurt dengan buah), Kunyit asem yang unik yaitu memadukan whey kefir dengan rempah-rempah tradisional. Lahir pula produk whey lemon, memadukan kekayaan manfaat whey kefir sapi dengan lemon yang kaya akan vitamin C.

Responden menyatakan bersyukur karena omset mereka yang dalam kondisi normal hanya biasa-biasa saja bahkan terkadang di bawah target namun di masa pandemic omset mereka dapat menembus keuntungan antara 200% sampai 300% dari kondisi sebelum pandemic covid. Bahkan di masa pandemic ini produksinya bisa menembus toko-toko besar di area Bogor dan Jakarta serta reseller yang semakin meningkat.

Beberapa responden ada pula yang membuat produk-produk yang berkaitan dengan higienitas seperti sabun dan juga cairan disinfektan dan tetap memproduksi kefir yang dikombinasi dengan ramuan herbal. Seperti diketahui cairan disinfektan dan produk sabun cair menjadi primadona dimasa pandemi terkait dengan protokol kesehatan.

Komunitas Kefir Bogor dalam agenda kerjanya dimasa sebelum pandemi telah membekali anggotanya kemampuan untuk membuat sabun batang dan sabun cair baik untuk produk kecantikan maupun untuk kesehatan. Dan ternyata kegiatan ini memberi satu solusi yang positif bagi anggotanya untuk tidak hanya sekedar bertahan tapi juga bisa meningkatkan pendapatan mereka.

Penerapan Cost Reduction Strategies dengan melakukan perampingan SDM (*Streamlining*)

Streamlining dalam konsep cost reduction strategies sebenarnya bertujuan agar karyawan dapat memusatkan perhatian pada produk-produk utama dengan mengurangi aktifitas yang tidak mendukung peningkatan produksi.

Sumber daya manusia diuntut untuk bisa lebih proaktif, produktif serta fleksible terhadap perubahan. Di tengah kondisi pandemic yang mempengaruhi segala aspek termasuk didalamnya pendapatan usaha maka kompetensi SDM menjadi perhatian khusus dan di pertimbangkan oleh pengusaha UMKM di saat harus memilih untuk mempertahankan atau mengurangi karyawan saat biaya operasional tidak dapat di kontrol.

Meskipun investasi SDM dalam suatu organisasi bisa menghabiskan 50% dari pendapatan namun pada kenyataanya pengurangan SDM di masa pandemic bukanlah hal pertama yang di pilih sebagai strategi untuk menghemat biaya operasional, justru sebaliknya pengurangan SDM menjadi opsi terakhir setelah melalui beberapa upaya efisiensi lainnya.

Berdasarkan hasil survei terhadap responden diperoleh informasi bentuk penerapan *cost reduction* yang dilakukan di lingkup usaha mereka adalah sebagai berikut.

Tabel 2
Bentuk penerapan cost reduction strategi yang dilakukan oleh responden

Bentuk Penerapan Cost Reduction	Prosentase
System Strategies	66%
People Streamlining	27%
No cost reduction	7%
Total Sampel	100%

Berdasarkan hasil survei tersebut maka terlihat bahwa 66% responden

cenderung memilih untuk melakukan evaluasi strategi usaha dan memperbaiki sistem bisnis yaitu dengan mengevaluasi sistem penjualan, meningkatkan layanan pelanggan dengan melakukan survei ekspedisi murah sehingga konsumen tidak di bebankan biaya tinggi jika ingin menikmati produknya. Hanya 7 % atau sebagian kecil yang menyatakan tidak melakukan *cost reduction strategies* karena omset usaha yang cenderung meningkat sehingga produksi dapat terus berjalan dengan baik tanpa harus melakukan efisiensi biaya.

Dari 7% responden ini dilakukan wawancara terkait dengan jawaban “tidak melakukan efisiensi biaya” ternyata bukan berarti tidak melakukan perubahan sama sekali atau tidak melakukan *cost reduction strategies* pada dasarnya mereka tetap melakukan perubahan terhadap sistem kerja di masa pandemic ini untuk mengoptimalkan produksi.

Kurang dari setengah responden atau sekitar 27% responden melakukan efisiensi sumber daya manusia yaitu dengan program perampingan karyawan yaitu dengan melakukan pemutusan hubungan kerja baik bersifat permanen ataupun sementara (dirumahkan selama pandemi). Berdasarkan hasil wawancara dipilihnya pemangkasan SDM dikarenakan omset yang menurun dan kinerja individu yang kurang memuaskan.

Upaya yang dilakukan sebelum mengambil keputusan untuk melakukan perampingan SDM adalah dengan melakukan penghematan biaya ATK dan juga meminimalisasi lembur. Dari hasil wawancara hampir sebagian besar responden yang melakukan *streamlining* sudah melakukan upaya efisiensi biaya operasional secara bertahap sebelum akhirnya memutuskan untuk melakukan PHK sisanya langsung menerapkan strategi ini tanpa dilakukan efisiensi biaya operasional lainnya karena cara ini dianggap lebih cepat terlihat penghematan yang bisa dilakukan.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa responden yang menerapkan strategi *streamlining* di peroleh informasi bahwa pada dasarnya meskipun mereka masih tergolong UMKM namun beberapa tahapan tetap dilakukan sesuai dengan konsep enam langkah strategi perampingan karyawan yang dikemukakan oleh Elvie Mulia (2014:98)

1. Evaluasi. Responden menyatakan bahwa sebelum memutuskan pengurangan karyawan dilakukan karena quantity pekerjaan yang menurun. Berdasarkan hal tersebut maka di lakukan evaluasi kinerja dari SDM yang ada.
2. Menentukan jumlah karyawan. Tahap ini dilakukan pula sebelum di putuskan berapa jumlah karyawan yang harus di kurangi, untuk usaha kecil jumlah karyawan tidak terlalu banyak sehingga benar-benar harus diseleksi agar tidak terjadi penumpukan pekerjaan ketika terjadi pengurangan karyawan.
3. Menyusun rencana perampingan. Berdasarkan hasil wawancara di peroleh informasi bahwa rencana perampingan dilakukan sangat sederhana tidak seperti perusahaan besar karena usaha kecil tidak di bagi-bagi dalam divisi-divisi tertentu. Namun tetap dipersiapkan waktu dan juga cara penyampaian yang baik kepada karyawan.
4. Menyusun paket *golden shakedown*. Dari hasil wawancara di peroleh informasi bahwa tahapan ini tidak dilakukan, disebabkan kondisi usaha sedang mengalami kesulitan maka tidak memungkinkan untuk membuat rencana pembayaran PHK melebihi ketentuan perundangan.
5. Menentukan karyawan penerima paket *golden shakedown*. Informasi dari wawancara dengan responden menyatakan bahwa tahapan inipun tidak dilakukan karena tidak di bedakan jumlah penerima pesangon

antara satu karyawan dengan yang lain.

6. Melakukan dialog dengan karyawan. Dari hasil wawancara dengan responden diperoleh informasi bahwa tahap ini dilakukan untuk memberikan pengertian akan kondisi usaha. Pemutusan hubungan kerja beberapa ada yang bersifat permanen, namun ada pula yang sementara. 2 Orang responden memperkerjakan kembali karyawan setelah di rumahkan selama 2 (dua) bulan karena kebutuhan pekerjaan.

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kemampuan perusahaan dan kesepakatan dengan karyawan. Namun menurut narasumber kata “sepakat” mungkin kurang sesuai karena sebenarnya karyawan dalam kondisi “pasrah” menerima dengan ketentuan yang ada, tanpa argumentasi. Mereka cukup memahami kondisi pandemi berimbas pada semua sektor usaha.

Salah satu responden yang melakukan strategi ini adalah pemilik produk Ries Cookies yang telah berjalan sejak tahun 2004. Responden melakukan seleksi untuk menetapkan mana SDM yang akan di bayar dalam bentuk harian (di panggil saat order banyak) atau SDM yang di pertahankan secara tetap untuk membantunya berproduksi. Produk andalan kue kering tergolong masuk dalam kategori panen musiman, artinya pendapatan cenderung besar hanya di waktu-waktu tertentu misalnya hari raya Idul fitri. Saat menjelang Idul Fitri jumlah karyawan yang dibutuhkan bisa dua kali lipat dari kondisi normal. Oleh karena itu di masa pandemic ini responden lebih ketat dalam melakukan seleksi SDM agar lebih efisien.

Penerapan Cost Reduction Strategies Berdasarkan Proses Bisnis

Penerapan cost reduction strategies dari sisi system diantaranya melakukan optimalisasi SDM yang dimiliki dengan melakukan variasi kerja sehingga tidak

harus menggunakan pihak ke tiga untuk suatu proses produksi. Misalnya Membuat desain brosur yang biasanya menggunakan jasa dari pihak ketiga kini mulai coba di alihkan ke SDM internal, dengan begitu akan mengurangi biaya operasional. Sebagian kecil responden atau sebesar 13% memilih cara ini sebagai salah satu strategi *cost reduction*. Agar lebih jelas dapat di jelaskan dalam tabel di bawah ini

Tabel 3
Respon Responden terhadap jenis penerapan cost reduction berdasarkan sistem proses bisnis

No	Penerapan Cost Reduction Berdasarkan Sistem Proses Bisnis	Prosentase
1	Optimalisasi SDM yang dimiliki dengan melakukan variasi kerja	13%
2	Membatasi biaya operasional rutin seperti ATK, Telp , listrik, iklan dan juga tunjangan karyawan	43%
3	Membatasi jumlah produksi untuk meminimalisasi kerugian	10%
4	Mengganti bahan baku dengan merk lain yang lebih murah namun tidak menurunkan kualitas	5%
5	Melakukan diversifikasi produk	8%
6	Merubah strategi pemasaran	23%
	Total Sampel	100%

Optimalisasi SDM yang dilakukan oleh pelaku UMKM berdasarkan hasil wawancara di peroleh informasi bahwa pengusaha UMKM mulai melirik tenaga magang dari sekolah atau dari vokasi untuk membantu memperbaiki proses bisnis atau system kerja seperti membenahi pencatatan keuangan atau merancang SOP produksi agar nantinya saat usaha berkembang tetap dapat mengacu pada standar yang sudah di tetapkan. Langkah ini menjadi modal bagi UMKM sebelum melangkah untuk mengajukan perijinan baik PIRT, MD ataupun Halal MUI.

Sebanyak 43% responden melakukan pembatasan biaya operasional rutin seperti pembelian Alat Tulis Kantor (ATK), menghemat penggunaan listrik, air, biaya administrasi hingga mengurangi biaya tunjangan karyawan. Cara ini bagi Sebagian besar pengusaha UMKM di nilai cukup efektif meskipun pengurangan biaya tidak terlalu optimal. Namun setidaknya tidak harus dilakukan pemutusan hubungan kerja.

10% responden mencoba untuk mengurangi stok atau membatasi produksi untuk meminimalisasi kerugian, bahkan ada dari responden yang merubah sistem penyediaan barang hanya berdasarkan purchase order (PO).

Hasil wawancara dengan responden menyatakan bahwa system PO membuat pengusaha UMKM mendapatkan kepastian pendapatan serta pembelian bahan baku dapat di sesuaikan dengan kebutuhan.

Pengusaha UMKM ada pula yang mencoba mencari alternatif bahan baku yang lebih murah namun tetap di upayakan menjaga kualitas produk. hanya 5% menerapkan strategi ini. Bagi Sebagian pelaku UMKM merasa mendapatkan hikmah dari kondisi pandemic, yaitu mereka yang awal hanya mengandalkan satu atau dua distributor bahan baku, kini karena keterbatasan pasokan maka membuat pengusaha UMKM harus berburu bahan baku, meskipun melelahkan namun ternyata hal ini membuat mereka memiliki data base yang cukup untuk kedepannya jika ada kebutuhan mereka tahu harus ke mana.

Selain itu perburuan bahan baku ternyata juga membuat ada keterikatan dengan rekan UMKM yang sejenis saat mereka berinteraksi di toko bahan baku, dari sini link bisnis menjadi berkembang dan mereka bisa bersinergi secara tidak langsung.

Salah seorang responden penjual bahan makanan (cake dan sejenisnya) mengaku pula bahwa pandemic membuat beberapa toko bahan kue membuka jasa layanan pesan anter baik melalui aplikasi atau pemesanan langsung. Hal ini memudahkannya untuk mendapatkan bahan baku tanpa harus keluar rumah.

Sebanyak 8% responden mencoba untuk melakukan diversifikasi usaha baik dengan mengganti produk yang di jual atau dengan melakukan modifikasi produk. Berdasarkan wawancara ada seorang responden yang mencoba mengkombinasikan susu dengan kopi

dengan kemasan yang menarik. Kefir yang asam di kombinasi dengan cream cheese dan cake. Owner Nits Milky Way salah satu responden yang menggunakan strategi ini di masa pandemic.

Beliau memilih untuk melakukan eksperimen produk utama untuk di olah menjadi beberapa jenis produk baru agar pelanggan tidak bosan, serta untuk memastikan tidak terjadinya pengurangan karyawan. Ia merasa mengurangi karyawan di masa pandemic akan membuat keluarga karyawan kesulitan secara ekonomi.

Dengan enam orang karyawan yang ada maka setiap hari di upayakan tetap berproduksi, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi owner produk Nit's karena otomatis stok produk menjadi banyak. Sebelum pandemic kapasitas produksi olahan susu sebanyak 30 Liter sehari.

Nits memberanikan diri mengembangkan produk dan juga meningkatkan pemasaran tidak hanya di Kota Bogor tapi ia menjajaki memasuki pasar di wilayah Jakarta dan Tangerang. Ia mengurangi produk susu dan yogurt cair, karena terlalu beresiko jika suhu showcase toko berbeda-beda. Sehingga ia memutuskan untuk lebih banyak memproduksi dalam bentuk frozen karena lebih mudah penyimpanannya dan resiko rusak sedikit. Langkah ini membuat usahanya tetap berproduksi tanpa harus mengurangi karyawan yang telah ada.

Bonus dari kegigihan memperbaiki proses bisnis dan juga pengelolaan SDM serta meningkatkan system pemasaran membuat permintaan semakin banyak, karena di saat pandemic tingkat kesadaran akan Kesehatan semakin meningkat, sehingga sehari olahan susu yang dapat di produksi meningkat menjadi 50 L sampai 100 L perhari.

Diversifikasi produk atau bahkan malah menciptakan produk baru yang berbeda dari sebelumnya dilakukan pula oleh salah satu responden dari Komunitas kefir bahkan jauh sebelum pandemic.

Semula ia hanya memproduksi kefir namun mulai mencoba membuat produk yang di sebut dengan Black Garlic dengan brand “Hitara”. Produk ini cukup dinikmati pasar. Sebelum pandemic promosi dan penjualan lebih banyak melalui pameran antar negara seperti Myanmar, Laos, Brunai Darussalam dan Malaysia kini harus melakukan penjualan online, rencana pameran ke beberapa negara menjadi tertunda karena pandemi. Sementara bisnis catering yang dijalankannya juga ikut terdampak dan terpaksa harus stop beroperasi untuk sementara waktu.

Dimasa pandemic ini otomatis promosi tidak dapat dilakukan secara offline, sehingga akhirnya ia lebih focus untuk memasarkan produk secara B to B (company to company) bukan ke end user, dengan system pengiriman kargo maka produk aman di ekspor sesuai permintaan pelanggan.

Sebanyak 23% responden menyatakan merubah srategi pemasaran. Hasil survei menunjukan, yang semula mengandalkan *offline* atau dengan *direct selling* kini mulai beralih melakukan digital marketing baik dengan menggunakan media sosial atau dengan membuka toko di *market place*. Melihat dari jumlah responden yang kurang dari 50% memberikan gambaran bahwa belum Sebagian besar pelaku UMKM belum secara optimal memanfaatkan e-commerce. Melakukan transaksi secara online dengan perantara alat elektronik sebagai perantara transaksi bisnis di sebut e-Commerce (Laudon & Traver, 2016). E-commerce yang pada awalnya sebuah mekanisme penjualan ritel online, sekarang sudah memiliki makna yang lebih luas.

Menurut (Laudon & Traver, 2016) e-commerce telah menciptakan pasar digital baru dengan harga yang lebih transparant, kemudahan akses, pasar global dengan pergadagan yang sangat efisien. Meski belum sempurna, e-commerce ini memiliki dampak langsung

pada hubungan perusahaan atau pelaku usaha dengan pemasok, pelanggan, pesaing dan dapat dengan mudah melakukan pemasaran produk maupun mengadopsi cara pemasaran pelaku bisnis lainnya.

Beberapa e-commerce atau yang sering dikenal sebagai *market place* yang bisa dimanfaatkan oleh Pelaku UMKM di Indonesia seperti Tokopedia, Bukalapak, Lazada, Shopee, Lazada dan lain-lain.

Jika di lihat dari hasil survei hanya 23% yang memanfaatkan e-commerce sebagai strategi bertahan di masa pandemic. Berdasarkan hasil wawancara dengan responden, di peroleh informasi bahwa mereka masih kesulitan untuk membagi waktu, satu sisi mereka harus memikirkan produksi, karena meskipun sudah memiliki karyawan namun beberapa hal teknis masih di lakukan oleh owner, seperti pemasaran, quality control, pelayanan nasabah dan rekapitulasi keuangan harian.

Mereka menyadari bahwa ketika tergabung di market place maka harus ada waktu untuk respon pelanggan, lalu melakukan update produk berkala serta pengecekan stok. Hal ini yang bagi beberapa responden belum bisa dilakukan selain karena keterbatasan waktu, mereka merasa kurang begitu memahami system aplikasinya dengan baik.

Penelitian (Hardilawati, 2019) terkait usaha kecil, *e-commerce* memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran. Hal ini senada dengan beberapa pendapat responden yang lebih memilih tetap memasarkan dengan menggunakan jaringan pertemanan via media sosial atau system MLM (Mulut Lewat Mulut) bahkan system ini dianggap lebih cepat mendongkrak penjualan apalagi jika di kombinasikan dengan system penjualan Reseller dan Distributor.

Pelatihan pemanfaatan media digital untuk pemasaran produk sudah dilakukan oleh Dinas UMKM kota Bogor

hanya memang dalam prakteknya dikembalikan kepada pelaku UMKM strategi mana yang dianggap lebih nyaman dan menguntungkan.

Penelitian (Hanum & Sinarasri, 2017) dan (Ningtyas et al., 2015) menyatakan e-commerce memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM. E-commerce yang dilakukan oleh UMKM berkaitan dengan pengurangan biaya transaksi dan koordinasi aktifitas ekonomi yang lebih dekat antara rekan bisnis. Selain itu penggunaan teknologi dalam pelaksanaan bisnis dapat mengurangi biaya dan dapat menunjang ketercapaian tujuan perusahaan.

Hal ini selaras dengan 23% jawaban responden yang memilih menggunakan e-commerce untuk memasarkan produknya, mereka berpendapat bahwa penggunaan e-commerce di nilai lebih efisien, karena mereka tidak perlu menyewa toko dan memiliki armada untuk distribusi produk, serta system pengelolaan pelanggan telah di bantu oleh system atau penyedia layanan *market place*.

Transparansi harga menjadi tantangan tersendiri untuk pengusaha UMKM, untuk itu mereka biasanya menerapkan strategi layanan pelanggan yang di upayakan optimal seperti kecepatan respon, kualitas produk, packing dan pengiriman yang tepat waktu

Saat ini keberadaan armada online seperti Grab dan Gojek sangat membantu pula pendistribusian produk UMKM tanpa harus mengkhusus diri untuk merekrut orang di bagian pengantaran barang.

Selain *e-commerce* pemasaran dengan system digital marketing di masa pandemic ini dapat dikatakan semakin berkembang. Berdasarkan hasil observasi Nampak terjadi transisi system promosi produk dari yang awal hanya menampilkan foto produk seadanya, maka saat ini sudah berkembang menjadi shot video dimana pelanggan dapat

melihat dengan jelas warna, tekstur barang yang akan di beli.

Salah seorang responden menyatakan adanya perubahan yang cukup signifikan ketika kita hanya menampilkan foto produk saja seadanya dengan menampilkan foto produk kita dengan asesori dan teknik fotografi yang lebih baik. Dimana visualisasi produk dapat terlihat dengan baik oleh calon pembeli sehingga mereka tergugah untuk mencoba dan membeli produk yang di promosikan.

Hal ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Purwana et al., 2017) yang menyatakan bahwa pelaku usaha harus menumbuhkan keberanian dalam mencoba hal baru seperti digital pemasaran untuk dapat terus mengembangkan usahanya. Pelaku UMKM juga dapat memulai dengan membuat sosial media dan secara rutin melakukan promosi sehingga akan semakin percaya diri dan mengasah kreatifitas dalam pemasaran.

Ada beberapa bentuk pemasaran digital yang bisa dilakukan oleh pelaku UMKM untuk dapat melakukan pemasaran produk adalah sebagai berikut: (1) Publikasi video dan foto produk di akun sosial media secara intensif. Penggunaan sosial media juga disesuaikan dengan segmen produk yang kita miliki. (2) Memanfaatkan facebook ads, instagram ads, twitter ads, google display network dll yang dapat dengan mudah diakses melalui sosial media dan dapat menjangkau konsumen dengan kriteria yang sudah kita tentukan sebelumnya. (3) Membuat video produk pemasaran yang ditayangkan melalui sosial media atau melakukan live promosi produk. Strategi ini jika dilakukan dengan benar akan berpengaruh positif terhadap bisnis. (4) Melibatkan konsumen didalam pemilihan produk, melakukan edukasi dan pengenalan terhadap kualitas produk secara intensif di akun media sosial dan menggunakan kata-kata kreatif dan

menggunakan hastag (#) agar lebih mudah ditemukan konsumen. Penerapan promosi produk seperti ini nantinya terbentuk self branding sehingga saat menyebutkan “merek” tertentu di pikirannya sudah secara otomatis membayangkan warna, bentuk dan rasa dari produk tersebut.

Peneliti sempat mencoba melakukan eksperimen sederhana untuk menguji apakah teknik foto produk akan mempengaruhi orang lain untuk membeli produk. Eksperimen sederhana yang dilakukan adalah dengan mengunggah produk dari dua orang responden yang berbeda namun mereka kebetulan memiliki kesamaan produk yang dijual yaitu “air lemon”

Pertama peneliti mengunggah foto responden A dan di jadikan status di whatsapp.



Tidak ada tanggapan dalam lima menit. Lalu peneliti coba untuk mengunggah foto dari responden B yang telah menerapkan konsep digital marketing.



Foto dari responden B cenderung terlihat lebih menarik secara visual,

pelanggan seolah di ajak untuk menikmati segelas air lemon yang dingin dan segar. Pencahanyaan dan juga object foto seolah berbicara agar konsumen mencoba kesegaran produknya.

Tidak sampai lima menit peneliti mendapatkan lebih dari 3 orang yang merespon dengan komentar positif. Unggahan tersebut menghasilkan transaksi pembelian sebanyak enam botol. Produk di kirim oleh responden B pada hari yang sama.

Dari eksperimen sederhana tersebut menguatkan hasil penelitian (Hendrawan et al., 2019) menyatakan digital marketing berpengaruh positif dan signifikan dalam peningkatan kinerja penjualan UMKM. 70% Pengusaha kreatif mengatakan digital marketing akan menjadi platform komunikasi utama dalam pemasaran, dan offline store akan menjadi pelengkap, dikarenakan kemudahan dan kemampuan digital marketing dalam menjangkau lebih banyak konsumen.

Jika pengusaha UMKM menerapkan tips dan langkah menjual produk dengan system digital marketing dengan baik, maka kemungkinan strategi marketing digital akan dapat membantu meningkatkan omset.

Dari hasil survei tergambar bahwa tahapan pengusaha UMKM untuk mengoptimalkan proses bisnis adalah:

1. Membatasi biaya operasional usaha seperti menghemat penggunaan air, listrik, ATK dll (43%)
2. Merubah strategi pemasaran (23%)
3. Melakukan optimalisasi SDM dengan melakukan variasi kerja (13%)
4. Membatasi jumlah produksi agar tidak terjadi kerugian yang besar saat produk kurang laku di pasaran (10%)
5. Melakukan diversifikasi produk (8%)

6. Mengganti bahan baku yang lebih murah (5%)

Nampaknya kesadaran UMKM untuk tetap mempertahankan kualitas produk adalah hal yang utama meskipun di tengah keterbatasan selama pandemic dengan tetap mengupayakan tidak mengganti bahan baku yang biasa di gunakan.

Keyakinan Pengusaha UMKM untuk bertahan di masa pandemic.

Fenomena Pandemi Covid-19 bagi pengusaha UMKM disatu sisi menguji kesabaran mental namun disisi lain membuat mereka menjadi semakin kreatif. Peneliti mencoba untuk menggali seberapa besar keyakinan responden akan keberlangsungan usahanya jika pandemi-covid 19 terus berlanjut hingga tahun 2021.

Berdasarkan survei 55% responden menyatakan optimis dapat bertahan hingga 1-2 tahun kedepan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada, 25% yakin dapat bertahan lebih dari 2 tahun dan 20% menyatakan hanya mampu bertahan kurang dari 6 bulan.

Responden yang optimis dapat bertahan hingga dua tahun atau lebih dari hasil observasi adalah pengusaha UMKM yang telah berdiri lebih dari lima tahun, sedangkan yang baru merintis atau kurang dari lima tahun agak kesulitan untuk bertahan karena mereka masih belum memiliki branding dan juga pelanggan yang masih terbatas.

Keyakinan Pengusaha UMKM bertahan jika Pandemi Covid-19 berkepanjangan



Gambar 4.
Prosentase jawaban reseponden keyakinan bertahan jika pandemic covid-19 berkepanjangan
Alur pelaksanaan penelitian

Meskipun secara konsep atau teori para pelaku UMKM tidak menyebutkan secara langsung istilah-istilah *cost reduction strategies*, namun dalam penerapan dilapangan berdasarkan hasil observasi dan survei para pengusaha UMKM telah menerapkan konsep ini sebagai salah satu strategi untuk bisa bertahan di masa pandemic. Dalam penerapannya, pastinya tidak ada hal yang mudah, karena di situasi yang berbeda para pelaku UMKM memerlukan waktu untuk beradaptasi.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa responden hambatan dalam penerapan *cost reduction strategies* yang di hadapi yaitu;

1. Ketidaksiapan pengetahuan memasarkan produk secara digital (*digital marketing*) sehingga penjualan masih terbatas secara *offline*, beberapa masih melakukan penjualan *door to door* untuk bisa bertahan hidup dimasa pandemi.
2. Kesulitan untuk membuat prioritas dalam menentukan efisiensi biaya produksi. Hal ini disebabkan karena beberapa pencatatan UMKM masih sangat sederhana, bahkan ada yang tidak memiliki pencatatan yang rapih sehingga ketika diminta data biaya

- listrik atau bahan baku tiga bulan terakhir di banding dengan sebelumnya mereka agak kesulitan untuk memberikan data. Belum terpisah antara rekening pribadi dan usaha menjadi salah satu kendala dalam melakukan pencatatan penjualan secara rapih.
3. Kesulitan menemukan *vendor* yang menjual bahan baku yang dibutuhkan dengan harga terjangkau. Sehingga mau tidak mau tetap menggunakan bahan baku yang biasa di gunakan meskipun harga cenderung naik.
 4. Efisiensi sumber daya manusia adalah hal yang paling sulit di tengah ketidak pastian, terkadang ingin mempertahankan karyawan namun rasa khawatir tidak dapat berkontribusi secara optimal disaat omset menurun. Kebutuhan pasar yang dinamis menjadi sulit untuk di prediksi.
 5. Permintaan produk yang menurun saat pandemi menyebabkan beberapa alat produksi tidak dapat dioperasikan secara optimal. Kasus pada UMKM Hitara dari 4 mesin yang dimiliki biasanya bisa beroperasi seluruhnya, saat pandemi hanya 2 mesin yang dijalankan.

Solusi yang dilakukan oleh responden dalam hal ini mewakili pengusaha UMKM diantaranya;

1. Solusi dalam peningkatan pengetahuan memanfaatkan teknologi digital untuk dapat memasarkan produk secara online telah dilakukan dengan mengikuti seminar dan pelatihan-pelatihan online gratis maupun berbayar yang banyak di tawarkan di media sosial. Alternatif solusi lain adalah dengan Mencoba untuk bermitra dengan perusahaan-perusahaan besar untuk mendapatkan bantuan permodalan dan bimbingan pelatihan usaha termasuk salah satunya seminar online. Seperti yang dilakukan oleh UMKM Hitara yang menjadi binaan PT. Pertamina, selain mendapat dukungan modal juga di libatkan dalam event seperti Pertamina SMEXPO.
2. Upaya yang dilakukan oleh UMKM untuk dapat menangani hambatan kesulitan dalam menentukan prioritas biaya mana yang harus dipangkas yaitu dengan mengikuti pelatihan pengelola keuangan UMKM atau mendownload aplikasi tidak berbayar
3. Penanganan kendala *vendor*, berdasarkan hasil wawancara dengan responden diperoleh informasi bahwa dengan adanya pandemi, satu sisi membuat mereka sedikit bergantung pada *vendor* yang biasa digunakan, kini dengan maraknya pasar online membuat mereka memanfaatkan teknologi untuk mencari *vendor* baru dan membeli barang kebutuhan secara online dengan harga yang lebih murah di bandingkan saat mereka berbelanja *offline* di *vendor* sebelumnya.
4. Kebutuhan SDM yang tidak dapat diprediksi oleh pengusaha UMKM disiasati dengan cara merekrut karyawan dengan sistem kerja harian atau berdasarkan kebutuhan pesanan pelanggan. Jika tidak ada order lanjutan maka karyawan dapat di putuskan hubungan kerja tanpa harus terbebani dengan kewajiban-kewajiban lain.
5. Kendala penggunaan alat produksi yang tidak seperti saat kondisi normal memicu salah satu responden UMKM untuk memanfaatkan pemasaran secara online dan terbukti mampu tembus membuka pasar di negara Canada dengan cara berkerjasama dengan maskapai penerbangan untuk mengangkut produknya dan dipasarkan oleh rekanan di negara tersebut. Agar meminimalisasi resiko responden menerapkan sistem Purchase Order dan biaya ekspedisi di tanggung pembeli.

PENUTUP

Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka terdapat beberapa kesimpulan dan saran yang dapat bermanfaat dalam menerapkan *cost reduction strategies* untuk usaha yang masuk dalam kategori UMKM

Kesimpulan

1. Penerapan *cost reduction strategies* ternyata dalam prakteknya tidak hanya dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar. Namun pengusaha yang masuk dalam kategori UMKM ternyata melakukan konsep strategi perbaikan proses bisnis dan juga melakukan perampingan SDM dengan tetap mengacu pada azas keadilan dan kekeluargaan sebagai salah satu upaya agar dapat bertahan dan tumbuh di masa pandemi-covid19
2. Kendala yang paling umum di hadapi oleh UMKM berkaitan dengan pemasaran pada masa pandemi covid-19 dapat di atasi dengan mulai memberanikan diri untuk memasarkan produk secara *online* dan menambah pengetahuan lebih banyak untuk dapat mengoptimalkan teknologi dalam mempromosikan produk-produknya.
3. Beberapa solusi yang di sampaikan oleh beberapa narasumber yang mewakili UMKM kota Bogor cukup membuka mata kita bahwa pangsa pasar terbuka lebar untuk memasarkan produk-produk UMKM. Peluang yang ada belum di manfaatkan secara optimal karena keterbatasan informasi dan juga kemampuan berbahasa asing.
4. Meskipun biaya upah karyawan memiliki porsi yang cukup besar dalam anggaran perusahaan yaitu berkisar di 40% sampai 50%, namun dalam kondisi pandemic para pengusaha UMKM menyatakan bahwa langkah pengurangan SDM sebagai alternatif terakhir jika semua langkah efisien tidak berhasil untuk membuat usaha bertahan.

Saran

Dari hasil wawancara dan survei yang dilakukan peneliti merangkum beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi pengusaha UMKM agar dapat bertumbuh dengan optimal.

1. Pengusaha UMKM perlu lebih *aggressive* dalam mencari informasi pelatihan-pelatihan yang diselenggarakan oleh Dinas koperasi atau dari Kementrian KUKM yang sebagian besar tidak berbayar. Dari beberapa wawancara kepada responden sangat sedikit yang mengetahui aplikasi gratis akuntansi keuangan UMKM yang bernama Lamikro berbasis web. Sebagian besar belum mengetahui adanya pelatihan gratis yang dapat di ikuti dengan bergabung di website kementrian KUKM.
2. Media komunitas UMKM terkadang menjadi jembatan informasi yang efektif untuk pengusaha UMKM mendapatkan informasi yang bermanfaat, membuka pasar dengan memperluas jaringan pertemanan.
3. Ikut aktif dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh komunitas cukup efektif untuk menambah kemampuan. Terbukti beberapa responden komunitas kefir yang awal hanya fokus pada produksi kefir namun ketika mendapat pelatihan membuat keju, sabun dan produk lainnya dapat menjadi solusi dalam melakukan diversifikasi produk di tengah pandemi covid-19.
4. *Cost reduction strategies* tidak hanya dilakukan dalam kondisi resesi tapi perlu dijadikan salah satu konsep strategi bisnis yang dapat dilakukan secara berkesinambungan dengan memperhatikan tahap-tahap pelaksanaan yang baik akan membuat *cost reduction* berjalan efektif dan bermanfaat secara optimal memastikan *cut the cost not the muscle* (memotong biaya yang benar-benar tidak efisien dan bukan malah memangkas biaya yang menopang usaha produktif)

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Arianto, 2020. Pengembangan UMKM Digital di Masa Pandemi Covid-19. ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis Vo.9 No.2 Desember 2020
- Bragg, Steven M. 2010. *Cost Reduction Analysis*. New Jersey; John Wiley and Sons.
- Gunawan, I. (2017). METODE PENELITIAN KUALITATIF. In Bumi Aksara (5th ed.).
- Elvie Mulia. 2014. *Cost Reduction Strategies. Mengoptimalkan Efisiensi dan Efektifitas Biaya Jangka Panjang Perusahaan*. PT Elex. Meida Komputindo. Kompas Gramedia Jakarta.
- Fahmi, 2017. Strategi Anak Muda Bikin Bisnis UMKM Go Internasional. Penerbit Intimedia
- Gunawan, I. (2017). METODE PENELITIAN KUALITATIF. In Bumi Aksara (5th ed.).
- Hardilawati, W. L. (2019). Model Pemasaran Hubungan Pelanggan, Inovasi Dan E-Commerce Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran UKM Di Pekanbaru. Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika, 9(2), 213–222.
- Hendrawan, A., Sucahyowati, H., Cahyandi, K., Indriyani, & Rayendra, A. (2019). Pengaruh Marketing Digital Terhadap Kinerja Penjualan Produk UMKM Asti Gauri di Kecamatan Bantasari Cilacap. Jurnal Administrasi Dan Kesekretarian, 4(1), 53–60. <http://www.jurnal.stiks-tarakanita.ac.id/index.php/JAK/article/view/189/136>
- Helmalia, H., & Afrinawati, A. (2018). Pengaruh E-Commerce Terhadap Peningkatan Pendapatan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Kota Padang. JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam), 3(2), 237. <https://doi.org/10.15548/jebi.v3i2.182>
- Hilton, Ronald W. Mishel W. Maher, Frank H. 2000. *Cost Management Strategiest for Business Decissions*. Mc. Graw Hill Companies.Inc USA
- Industrial Research Intitute (2010) *Research Management*.Michigan; Industrial Research Institute.
- Ida Fauziah, 2020. Kunci Penting keberlangsungan usaha dan perlidungan pekerja/buruh di Era New Normal. Materi Presentasi webinar GNIK Jakarta.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2016). E-commerce 2016: business. technology. society. In Global Edition. www.pearsonglobaleditions.com
- Muhammad Iqba, Agus Widarsono, *Analisis Penerapan Cost Reduction dalam peningkatan laba*, Jurnal Riset Akuntansi dan keuangan 2 (2), 2014 352-363. Universitas Pendidikan Indonesia
- Ningtyas, P. K., Sunarko, B., & Jaryono. (2015). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Adopsi E-Commerce Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Umkm Oleh. Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Adopsi E-Commerce Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Umkm Oleh, 21, 95– 107.
- Purwana, D., Rahmi, R., & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM) Di Kelurahan Malaka Sari, Duren Sawit. Jurnal Pemberdayaan Masyarakat

- Madani (JPMM), 1(1), 1–17.
<https://doi.org/10.21009/jpmm.001.1.01>
- Rio F. Wilantara, Rully Indrawan, 2016. *Pengembangan UMKM Strategi dan Kebijakan*. Bandung; Refika Aditama
- Semiawan, C. R. (2010). Metode Penelitian Kualitatif: Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya (Arita L (ed.)). Grasindo.
- Setyorini, D., Nurhayati, E., & Rosmita. (2019). Pengaruh Transaksi Online (e-Commerce) Terhadap Peningkatan Laba UMKM (Studi Kasus UMKM Pengolahan Besi Ciampea Bogor Jawa Barat). Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online), 3(5), 501–509.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif*. Alfabeta. CV. Bandung,

Link Referensi lainnya

- <https://theconversation.com/umkm-indonesia-tahan-banting-pada-krisis-1998-dan-2008-tapi-tidak-saat-pandemi-141136>
- <https://www.kompas.com/sains/read/2020/05/11/130600623/diumumkan-awal-maret-ahli--virus-corona-masuk-indonesia-dari-januari>
- Kontribusi UMKM terhadap PDB 2010-2020.
<https://lokadata.id/data/kontribusi-umkm-terhadap-pdb-2010-2020-1611277587>
- Menkominfo ; UMKM sumbang 60% PDB Indonesia
<https://aptika.kominfo.go.id/2020/10/menkominfo-umkm-sumbang-60-persen-pdb-indonesia>