

TESIS

**STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM
MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UKM TENUN
KABUPATEN TANA TORAJA**

***BUSINESS STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES
(SME's) IN FACING COVID-19 PANDEMIC : A CASE STUDY ON SME'S
WAVING CRAFTSMEN IN TANA TORAJA REGENCY***

Disusun dan Diajukan oleh :

KALEB KURNIAWAN

D072191010



PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

TESIS

**STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM)
DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS
PADA UKM TENUN KABUPATEN TANA TORAJA**

***BUSINESS STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM
ENTERPRISES (SME's) DUE TO THE COVID-19 PANDEMIC :
A CASE STUDY ON SME'S WAVING CRAFTSMEN IN TANA
TORAJA REGENCY***

Disusun dan Diajukan oleh :

KALEB KURNIAWAN

D072191010



PROGRAM MAGISTER TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS HASANUDDIN

GOWA

2022

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM
MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UKM TENUN
KABUPATEN TANA TORAJA

*BUSINESS STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME's) IN
FACING COVID-19 PANDEMIC : A CASE STUDY ON SME'S WAVING
CRAFTSMEN IN TANA TORAJA REGENCY*

Disusun dan Diajukan oleh :

KALEB KURNIAWAN

D072191010

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 3 Februari 2022

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II



Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004



Dr. Ir. Syarifuddin Mabe Parenreng, ST., MT
NIP. 19761021 200812 1 002

Mengetahui

Ketua Program Studi Magister Teknik Industri
Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Sapta Asmal, ST., MT
NIP. 19681005 199603 1 002

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM
MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UKM TENUN
KABUPATEN TANA TORAJA**

**BUSINESS STRATEGIES FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME's) IN
FACING COVID-19 PANDEMIC : A CASE STUDY ON SME'S WAVING
CRAFTSMEN IN TANA TORAJA REGENCY**

Disusun dan Diajukan oleh :

KALEB KURNIAWAN

D072191010

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian studi Program Magister Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 24 Februari 2022
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Pembimbing I

Pembimbing II



Dr. Ir. Saiful, ST., MT., IPM
NIP. 19810606 200604 1 004



Dr. Ir. Syarifuddin Mabe Parenreng, ST., MT
NIP. 19761021 200812 1 002

Ketua Program Studi Magister Teknik Industri
Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Dr. Ir. Sapta Asmal, ST., MT
NIP. 19681005 199603 1 002

Dekan Fakultas Teknik
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Muhammad Arsyad Thaha, MT
NIP. 196012311986091001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Kaleb Kurniawan Todingallo Payung

NIM : D072191010

Program Studi : Teknik Industri

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul :

STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UKM TENUN KABUPATEN TANA TORAJA

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Februari 2022



Kaleb Kurniawan Todingallo P

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Magister Teknik pada Program Studi Teknik Industri Universitas Hasanuddin dengan beberapa syarat dan ketentuan yang telah diatur oleh Program Studi. Untuk itu penulis ingin menghanturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu selama proses penelitian hingga terselesainya tesis ini. Tesis ini berjudul **“STRATEGI BISNIS USAHA KECIL DAN MENENGAH (UKM) DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UKM TENUN KABUPATEN TANA TORAJA ”**. Tak lupa juga penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tesis ini, terutama kepada :

1. Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan doa dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
2. Bapak Dr. Ir. H. Muhammad Arsyad Thaha, M.T, selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. Sapta Asmal, ST., MT, selaku Ketua Program Pasca Sarjana Teknik Industri dan pembimbing II tesis yang telah banyak meluangkan waktu untuk senantiasa membimbing, mengarahkan, memberi saran dan motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
4. Bapak Dr. Ir. Saiful, ST., MT.,IPM selaku pembimbing I tesis dan Bapak Dr. Ir. Syarifuddin Mabe Parenreng, ST., MT selaku pembimbing II tesis yang telah banyak meluangkan waktu untuk senantiasa membimbing, mengarahkan, memberi saran dan motivasi kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan.
5. Terima kasih yang sebesar-besarnya untuk seluruh bapak/ibu dosen serta seluruh staff Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Hasanuddin.

6. Teman – teman saya yang telah memberikan doa dan dukungan selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya. Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna, untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Makassar, Februari 2022

Kaleb Kurniawan Todingallo P

ABSTRAK

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan penurunan perekonomian negara di dunia khususnya di Indonesia. UKM sebagai salah satu sektor usaha yang paling terdampak dari pandemi Covid-19 perlu memiliki strategi bisnis yang tepat agar bisa bangkit kembali dari keterpurukan akibat pandemi covid-19. Penelitian ini menggunakan analisis SWOT untuk melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal UKM Tenun Kabupaten Tana Toraja dan menggunakan matrik SWOT untuk merumuskan strategi bisnis yang tepat. Metode TOPSIS digunakan untuk melakukan perankingan alternatif strategi bisnis. Berdasarkan hasil matrik SWOT ada empat alternatif strategi bisnis yang diusulkan bagi UKM Tenun Toraja. Alternatif strategi bisnis yang diusulkan dibuat dalam suatu simulasi untuk menguji pengaruh alternatif strategi bisnis tersebut. Simulasi dilakukan dengan menggunakan metode sistem dinamik menggunakan software Powersim 10. Berdasarkan analisis output hasil simulasi menunjukkan apabila pelaku UKM Tenun menerapkan strategi bisnis membuat inovasi produk tenun maka akan terjadi peningkatan nilai profit penjualan produk tenun sebesar 81,2% dengan rata-rata profit sebesar Rp.57.193.570,- per tahun. Strategi bisnis memanfaatkan digital marketing untuk memasarkan produk tenun akan terjadi peningkatan nilai profit penjualan tenun sebesar 80,8% dengan rata-rata profit sebesar Rp.57.092.564,- per tahun. Strategi bisnis memanfaatkan izin usaha untuk memperoleh modal bagi pengembangan usaha tenun akan terjadi peningkatan nilai profit penjualan tenun sebesar 31,48% dengan rata-rata profit sebesar Rp.41.506.751,- per tahun. Strategi bisnis membuat desa wisata khusus tenun akan terjadi peningkatan nilai profit penjualan sebesar 22,8% dengan rata-rata profit sebesar Rp.38.796.303 per tahun. Dan apabila pelaku UKM Tenun menerapkan keempat usulan strategi bisnis maka akan terjadi peningkatan nilai profit penjualan tenun sebesar 131% dengan rata-rata profit sebesar Rp.72.860.675,- per tahun.

Kata Kunci: Pandemi Covid-19, Usaha Kecil & Menengah, Strategi Bisnis, SWOT, *Topsis*

ABSTRACT

The covid-19 pandemic has affected downgrade of economics in the world especially in Indonesia. SMEs as one of the business sectors that most affected by the Covid-19 pandemic need to have the right business strategy in order to bounce back from adversity due to the COVID-19 pandemic. This study using a SWOT analysis to identify internal and external factors of SMEs Weaving in Tana Toraja Regency and uses a SWOT matrix to formulate the right business strategy. TOPSIS method is used to rank alternative business strategies. Based on the results of the SWOT matrix, there are four alternative business strategies for Toraja Weaving SMEs. The proposed alternative business strategy is made in a simulation to test the effect of the alternative business strategy. The simulation was carried out using a dynamic system method using Powersim 10 software. Based on the analysis of the output of the simulation results, it shows that if the weaving SMEs implement a business strategy to make weaving product innovations, there will be an increase in the profit value of woven product sales by 81,2% with a profit rate of Rp. 57.193.570,- in a year. The business strategy of utilizing digital marketing to market woven products will increase the profit value of weaving sales by 80,8% with a profit rate of Rp. 57.092.564,-in a year. Business strategy utilizing a business license to obtain capital for the development of a weaving business, there will be an increase in the profit value of weaving sales by 31,48% with a profit rate of Rp. 41.506.751,- in a year. The business strategy of making a special weaving tourism village will increase the value sales profit of 22,8% with a profit rate of Rp. 38.796.303 in a year. And if the weaving SMEs implement the four proposed business strategies, there will be an increase in the profit value of weaving sales by 131% with a profit rate of Rp. 72.860.675,- in a year.

Keywords: Covid-19 Pandemic, SMEs, Business Strategy, SWOT, Topsis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Batasan Masalah.....	5
1.5 Kegunaan Penelitian	5
1.6 Sistematika Penulisan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu.....	7
2.2 Tinjauan Teori dan Konsep.....	12
BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Kerangka Pemikiran	40
3.2 Objek Penelitian	41
3.3 Waktu Penelitian.....	41

3.4 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	42
3.5 Jenis Data	43
3.6 Metode Pengumpulan Data	43
3.7 Metode Analisis Data.....	44
3.8 Alur Penelitian	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Analisis SWOT	52
4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas.....	53
5.2.1 Uji Validitas	53
5.2.2 Uji Reliabilitas.....	57
5.2.3 Penentuan Rating	58
5.2.4 Perhitungan Bobot dan Rating Matriks SWOT.....	58
4.3 Diagram Cartesius.....	61
4.4 Matrik SWOT	62
4.5 Perancangan Model Metode Topsis	66
4.5.1 Penentuan kriteria dan bobot	66
4.5.2 Proses Perangkingan Alternatif strategi	68
4.6 Perancangan Simulasi Strategi Bisnis	81
BAB V PENUTUP	108
5.1 Kesimpulan.....	108
5.2 Saran.....	110
DAFTAR PUSTAKA	108
LAMPIRAN	116

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Peneliti Terdahulu	9
2.2 Matrik Analisis SWOT	30
3.1 Jadwal Penelitian	37
3.2 Kuesioner Rating.....	41
3.3 Gambaran Pemetaan Kondisi Lingkungan UMKM	42
3.4 Bilangan Fuzzy.....	43
4.1 Analisis SWOT	48
4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Faktor Strength	50
4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Faktor Kelemahan.....	51
4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Faktor Peluang.....	52
4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Faktor Ancaman.....	52
4.6 Hasil Uji Reliabilitas.....	53
4.7 Perhitungan Matriks IFAS	55
4.8 Perhitungan Matriks EFAS	56
4.9 Kombinasi Strategi Matrik SWOT UMKM Tenun Tana Toraja	58
4.10 Matrik Perhitungan Perencana Kombinasi Strategi Kuantitatif.....	60
4.11 Alternatif Strategi Bisnis UMKM Tenun Tana Toraja	62
4.12 Data Kriteria dan Bobot	62
4.13 Skala Penilaian Ekspert	64
4.14 Matrik Keputusan Alternatif	64
4.15 Matrik Keputusan Ternormalisasi	65
4.16 Matrik Keputusan Ternormalisasi Terbobot	66
4.17 Matrik Solusi Ideal Positif dan Negatif	68
4.18 Jarak Solusi Ideal Positif dan Negatif	68
4.19 Nilai Preferensi Setiap Alternatif	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Klasifikasi UMKM Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja	14
2.2 Klasifikasi UMKM Berdasarkan Total Aset	15
2.3 Klasifikasi UMKM Berdasarkan Jumlah Modal	15
2.4 Klasifikasi UMKM Berdasarkan Hasil Penjualan.....	16
2.5 Proses Manajemen Strategi Adaptasi Islam	19
2.6 Proses Manajemen Strategi Adaptasi Fenik.....	21
2.7 Proses Pemilihan Strategi Bisnis Pada Penelitian	22
2.8 Bagan Analisis SWOT Adaptasi Islam.....	28
2.9 Bagan Analisis Kombinasi SWOT dan <i>Fuzzy Topsis</i>	33
3.1 Fungsi Keanggotaan <i>Attractiveness Score</i>	41
3.2 Alur Penelitian	45
4.1 Diagram Cartesius SWOT	57
4.2 Grafik Hasil Perangkingan Alternatif Strategi Bisnis	69
4.3 Causal Loop Diagram.....	56
4.4 Stock Flow Diagram Proses Bisnis Saat Ini	58
4.4 Grafik Hasil Penjualan Bersih Proses Bisnis Saat Ini	60
4.5 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 1	62
4.6 Grafik Hasil Penjualan Bersih Strategi Bisnis Alternatif 1	62
4.7 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 2.....	64
4.8 Grafik Hasil Penjualan Bersih Strategi Bisnis Alternatif 2	64
4.9 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 3.....	65
4.10 Grafik Hasil Penjualan Bersih Strategi Bisnis Alternatif 3	66
4.11 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 4.....	68
4.12 Grafik Hasil Penjualan Bersih Strategi Bisnis Alternatif 4	68

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1 Kuesioner Riset SWOT	14
2 Kuesioner Agregasi Pendapat Expert	15
3 Hasil Jawaban Penilaian Rating Responden	15
4 Hasil Uji Validitas	16
5 Hasil Uji Reliabilitas.....	19
6 Perhitungan Nilai Bobot dan Rating Matrik IFE dan EFE.....	21
7 Perhitungan Nilai Bobot untuk Analisis Fuzzy Topsis	22
8 Rekapitulasi Jawaban Expert untuk Analisis Fuzzy Topsis.....	28
9 Rekapitulasi Perhitungan Matrik.....	33
10 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Saat ini.....	41
11 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 1	45
12 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 2.....	57
13 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 3.....	69
14 Stock Flow Diagram Strategi Bisnis Alternatif 3.....	56
15 Biodata Peneliti	58

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Undang-Undang Dasar 1945 pasal 33 Ayat 1 berbunyi :*“Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”*. Berdasarkan hal tersebut maka sebagian besar perekonomian Indonesia didominasi oleh pelaku UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah). Dominasi tersebut menjadikan UMKM sebagai salah satu penggerak perekonomian Indonesia yang utama (Santia, 2020). Hal tersebut juga diungkapkan oleh Putra (2020: 43) usaha kecil dan menengah memiliki kontribusi dalam menyumbang perekonomian Indonesia sebesar 60%, sedangkan kontribusi dalam penyerapan tenaga kerja sampai 90%.

Lebih lanjut Hedge dan Sabarirajan (2018: 173); Agwu (2018: 5); Chan dan Cheng (2019: 458) menjelaskan bahwa keberadaan UMKM secara global mampu mendorong pertumbuhan ekonomi pada suatu negara. Sektor UMKM ini memiliki peluang penyerapan tenaga kerja yang lebih besar dibandingkan dengan usaha besar, karena pada UMKM tidak membutuhkan biaya modal yang rumit dan besar (Hafni & Rozali, 2018). Melihat peluang UMKM yang bergitu besar terhadap penyumbang ekonomi negara tersebut, maka pemerintah membuat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 untuk melindungi eksistensi keberadaan UMKM di masyarakat. Selain itu pemerintah juga mendelegasikan Kementerian Koperasi dan UMKM untuk melakukan pengaturan dan pengembangan terhadap pelaku UMKM.

Selain UMKM memiliki peluang yang positif tersebut, ternyata masih ada masalah yang dihadapi UMKM itu sendiri. Seperti yang di muat dalam republika.co.id (*diakses tanggal 21 April 2021*) bahwa sampai saat ini UMKM masih memiliki masalah dengan akses permodalan, produksi yang masih belum efektif dan efisien, serta pemasaran masih tradisional/konvensional sehingga sulit menembus pasar ekspor (Septyaningsih dan Zuraya, 2021). Selain itu, dalam harian medcom.id

(diakses tanggal 21 April 2021) juga menambahkan permasalahan eksternal yaitu belum sadarnya pelaku UMKM untuk melakukan kerjasama kemitraan dengan lembaga lain/usaha lain (Azizah, 2021). Padahal menjalin kemitraan dapat mendorong menciptakan jaringan kerja yang lebih luas, sehingga usaha yang dijalankan UMKM dapat meningkat dengan baik.

Permasalahan yang belum teratasi tersebut ternyata timbul masalah baru. Pada bulan Maret 2020 terdapat penyebaran virus Covid-19 yang berasal dari China. Fabeil, Pazim, dan Langgat (2020: 837); serta Putra (2020: 44) menjelaskan bahwa kondisi wabah Covid-19 telah berdampak pada penurunan perekonomian negara di dunia. Dampak pandemi virus Covid-19 tersebut menyebabkan kondisi perekonomian global berkontraksi turun sebesar 3% pada tahun 2020 (Chan, 2020). Selain itu kondisi perekonomian di Indonesia sendiri juga terdampak. Seperti yang diungkapkan oleh *Moody's Investor Service* sebuah lembaga pemeringkat menyatakan bahwa perekonomian Indonesia akan mengalami perlambatan sebesar 4,8% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) (Thomas, 2020).

Dampak pandemi virus Covid-19 pada sektor ekonomi sendiri sangat dirasakan oleh pelaku-pelakunya, tidak hanya sektor ekonomi besar seperti sektor ekonomi dengan skala sedang dan kecil juga terdampak (Rosyada dan Wigawati, 2020: 71; serta Shafi, Liu, dan Ren, 2020: 1). Selanjutnya menurut lanjut Liguori dan Pittz (2020: 106); Fitriyani, Sudyarti, dan Fietroh (2020: 87); Fabeil, Pazim, dan Langgat (2020: 837) dampak yang dirasakan pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah di masa pandemi Covid-19 ini diantaranya kesulitan mengakses permodalan usaha, banyak karyawan yang di PHK karena tidak memungkinkan untuk bekerja jarak jauh, menurunnya penjualan, kurangnya keterampilan dalam bidang teknologi informasi, terganggunya pengiriman produk.

Dampak pandemi Covid-19 itu ternyata juga dirasakan oleh pelaku UMKM di Kabupaten Tana Toraja, Sulawesi Selatan. Hal ini terjadi dengan banyaknya pengurangan karyawan (PHK) cukup tinggi di Kabupaten Tana

Toraja yang mencapai 1.616 orang (Ristyningrum, 2020). Pengurangan karyawan tersebut dikarenakan adanya kebijakan *Work From Home* (WFH) secara online, sehingga pekerjaan yang tidak bisa dilakukan dengan WFH lebih baik merumahkan beberapa karyawan agar biaya produksi tidak terlalu banyak (Fahriya dan Yoseph, 2020: 105). Selain itu sejak diberlakukannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di Kabupaten Tana Toraja untuk sektor UMKM seperti pasar tradisional, warung-warung, perdagangan, pariwisata banyak yang tutup, sehingga pelaku usaha tersebut mengalami penurunan pendapatan (harian bisnisjakarta.co.id).

Menurut data dari Dinas KUMKM Tana Toraja, salah satu sektor ekonomi Kabupaten Tana Toraja yang terdampak pandemi Covid-19 yaitu pengrajin Kain Tenun. Menurut Kartikawati dalam harian Inilah.com (*diakses tanggal 23 November 2021*), kain tenun Toraja merupakan salah satu kerajinan dari Tana Toraja yang menjadi ciri khas Kabupaten Tana Toraja. Tidak hanya itu, Kain Tenun Toraja juga menjadi produk unggulan yang banyak di cari oleh wisatawan untuk dijadikan oleh-oleh. Berdasarkan data tahun 2021 yang diperoleh dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro Kecil dan Menengah, terdapat 105 UMKM Pengrajin Tenun aktif yang tersebar di Kabupaten Tana Toraja dan semua UMKM tersebut terdampak dengan adanya pandemi Covid-19. Dampak yang dirasakan oleh pelaku usaha tersebut yaitu menurunnya omzet penjualan kain tenun di tahun 2020 sebesar 70%-80% dibandingkan tahun sebelumnya (Bidang Monitoring dan Evaluasi Dinas UMKM Tana Toraja, 2021).

Penurunan omzet penjualan kain tenun yang signifikan di Tana Toraja perlu ditanggapi oleh pelaku UKM untuk menyusun strategi bisnis di masa pandemi agar dapat meningkatkan kembali omzet penjualannya. Berdasarkan fenomena ini, penelitian ini mengambil judul **“Strategi Bisnis bagi Usaha Kecil dan Menengah Dalam Menghadapi Pandemi Covid-19: Studi Kasus Pada UKM Pengrajin Kain Tenun Kabupaten Tana Toraja.”**

Strategi bisnis yang dimaksud yaitu dengan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal dari usaha tersebut. Setyowati (2015: 14-19) menjelaskan kondisi lingkungan dapat dianalisis dengan menggunakan analisis SWOT. Pada SWOT akan dihasilkan beberapa alternatif strategi. Selanjutnya akan dilakukan analisis kuantitatif dengan metode TOPSIS untuk memperoleh prioritas strategi dengan melakukan perankingan. Berdasarkan alternatif strategi yang dihasilkan kemudian dibuat pemodelan dan simulasi untuk menguji keefektifan strategi tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian ini memiliki beberapa rumusan masalah yang menjadi fokus pembahasan seperti:

1. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi strategi bisnis UMKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi adaptasi pasca-Pandemi Covid-19 ?
2. Bagaimana strategi bisnis UKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi adaptasi pasca-Pandemi Covid-19 ?
3. Bagaimana simulasi strategi bisnis yang diusulkan bagi UKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi adaptasi pasca-Pandemi Covid-19 ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis UKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi Pandemi Covid-19.
2. Mengevaluasi strategi bisnis eksisting UKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi Pandemi Covid-19.
3. Merancang strategi bisnis UKM Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi Pandemi Covid-19

1.4 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini melakukan pembatasan masalah seperti:

1. Analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi strategi bisnis adalah analisis SWOT.
2. Analisis yang digunakan untuk menentukan strategi bisnis menggunakan kombinasi analisis *SWOT-TOPSIS*.
3. Pelaku UKM yang menjadi objek penelitian yaitu UKM Pengrajin Kain Tenun.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki manfaat teoritis dan praktis, berikut uraian tentang manfaat tersebut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan literatur bagi setiap orang dalam membuat penelitian dan/atau penulisan karya ilmiah lainnya terkait tentang strategi Bisnis bagi UKM dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

2. Manfaat praktis

a. Bagi pelaku UKM

Penelitian ini dapat menjadi solusi alternatif untuk mengembangkan startegi bisnis bagi pelaku UKM Pengrajin Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

b. Bagi pemerintah

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak birokrasi untuk membantu pelaku UKM Pengrajin Tenun di Kabupaten Tana Toraja dalam mengembangkan strategi dalam menghadapi Pandemi Covid-19.

1.5.1 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun secara sistematis agar mudah dipahami oleh pembaca, sehingga sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dipaparkan penelitian terdahulu dan teori-teori pendukung variabel penelitian ini.

Bab III Metode Penelitian

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai objek penelitian, jenis data, metode pengumpulan data, metode analisis data, alur penelitian, dan kuesioner.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Pada bab ini akan dipaparkan hasil penelitian sesuai dengan data yang ada dilapangan. Selain itu, hasil penelitian tersebut kemudian dibahas pada bagian pembahasan yaitu menghubungkan hasil penelitian dengan teori yang telah digunakan serta menghubungkan dengan penelitian terdahulu.

BAB V Penutup

Pada bab ini akan dipaparkan simpulan dari hasil dan pembahasan penelitian, implikasi penelitian, serta saran bagi pihak-pihak yang terkait dengan hasil penelitian ini.

Daftar Pustaka

Lampiran

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Teori Pendukung

1.1.1 Pengertian UMKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan suatu kegiatan ekonomi kerakyatan yang mampu menyumbang perekonomian Indonesia sebesar 60% dan mampu menyerap tenaga kerja hingga 90% (Putra, 2020: 43). Hal ini dikarenakan jumlah UMKM yang begitu besar dibandingkan dengan perusahaan besar, sehingga mampu menyerap lebih banyak tenaga kerja (Koesrianti, Puspitawati, dan Andjarwati, 2019: 1). Oleh karena itu keberadaan UMKM perlu di dorong agar tetap eksis di lingkungan masyarakat Indonesia.

Konsep tentang UMKM itu sendiri sebenarnya memiliki klasifikasi menurut masing-masing negara, seperti jumlah karyawan, keuntungan, modal, pangsa pasar, dan ukuran lainnya (Agwu, 2018: 5). Namun beberapa ahli melakukan kajian tentang UMKM tersendiri, seperti menurut Hamdani (2020: 1) yang mendefinisikan UMKM sebagai usaha ekonomi rakyat yang memiliki skala kecil dan menengah dengan kriteria kekayaan bersih/hasil penjualan dan kepemilikannya diatur berdasarkan Undang-Undang.

Rifa'i (2013: 132) menjelaskan UMKM sebagai kegiatan ekonomi untuk menambah pendapatan yang dilakukan oleh masyarakat miskin atau mendekati miskin dengan jumlah karyawan tidak lebih dari lima orang, selain itu karyawan yang digunakan biasanya kerabat/keluarga dan tetangganya sendiri. Sedangkan Yadav dan Gulati (2019: 400) mendefinisikan UMKM didasarkan pada investasi dan mesin di tempat usaha untuk usaha yang bergerak di bidang manufaktur atau produksi dan pengolahan barang.

Hal lain mengenai UMKM menurut Parera (2018: 41) menjelaskan UMKM terbagi atas empat bagian yaitu:

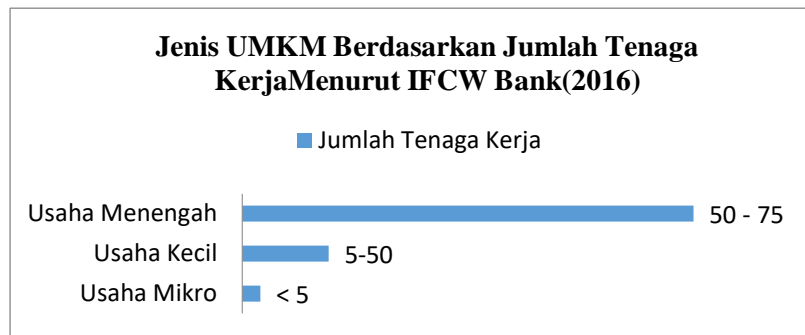
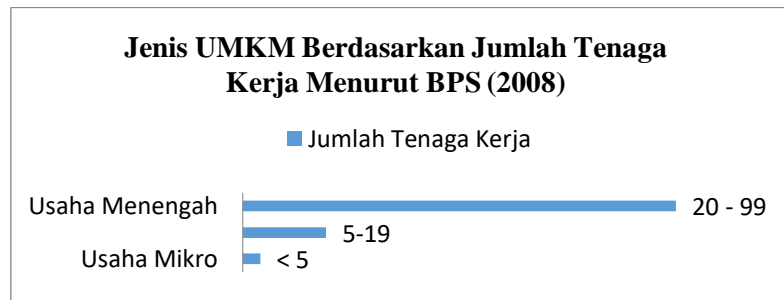
1. *Livelihood Activities*, merupakan usaha yang dilakukan sebagai kesempatan untuk mencari nafkah sehari-hari, misalnya pedagang kaki lima.
2. *Micro Enterprise*, merupakan usaha yang memiliki sifat pengrajin tetapi belum memiliki jiwa sebagai wirausaha.
3. *Small Dynamic Enterprise*, merupakan usaha yang telah memiliki jiwa wirausaha dan menerima pekerjaan kontrak serta ekspor.
4. *Fast Moving Enterprise*, merupakan usaha yang telah memiliki jiwa wirausaha dan akan menuji menjadi usaha besar.

Berdasarkan definisi tentang UMKM di atas, dapat disimpulkan bahwa UMKM merupakan suatu kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh masyarakat untuk memperoleh pendapatan. Definisi tersebut masih sangat bersifat umum, karena UMKM sendiri memiliki definisi berdasarkan jumlah karyawan, keuntungan, modal, pangsa pasar, dan ukuran lainnya (Agwu, 2018: 5). Selanjutnya klasifikasi UMKM dijelaskan pada subbab di bawah ini.

1.1.2 Klasifikasi UMKM

a. Klasifikasi berdasarkan jumlah tenaga kerja

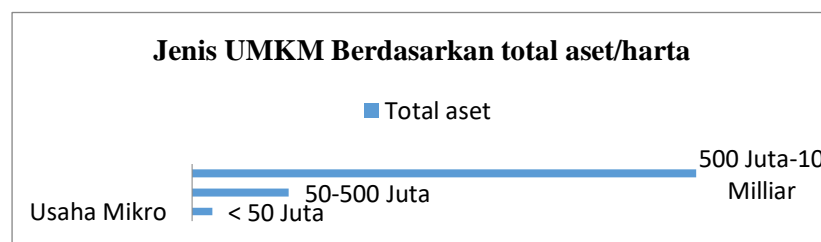
Menurut Badan Pusat Statistik (2008) mengatakan UMKM dilihat dari jumlah tenaga kerjanya, dimana usaha kecil merupakan usaha ekonomi yang dijalankan oleh 5 – 19 tenaga kerja dan usaha menengah merupakan usaha ekonomi yang dijalankan oleh 20 – 99 tenaga kerja. Selanjutnya menurut Internasional Finance Corporation World Bank Group (2016) bahwa di negara Malaysia dikatakan usaha mikro jika memiliki jumlah karyawan kurang dari 5 orang, usaha kecil yang memiliki jumlah karyawan 5 – 50 orang dan usaha menengah memiliki jumlah karyawan 50 – 75 orang.



Gambar 2.1 Klasifikasi berdasarkan jumlah tenaga kerja

b. Klasifikasi berdasarkan total aset/harta

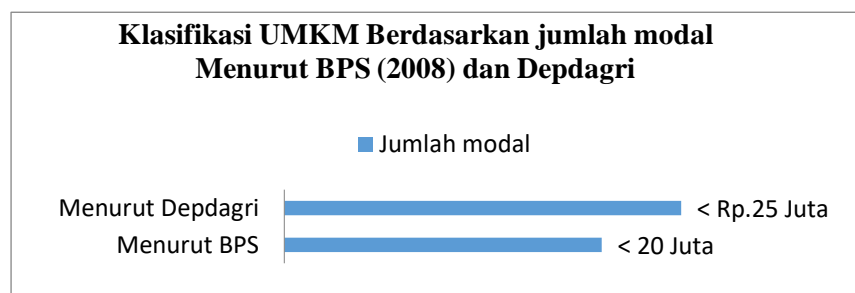
Selain itu, definisi UMKM juga dapat dilihat dari aset/harta yang dimilikinya. Di Indonesia sendiri berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 dikatakan UMKM berdasarkan aset/harta yang dimiliki apabila: (1) Usaha mikro memiliki aset/harta bersih maksimal Rp50.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha; (2) Usaha kecil memiliki aset/harta bersih antara Rp50.000.000,00 sampai Rp500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha; (3) Usaha menengah memiliki aset/harta bersih antara Rp500.000.000,00 sampai Rp10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha.



Gambar 2.2 Klasifikasi berdasarkan total aset/harta

c. Klasifikasi berdasarkan jumlah modal

Definisi UMKM juga dapat dilihat berdasarkan jumlah modal yang dimiliki. Di Indonesia sendiri menurut Badan Pusat Statistik (2008) UMKM itu memiliki jumlah modal kurang dari Rp20.000.000,00. Sedangkan menurut Departemen Perdagangan Perindustrian dalam Tambunan (2009: 6) dikatakan UMKM apabila memiliki modal kurang dari Rp25.000.000,00. Internasional Finance Corporation World Bank Group (2016) mengatakan di Malaysia usaha kecil memiliki modal \$500.000 dan usaha menengah memiliki modal \$500.000 sampai \$2.500.000.



Gambar 2.3 Klasifikasi berdasarkan jumlah modal

d. Klasifikasi berdasarkan hasil penjualan/omset

Di Indonesia sendiri klasifikasi UMKM berdasarkan penjualan/omset menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 yaitu untuk usaha mikro mampu melakukan penjualan maksimal Rp300.000.000,00 per tahun, usaha kecil melakukan penjualan antara Rp300.000.000,00 – Rp2.500.000.000,00 per tahun, dan usaha menengah melakukan penjualan antara Rp2.500.000.000,00 – Rp50.000.000.000,00 per tahun. Sedangkan menurut Bank Indonesia dalam Tambunan (2009: 8) bahwa suatu UMKM mampu melakukan penjualan dengan omset kurang dari Rp1.000.000.000,00 per tahun.



Gambar 2.4 Klasifikasi berdasarkan hasil penjualan/omzet

Berdasarkan penjelasan mengenai klasifikasi UMKM di atas, maka pada tesis ini mengikuti klasifikasi berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 terkait total aset/harta dan penjualan/omzet, sedangkan klasifikasi jumlah tenaga kerja dan total modal dalam UMKM mengikuti Badan Pusat Statistik (BPS). Hal ini dikarenakan kedua sumber tersebut merepresentasikan kondisi UMKM di Indonesia.

1.1.3 Jenis Bidang Usaha Pada UMKM

Pelaku usaha UMKM di Indonesia tersebar di seluruh wilayah nusantara, ada yang di perkotaan dan pedesaan. Pelaku usaha tersebut juga banyak melakukan kegiatan usaha diberbagai bidang. Berikut bidang usaha UMKM yang ada di Indonesia menurut Kwartono (2007: 69), bidang UMKM tersebut yaitu): bidang usaha perdagangan, bidang usaha pertanian bidang usaha industry, bidang usaha jasa

1.1.4 Manajemen Strategis

1.1.4.1 Pengertian Manajemen Strategis

Suatu perusahaan/organisasi perlu memperhatikan pengelolaan kegiatan untuk mencapai tujuan. Setiap perusahaan/organisasi memiliki tujuan yang berbeda, sehingga cara melakukan pengelolaan pun pasti berbeda. Pengelolaan disini berhubungan dengan ilmu manajemen

(Ahmad, 2020: 1). Bahwa manajemen berhubungan dengan serangkaian proses yang dimulai dari menetapkan sasaran sampai sasaran tersebut berakhir atau dengan kata lain telah tercapainya tujuan (Pratama, 2020: 7). Jadi sangat diperlukan bagi suatu perusahaan/organisasi untuk melakukan kegiatan-kegiatan manajemen guna mencapai tujuannya.

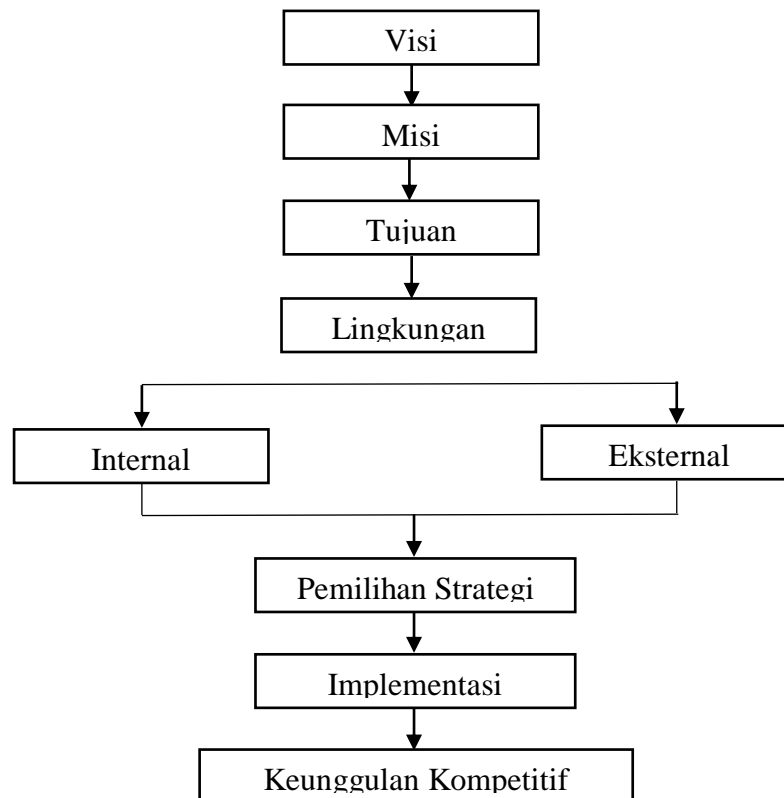
Kegiatan manajemen bagi perusahaan/organisasi tersebut perlu dilakukan karena agar tujuan yang diinginkannya dapat tercapai secara efektif dan efisien, dimana efektif itu melakukan pekerjaan yang benar dan efisien melakukan pekerjaan dengan benar (Yunus, 2016: 2). Oleh karena itu, untuk melakukan proses kegiatan manajemen tersebut diperlukan suatu strategi, dimana dalam ilmu manajemen dinamakan manajemen strategis. Selanjutnya Yunus (2016: 3) menyatakan manajemen strategis dilakukan untuk mengidentifikasi tujuan perusahaan/organisasi, sumberdaya yang dimilikinya, dan bagaimana cara sumberdaya tersebut dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dari perusahaan/organisasi tersebut.

Menurut Nafiu, Yalo, dan Saliu (2019: 108) mendefinisikan manajemen strategi sebagai suatu analisis tentang kekuatan lingkungan bisnis yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan untuk menghasilkan strategi yang efektif sehingga dapat mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Jadi berdasarkan penjelasan para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu cara yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan dalam mengatur kegiatan usahanya dengan menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternalnya. Selanjutnya dari hasil analisis tersebut dapat digunakan sebagai informasi untuk merencanakan strategi terbaik yang dapat diimplementasikan pada kegiatan di dalam organisasi/perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

1.1.4.2 Proses Manajemen Strategi

Berdasarkan pengertian mengenai manajemen strategi di atas, dapat dipahami bahwa manajemen strategi merupakan suatu cara, dimana suatu cara tersebut berhubungan dengan proses menjalankan manajemen strategi tersebut. Menurut Islam, et. al (2020: 83) bahwa proses manajemen strategis organisasi/perusahaan terdiri dari visi, misi, tujuan, lingkungan (internal dan eksternal), pemilihan strategi, implementasi, dan tercipta keunggulan dari perusahaan tersebut. Berikut gambar yang menjelaskan proses manajemen strategis tersebut:



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategi

(Sumber: Islam, 2020)

Penjelasan gambar manajemen strategi di atas dimulai dari suatu visi yang menginginkan keadaan lebih baik di masa depan. Visi tersebut kemudian dituangkan dalam misi, untuk mencapai misi tersebut membutuhkan waktu relatif lama karena harus menentukan apa yang

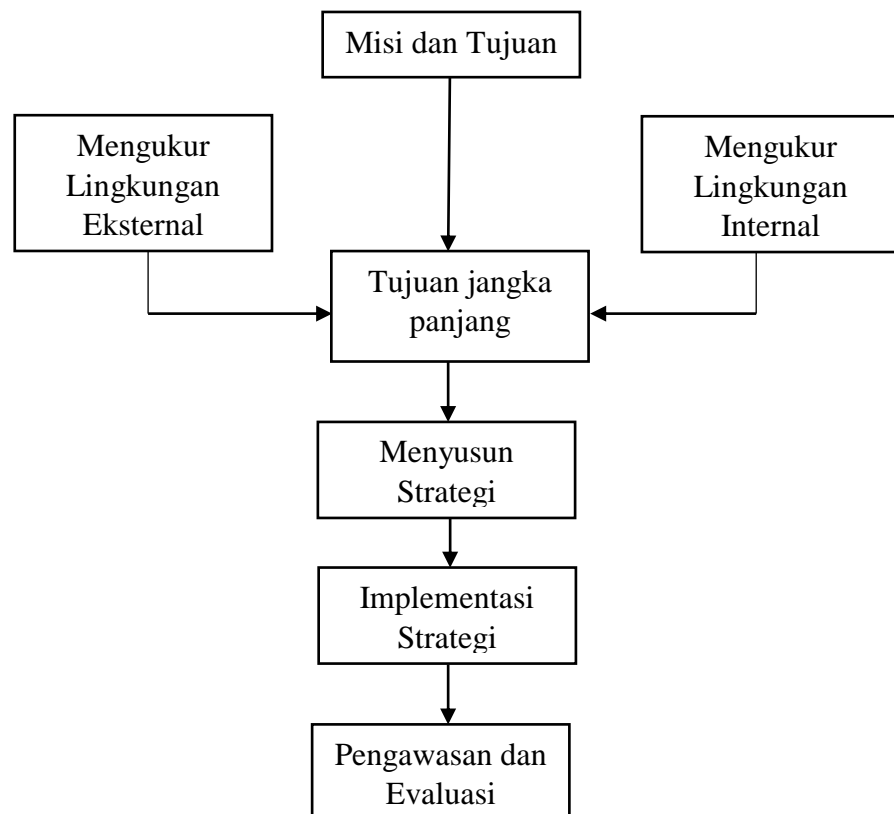
diinginkan dan apa yang harus dihilangkan dari organisasi/perusahaan tersebut. Langkah selanjutnya yaitu merealisasikan visi melalui tujuan organisasi/perusahaan tersebut, sehingga visi yang diinginkan perlu direalisasikan sesuai tujuan yang sudah ditetapkan. Kemudian agar tujuan yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik, maka perlu melihat lingkungan internal dan eksternal dari organisasi/perusahaan tersebut. Setelah melihat keadaan lingkungan, maka pilih strategi yang efektif untuk mencapai tujuan dan kemudian realisasikan strategi yang dianggap efektif tersebut. Hasil dari penerapan strategi itu yang dinamakan tujuan akhir yang menjadi keunggulan kompetitif bagi organisasi/perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.

Proses manajemen strategis ini agak berbeda alurnya dengan Agwu (2018: 3), dimana dimulai dari analisis lingkungan baik internal dan eksternal, merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan mengevaluasi serta mengawasi strategi tersebut. Penjelasan dari masing-masing proses manajemen strategis seperti di bawah ini:

1. Analisis lingkungan yaitu merupakan langkah awal dalam melakukan proses manajemen strategis. Analisis ini dilakukan untuk melihat kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan/organisasi. Lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman, sedangkan lingkungan internal meliputi kelebihan dan kelemahan.
2. Merumuskan strategi yaitu melakukan pengembangan terhadap visi dan misi perusahaan/organisasi, mengidentifikasi keadaan lingkungan, serta merumuskan tujuan jangka panjang. Berdasarkan hal tersebut akan menghasilkan strategi alternatif untuk membuat pedoman dan kebijakan.
3. Mengimplementasikan strategi yaitu berupa kegiatan/aktivitas yang dilakukan untuk menjalankan strategi yang sudah ditentukan.
4. Mengawasi dan mengevaluasi strategi yaitu pengimplementasian strategi dilakukan pengawasan untuk melihat kendala yang

dihadapi. Hasil pengawasan dilakukan untuk melakukan evaluasi sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan strategi manajemen berikutnya.

Hal yang agak berbeda juga diungkapkan oleh Fenik dalam Suaedi (2020: 24) dimana proses manajemen strategi digambarkan seperti bagan dibawah ini:

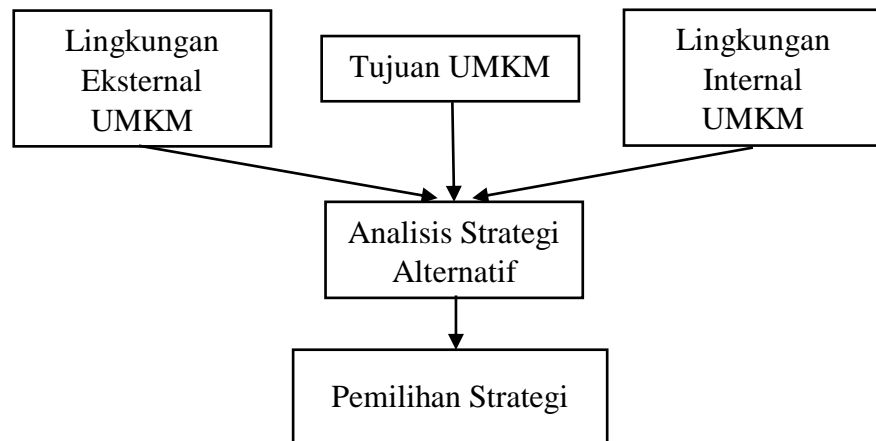


Gambar 2.2 Proses Manajemen Strategis

(Sumber : Fenik, 2001)

Berdasarkan gambar 2.2 di atas tidak jauh berbeda dengan proses manajemen strategi adaptasi dari Islam, et. al (2020). Hanya saja proses manajemen strategis adaptasi dari Fanik (2001) ini antara visi dan tujuan terpisah dengan lingkungan baik internal dan eksternal. Jadi antara visi, tujuan, lingkungan internal, lingkungan eksternal akan bertemu pada perumusan tujuan jangka panjang suatu organisasi/perusahaan.

Berdasarkan kajian tentang proses manajemen strategi di atas, maka proses manajemen strategi pada penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3 Proses Pemilihan Strategi Bisnis Pada Penelitian

Pada penelitian ini proses manajemen strategi dilakukan modifikasi, hal ini dikarenakan hasil penelitian ini nanti hanya berupa saran tentang strategi bisnis yang harus dijalankan pelaku kegiatan UMKM. Penelitian ini tidak melihat sejauh apa efektivitas dari implementasi strategi yang dipilih. Proses manajemen strategis ini dibuat berdasarkan bagian dari proses manajemen strategis yang dikemukakan oleh para ahli di atas. Proses ini di mulai dari analisis tujuan didirikan UMKM, kondisi lingkungan eksternal dan internal. Selanjutnya dari analisis awal tersebut akan dilakukan analisis strategi alternatif yang cocok dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil analisis SWOT akan dilakukan perhitungan dengan menggunakan metode TOPSIS. Metode Topsis digunakan untuk perankingan untuk mencari preferensi strategi alternatif yang paling cocok diterapkan oleh pelaku UMKM.

1.1.4.3 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Pada Manajemen Strategi

Seperti yang dijelaskan pada proses manajemen strategi di atas, bahwa terdapat analisis lingkungan internal dan eksternal

organisasi/perusahaan. Proses menganalisis kondisi lingkungan ini sangat penting karena sebagai bahan pertimbangan untuk membuat strategi alternatif (Bateman dan Snell, 2008: 162). Selanjutnya lingkungan internal berhubungan dengan kondisi di dalam perusahaan/organisasi itu sendiri, sedangkan lingkungan eksternal berhubungan dengan kondisi di luar perusahaan/organisasi (Riyanto, 2018: 161-162).

Selanjutnya terkait analisis lingkungan perusahaan/organisasi tersebut menurut Fitriyani, Sudiyarti, dan Fietroh (2020: 89); Rosyada dan Wigiawati (2020: 81); Rosyad dan Priambodo (2020: 285-286) berhubungan dengan pemasaran, sumberdaya manusia, operasional, keuangan, dan produksi. Sedangkan Gamage, et. al (2020: 15) menjelaskan bahwa pengaruh di luar organisasi seperti kompetisi pasar global, krisis keuangan global, teknologi informasi, perusahaan multinasional, impor yang murah. Sedangkan pengaruh dari dalam organisasi seperti biaya infratraktur yang mahal, kekurangan modal usaha, produktivitas yang rendah, rendahnya kapasitas manajemen, akses manajemen dan teknologi, peraturan pemerintah yang memberatkan.

Rianto (2018: 161-162) menyebutkan lebih detail bahwa pengaruh dari lingkungan perusahaan/organisasi terdiri:

1. Lingkungan internal
 - a. Struktur yaitu suatu garis tanggungjawab yang berhubungan dengan komunikasi, pemberian wewenang, dan prosedur kerja yang berada di dalam perusahaan/organisasi.
 - b. Budaya yaitu suatu pola keyakinan dan nilai-nilai yang dianut oleh seluruh anggota perusahaan/organisasi.
 - c. Sumberdaya yaitu seluruh aset yang dimiliki oleh perusahaan itu, seperti bahan baku untuk memproduksi barang, keuangan, fasilitas pabrik, sumberdaya manusia (pengalaman, kemampuan, pengetahuan), pemasaran, sistem informasi, lokasi perusahaan, distribusi, dan teknologi.

2. Lingkungan eksternal

- a. Kebijakan pemerintah
- b. Aspek sosial, budaya, dan ekonomi
- c. Peran dari lembaga pendukung, seperti perguruan tinggi, LSM, swasta, perbankan, dan lainnya.

Selain itu, hal yang hampir sama dijelaskan oleh Setyowati (2015: 14-19), dimana analisis lingkungan perusahaan/organisasi terbagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Lingkungan internal

- a. Pemasaran yaitu kemampuan suatu perusahaan/organisasi dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen. Pelayanan tersebut berupa memberikan informasi terkait produk/jasa dari perusahaan/organisasi tersebut agar konsumen tertarik untuk membelinya.
- b. Produksi yaitu kemampuan untuk mengolah bahan baku menjadi bahan setengah jadi/bahan jadi. Pengolahan tersebut berhubungan dengan efisiensi waktu yang disepakati antar konsumen. Selain itu, teknologi untuk melakukan pengolahan terhadap bahan baku tersebut.
- c. Sumberdaya manusia yaitu berhubungan dengan jiwa kewirausahaan yang dimiliki oleh anggota dalam perusahaan/organisasi tersebut.
- d. Keuangan yaitu kemampuan perusahaan/organisasi dalam melakukan pengalokasian biaya, pendapatan, modal, aset, dan utang dengan baik.
- e. *Research & Development* yaitu kemampuan perusahaan/organisasi dalam melakukan diferensiasi produk/inovasi produk.
- f. Budaya perusahaan yaitu kemampuan perusahaan/organisasi dalam melakukan komunikasi yang baik antar anggota di dalam perusahaan/organisasi tersebut.

2. Lingkungan eksternal

- a. Kondisi ekonomi yaitu berhubungan dengan keadaan ekonomi masyarakat. Pertimbangan kondisi ekonomi ini dapat berpengaruh terhadap daya beli masyarakat. Apabila ekonomi stabil dan baik, maka daya beli masyarakat akan meningkat terhadap produk/jasa dari perusahaan tersebut, begitu sebaliknya.
- b. Kondisi politik yaitu berhubungan kebijakan pemerintah yang dapat mempengaruhi daya beli masyarakat terhadap produk/jasa. Misalnya seperti kebijakan kenaikan harga BBM, kenaikan tarif listrik, kenaikan pajak penjualan dan lain sebagainya.
- c. Sosial budaya yaitu berhubungan dengan *style/selera/gaya* hidup masyarakat, dimana perusahaan/organisasi perlu menyesuaikan dengan kondisi masyarakat yang ada.
- d. Teknologi yaitu berhubungan dengan alat yang dapat digunakan untuk membantu menjalankan bisnis perusahaan. Misalnya seperti mesin untuk mempercepat proses produksi bahan baku, atau website untuk melakukan penjualan online.
- e. Pemasok yaitu berhubungan dengan pembelian bahan baku oleh perusahaan/organisasi kepada pihak lain. Bahan baku yang dipilih harus berkualitas agar produk yang dihasilkan juga berkualitas baik.
- f. Konsumen yaitu berhubungan dengan selera konsumen terhadap suatu produk/jasa tertentu, hal ini juga berhubungan dengan kondisi sosial budaya. Oleh karena itu perusahaan/organisasi perlu memperhatikan keinginan konsumen.
- g. Pesaing yaitu berhubungan dengan kegiatan usaha yang dimiliki oleh orang lain, dimana kegiatan usaha tersebut mirip dengan usaha perusahaan/organisasi. Oleh karena itu melihat

kondisi para pesaing sangat menentukan keberhasilan dari perusahaan/organisasi tersebut.

- h. Ketersediaan tenaga kerja yaitu berhubungan dengan sumberdaya manusia yang akan mengisi kekosongan di dalam perusahaan/organisasi tersebut. Oleh karena itu, perlu mencari tenaga kerja yang berkualitas untuk masuk ke dalam perusahaan/organisasi.
- i. Kreditor yaitu berhubungan dengan pihak ketiga dalam meminjam dana untuk kegiatan usaha. Pemilihan kreditor yang menentukan kelancaran terhadap usaha dari perusahaan/organisasi tersebut.

Berdasarkan penjelasan mengenai analisis lingkungan dalam proses manajemen strategi di atas, maka dalam penelitian ini analisis lingkungan yang akan digunakan terdiri dari: (1) Lingkungan internal seperti kondisi keuangan, kondisi tenaga kerja/sumberdaya manusia, pemasaran, produksi, *research and development*, budaya perusahaan/organisasi; (2) Lingkungan eksternal seperti kondisi politik, kebijakan pemerintah, teknologi, perekrutan karyawan, kreditor, pemasok, pesaing, konsumen, lembaga lain (LSM, BUMN/BUMS/BUMD, universitas), infrastruktur. Berdasarkan analisis lingkungan tersebut, kemudian akan diolah dengan menggunakan analisis SWOT. Hal ini dikarenakan cara yang paling tepat untuk melakukan analisis strategi bisnis yaitu dengan analisis SWOT (Nafiu, Yalo, dan Saliu, 2019: 108).

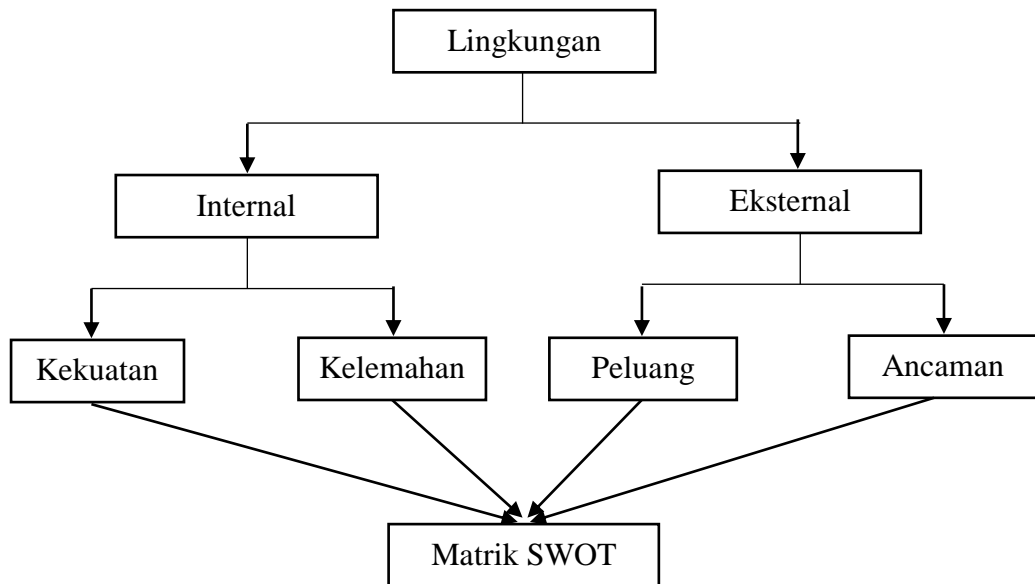
1.1.3 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) dan Fuzzy TOPSIS (*Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution*)

1.1.3.1 Analisis SWOT

Menurut Ozbek, Pabuccu, dan Osmer (2020: 17) menjelaskan bahwa analisis SWOT ini merupakan analisis berbentuk matrik yang digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman dari suatu proyek, produk, atau sektor lain dalam pengambilan keputusan. Lebih lanjut Islam, et. al (2020: 81); Ozbek, Pabuccu, dan Osmer (2020: 17) bahwa analisis SWOT memiliki dua faktor yaitu internal dan eksternal. Selanjutnya Ozbek, Pabuccu, dan Osmer (2020: 17) menjelaskan bahwa (1) kekuatan berhubungan dengan kepuasan pelanggan, biaya rendah, sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi canggih dan lainnya; (2) kelemahan berhubungan dengan peralatan dan perlengkapan usaha yang tidak mendukung untuk digunakan, sumber daya manusia yang tidak berkualitas, kesulitan untuk mengakses pasar; (3) peluang berhubungan dengan kemungkinan suatu usaha dapat melakukan penjualan lebih banyak daripada pesaing; (4) ancaman berhubungan dengan bahaya yang dihadapi oleh usaha tersebut berupa pengenaan tarif pajak, kuota.

Hal lain juga diungkapkan oleh Yadav dan Gulati (2019: 402); Sinaga dan Manulu (2020: 63) bahwa SWOT terdiri dari empat elemen, yaitu (1) kekuatan/*strength* yaitu karakteristik suatu usaha yang memiliki keunggulan dari pesaing yang lain; (2) kelemahan/*weakness* yaitu karakteristik suatu usaha yang memiliki kekurangan dibandingkan dengan pesaing yang lain; (3) peluang/*opportunity* yaitu suatu kesempatan untuk melakukan ekspansi penjualan dengan tujuan mendapatkan keuntungan; (4) ancaman/*threat* yaitu unsur eksternal di luar lingkungan usaha yang dapat mengakibatkan masalah bagi suatu usaha.

Berdasarkan penjelasan tersebut, oleh Islam, et. al (2020: 82) analisis SWOT digambarkan seperti bagan di bawah ini:



Gambar 2.4 Bagan Analisis SWOT

(Sumber : Islam, 2020)

Selanjutnya strategi pengambilan keputusan dari analisis SWOT dapat disajikan seperti pada tabel matrik SWOT di bawah ini:

Tabel 2.1 Matrik Analisis SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi SO: "Max-Max" yaitu strategi untuk memaksimalkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO: "Min-Max" yaitu strategi meminimalkan kelemahan dan memaksimalkan/ memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Treath</i>)	Strategi ST: "Max-Min" yaitu strategi	Strategi WT: "Min-Min" yaitu strategi

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	yang memaksimalkan kekuatan dan meminimalisir/menghindari ancaman	meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Sumber: Wehrich, 1982: 60)

Berdasarkan pembagian keputusan analisis SWOT di atas, bahwa hasil keputusan tersebut masih bersifat kualitatif. Oleh karena itu dari keempat keputusan seperti tabel 2.1 di atas belum bisa dipilih strategi yang paling baik. Hal tersebut merupakan kekurangan alat analisis SWOT yaitu tidak mampu melakukan pemilihan penilaian yang paling baik dari suatu beberapa strategi alternatif (Ozbek, Pabuccu, dan Osmer, 2020: 16). Hal ini diperkuat oleh Dzulkarnain, Santoso, dan Mustaniroh (2020: 54) bahwa analisis SWOT hanya untuk menyusun strategi tentang kondisi internal dan eksternal dari suatu organisasi/perusahaan tanpa melakukan pilihan yang paling baik.

1.1.3.2 Pengambilan Keputusan Multi kriteria (*Multi Criteria Decision Making*)

Keputusan merupakan hasil pemecahan dalam suatu masalah yang harus dihadapi dengan tegas. Dalam Kamus Besar Ilmu Pengetahuan pengambilan keputusan (*Decision Making*) didefinisikan sebagai pemilihan keputusan atau kebijakan yang didasarkan atas kriteria tertentu. Proses ini meliputi dua alternatif atau lebih karena seandainya hanya terdapat satu alternatif tidak akan ada satu keputusan yang akan diambil. Menurut G.R.Terry, bahwa pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang

didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin. Sedangkan Claude S. Goerge, Jr Mengatakan proses pengambilan keputusan itu dikerjakan oleh kebanyakan manajer berupa suatu kesadaran, kegiatan pemikiran yang termasuk pertimbangan, penilaian dan pemilihan diantara sejumlah alternatif. Pengambilan keputusan merupakan salah satu bentuk perbuatan berpikir dan hasil dari suatu perbuatan itu disebut keputusan. Pengambilan keputusan dalam psikologi kognitif difokuskan kepada bagaimana seseorang mengambil keputusan. Dalam kajiannya, berbeda dengan pemecahan masalah yang mana ditandai dengan situasi dimana sebuah tujuan ditetapkan dengan jelas dan dimana pencapaian sebuah sasaran diuraikan menjadi sub tujuan, yang pada saatnya membantu menjelaskan tindakan yang harus dan kapan diambil. Pengambilan keputusan juga berbeda dengan penalaran, yang mana ditandai dengan sebuah proses oleh perpindahan seseorang dari apa yang telah mereka ketahui terhadap pengetahuan lebih lanjut. Berdasarkan beberapa definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengambilan keputusan (*decision making*) merupakan suatu proses pemikiran dari pemilihan alternatif yang akan dihasilkan mengenai prediksi kedepan.

Fungsi Pengambilan Keputusan individual atau kelompok baik secara institusional ataupun organisasional, sifatnya futuristik (Hasan, 2004).

Menurut David J. Weiss dan James Shanteau (2014) untuk dapat mengambil keputusan, seorang pakar harus memiliki kriteria, antara lain :

1. Mampu melakukan penilaian secara diskrit, objektif, mutlak, dan tidak memihak.
2. Memiliki pengalaman praktis dalam bidang yang spesifik.
3. Memiliki kewenangan dan mampu melakukan demonstrasi secara langsung serta mampu melakukan evaluasi

4. Berpendidikan dan memiliki reputasi yang baik sebagai pengambil kebijakan
5. Reliabel dan direkomendasikan oleh seseorang yang dianggap berpengalaman luas dan tidak memihak.
6. Mampu memberikan keputusan yang konsisten, valid dan rasional.

Sedangkan Menurut Terry faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan, yaitu :

- a. Hal-hal yang berwujud maupun yang tidak berwujud, yang emosional maupun yang rasional perlu diperhitungkan dalam pengambilan keputusan.
- b. Setiap keputusan harus dapat dijadikan bahan untuk mencapai tujuan Setiap keputusan jangan berorientasi pada kepentingan pribadi, tetapi harus lebih mementingkan kepentingan
- c. Jarang sekali pilihan yang memuaskan, oleh karena itu buatlah alternatif-alternatif tandingan.
- d. Pengambilan keputusan merupakan tindakan mental dari tindakan ini harus diubah menjadi tindakan fisik.
- e. Pengambilan keputusan yang efektif membutuhkan waktu yang cukup lama.
- f. Diperlukan pengambilan keputusan yang praktis untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
- g. Setiap keputusan hendaknya dilembagakan agar diketahui keputusan itu benar.
- h. Setiap keputusan merupakan tindakan permulaan dari serangkaian kegiatan mata rantai berikutnya.

Arroba (1998), menyebutkan lima faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan , antara lain:

- a. Informasi yang diketahui perihal masalah yang dihadapi
- b. Tingkat pendidikan

- c. *Personality*
- d. *Coping*, dalam hal ini dapat berupa pengalaman hidup yang terkait dengan pengalaman (proses adaptasi)
- e. *Culture*

Sedangkan menurut Kotler (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan antara lain:

- a. Faktor Budaya, yang meliputi peran budaya, sub budaya dan kelas sosial
- b. Faktor sosial, yang meliputi kelompok acuan, keluarga, peran dan status
- c. Faktor pribadi, yang termasuk usia dan tahap siklus hidup, pekerjaan, keadaan ekonomi, gaya hidup, kepribadian dan konsep diri
- d. Faktor Psikologis, yang meliputi motivasi, persepsi, pengetahuan, keyakinan dan pendirian

1.1.3.3 TOPSIS (*Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution*)

Berdasarkan penjelasan di atas bahwa analisis SWOT belum mampu memilih strategi yang paling baik. Oleh karena itu untuk memilih strategi yang paling baik perlu dilakukan analisis lanjutan dari strategi-strategi alternatif yang dihasilkan oleh SWOT. Analisis lanjutan yang digunakan adalah analisis TOPSIS (*Technique For Order Preference By Similarity To Ideal Solution*). Analisis ini adalah salah satu metode pengambilan keputusan multikriteria yang pertama kali diperkenalkan oleh Yoon dan Hwang pada tahun 1981.

TOPSIS menggunakan prinsip bahwa alternative yang terpilih harus mempunyai jarak terdekat dari solusi ideal positif dan jarak terjauh dari solusi ideal negatif dari sudut pandang geometris dengan menggunakan

jarak Euclidean (jarak antara dua titik) untuk menentukan kedekatan relatif dari suatu alternatif (Novriansyah, 2015).

Hal tersebut tidak jauh berbeda dengan pendapat Ashtiani (2008: 40) bahwa metode TOPSIS adalah metode beberapa kriteria untuk mengidentifikasi solusi dari satu set alternatif terbatas. Lebih lanjut Mardiyati, et. al (2011) analisis TOPSIS ini digunakan untuk melengkapi kelemahan dari analisis SWOT yang hanya bersifat kualitatif. Metode ini banyak digunakan untuk menyelesaikan pengambilan keputusan dari berbagai alternatif yang tersedia. Hal ini disebabkan konsepnya yang sederhana, mudah dipahami, komputasi yang efisien, dan memiliki kemampuan mengukur kinerja relatif dari alternative keputusan.

Keuntungan utama dari TOPSIS dibanding dengan Metode MCDM lainnya dalam pengambilan keputusan masalah yang kompleks adalah mudah digunakan, dapat memperhitungkan semua jenis kriteria (subyektif dan obyektif), logika rasional dan mudah dipahami bagi para praktisi, perhitungan proses sangat mudah, konsep memungkinkan mengejar kriteria alternatif terbaik digambarkan dalam matematika secara sederhana, dan bobot penting dapat dimasukkan dengan mudah (Nasab, 2012).

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa analisis TOPSIS merupakan penyempurnaan dari analisis SWOT dalam pengambilan keputusan. Analisis TOPSIS ini merupakan bentuk analisis dalam menyederhanakan masalah yang kompleks dengan penyusunan secara hirarki. Kemudian hasil penyusunan hirarki tersebut akan menghasilkan beberapa strategi alternatif untuk menyelesaikan masalah. Selanjutnya untuk memilih strategi alternatif yang terbaik dilakukan perbandingan dari masing-masing strategi tersebut, sehingga akan diketahui strategi yang paling baik diantara alternatif tersebut.

Langkah-langkah metode TOPSIS Fuzzy (Onut, 2007) sebagai berikut:

- a. Memilih nilai linguistik x_{ij} , untuk alternatif mengenai kriteria. Rating linguistik fuzzy x_{ij} , membuat rentang normal bilangan fuzzy segitiga yaitu $[0, 1]$, maka tidak ada kebutuhan untuk normalisasi.

- b. Menghitung matriks keputusan normalisasi

$$\tilde{V}_{ij} = \tilde{x}_{ij} \times w_i \dots\dots\dots (1)$$

- c. Menentukan solusi ideal positif dan solusi ideal negative dari persamaan berikut: $A^+ = \{V^+_1 \dots V^*_i\}$

$$= \{(\max \tilde{V}_{ij} | i \in \Omega b), (\min \tilde{V}_{ij} | i \in \Omega c)\} \dots\dots\dots (2)$$

$$A^- = \{V^-_1 \dots V^-_i\}$$

$$= \{(\min \tilde{V}_{ij} | i \in \Omega b), (\max \tilde{V}_{ij} | i \in \Omega c)\} \dots\dots\dots (3)$$

- d. Menghitung jarak setiap alternatif dari solusi ideal dengan persamaan berikut:

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (A^+ - \tilde{V}_{ij})^2} \dots\dots\dots (4)$$

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (A^- - \tilde{V}_{ij})^2} \dots\dots\dots (5)$$

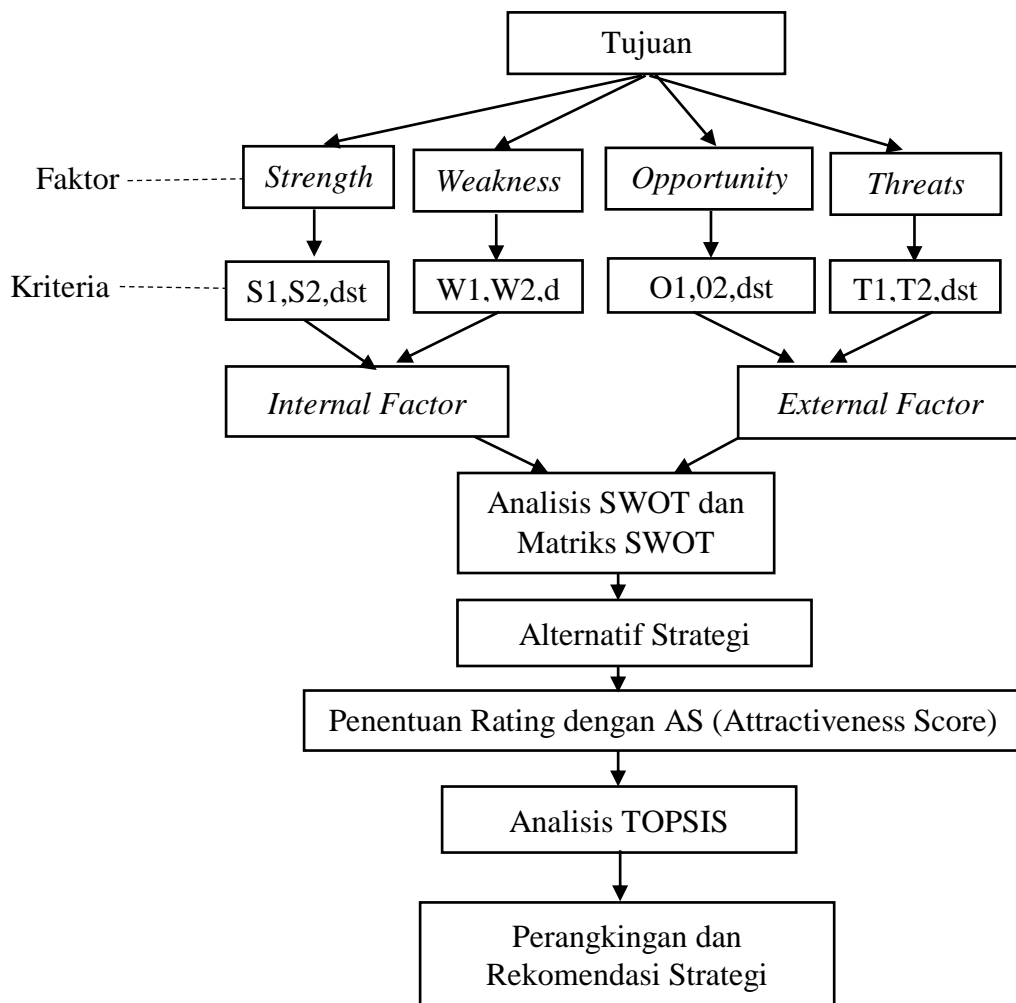
Dengan $i = 1, 2, \dots, n$

- e. Menghitung kesamaan dengan solusi ideal:

$$V_i = \frac{D_i^-}{D_i^- + D_i^+} \dots\dots\dots (6)$$

1.1.3.4 Kombinasi SWOT- TOPSIS

Penjelasan mengenai analisis SWOT dan TOPSIS di atas, kemudian dapat digambarkan model kombinasi antara kedua analisis tersebut. Kombinasi kedua analisis tersebut terbagi menjadi tujuan, faktor, kriteria (Faktor internal dan eksternal), analisis TOPSIS, skor bobot kriteria, dan strategi alternatif. Kombinasi tersebut dapat digambarkan seperti pada bagan di bawah ini:



Gambar 2.5 Bagan Analisis Kombinasi SWOT dan Fuzzy TOPSIS

Berdasarkan gambar 2.5 tentang bagan analisis kombinasi SWOT-Analisis Faktor dan TOPSIS di atas, maka dapat dijelaskan bahwa pada penelitian ini di mulai dengan menetapkan tujuan dilakukannya analisis strategi bisnis. Tujuan tersebut di analisis dengan menggunakan analisis SWOT yang terdiri dari faktor kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threats*). Kemudian masing-masing faktor akan dilakukan pencarian kriteria dari kondisi objek yang akan diteliti. Proses pencarian kriteria tersebut dilakukan dengan melihat kondisi objek penelitian dengan berpedoman pada indikator lingkungan internal dan eksternal.

Selanjutnya, hasil dari pencarian tersebut kondisi riil dari objek yang akan diteliti. Kondisi riil ini yang akan dilakukan analisis lanjutan dengan TOPSIS. TOPSIS pada kasus ini digunakan untuk menentukan alternatif strategi terpilih dalam proses perencanaan strategi terpilih. Diawali dengan penentuan visi dan misi perusahaan, evaluasi faktor eksternal dan internal perusahaan, analisis SWOT, agregasi pendapat *decision maker* menggunakan bilangan *fuzzy*, penentuan bobot kriteria, selanjutnya dilakukan proses perangkingan dengan membuat matriks keputusan, penentuan solusi ideal positif dan negatif, penentuan jarak antara solusi ideal dan penentuan nilai preferensi. Alternatif strategi terpilih adalah alternatif strategi dengan nilai preferensi tertinggi.

1.1.4 Pemodelan Sistem

Penggunaan model sebagai alat bantu dalam proses pengambilan keputusan sudah sejak lama dikenal dan berkembang dengan pesat. Oleh Ockoff, et al (1962) pengertian model dapat dipandang dari ketiga jenis kata. Sebagai kata benda, Model berarti representasi (gambaran atau perlambangan). Model sebagai kata sifat berarti ideal (idaman) dan model sebagai kata kerja berarti memperagakan (demonstrasi). Ketiga arti model ini dipakai dalam proses pemodelan. Dalam pemodelan, model dirancang sebagai penggambaran operasi dari suatu sistem nyata secara ideal guna

menjelaskan atau menunjukkan hubungan-hubungan penting yang terlibat/terkait. Sedangkan sistem nyata, adalah sistem yang sedang berlangsung dalam kehidupan. Sistem yang dijadikan titik perhatian dan permasalahan. Dengan demikian, permodelan adalah proses membangun atau membentuk sebuah model dari suatu sistem nyata dalam bahasa formal tertentu.

Pemodelan merupakan cara yang sederhana untuk memandang suatu masalah. Untuk memudahkan pemikiran tentang karakteristik-karakteristik model yang dibuat, maka harus dipahami masalah dan sistem nyatanya, faktor apa saja yang mempengaruhi perilaku dari sistem tersebut. Dengan demikian dapat ditentukan variabel-variabel apa saja yang menentukan performansi dari sistem yang diamati serta bagaimana variabel tersebut dapat dikendalikan dan diatur. Sehingga akan diperoleh suatu performansi sistem yang dikehendaki.

Kriteria yang harus dipenuhi dalam memodelkan suatu sistem nyata antara lain : model yang dibuat harus mewakili (merepresentasikan) sistem nyata, model merupakan penyederhanaan dari kompleksnya sistem. Pemodelan tidak hanya digunakan untuk menggambarkan dan memahami sekumpulan karakteristik – karakteristik, tetapi juga digunakan untuk mengevaluasi, mengoptimasi serta meramalkan kelakuan sistem. Sehingga akan didapatkan perancangan terbaik tanpa melakukan atau merekonstruksi seluruh kenyataan alamiahnya.

1.1.5 Jenis-Jenis Simulasi Sistem

Cara kerja simulasi berdasarkan pada jenis dari simulasi yang digunakan. Secara umum ada beberapa jenis simulasi yang umum digunakan yaitu: simulasi statis atau simulasi dinamis, simulasi stokastik atau simulasi deterministik, serta simulasi diskrit atau simulasi kontinu.

1.1.5.1 Simulasi Statis atau Simulasi Dinamik

Simulasi Statis adalah simulasi yang tidak didasarkan atas waktu. Simulasi ini seringkali melibatkan random sampling untuk menghasilkan hasil statistik sehingga simulasi ini kerap kali disebut dengan simulasi Monte Carlo. Sebaliknya simulasi dinamis mengikutsertakan aliran waktu. Keadaan yang ada di dalam sistem akan berubah seiring dengan jalannya waktu. Karena itu, Simulasi dinamis tepat digunakan untuk menganalisa sistem manufaktur, bisnis, dan jasa.

1.1.5.2 Simulasi Deterministik atau Simulasi Stokastik

Simulasi ini merupakan satu atau lebih variabel input didalamnya dan bersifat acak disebut dengan simulasi stokastik atau probabilistik. Simulasi stokastik menghasilkan output yang juga bersifat acak dan karenanya hanya memberikan satu titik data mengenai bagaimana perilaku dari sistem. Sementara itu simulasi deterministik tidak memiliki komponen input yang bersifat acak. Dalam simulasi deterministik, semua keadaan kedepan ditentukan begitu data input dan keadaan awal telah didefinisikan.

1.1.5.3 Simulasi Diskrit atau Simulasi Kontinu

Simulasi diskrit merupakan simulasi dimana perubahan terjadi pada titik-titik diskrit di dalam waktu yang dipicu oleh adanya kejadian, kejadian yang dimaksudkan dapat berupa: kedatangan entity kedalam workstation, kegagalan kerja resource, selesainya suatu aktifitas, dan akhir shif kerja. Didalam simulasi kontinu, variabel keadaan berubah secara kontinu seiring berjalannya waktu dan karenanya dinamakan variabel perubahan keadaan kontinu (*continious change state variable*)

1.1.6 Simulasi Sistem Dinamik

Sistem dinamik didefinisikan sebagai sebuah bidang untuk memahami bagaimana sesuatu berubah menurut waktu. Sistem dinamik merupakan metoda yang dapat menggambarkan proses, perilaku, dan kompleksitas dalam sistem. Metodologi sistem dinamik ini telah dan

sedang dikembangkan sejak diperkenalkan pertama kali oleh Jay W. Forrester pada tahun 1950-an sebagai suatu metoda pemecahan masalah-masalah kompleks yang timbul karena ketergantungan sebab akibat dari berbagai macam variabel di dalam sistem. Sistem dinamik dititikberatkan pada penentuan kebijakan dan bagaimana kebijakan tersebut menentukan tingkah laku masalah-masalah yang dapat dimodelkan dengan menggunakan sistem dinamik.

Menurut (Chang, 2011) pendekatan sistem dinamik (SD) dapat membantu para peneliti mendapatkan wawasan tentang perubahan dinamis, Metode SD dapat mensimulasikan banyak perspektif serta memberikan solusi jangka panjang, masalah yang kompleks dapat disajikan dalam cara yang ringkas dan sistematis untuk membantu manajer menguasai masalah. Dengan menggunakan model simulasi, evaluasi efektivitas berbagai kebijakan dapat dinilai dalam kerangka kerja yang sama. Pemodelan simulasi telah menjadi alat penting dalam menetapkan implementasi strategis, analisis kebijakan dan desain di banyak bidang (Samah et al. 2015). Dalam hal ini, sistem dinamik dapat membantu pembuat kebijakan untuk memvisualisasikan secara efektif untuk memprediksi sesuatu yang tidak terduga bisa terjadi. *System Dynamics* (SD) adalah metode untuk menyelidiki perilaku sistem yang kompleks dari satuan waktu ke waktu dengan mengubah seluruh sistem menjadi serangkaian stok dan aliran yang saling berhubungan yang saling mempengaruhi melalui loop umpan balik (Zomorodian et al., 2018). Sedangkan (Mbohwa et al., 2017) berpendapat bahwasannya pendekatan dengan sistem dinamik menggunakan *causal loop dan stock flow diagram*, di mana *causal loop diagram* mewakili hipotesis sebab akibat dari suatu sistem, sedangkan diagram aliran stok menggambarkan struktur aliran sistem. Di sisi lain, variabel stok menentukan status sistem pada titik waktu mana pun, sementara variabel aliran menggambarkan tingkat perubahan stok.

Pada mulanya Forrester menerapkan metodologi (*system dynamics*) untuk memecahkan persoalan-persoalan yang terdapat dalam industri (perusahaan). Model- model *system dynamics* pertama kali ditujukan kepada permasalahan manajemen yang umum seperti fluktuasi inventori, ketidakstabilan tenaga kerja, dan penurunan pangsa pasar suatu perusahaan. Perkembangannya terus meningkat semenjak pemanfaatannya dalam persoalan sistem-sistem sosial yang sangat beragam. Beberapa contoh aplikasinya antara lain dibidang-bidang bisnis, keuangan, ekonomi, industri, pemerintahan, energi, pendidikan, medis dan lingkungan hidup.

Tahap pembuatan suatu model menggunakan metodologi *system dynamics* menurut Saeed (1981) terdiri atas :

- a. Identifikasi suatu pola tingkah laku yang spesifik (pola referensi).

Dalam langkah ini diidentifikasi pola histories atau pola hipotesis yang menggambarkan perilaku persoalan (*problem behavior*). Pola historis atau Pola hipotesis ini merupakan pola referensi yang akan diwakili oleh pola perilaku dari suatu kumpulan variabel-variabel yang mencakup beberapa aspek yang berhubungan dengan perilaku persoalan. Pola-pola tersebut diintegrasikan kedalam suatu susunan (*fabrikasi*) sedemikian rupa sehingga dapat merepresentasikan tendensi-tendensi internal yang ada didalam sistem.

- b. Pengembangan suatu hipotesis dinamik.

Setelah pola referensi dapat didefinisikan, suatu hipotesis awal tentang interaksi-interaksi perilaku yang mendasari pola referensi perlu diajukan. Pada langkah ini, hipotesis dinamik yang diajukan mungkin belum tepat sekali, beberapa interaksi dan formulasi perbandingan dengan bukti-bukti empiris dan reformulasi akan ditempuh untuk sampai kepada suatu hipotesis yang logis dan sah secara empiris.

c. Pembuatan batas model.

Dalam langkah ini batas model didefinisikan terlebih dahulu dengan jelas sebelum suatu model dibentuk. Batas model ini memisahkan proses-proses yang menyebabkan adanya tendensi internal yang diungkapkan dalam pola referensi dari proses-proses yang merepresentasikan pengaruh-pengaruh eksogenus. Batas model ini akan menggambarkan cakupan analisis tersebut dan akan meliputi semua interaksi sebab-akibat yang berhubungan dengan isu itu.

d. Pembuatan model (struktur umpan-balik).

Setelah batas model dapat didefinisikan, suatu struktur linkar-lingkar umpan-balik (feedback loops) yang berinteraksi barulah dapat dibentuk. Struktur umpan balik ini merupakan blok pembentukan model yang diungkapkan melalui lingkaran-lingkaran tertutup. Lingkaran umpan balik tersebut menyatakan hubungan sebab-akibat variabel-variabel yang berputar, bukan menyatakan hubungan karena adanya korelasi-korelasi statistik. Hubungan sebab-akibat antar sepasang variabel harus dipandang bila hubungan variabel tersebut dengan variabel lainnya didalam sistem dianggap tidak ada. Sedangkan suatu korelasi statistik antara sepasang variabel diturunkan dari data yang ada dalam keadaan variabel tersebut berhubungan dengan variabel lainnya, didalam sistem dan kesemuanya berubah secara simultan. Ada dua macam lingkaran umpan-balik yang mungkin terdapat dalam suatu model, yaitu lingkaran umpan-balik positif dan lingkaran umpan-balik negatif. Lingkaran umpan-balik positif akan menghasilkan pola pertumbuhan eksponensial atau peluruhan (*decay*), sedangkan lingkaran umpan-balik negatif akan menghasilkan pola-pola pencapaian tujuan sejenis ataupun kombinasinya akan menghasilkan bermacam pola perilaku. Dalam merepresentasikan aktifitas dalam suatu lingkaran umpan-balik digunakan dua jenis

variabel yang disebut level dan rate. Level menyatakan kondisi sistem pada setiap saat. Dalam rekayasa (*engineering*) level sistem lebih dikenal sebagai state variabel sistem. Level merupakan hasil akumulasi didalam sistem, sedangkan rate menyatakan aktivitas sistem. Persamaan suatu variabel rate merupakan suatu struktur kebijakan yang menjelaskan mengapa dan bagaimana suatu keputusan dibuat berdasarkan kepada informasi yang tersedia didalam sistem. Rate inilah satu-satunya variabel dalam model yang dapat mempengaruhi level.

e. Pengujian model untuk validitasnya dan pemahaman terhadap perilakunya.

Setelah model eksplisit suatu persoalan dapat diformulasikan pada langkah ini suatu kumpulan pengujian terhadap model perlu dilakukan untuk menegakkan keyakinan terhadap kesesuaian model dan sekaligus pula mendapatkan pemahaman terhadap tendensi-tendensi internal sistem. Hal ini diperlukan dalam upaya untuk membandingkannya dengan pola referensi dan secara terus-menerus memodifikasi dan memperbaiki struktur model.

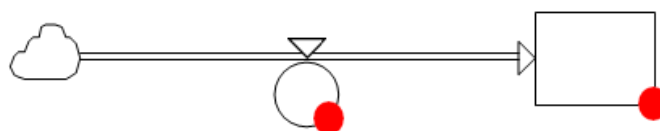
Metode ilmiah dalam pemodelan sistem dinamik diwujudkan dalam bentuk tahapan pemodelan yang meliputi :

1. Konseptualisasi masalah
2. Konseptualisasi sistem
3. Aplikasi model,
4. Verifikasi model
5. Validasi model

Tahapan membangun model sistem dinamik (1 dan 2) serta tahapan simulasi (3 – 5), terhadap model tersebut dapat dilakukan dengan perangkat lunak khusus untuk sistem dinamik yang telah banyak tersedia seperti Dynamo. Simile, Powersim, Vensim, I-think dan lain-lain (Buntuan, 2010).

1.1.7 Perangkat Lunak Powersim untuk Simulasi

Perangkat lunak yang digunakan dalam penelitian ini adalah Powersim 10. Powersim 10 digunakan untuk membangun dan melakukan simulasi suatu model dinamik, yaitu model yang terdiri dari variabel – variabel yang saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya dalam satu kurun waktu. Powersim 10 digunakan untuk membangun dan melakukan simulasi suatu model dinamik. Suatu model dinamik adalah kumpulan dari variabel-variabel yang saling mempengaruhi antara satu dengan lainnya dalam suatu kurun waktu. Setiap variabel berkorespondensi dengan suatu besaran yang nyata atau besaran yang dibuat sendiri. Semua variabel tersebut memiliki nilai numerik dan sudah merupakan bagian dari dirinya. Pada waktu mensimulasikan model, variabel-variabel akan saling dihubungkan membenruk suatu sistem yang dapat menirukan kondisi sebenarnya. Pada perangkat lunak powersim, suatu sistem yang menggambarkan hubungan antara variabel-variabel itu dinamakan diagram alir (*flow diagram*). Variabel-variabel tersebut akan digambarkan dengan beberapa simbol, yang utama adalah simbol aliran (*flow symbol*) yang selalu dihubungkan dengan simbol level (*level symbol*) melalui panah tebal untuk proses aliran. Aliran benda yang dapat mengalir disini adalah barang, uang, orang, dan lain-lain, yang dapat diamati, dan diukur penambahan dan pengurangannya dalam level. Dalam pemodelan level mewakili pokok persoalan yang menjadi perhatian. Penjelasan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.6. Diagram Alir Sistem Dinamik

Selanjutnya panah halus (*information link*) yang menghubungkan antara level dengan aliran adalah proses umpan balik. Diagram alir menggambarkan struktur dari model, sedangkan hasil simulasi berupa gambar atau grafik menggambarkan perilaku (*behavior*) dari sistem. Model yang dibangun dengan menggunakan powersim berbentuk simbol-simbol dan simulasinya mengikuti suatu metode yang dinamakan dinamika sistem (*system dinamik*). Perilaku dari suatu sistem timbul dari struktur yang membangunnya. Struktur itu terdiri dari loop-loop umpan balik (*feedback*), stock and flows dan non linear yang diciptakan oleh interaksi struktur fisik dan institusional dari sistem dengan agen-agen proses *decision-making* yang terjadi di dalam sistem tersebut.

Bentuk yang paling mendasar dari perilaku dinamik adalah *exponensial growth*, *goal seeking* dan *oscillation*. Setiap dari perilaku dasar dinamik tersebut dihasilkan oleh struktur *feedback* yang sederhana: growth dibangun untuk feedback positif, goal seeking dibangun untuk feedback negatif dan oscillation dibangun untuk feedback negatif dengan waktu tunda (*time delays*) dalam loop. Bentuk lainnya termasuk *S-shaped growth*, *S-shaped growth* dengan *overshoot* dan *oscillation*, dan *overshoot* dan *collapse*, dibangun untuk hubungan nonlinear dari struktur-struktur dasar *feedback*

2.2.6.1 Alat-alat (*tools*) Untuk Sistem Dinamik Pada Powersim

Alat-alat dasar yang biasa digunakan untuk sistem dinamik pada Powersim adalah berupa diagram-diagram loop sebab akibat (*Causal Loop Diagrams/CLDs*) dan stocks and flows.

1. *Causal Loop Diagram (CLD)*

CLD adalah alat yang penting untuk merepresentasikan struktur umpan balik dari sistem. CLD baik sekali digunakan untuk :

- Menangkap secara cepat hipotesis mengenai penyebab dinamika.
- Mendapatkan dan menangkap mental model dari individu atau tim.
- Mengkomunikasikan umpan balik yang penting yang diyakini bertanggung jawab terhadap suatu masalah.

CLD terdiri dari variabel-variabel yang dihubungkan oleh tanda panah yang menunjukkan pengaruh sebab akibat di antara variabel-variabel tersebut. Loop umpan balik juga diidentifikasi di dalam diagram.

2. *Auxilliary*

Auxilliary adalah variabel yang merujuk kepada informasi yang melekat pada suatu obyek, jadi bukan obyek itu sendiri. Kuantitas dan atau kualitas informasi tersebut nilainya diproses sendiri oleh model atau dapat diciptakan dengan suatu konstanta.

3. *Stock dan Flow*

Diagram loop sebab akibat memiliki beberapa keterbatasan dan dengan mudah dapat disalahgunakan. Salah satu keterbatasan yang paling penting dari diagram sebab akibat adalah ketidakmampuannya untuk menangkap struktur stok dan aliran (*stock and flow*) dari sistem. Stok dan aliran, bersama dengan umpan balik, adalah dua konsep utama dari teori sistem dinamik. Stok adalah akumulasi. Stok menggolongkan keadaan sistem dan membentuk informasi pada keputusan dan tindakan. Stok memberi sistem kekuatan untuk bergerak dan melengkapinya dengan memori.

1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian pada tesis ini didukung oleh beberapa penelitian terdahulu yang disajikan seperti di bawah ini:

No.	Judul	Tahun	Nama Peneliti
1.	Analysis of the Impact of Strategic Management on the Business Performance of SMES in Nigeria	2018	Edwin Agwu
<p>Objek Penelitian: UMKM di Nigeria Jenis Penelitian: Kuantitatif Metode Analisis: Analisis regresi Hasil: Bahwa strategi bisnis usaha kecil dan menengah dapat mempengaruhi jumlah konsumen, dimana jumlah konsumen tersebut akan berdampak pada volume transaksi penjualan dan perluasan pangsa pasar.</p>			
2.	Swot Analysis to Reform MSMEs	2018	Vandana Hedge dan K. K. Sabarirajan
<p>Objek Penelitian: UMKM di India Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Analisis SWOT Hasil : Perlu adanya perubahan pengelolaan UMKM untuk mengendalikan ancaman dan kelemahan. Selain itu, UMKM harus memanfaatkan peluang pemanfaatan teknologi informasi dalam menjalankan usahanya.</p>			
3.	SWOT Analysis of Micro Entrepreneurship and Start-ups in Haryana	2019	Jyoti Yadav dan Neelam Gulati
<p>Objek Penelitian: UMKM dan Start-ups di India Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Analisis SWOT Hasil : Hasil artikel ini mengusulkan bahwa UMKM dan start-ups perlu melakukan analisis dan memahami tantangan yang sedang dihadapi, sehingga dapat melewati tantangan tersebut dengan strategi yang lebih baik.</p>			
4.	Cause-Effect Analysis of Strategic Planning and The Performance of Small and Medium-Size Enterprises in Kogi State	2019	Akeem Tunde Nafiu, Momoh. I. Yalo, dan Hakeem Tomi Saliu
<p>Objek Penelitian: UMKM di Kogi State Jenis Penelitian: Kuantitatif Metode Analisis: Analisis Deskriptif statistik, logit, dan regresi linear</p>			

	<p>Hasil : (1) Pemilik UKM kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pengelolaan usaha; (2) Pemikiran tradisi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap perencanaan strategi usaha; (3) Tidak tersedianya sumber daya berpengaruh negatif terhadap perencanaan strategi usaha; (4) Perencanaan strategi usaha berpengaruh positif terhadap daya saing dan kinerja keuangan UKM; (5) Kesimpulannya bahwa perencanaan strategi usaha merupakan unsur penting dalam menghadapi persaingan pasar.</p>		
5.	Application of Combined SWOT and AHP for Strategy Development: Evidence from Pottery Industry of Bangladesh	2020	Mohammad Muzahidul Islam, Laizu Akter, A.K.M Kanak Pervez, Md. Nur Nabi, Md. Momin Udin, Zakaria Arifin
<p>Objek Penelitian: UKM Bidang Kerajinan Gerabah di Bangladesh Jenis Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif Metode Analisis: Metode SWOT dan AHP Hasil : (1) Pembuatan kerajinan tembikar yang dilakukan oleh usaha kecil sangat inovatif; (2) Kelemahan yang dihadapi usaha kecil yaitu kurangnya koordinasi dalam hal administratif; (3) Ancaman yang dihadapi yaitu adanya pesaing dengan hasil produk alternatif seperti plastik dan metal; (4) Keunggulannya bahwa produk kerajinan tersebut masih diminati oleh masyarakat di pasar.</p>			
6.	Strategy Development for the Turkish Ready-Made Garment Sector Using SWOT Analysis – Fuzzy TOPSIS Method	2020	Ahmet Ozbek, Hakan Pabuccu, dan Yusuf Esmer
<p>Objek Penelitian: UKM Sektor Usaha Garmen di Ghana Jenis Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif Metode Analisis: Metode SWOT dan TOPSIS Hasil: Hasil pemetaan strategi usaha industri yang menjadi fokus yaitu (1) Membangun merk global; (2) Penyediaan insentif dari pemerintah untuk meningkatkan daya saing usaha; (3) Efektivitas penggunaan <i>e-commerce</i>; (4) Mendorong kaum muda untuk menekuni usaha garmen. Berdasarkan hasil analisis dengan SWOT-Fuzzy Topsis didapatkan bahwa pemanfaatan <i>e-commerce</i> untuk melakukan pemasaran online sangat dianjurkan sebagai strategi yang ideal.</p>			
7.	Analysis Model of the Sustainability Development of Manufacturing Small and Medium – Sized Enterprises in Taiwan	2019	An-Yuang Chang dan Yen-Tse Cheng
<p>Objek Penelitian: IKM bidang Manufaktur di Taiwan Jenis Penelitian: Kuantitatif</p>			

	<p>Metode Analisis: Metode Fuzzy Delphy Analisis Grey Relation Hasil: Bahwa usaha kecil yang bergerak di bidang manufaktur/industri di Taiwan perlu memikirkan pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu strategi berkelanjutan yang digunakan yaitu pengurangan emisi gas rumah kaca, pengiriman produk yang tepat waktu, jaminan kualitas, dan keuntungan.</p>		
8.	Impact of Covid-19 Pandemic on Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises Operating in Pakistan	2020	Mohsin Shafi, Junrong Liu, dan Wenju Ren
	<p>Objek Penelitian: UMKM di Pakistan Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Analisis Statistik Deskriptif Hasil: Pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah merasakan dampak dari wabah covid-19. Hal ini ditandai dengan beberapa masalah keuangan, gangguan rantai pasokan, penurunan penjualan dan keuntungan. Selain itu sebesar 83% pelaku usaha tidak siap menghadapi situasi ini. Penelitian merekomendasikan strategi untuk pelaku usaha seperti (1) Memperhatikan kesehatan dan keselamatan karyawan yang bekerja selama pandemi covid-19; (2) Memberikan informasi dan komunikasi yang akurat dan bertanggungjawab; (3) Memberikan kesempatan bagi pelaku perdagangan untuk terus beroperasi dengan mengikuti protokol kesehatan; (4) Melakukan pekerjaan secara online yang bisa dikerjakan jarak jauh dan melakukan pembelian barang secara <i>delivery order</i>; (5) Melakukan aktivitas pembayaran melalui online banking; (6) Pemerintah memberikan bantuan keuangan dan subsidi bagi karyawan dan pelaku usaha; (7) Melakukan kerjasama dengan pelaku usaha lain; (8) Melakukan dialog antara pelaku usaha dan organisasi kerja; (9) Mencari peluang lain agar usaha tetap berjalan.</p>		
9.	Strategies for Small Business: Surviving and Thriving in the Era of Covid-19	2020	Eric. W. Liguori dan Thomas. G. Pittz
	<p>Objek Penelitian: Literatur Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Metode Studi Literatur Hasil: Strategi bisnis yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah di era pandemi covid-19 yaitu (1) Melakukan transformasi usaha dengan cara online; (2) Melakukan komunikasi yang intensif kepada pelanggan, jika dimungkinkan hubungi pelanggan tersebut secara personal; (3) Melakukan komunikasi secara transparan kepada karyawan jika ada yang diberhentikan/PHK, karena dengan komunikasi yang transparan maka karyawan akan mengerti kondisi usaha tersebut; (4)</p>		

	Melakukan hubungan yang baik antar pelaku usaha untuk mendapatkan inovasi pengembangan bisnis.		
10.	The Impact of Covid-19 Pandemic Crisis on Micro Enterprises: Entrepreneurs' Perspective on Business Continuity and Recovery Strategy	2020	Noor Fzlinda Fabeil, Khairul Hanim Pazim, dan Juliana Langgat
	<p>Objek Penelitian: Pelaku Usaha Mikro Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Metode Wawancara Hasil: Bahwa pandemi Covid-19 ini termasuk jenis ancaman yang secara tiba-tiba datang. Tidak ada manajemen strategis yang formal dalam menjalankan usaha di masa pandemi Covid-19. Mereka hanya merubah proses pengiriman barang secara online. Selain itu dana bantuan dari pemerintah mereka gunakan untuk menambah modal dalam menjalankan usahanya.</p>		
11.	Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19	2020	Ika Fitriyani, Nining Sudyarti, dan M. Nur Fietroh
	<p>Objek Penelitian: UKM di daerah Sumbawa Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Metode Wawancara Hasil: Pelaku usaha kecil dan menengah dapat mengembangkan keberlanjutan usahanya dengan penguatan pada bidang manajemen pemasaran, SDM, keuangan, dan operasional.</p>		
12.	Strategi Survival UMKM Batik Tulis Pekalongan di Tengah Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pada "Batik Pesisir" Pekalongan)	2020	Mohammad Rosyada dan Anah Wigiawati
	<p>Objek Penelitian: UMKM Batik Tulis Pekalongan Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Wawancara Hasil: Untuk menjalankan usaha di masa pandemi Covid-19 ini, para pelaku usaha kecil dan menengah melakukan strategi bisnis dalam hal; (1) Diferensiasi produk; (2) Inovasi dan kreativitas dalam melakukan pelayanan ramah kepada pelanggan; (3) Melakukan pemasaran dengan cara pengiklanan, promosi penjualan, pemasaran langsung, pemberian diskon, dan melakukan pengiklanan secara online.</p>		
13.	Pengembangan Sentra Industri UKM Krupuk Terasi dalam Menghadapi Era New Normal: Studi UKM Budi Jaya Makmur di Desa Buden	2020	Sabilar Rosyad dan Wisnu Priambodo

	Lamongan		
	<p>Objek Penelitian: UKM Sektor Makanan Desa Lamongan Jenis Penelitian: Kualitatif Metode Analisis: Wawancara Hasil: Bahwa pelaku usaha kecil dan menengah melakukan langkah strategi bisnis dari hasil pembinaan oleh pemerintah daerah yaitu (1) Melakukan inovasi pengolahan produk; (2) Inovasi dalam hal pemasaran.</p>		
14.	Perumusan Strategi Pengembangan Objek Wisata Alam dengan Metode SWOT <i>Analysis</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) di Kabupaten Asahan (Studi Kasus: Air Terjun di Asahan)	2020	Ulimayen Sinaga dan Santi Agustina Manalu
	<p>Objek Penelitian: Sektor Pariwisata di Kabupaten Asahan Jenis Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif Metode Analisis: Analisis SWOT dan AHP Hasil: Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, maka air terjun ponot ada di strategi SO, air terjun alam ada di strategi WO, air terjun di monang-monang ada di strategi WO, dan air terjun jatuan batok ada di strategi WT.</p>		
15.	Strategi Pengembangan Kemitraan Agroindustri Nilam di Kabupaten Konawe Selatan Menggunakan Metode Analisis SWOT dan AHP	2020	Dzulkarnain, Imam Santoso, dan Siti Asmaul Mustaniroh
	<p>Objek Penelitian: Sektor Agroindustri di Kabupaten Konawe Selatan Jenis Penelitian: Kualitatif dan Kuantitatif Metode Analisis: Metode SWOT dan AHP Hasil: Strategi kemitraan agroindustry terdiri dari pola inti plasma untuk produksi dan pola dagang umum untuk pemasaran. Berdasarkan hasil analisis diperoleh informasi bahwa prioritas utama yaitu meningkatkan akses pasar dengan menjalin kemitraan usaha dengan skor 0,369, prioritas kedua yaitu pelatihan pengembangan SDM dengan dinas terkait dengan skor 0,250, prioritas ketiga yaitu memperkuat permodalan dengan skor 0,206, dan prioritas keempat memperluas mitra kerjasama.</p>		

Berdasarkan rangkuman literatur di atas, peneliti melihat bahwa dalam konteks ini posisi penelitian ini terhadap penelitian terdahulu adalah sebagai peneliti lain yang memanfaatkan penelitian sebelumnya untuk dijadikan acuan dan referensi dalam pengerjaan penelitian ini. Dari beberapa acuan jurnal terdahulu peneliti saat ini akan membandingkan, membuktikan dan melanjutkan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan peneliti terdahulu. Perbedaan mendasar yang terdapat dalam penelitian ini dan peneliti terdahulu diantaranya adalah objek penelitian, lokasi, ukuran sampel, metode yang digunakan, dan unit bisnis yang diteliti. Dalam hal ini penelitian yang penulis ambil untuk menjadi rujukan membahas berbagai fenomena terkait strategi bisnis UMKM dalam menghadapi pandemi khususnya di era Pandemi Covid-19. Penulis akan mengkaji lebih dalam mengenai bagaimana merancang strategi bisnis serta membuat simulasi strategi bisnis untuk menghadapi Pandemi Covid-19 bagi Usaha Kecil dan Menengah khususnya Usaha Kecil dan Menengah Pengrajin Tenun di Kabupaten Tana Toraja