

**MANAJEMEN STRATEGI PENGRAJIN ALAT MUSIK DALAM  
MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHANYA  
DI MASA PANDEMI *COVID-19*  
(Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas Bumiayu Brebes)**



**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

Oleh:  
**VIA IRHAS**  
**NIM. 1817201250**

**EKONOMI DAN KEUANGAN ISLAM  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROF. K.H. SAIFUDDIN ZUHRI  
PURWOKERTO  
2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Via Irhas  
NIM : **1817201250**  
Jenjang : S.1  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam  
Jurusan : Ekonomi Syariah  
Program Studi : Ekonomi Syari'ah  
Judul Skripsi : Manajemen Strategi Pengrajin Alat Musik Dalam Mempertahankan Keberlangsungan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas, Bumiayu, Brebes)

Menyatakan bahwa naskah skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Purwokerto, 1 Agustus 2022.

Saya yang menyatakan,



SEPUILUH RIBU RUPIAH  
TTL. 7000  
METERAI TEMPEL  
D9AJX945992369

Via Irhas

NIM.1817201250



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jalan Jenderal Ahmad Yani No. 54 Purwokerto 53126  
Telp: 0281-635624, Fax: 0281-636553; Website: febi.uinsaizu.ac.id

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi Berjudul

**MANAJEMEN STRATEGI PENGRAJIN ALAT MUSIK DALAM  
MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHANYA  
DI MASA PANDEMI COVID-19  
(Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas, Bumiayu, Brebes)**

Yang disusun oleh Saudara **Via Irhas NIM 1817201250** Jurusan/Program Studi **Ekonomi Syariah** Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, telah diujikan pada hari **Kamis** tanggal **11 Agustus 2022** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi (S.E.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

Ketua Sidang/Penguji

Dr. Ahmad Dahlan, M.S.I.  
NIP. 19731014 200312 1 002

Sekretaris Sidang/Penguji

Sarpini, M.E.Sy  
NIP. 19830404 201801 2 001

Pembimbing/Penguji

H. Kholilur Rahman, Lc., M.A  
NIDN. 2016068203



Purwokerto, 19 Agustus 2022  
Mengetahui/Mengesahkan  
Dekan

**Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag**  
NIP. 19730921 200212 1 004

## NOTA DINAS PEMBIMBING

Kepada

Yth: Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Prof. K.H. Saifuddin Purwokerto

di-

Purwokerto.

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

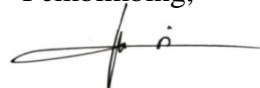
Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi terhadap penulisan skripsi dari saudara Via Irhas NIM 1817201250 yang berjudul :

**MANAJEMEN STRATEGI PENGRAJIN ALAT MUSIK DALAM  
MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHANYA  
DI MASA PANDEMI COVID-19  
(Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas Bumiayu Brebes)**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syariah (S.E.).

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Purwokerto, 29 Juli 2022  
Pembimbing,



Kholilur Rahman, Lc., M.A  
NIP. 2016068203



**MANAJEMEN STRATEGI PENGRAJIN ALAT MUSIK DALAM  
MEMPERTAHANKAN KEBERLANGSUNGAN USAHANYA  
DI MASA PANDEMI COVID-19  
(Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas, Bumiayu, Brebes)**

**Via Irhas**

**NIM. 1817201250**

E-mail : [irhasvia@gmail.com](mailto:irhasvia@gmail.com)

**Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto**

**ABSTRAK**

Desa Kaliwadas merupakan bagian dari kecamatan Bumiayu, Brebes, Jawa Tengah. Hampir 50% dari masyarakat menggantungkan hidupnya dengan menjadi pengrajin alat musik. Sejak virus Covid-19 masuk ke Indonesia membuat beberapa sektor perekonomian menjadi lesu, termasuk pengusaha kerajinan. Sejak pemerintah memberlakukan beberapa kebijakan untuk menekan laju Covid-19 membuat para pengrajin mengalami penurunan penjualan, persentase omzet yang menurun, hingga menutup usahanya sementara. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya di masa pandemi Covid-19.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif. Adapun teknik pengumpulan datanya melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan teknik penulisan data online. Teknik analisis data menggunakan teknik analisis interaktif dengan reduksi data, penyajian data, verifikasi dan penyimpulan data. Sedangkan uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa pandemi Covid-19 berdampak bagi pelaku usaha kerajinan alat musik di Desa Kaliwadas. Adapun Manajemen strategi yang telah dilakukan pengrajin diantaranya 1) Strategi Korporasi, dengan melakukan pengembangan produk, mengambil alih fungsi pemasok atau *supplier*, lebih fokus terhadap usaha, strategi putar haluan, serta strategi pengistirahatan. 2) Strategi Bisnis, dengan mencari bahan baku yang harganya lebih murah tapi tetap berkualitas, diferensiasi produk, dan memperkecil segmen pasar. 3) Strategi fungsional, dengan melakukan pencatatan transaksi keuangan secara teratur, promosi melalui media sosial, memasarkan produk melalui *marketplace shopee* serta memperkejakan karyawan yang berkompeten dibidangnya.

**Kata kunci: manajemen strategi, keberlangsungan usaha, dan covid-19**

**MANAGEMENT OF MUSICAL INSTRUMENT CRAFTSMEN STRATEGIES  
IN MAINTAINING BUSINESS SUSTAINABILITY DURING  
THE COVID-19 PANDEMIC  
(Case Study of Kaliwadas Bumiayu Brebes Musical Instrument Craftsmen)**

**Via Irhas**

**NIM. 1817201250**

E-mail : [irhasvia@gmail.com](mailto:irhasvia@gmail.com)

***Sharia Economics Departement Economics and Islamic Business Faculty  
State Islamic University Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto***

**ABSTRACT**

*Kaliwadas Village is part of the Bumiayu, Brebes district, Central Java. Almost 50% of the public depended their lives by becoming musical instrument craftsmen. Since the Covid-19 virus entered Indonesia has made several economic sectors sluggish, including handicraft entrepreneurs. Since the government has implemented several policies to reduce the rate of Covid-19, the craftsmen experienced a decline in sales, the percentage of turnover that a decline in sales, to closing their businesses temporarily. The purpose of this study is to analyze the strategic management of musical instrument craftsmen in maintaining the sustainability of its business in the Covid-19 pandemic.*

*This research includes a type of field research with a qualitative approach. The data collection techniques through observation, interviews, documentation, and online data search techniques. Data analysis techniques uses interactive analysis with data reduction, data presentation, verification and data conclusions. While the data validity test uses source triangulation*

*The results show that the Covid-19 pandemic has an impact on musical instrument craft businesses actors in Kaliwadas Village. The management strategies that have been carried out by craftsmen include 1) Corporate Strategy, by developing products, taking over the functions of suppliers, more focused on effort, turn-around strategies, and pause strategies. 2) Business Strategy, by finding raw materials that are cheaper but still quality, product differentiation, and minimize market segments. 3) Functional strategy, by recording tegular financial transactions, promoting through social media, marketing products through the shopee marketplace and hiring competent employees in their fields.*

***Keywords: strategic management, business sustainability, and covid-19***

## PEDOMAN TRANSLITERASI BAHASA ARAB-INDONESIA

Transliterasi kata-kata yang dipakai dalam penelitian skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama antara Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI. Nomor : 158/1987 dan Nomor : 0543b/U/1987.

### 1. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	huruf latin	Nama
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	B	Be
ت	ta'	T	Te
ث	Ṡa	Ṡ	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	<u>H</u>	<u>H</u>	ha (dengan garis di bawah)
خ	kha'	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	ze (dengan titik di atas)
ر	ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Ṣad	Ṣ	es (dengan garis di bawah)
ض	d'ad	<u>D</u>	de (dengan garis di bawah)
ط	Ṭa	<u>T</u>	te (dengan garis di bawah)
ظ	Ḍa	<u>Z</u>	zet (dengan garis di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	fa'	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	'el
م	Mim	M	'em
ن	Nun	N	'en
و	Waw	W	Wa
ه	ha"	H	Ha

ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	ya'	Y	Ye

## 2. Konsonan rangkap karena syaddah ditulis rangkap

عدة	ditulis	‘iddah
-----	---------	--------

## 3. Ta’marbutah di akhir kata bila dimatikan ditulis h

حكمة	ditulis	Hikmah
جزية	ditulis	Jizyah

(ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata Arab yang sudah terserap ke dalam Bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengankata sandang “*al*” serta bacaan ke dua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	Karâmah al-auliyâ'
----------------	---------	--------------------

- b. Bila ta’ marbutah hidup atau dengan harakat, *fathah* atau *kasrah* atau *dammah* ditulis dengan t

زكاة الطر	ditulis	Zakât al-fitr
-----------	---------	---------------

## 4. Vokal pendek

◌َ	Fathah	ditulis	A
◌ِ	Kasrah	ditulis	I
◌ُ	Dammah	ditulis	U

## 5. Vokal panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	A
	جاهلية	ditulis	Jâhiliyah
2.	Fathah + ya' mati	ditulis	A
	تنس	ditulis	Tansa
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	I
	كريم	ditulis	Karîm
4.	Dammah + wawu mati	ditulis	U



	فروض	ditulis	Furûd
--	------	---------	-------

## 6. Vokal rangkap

1.	Fathah + ya' mati	ditulis	Ai
	بينكم	ditulis	Bainakum
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	Au
	قول	ditulis	Qaul

## 7. Vokal pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan apostrof

انتم	ditulis	a'antum
أعدت	ditulis	u'iddat

## 8. Kata sandang alif + lam

a. Bila diikuti huruf qomariyyah

القياس	ditulis	Al-qiyâs
--------	---------	----------

b. Bila diikuti huruf syamsiyyah ditulis dengan menggunakan huruf syamsiyyah yang mengkitunya, serta menggunakan huruf I (el)-nya.

السماء	ditulis	As-samâ
--------	---------	---------

## 9. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوئ النروض	ditulis	Zawi al-furûd
------------	---------	---------------

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT , atas anugerah, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Pengrajin Alat Musik dalam Mempertahankan Keberlangsungan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pengrajin Alat Musik Kaliwadas, Bumiayu, Brebes)”. Skripsi Ini diajukan sebagai persyaratan untuk menyelesaikan pendidikan guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri (UIN) Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa dalam pelaksanaan penyusunan skripsi ini penulis memiliki banyak kekurangan, keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Penulis juga menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari do’a, bantuan, bimbingan, dorongan motivasi dan kerjasama yang baik dari berbagai pihak. Untuk itu pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag., selaku rektor Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
2. Dr. H. Jamal Abdul Aziz, M.Ag, selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Dewi Laela Hilyatin, S.E, M.S.I., selaku ketua jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
4. Kholilur Rahman Lc., M.A., selaku dosen pembimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi. Terima kasih saya ucapkan atas segala masukan, bimbingan demi terselesainya penyusunan skripsi ini. Semoga beliau senantiasa sehat dan mendapatkan lindungan dari Allah SWT.

5. Dr. H. Chandra Warsito, M.Si., selaku Penasehat Akademik, terima kasih saya ucapkan untuk setiap bimbingan dan arahan selama menjalani perkuliahan.
6. Segenap dosen dan staf Karyawan Universitas Islam Negeri Prof. K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) yang telah banyak membantu dalam penulisan dan penyelesaian studi penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan.
7. Kedua orang tua saya, Bapak Abdul Mukti dan Ibu Daryati tercinta, serta kakaku tersayang Riyan Iriyanto, Laela Tiara dan Eva Nurhayati terimakasih yang tak terhingga penulis ucapkan, berkat kasih sayang, perjuangan, do'a dan dukungan baik moril dan materil dari kalian penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, kalian adalah motivator terbesar penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Sahabat terbaikku, Putriana, Lidia Setyawati, Friska Ayu Ningrum, Nurul Izza dan Erna Trianingsih yang sudah mau direpotkan dalam penulisan skripsi ini, yang selalu memberi dukungan dan semangat agar tidak pernah putus asa, dan tidak lupa seluruh keluarga besar Ekonomi Syariah F angkatan 2018Seluruh pengrajin alat musik Desa Kaliwadas yang telah memberikan izin dan membantu penulis selama proses penelitian dan pengambilan data.

Penulis berharap semoga Allah SWT membalas semua kebaikan pihak-pihak yang sudah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis juga berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat, baik untuk penulis pada khususnya dan semua pihak pada umumnya, Aamiin

Purwokerto, 1 Agustus 2022



Via Irhas

NIM.1817201250

## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>NOTA DINAS PEMBIMBING</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vi</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Definisi Operasional .....	13
C. Rumusan Masalah .....	14
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	<b>16</b>
A. Landasan Teori .....	16
1. Manajemen Strategi .....	16
2. Konsep Keberlangsungan Usaha .....	30
B. Kajian Pustaka .....	34
C. Landasan Teologis .....	41
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>45</b>
A. Jenis Penelitian .....	45



B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	45
C. Subjek dan Objek Penelitian .....	46
D. Sumber Data .....	46
E. Teknik Pengumpulan Data .....	47
F. Teknik Pengambilan Sampel .....	49
G. Teknik Analisis Data .....	49
H. Uji Keabsahan Data .....	51
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>53</b>
A. Pengertian Pengrajin Alat Musik .....	53
B. Pengertian Pandemi Covid-19 .....	55
C. Gambaran Umum Daerah Bumiayu Brebes.....	57
D. Profil Pengrajin Alat Musik Desa Kaliwadas .....	67
E. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Usaha Pengrajin.....	71
F. Manajemen Strategi Pengrajin Alat Musik Desa Kaliwadas .....	76
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
A. Kesimpulan .....	91
B. Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perkembangan UMKM dan Usaha Besar .....	2
Tabel 1.2 Data Karakteristik Operasional Perusahaan Selama Pandemi .....	6
Tabel 1.3 Jenis Kendala yang Dialami Oleh Para Pelaku Usaha .....	6
Tabel 1.4 Wilayah yang Terjadi Penurunan Permintaan .....	7
Tabel 1.5 Penurunan Penjualan Alat Musik .....	9
Tabel 1.6 Data Penurunan Omzet Pengrajin Alat Musik .....	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	38
Tabel 4.1 Data Kecamatan dan Desa di Kabupaten Brebes .....	59
Tabel 4.2 Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Desa Kaliwadas .	64
Tabel 4.3 Keadaan Penduduk Menurut Mata Pencaharian .....	64
Tabel 4.4 Keadaan Penduduk Menurut Tingkat Pendidikan .....	65
Tabel 4.5 Jumlah Sarana dan Prasarana Pendidikan Desa Kaliwadas .....	66
Tabel 4.6 Jumlah Sarana dan Prasarana Peribadatan Desa Kaliwadas .....	67
Tabel 4.7 Data Pengrajin Alat Musik Desa Kaliwadas .....	69
Tabel 4.8 Alat Musik yang Dihasilkan .....	70

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Peta Administrasi Kabupaten Brebes .....	58
Gambar 4.2 Hasil Produksi Drumband Dewasa dan Drumband Anak Kecil .	72
Gambar 4.3 Pengembangan Produk .....	79
Gambar 4.4 Diferensiasi Produk dengan Memasang Alat Peredam .....	85
Gambar 4.5 Promosi Melalui Sosial Media <i>Facebook</i> .....	87
Gambar 4.6 Pemasaran Produk Melalui <i>Marketplace Shopee</i> dan <i>WhatsApp</i> .	88



## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara Informan Kunci (Pemilik Usaha)

Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara Informan Utama (Karyawan)

Lampiran 3 Transkrip Wawancara Informan Kunci (Pemilik Usaha)

Lampiran 4 Transkrip Wawancara Informan Utama (Karyawan)

Lampiran 5 Dokumentasi yang Berkaitan dengan Penelitian

Lampiran 6 Permohonan Riset Individual

Lampiran 7 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Kehidupan sejahtera secara lahir dan batin merupakan harapan semua warga negara tanpa terkecuali. Akan tetapi, hal tersebut masih sulit untuk terwujud. Setiap orang akan selalu berusaha mencari cara supaya bisa hidup sejahtera. Hal yang mereka lakukan adalah dengan cara bekerja, baik bekerja kasar seperti buruh atau sejenisnya dengan gaji minim, sampai ada yang bekerja kantoran yang memperoleh gaji sampai ratusan juta.

Ekonomi merupakan salah satu faktor penting dalam kehidupan manusia. Dapat dipastikan dalam keseharian kehidupan manusia selalu bersinggungan dengan kebutuhan ekonomi. Keberadaan Ekonomi dapat memberikan kesempatan bagi manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya seperti makanan, minuman, berpakaian, tempat tinggal, dan lain sebagainya. Pentingnya ekonomi dalam kehidupan manusia tersebut menuntut negara untuk mengatur kebijakan tentang perekonomian dan menjamin perekonomian warga negara khususnya di Indonesia yang memproklamirkan diri sebagai negara kesejahteraan (*welfare staat*). Dalam konsep negara kesejahteraan dijelaskan bahwa “Negara berhak untuk ikut campur dalam segala aspek kehidupan warga negaranya termasuk dalam bidang ekonomi”. Selain Daripada itu, pertumbuhan ekonomi juga merupakan faktor yang mendukung pembangunan nasional dalam sebuah negara. Pertumbuhan ekonomi yang baik akan dapat meningkatkan pembangunan nasional. Dalam upaya mengembangkan perekonomian, Indonesia yang dahulu dikenal sebagai negara yang agraris karena sebagian mata pencaharian penduduknya adalah sebagai petani kini telah bergeser bukan lagi persawahan yang dikembangkan melainkan perindustrian (Hanoatubun, 2020).

Kesejahteraan merupakan salah satu tujuan Negara Indonesia, hal tersebut tertuang pada pembukaan Undang-Undang Dasar 1945 (Kementerian Keuangan, 2012). Dunia usaha juga turut mengalami perkembangan kearah yang lebih positif seiring berkembangnya zaman. Hal tersebut terbukti dari banyaknya unit usaha skala kecil, menengah, hingga skala besar yang semakin meningkat keberadaannya. Terbukti dari data perkembangan UMKM dan Usaha besar dari tahun 2018-2019. Pada tahun 2018 total UMKM di Indonesia sebanyak 64.199.607 (atau sekitar 99% dari total usaha), yang memperkerjakan 116.978.631 tenaga kerja (atau sekitar 97% dari total tenaga kerja di sektor ekonomi) dan menyumbang 60% terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) (Kemenkop dan UMKM, 2018).

**Tabel 1.1**  
**Data perkembangan UMKM dan Usaha besar**

Indikator	Tahun		
	2018	2019	Perkembangan Tahun 2018-2019 (Jumlah)
Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)	64.194.057	65.465.497	1.271.440
Usaha Besar	5.550	5.637	87
<b>Total</b>	<b>64.199.607</b>	<b>65.471.134</b>	<b>1.271.527</b>

*Sumber data: kementerian koperasi dan usaha kecil dan menengah yang diolah dari badan pusat statistik.*

*Covid-19* merupakan suatu wabah yang memberikan dampak buruk pada semua sektor kehidupan manusia. Wabah ini berasal dari China yang kemudian meluas menyebar ke 210 negara termasuk Indonesia. Pandemi *Covid-19* memberikan ancaman besar pada seluruh ekonomi global tanpa terkecuali. Tercatat perekonomian mengalami penurunan sejak awal tahun

2020 dan di prediksi akan lebih lama jika tidak dilakukan penanganan wabah secara efektif (Sugihamretha, 2020).

Wabah pandemi *Covid-19* telah melanda lebih dari satu tahun dan hampir seluruh dunia merasakan adanya virus ini. Kasus pertama pasien yang dilaporkan terdeteksi di kota Wuhan, Republik Rakyat Tiongkok pada tanggal 18 November 2019. Virus ini telah menyebar dan efek sistemiknya sangat terasa, serta membuat banyak negara mengalami kesulitan untuk melawan wabah pandemi ini, tidak terkecuali Indonesia. Indonesia terdeteksi memiliki pasien *Covid-19* untuk pertama kalinya pada tanggal 2 Maret 2020 (Ningrum, dkk., 2021).

*Covid-19* merupakan wabah penyakit menular yang disebabkan oleh sindrom pernapasan akut *coronavirus 2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 atau SARS-CoV-2)*. Virus *Covid-19* ini merupakan keluarga besar *Coronavirus* yang biasa menyerang hewan. Ketika menyerang manusia, biasanya akan menyebabkan penyakit infeksi saluran pernafasan, seperti flu, *MERS (Middle East Respiratory Syndrome)* dan *SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome)*. Virus ini merupakan jenis varian virus baru yang pertama kali ditemukan di Wuhan, Hubei, China pada tahun 2019 (Ilmiyah, 2020).

*Coronavirus* jenis baru ini kemudian diberi nama *Coronavirus disease-2019* atau disingkat *Covid-19*. Virus ini menyebar secara cepat dan luas pada beberapa negara hingga mengakibatkan pandemi global sampai saat ini. Biasanya orang yang terpapar virus ini akan ditandai dengan gejala seperti demam 38°C, batuk kering, hingga sesak nafas (Johns Hopkins, 2020).

DKI Jakarta menjadi provinsi dengan kasus positif terbanyak di Indonesia, disusul Jawa Tengah diposisi kedua dan Jawa Barat di posisi ketiga (KOMPAS.com, 2020). Kabupaten Brebes merupakan Kabupaten di Jawa Tengah, dari data yang di *update* pada tanggal 30 Oktober 2021 total konfirmasi 13.960, 12.330 dinyatakan sembuh, dengan kasus aktif 37 terdiri

dari 4 orang melakukan isolasi mandiri, 5 orang dirawat dan 28 orang dilaporkan belum terverifikasi. Sedangkan untuk kecamatan Bumiayu dari data yang diperoleh total terkonfirmasi *Covid-19* sebanyak 1586, 1451 orang sembuh dan 127 orang meninggal dunia (Kabupaten Brebes, 2021)

Melihat perkembangan kasus *Covid-19* yang terus meningkat pemerintah melakukan beberapa upaya untuk menekan laju perkembangan kasus ini diantaranya: penerapan *social distancing*, *physical distancing*, *work from home*, penggunaan alat pelindung diri, pergantian sistem pembelajaran dari tatap muka menjadi daring, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) yang terus diperbaharui, hingga pemberlakuan kebijakan *New Normal*. Untuk menjamin masyarakat agar tetap hidup pemerintah juga membuat kebijakan *social assistance* dan *social protection* yang dibagikan hampir merata kepada mereka yang terdampak virus *Covid-19* (Tuwu, 2020).

Hingga awal 2022, pemerintah masih banyak melakukan strategi dalam menghadapi pandemi, pemerintah mengharapkan dengan adanya strategi tersebut dapat menjangkau seluruh masyarakat sehingga dampak yang ditimbulkan oleh virus ini tidak terlalu memberatkan masyarakat. Karena prioritas utama adalah kesehatan, maka peraturan yang pertama diberlakukan adalah Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat atau PPKM. Adanya peraturan tersebut tentunya menimbulkan polemik baru. Hal tersebut dikarenakan adanya golongan masyarakat yang hidupnya bergantung pada kegiatan “berkumpul” atau “bertatap muka” akan tidak dapat melaksanakan kegiatan tersebut, tidak terkecuali para pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) yang disebut sebagai penggerak perekonomian rakyat (Ningrum, dkk., 2021) sehingga hal tersebut akan membuat kelangsungan usahanya menjadi kesulitan.

Pandemi *Covid-19* yang terjadi pada seluruh negara di dunia tentunya memberikan dampak yang besar hampir diseluruh sektor. Penerapan *lockdown*



berakibat pada berhentinya segala aktifitas masyarakat, mulai dari lembaga pemerintahan, perusahaan swasta, wirausaha, transportasi, pendidikan dan pariwisata, dan sektor lainnya. Penerapan *lockdown* juga memberikan dampak terhadap karyawan yang bekerja mulai dari diberikan status “dirumahkan” hingga pemberhentian hubungan kerja (PHK) (Komara, dkk., 2020).

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan sektor informal dengan kegiatan memproduksi barang dan jasa, dengan skala kecil, unit produksinya dimiliki perorangan atau keluarga, banyak menggunakan tenaga kerja (padat karya), dan teknologi yang digunakan relatif sederhana (Rumeon, 2020).

Sebagian besar masyarakat sangat berhati-hati mengatur pengeluaran keuangannya karena ketidakpastian kapan pandemi ini akan berakhir. Hal ini menyebabkan turunnya daya beli masyarakat akan barang-barang konsumsi dan memberikan tekanan pada sisi produsen dan penjual (Pakpahan, 2020). UMKM menjadi tonggak perekonomian yang memegang peran penting dalam membangun ekonomi rakyat. Sektor ini diyakini dapat memainkan peran penting perekonomian negara. Sebagian masyarakat Indonesia dipastikan akan kehilangan pekerjaan dan pendapatan jika kehadiran UMKM ini dihilangkan. Hal ini dikarenakan 49,8 juta tenaga kerja terserap melalui UMKM yang jumlah penyerapannya mencapai 99,99% terhadap Produk Domestik Bruto (Kemenkop dan UMKM, 2018).

Belakangan ini Covid-19 menjadi konsen besar bangsa Indonesia karena permasalahan yang terus ditimbulkannya. Ada banyak kerugian yang disebabkan oleh Covid-19 yang berdampak bagi para pelaku usaha. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik bahwa selama terjadi pandemi beberapa para pelaku Usaha Menengah Kecil dan Usaha Menengah Besar melakukan penyesuaian kegiatan operasionalnya seperti menerapkan WFH untuk sebagian karyawan, WFH untuk seluruh karyawan, mengurangi jam kerja, mesin dan personil, meningkatkan kapasitas, hingga melakukan tutup

sementara pada usahanya. Untuk memberikan gambaran terkait karakteristik operasional perusahaan selama pandemi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.2**

**Data Karakteristik Operasional Perusahaan Selama Pandemi**

<b>Karakteristik Operasional Perusahaan Selama Pandemi</b>	<b>Prosentase</b>
WFH untuk sebagian karyawan	7,00
WFH untuk seluruh karyawan	5,17
Pengurangan jam kerja, mesin dan personil	28,45
Peningkatan kapasitas	3,17
Tidak ada perubahan	38,99
Tutup sementara	17,22

Sumber: <https://www.bps.go.id> data diolah.

Dari data Badan Pusat Statistik diketahui bahwa beberapa pelaku usaha juga mengalami kendala diantaranya, adapun jenis kendala yang mereka alami diantaranya yaitu kesulitan pemasaran penjualan, pembayaran hutang, upah karyawan, tagihan biaya bahan baku, kesulitan pencarian bahan baku, pembayaran sewa, urusan karyawan dan lainnya. Untuk memberikan gambaran terkait jenis kendala yang dialami oleh para pelaku usaha selama pandemi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.3**

**Jenis Kendala Oleh Para Pelaku Usaha**

<b>Jenis Kendala</b>	<b>Prosentase</b>
Pemasaran Penjualan	48,60%
Pembayaran Utang	22,88%
Pembayaran Upah Karyawan	22,40%
Pembayaran Tagihan	22,15%
Biaya Bahan Baku Produksi	19,97%
Bahan Baku	15,56%
Pembayaran Sewa	8,72%
Lainnya	6,87%
Urusan Karyawan	6,09%

Sumber: <https://www.bps.go.id> data diolah.

Sejalan dengan itu dari data Kementerian Koperasi memaparkan bahwa ada sekitar 1.785 koperasi dan 16.313 pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang terdampak pandemi *Covid-19*. Pengelola koperasi juga merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal, serta terhambatnya proses distribusi. Sedangkan di sisi lain terdapat 39% UMKM yang memutuskan untuk mengurangi stok barang selama PSBB akibat *Covid-19* dan ada 16,1% UMKM yang lebih memilih mengurangi karyawan akibat toko fisik ditiutup. Kesimpulannya bahwa UMKM menjadi sektor yang mengalami dampak cukup besar akibat adanya pandemi (Rosita, 2020).

Dari data hasil analisis survey dampak *Covid-19* terhadap pelaku usaha di Provinsi Jawa Tengah dengan sebaran responden menurut eks kresidenan. Kabupaten Brebes merupakan wilayah karesidenan Pekalongan dengan angka tertinggi yang mengalami penurunan permintaan. Untuk memberikan gambaran jumlah penurunan permintaan selama pandemi dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 1.4**  
**Wilayah yang Terjadi Penurunan Permintaan**

<b>Wilayah</b>	<b>Prosentase Penurunan</b>
Kabupaten Surakarta	89,70%
Kabupaten Semarang	87,30%
Kabupaten Brebes	87,10%

Sumber: <https://www.bps.go.id> data diolah.

Desa Kaliwadas merupakan salah satu Desa yang terletak di Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes Jawa Tengah, Desa Kaliwadas dikenal sebagai penghasil alat musik. Sebagian besar masyarakatnya bekerja sebagai pengrajin alat musik. Dengan produk unggulannya rebana. Desa Kaliwadas dikenal juga sebagai “*centra rebana*” ketika mengunjungi Desa Kaliwadas pasti akan melihat deretan pertokoan dan etalase yang memajang alat musik, mulai dari tradisional hingga modern. Usaha menjadi pengrajin alat musik sudah dilakukan secara turun temurun dan sumber daya manusia

yang digunakan mayoritas tenaga kerja lokal. Hal tersebut membuktikan bahwa mayoritas masyarakat bekerja pada sektor UMKM.

Jumlah pengrajin di desa Kaliwadas cukup banyak dan usaha mereka telah berdiri sejak lama, setiap pengrajin paling tidak memiliki sedikitnya 2 karyawan. Alat musik yang yang dihasilkan oleh pengrajin desa Kaliwadas telah mampu terjual hingga ke luar pulau. Dari hasil wawancara awal dengan beberapa pengrajin dapat disimpulkan bahwa:

“Selama pandemi jumlah permintaan alat musik mengalami penurunan, otomatis penjualan kami juga menurun, dengan adanya beberapa kebijakan seperti PSBB hingga PPKM mereka terpaksa untuk mengubah jam operasional, pergantian hingga pengurangan karyawan. Menurut mereka sejak pandemi ketahanan usahanya lebih diutamakan daripada proses produksi. Selain itu pandemi juga membuat omzetnya menurun tidak lain itu karena sepiya permintaan akan alat musik (Pengrajin alat musik, wawancara langsung, 1 Desember 2021).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pandemi berdampak signifikan terhadap usaha mereka, hal tersebut tidak lain disebabkan karena adanya beberapa kebijakan yang dikeluarkan pemerintah, terkait pelarangan kerumunan. Selama pandemi mereka juga mengurangi aktivitas produksi dan lebih terfokus untuk menjual hasil alat musik yang sudah jadi. Saat pandemi orang lebih cenderung untuk menggunakan uangnya untuk membeli sesuatu pokok dibutuhkan, dibandingkan membeli alat musik yang sifatnya bukan kebutuhan pokok. Dengan begitu tentunya hal ini berdampak pada terjadinya penurunan penjualan alat musik dan penurunan omzet pengrajin yang hampir turun sekitar 50%, penjualan sebelum dan saat pandemi sangat dirasakan oleh para pengrajin. Untuk memberikan gambaran terkait penurunan penjualan alat musik dapat dilihat pada tabel di bawah ini.



**Tabel 1.5**  
**Penurunan Penjualan Alat Musik**

Nama Usaha	Produk	Jumlah (Unit/Set)				
		2018	2019	2020	2021	2022
CV. Maskhez Zalfa Jaya Sentosa	Drumband	12 set	15 set	8 set	10 set	12 set
Bintang Musik	Lainnya	20 set	15 set	10 set	12 set	17 set
Maestro Musik	Marching Band	90 unit 20 set	75 unit 10 set	50 unit 5 set	24 unit 9 set	86 unit 15 set
Sn.deni.musik	Marawis	11 set	8 set	6 set	8 set	9 set
Mujib Musik	Hadroh	11 set	9 set	7 set	8 set	8 set
Yull Musik	Drum Mini	150 unit	250 unit	350 unit	400 Unit	500 unit
M. Mahfudz	Drum Mini	200 unit	250 unit	300 unit	400 unit	400 unit
Home Industri Musik Trisno	Drum mini	4800 unit	2500 unit	2400 unit	4500 unit	4700 unit
CV. Berlian Music	Lainnya	13 set	12 set	9 set	10 set	11 set
Rizz Music	Hadroh	14 Set	5 Set	10 set	11 Set	13 Set
<b>Jumlah</b>		<b>101 set 5240 unit</b>	<b>74 set 3075 unit</b>	<b>55 set 3100 unit</b>	<b>69 set 5324 unit</b>	<b>85 set 5.686 unit</b>

*Sumber: wawancara, data diolah, 2022.*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa pandemi berdampak pada penurunan penjualan alat musik, pada tahun 2018 total alat musik yang terjual ada 101 set, pada tahun 2019 turun menjadi 74 set, tahun 2020 turun kembali menjadi 55 set, akan tetapi terjadi kenaikan pada tahun 2021 menjadi 69 set dan terjadi kenaikan penjualan lagi pada tahun 2022 sebesar 85 set. Kenaikan tersebut memang jumlahnya tidak banyak. Pada awal tahun 2021 para pengrajin sudah bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan selama pandemi. Selain itu adanya beberapa penggunaan strategi baru yang

digunakan oleh para pengrajin sehingga mereka dapat mempertahankan usahanya sampai sekarang.

Tantangan terbesar yang dihadapi UMKM saat pandemi adalah kemampuan dalam beradaptasi dan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan yang terjadi. Selain itu juga saat ini para pelaku usaha dituntut untuk selalu siap dalam menghadapi kondisi yang tidak stabil seperti pandemi *Covid-19* yang bisa mengakibatkan penurunan signifikan terhadap omzet sampai terancam ditutupnya usaha tersebut. Untuk memberikan gambaran terkait besaran perubahan omzet yang dialami oleh pengrajin dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.6**  
**Data Penurunan Omzet Pengrajin Alat Musik**

Nama Toko	Sebelum Pandemi (Juta)		Selama Pandemi (Juta)	
	100-300	300-500	50-100	100-200
CV. Maskhez Zalfa Jaya Sentosa	✓		✓	
Bintang Musik	✓		✓	
Maestro Musik	✓		✓	
Sn.deni.musik	✓		✓	
Mujib Musik	✓		✓	
Yull Musik	✓		✓	
M. Mahfudz	✓		✓	
Home Industri Musik Trisno	✓		✓	
CV. Berlian Music	✓		✓	
Rizz Music	✓		✓	

*Sumber: wawancara, data diolah, 2022.*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah penurunan omzet pengrajin sangat signifikan hampir setengah dari total omzet sebelum pandemi. Selain itu dari hasil observasi lapangan diperoleh informasi bahwa untuk mempertahankan usahanya pengrajin melakukan tindakan seperti:

mengurangi jumlah karyawan dengan tujuan untuk mengurangi biaya tenaga kerja, melakukan bauran pemasaran, dan meminimalkan total biaya produksi.

Dari hasil wawancara dan observasi awal tersebut menunjukkan bahwa pengrajin melakukan beberapa tingkatan dari manajemen strategi. Usaha yang menggunakan konsep manajemen strategi lebih menguntungkan dan berhasil mempertahankan usahanya dibandingkan dengan usaha lain yang tidak menggunakan (Hunger, dkk., 2009). Manajemen strategi adalah serangkaian langkah, keputusan, tindakan dan evaluasi untuk usaha dalam jangka panjang (Wheelen & Hunger, 2012). Secara umum tingkatan strategi dibagi menjadi tiga yaitu strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional (Rufaidah, 2012). Keberadaan manajemen strategi dalam dunia usaha merupakan hal yang penting, dengan mengetahui manajemen strategi tentunya dapat mengetahui keputusan terbaik yang dapat diambil untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya. Setiap organisasi bisnis akan dihadapkan dalam dua jenis lingkungan. Yaitu lingkungan internal dan eksternal. Semakin besar suatu perusahaan atau organisasi, maka makin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut (Solihin, 2012).

Dalam Ekonomi Islam sendiri penggunaan berbagai strategi untuk memasarkan atau menjual suatu produk diperbolehkan, sejauh strategi tersebut tidak menghalalkan segala cara, tidak melakukan cara yang batil, tidak ada penipuan, kebohongan serta menzalimi pihak lain. Sebagaimana Al-Qur'an juga mengatur terkait beberapa strategi, seperti dalam QS. At-Taubah: 105.

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى فِي الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ : وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ

وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

*Artinya: 105. Dan katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.*

Kandungan QS. At-Taubah: 105 yaitu memerintahkan orang beriman untuk beramal dan bekerja. Serta melarang untuk bersikap bermalas-malasan dan membuang-buang waktu. Ayat tersebut juga memotivasi orang beriman untuk bersungguh-sungguh dalam proses beramal dan pekerjaannya karena proses itulah yang dilihat dan dinilai oleh Allah SWT. Karena setiap manusia akan kembali kepada Allah SWT dan mempertanggungjawabkan setiap amalannya. Kemudian pada QS. Al-Isra: 26-27.

قَالَ اللَّهُ تَعَالَى فِي الْقُرْآنِ الْكَرِيمِ: وَعَاتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ

تَبَذِيرًا ۗ إِنَّ الْمُبَذِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ ۗ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿٢٧﴾

*Artinya: 26. Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros. 27. Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya*

Sedangkan kandungan QS. Al-Isra 26-27 yaitu memerintahkan kita untuk membantu sesama manusia. Ayat tersebut menjelaskan bahwa seorang muslim memiliki kewajiban memberikan nafkah kepada keluarga dekatnya, membantu sesama, terutama orang yang sedang kesusahan. Ayat tersebut juga berisi larangan boros (mubadzir), artinya harta yang kita miliki sebaiknya dibelanjakan sesuai kebutuhan saja.

Melihat eksistensi manajemen strategi sebagai sebuah strategi dalam mempertahankan sebuah usaha maka peneliti berniat melakukan penelitian dengan judul **“Manajemen Strategi Pengrajin Alat Musik Dalam**



## **Mempertahankan Keberlangsungan Usahanya di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Pengrajin Alat Musik di Kaliwadas Bumiayu Brebes)”**

### **B. Definisi Operasional**

Untuk mempermudah penafsiran dan pengertian serta memperoleh gambaran yang jelas tentang judul yang diangkat, maka ada beberapa istilah yang perlu dijelaskan agar tidak terjadi kerancuan dalam memahami permasalahan yang akan dibahas. Adapun istilah-istilah yang perlu dijelaskan adalah sebagai berikut:

#### **1. Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah proses yang terdiri dari rangkaian aktivitas terkait pengambilan keputusan yang bersifat fundamental serta menyeluruh, disertai penetapan cara melakukannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh semua jajaran pada suatu organisasi, guna mencapai tujuan (Yunus, 2016). Jadi, manajemen strategi disini dimaksudkan bagaimana pengrajin alat musik dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya di masa pandemi Covid-19.

#### **2. Pengrajin Alat Musik**

Pengrajin merupakan orang yang membuat barang kerajinan atau orang yang mempunyai keahlian berkaitan dengan pembuatan kerajinan tertentu. Pengrajin memiliki arti yang sama dengan pendesain dan pencipta ketiganya memiliki arti sebagai subjek yang menghasilkan karya (Sutardi, dkk., 2010). Dalam penelitian ini kerajinan yang dihasilkan adalah alat musik.

#### **3. Keberlangsungan Usaha**

Keberlangsungan usaha merupakan suatu keadaan atau kondisi usaha, dimana didalamnya terdapat cara-cara untuk mempertahankan, mengembangkan dan melindungi sumber daya serta memenuhi kebutuhan yang ada didalam suatu usaha (industri), cara-cara yang dipergunakan ini bersumber dari pengalaman sendiri, orang lain, serta berlandaskan pada

kondisi atau keadaan ekonomi yang sedang terjadi di dalam dunia usaha (*business*) sehingga keberlangsungan usaha (*Business Sustainability*) merupakan bentuk konsistensi dari kondisi usaha, dimana keberlangsungan ini merupakan proses berlangsungnya usaha baik mencakup pertumbuhan, perkembangan, strategi untuk menjaga kelangsungan usaha dan pengembangan usaha dimana semua ini bermuara pada keberlangsungan dan eksistensi (ketahanan) usaha” (Handayani, 2007).

#### 4. Pandemi Covid-19

Pandemi merupakan wabah yang berjangkit secara bersamaan dengan penyebaran secara global di seluruh dunia. Covid-19 atau dikenal juga dengan *Coronavirus* merupakan keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Virus ini pertama kali terdeteksi di Kota Wuhan, Provinsi Hubei, Tiongkok.

Dengan demikian yang dimaksud judul dalam penelitian adalah manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan keberlangsungan usaha di masa pandemi Covid-19.

### C. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis menentukan rumusan masalah sebagai berikut:

Bagaimana manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya di masa pandemi *Covid-19* (Studi kasus Pengrajin Alat Musik di Kaliwadas Bumiayu Brebes)?

### D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

#### 1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian adalah untuk menganalisis bagaimana manajemen strategi yang dilakukan oleh pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.

## 2. Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini di harapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

- a. Manfaat akademis, diharapkan penelitan ini dapat menambah wawasan, ilmu pengetahuan serta dapat menjadi tinjauan literatur bagi penelitian berikutnya khususnya dalam dunia usaha bisnis. Penelitian Ini menyajikan informasi tentang manajemen strategi yang digunakan oleh pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.
- b. Manfaat praktis, diharapkan penelitian dapat menjadi pedoman, bacaan, serta referensi, yang menyajikan bukti nyata terkait manajemen strategi yang dapat dijadikan sebagai upaya bertahan ditengah kondisi yang tidak stabil akibat adanya pandemi. Dengan harapan agar kedepannya bisa responsif dan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Serta diharapkan hasil penelitian ini bisa dijadikan sebagai bahan masukan dan bahan pertimbangan pengambilan keputusan bagi para pelaku usaha dalam mempertahankan usahanya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Manajemen Strategi

Ilmu manajemen merupakan ilmu yang perkembangannya sangat pesat saat ini sehingga menjadikan ilmu tersebut memiliki berbagai cabang serta memiliki kajian yang sifatnya spesifik seperti manajemen keuangan, manajemen produksi, manajemen sumber daya manusia, manajemen transportasi serta manajemen strategi. (Taufiqurokhman, 2016). Manajemen ialah ilmu yang mengatur bagaimana pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya agar efektif dan efisien guna mencapai tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2004).

Menurut G.R. Terry, *Management is distinct process which include planing, organizing, actuating and controlling done to determine and achive stated objective by the way of using human being and different assets.* (Manajemen merupakan proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan yang dibuat guna menentukan dan mencapai target yang sudah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya (Hasibuan, 2005).

Dalam mencapai sebuah tujuan dibutuhkan strategi yang tepat dalam mencapainya. Setiap organisasi memiliki strategi dalam rangka mencapai tujuan organisasinya. Hal ini menjadi pertimbangan bagi semua organisasi untuk memiliki organisasi yang tepat. Istilah “strategi” berasal dari bahasa Yunani, “*strategos*” (*stratos* berarti militer dan *ag* berarti memimpin), yang berarti “*generalship*” atau sesuatu yang dilakukan oleh para jendral perang dalam membuat rencana guna memenangkan perang. Secara umum, strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan jangka panjang (Arifudin, dkk., 2020).



Dalam rangka membentuk respon terhadap perubahan eksternal maka dibentuklah strategi. Perubahan tersebut dapat diatasi dengan cara memperhatikan kemampuan internal yang dimiliki perusahaan. Kemudian dilihat sejauh mana organisasi dapat memanfaatkan peluang yang ada serta meminimalisir ancaman dari luar guna mendapatkan manfaat yang maksimal dengan cara mendayagunakan keunggulan organisasi yang dimiliki pada saat ini (Rahim, dkk., 2016). Sementara Nanang Fatah beropini bahwa strategi merupakan langkah yang sistematis dan sistemis saat melakukan rencana secara menyeluruh (makro) dan berjangka panjang pada pencapaian tujuan (Ahmad, 2020).

Manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini termasuk pemindaian lingkungan (baik eksternal maupun internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Pearce/Robinson mendefinisikan manajemen strategi sebagai kumpulan keputusan serta tindakan yang membentuk formulasi serta implementasi rencana yang didesain guna untuk mencapai tujuan perusahaan (Yunus, 2016).

Carto memberikan pengertian terkait manajemen strategi bahwa menurutnya manajemen strategi dianggap sebagai analisis, serta tindakan yang dilakukan perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif. Ada 2 elemen utama dalam manajemen strategi. *Elemen pertama*, bahwa manajemen strategi berkaitan dengan proses yang sedang berjalan seperti analisis, keputusan, serta tindakan. Selain itu juga berkaitan dengan melakukan analisis target seperti, visi, misi, tujuan serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Perusahaan wajib menciptakan keputusan strategi. Keputusan tersebut berkenaan dengan: (1) bidang usaha apa yang digeluti, serta (2) bagaimana cara perusahaan agar dapat bersaing di bidang usaha tersebut. *Elemen kedua*,

manajemen strategis berkaitan dengan studi terkait mengapa sebuah perusahaan bisa mengalahkan perusahaan lain. Seorang manajer harus dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang unik serta berharga, serta sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga dengan begitu usaha yang dilakoninya bisa bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang dilakukan dengan cara melakukan kegiatan berbeda dengan pesaing atau melakukan hal yang sama tetapi caranya yang beda (Yunus, 2016).

Manajemen strategi adalah proses yang terdiri dari rangkaian aktivitas terkait pengambilan keputusan yang bersifat fundamental serta menyeluruh, disertai penetapan cara melakukannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh semua jajaran pada suatu organisasi, guna mencapai tujuan. Saat ini peranan manajemen strategi semakin banyak diakui jika dibandingkan tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan ditantang untuk semakin kompetitif karena saat ini dalam perekonomian dunia terjadi adanya pergerakan barang dan jasa yang bebas (Yunus, 2016).

Manajemen strategi senantiasa menyikapi dinamika yang saat ini terjadi baik dalam lingkungan internal maupun eksternal yang kemudian berlanjut pada bagaimana upaya untuk menyelesaikan hingga pada akhirnya tujuan yang telah ditetapkan itu dapat segera terealisasi atau direalisasikan dengan baik (Taufiqurokhman, 2016).

Wheelen & Hunger mendefinisikan bahwa manajemen strategi diperlukan oleh perusahaan untuk menentukan kinerja jangka panjang, strategi terdiri dari rangkaian langkah, keputusan serta tindakan. Manajemen strategi yang baik dapat diimplementasikan melalui perencanaan program, proses budgeting, sistem manajemen kinerja, perubahan struktur organisasi serta manajemen program dan proyek (Yunus, 2016). Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson menulis bahwa melakukan identifikasi terkait apa yang hendak dicapai

dan bagaimana caranya agar mencapai hasil yang maksimal maka diperlukan manajemen strategi (Taufiqurokhman, 2016).

Menurut Whelen dan Hunger (2008:15) ada beberapa tingkatan manajemen strategi dalam perusahaan yang berkembang sesuai dengan perkembangan perusahaan yaitu sebagai berikut (Arifudin, dkk., 2020):

a. Strategi Korporasi (*Corporate Strategy*)

Strategi perusahaan menjelaskan dua masalah yang saling berhubungan. Pertama, jenis bisnis seperti apa yang perusahaan harus terapkan untuk dan dapat bersaing. Kedua, bagaimana bisnis tersebut dapat dikelola dan membentuk suatu sinergi. Strategi Korporasi merupakan tingkatan strategi yang dibuat dan diimplementasikan oleh tingkat atas manajemen, dalam lingkungan UMKM strategi ini dirumuskan oleh pemilik usaha, kemudian si pemilik akan menentukan apakah kedepannya usaha tersebut akan ditumbuhkan, stabil atau tetap tidak berubah atau bahkan dilakukan penciutan (Rufaidah, 2012).

Strategi korporasi berisi tentang pilihan arah bagi perusahaan secara keseluruhan dan pengelolaan portofolio bisnis atau produknya. Hal ini berlaku apakah perusahaan itu perusahaan kecil atau perusahaan multinasional besar. Strategi mencerminkan seluruh arah perusahaan yang tujuannya untuk menciptakan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan serta bagi manajemen diberbagai bisnis lini produk. Situasi dan kondisi yang sedang terjadi menjadi penentu diterapkannya strategi tersebut. Arah tersebut biasanya terkait dengan memperluas kegiatan perusahaan, tidak melakukan perubahan aktivitas perusahaan saat ini, serta dengan mengurangi tingkat aktivitas perusahaan. Tiga jenis strategi yang dapat dipakai pada tingkat ini, diantaranya sebagai berikut (Wheelen, dkk., 2018):

### 1) Strategi Pertumbuhan (*Growth/Expansion Strategy*)

Strategi pertumbuhan atau perluasan merupakan strategi yang secara luas paling sering dijadikan rekomendasi bagi perusahaan dalam menyusun strategi direksional perusahaan. Strategi ini dirancang untuk mencapai peningkatan di dalam pertumbuhan penjualan, aset, profit, dan kombinasi dari hal-hal tersebut. Pertumbuhan berkesinambungan akan menyebabkan peningkatan dalam penjualan dan kesempatan untuk memperoleh keuntungan dari pengalamannya mengurangi biaya unit produk sehingga berdampak pada peningkatan profit yang diperoleh. Dalam tahap ini perusahaan akan memberikan pertimbangan terkait apakah produk atau bisnis yang dimiliki memiliki tersebut memiliki potensi untuk tumbuh atau tidak. Strategi pertumbuhan terdiri dari dua jenis kategori yaitu strategi konsentrasi (*consentration strategy*) dan strategi diversifikasi (*diversification strategy*):

a) Strategi konsentrasi terbagi lagi menjadi dua jenis konsentrasi yaitu pertumbuhan vertikal dan horisontal.

(1) Pertumbuhan vertikal (*vertical growth*) pertumbuhan ini dapat dilakukan dengan cara, fungsi pemasok dan distributor diambil alih oleh pemilik usaha. Tujuannya agar lebih efisien karena dapat mengurangi biaya serta dapat mengatasi keseluruhan dari fungsi yang ada. Selain itu juga dapat dilakukan dengan membuat persediaan sendiri dan atau dengan mendistribusikan produknya sendiri. Hal tersebut dilakukan guna mengurangi biaya, serta mengatasi kelangkaan atau kesulitan bahan baku, dan menjamin mutu dan kualitas.



(2) Strategi horisontal (*horizontal growth*) dicapai dengan mengekspansi bisnisnya kedalam wilayah geografis tertentu, atau menambah jangkauan produknya ke dalam pasar yang dituju saat ini (Rufaidah, 2012).

b) Strategi diversifikasi terbagi menjadi dua jenis diversifikasi konsentris dan diversifikasi konglomerat

(1) Diversifikasi konsentris (berhubungan) dilakukan dengan cara melakukan pengembangan usaha yang masih memiliki keterkaitan sejenis dengan usaha sebelumnya. Hal tersebut dapat dilakukan ketika kondisi internal perusahaan seperti finansial sangat kuat.

(2) Diversifikasi konglomerat (tidak berhubungan), perusahaan melakukan pengembangan usaha ke lini bisnis yang berbeda dan tidak memiliki kaitan sama sekali dengan usaha sebelumnya. Hal tersebut dilakukan karena perusahaan merasa bisnis yang sedang dilakoninya saat ini sudah tidak menarik.

Pertumbuhan adalah strategi yang populer karena bisnis yang lebih besar cenderung bertahan lebih lama dari pada perusahaan kecil karena ketersediaan sumber daya ABkeuangan, rutinitas organisasi, dan ikatan eksternal yang lebih besar (Wheelen, dkk., 2018).

2) Strategi Stabilitas (*Stability Strategy*)

Sebuah perusahaan dapat memilih strategi untuk stabil (strategi penundaan atau stabil) daripada pertumbuhan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Pemilihan strategi stabilitas tidak baik jika digunakan untuk jangka panjang, penggunaan strategi stabilitas disarankan hanya untuk jangka waktu pendek. Beberapa pelaku usaha terkadang lebih menyukai keadaan yang

stabil dibandingkan harus tumbuh. Stabil berarti tidak melakukan perubahan-perubahan mendasar dari kegiatan operasionalnya saat itu. Strategi ini lebih dikena dikalangan pelaku usaha kecil. Strategi ini memiliki beberapa turunan antara lain sebagai berikut :

- a) *Pause strategy* (istirahat) atau waspada merupakan jenis strategi dimana perusahaan atau pelaku usaha akan melakukan pemberhentian atau jeda sesaat untuk menganalisis pasar selama beberapa waktu sebelum melanjutkan ke strategi selanjutnya apakah usahanya akan dipertahankan atau dilakukan penghematan. Pada tahap ini, perubahan yang dilakukan perusahaan sangat kecil.
- b) *No change strategy* (strategi tidak ada perubahan) merupakan jenis strategi di mana perusahaan akan memilih untuk tidak melakukan sesuatu hal yang baru dalam kegiatan bisnisnya saat ini sehingga perusahaan tetap menjalankan bisnisnya dengan metode atau sarana yang telah ada.
- c) *Profit strategy* (strategi keuntungan), ditengah kondisi lingkungan usaha yang merosot penggunaan strategi ini tidak mengubah apapun pada yang telah dijalankan. Karena perusahaan akan mendapatkan keuntungan dalam jangka waktu pendek, tetapi belum tentu mendapat keuntungan untuk jangka waktu panjang. Strategi ini akan cenderung untuk menyalahkan orang lain yang terikat dengan usahanya seperti kebijakan pemerintah, para pemegang saham, pesaing, pelanggan, pemberi pinjaman karena keuntungannya menurun (Wheelen, dkk., 2018).

### 3) Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*)

Strategi penciutan merupakan strategi korporasi untuk mengurangi tingkat kegiatan perusahaan agar dapat diupayakan berubah ke keadaan profitabilitas. Strategi ini dipilih jika perusahaan mempunyai posisi atau kedudukan bersaing yang lemah untuk seluruh atau beberapa lini produknya, sehingga hal ini berdampak terhadap hasil kinerja perusahaan menjadi tidak baik, penjualan perusahaan cenderung terus menurun serta laba mengarah pada rugi. Strategi penciutan memiliki turunan antara lain :

- a) *Turn-around strategy* (strategi putar haluan), karena satu atau berbagai alasan, suatu perusahaan akan mengalami penurunan laba. Diantara penyebabnya adalah terjadinya resesi ekonomi, inefisiensi produksi serta trobosan inovatif yang dilakukan oleh pesaing. Perusahaan harus dituntut untuk melakukan beberapa upaya guna mempertahankan usahanya. Hal pertama bisa dilakukan dengan melakukan pengurangan biaya seperti: melakukan pengurangan tenaga kerja, lebih memilih menyewa alat daripada harus membeli, menghentikan beberapa produksi barang yang dirasa perlu, hingga menghentikan penjualan kepada pembeli yang memiliki margin rendah. Upaya kedua bisa dilakukan dengan mengurangi aset seperti: menjual tanah, bangunan, serta peralatan yang tidak penting bagi aktivitas perusahaan (Yunus, 2016).
- b) *Captive company strategy* (strategi turunan), pelaku bisnis melakukan pengurangan terhadap fungsi yang tidak penting. Serta meningkatkan beberapa fungsi yang dianggap mampu meningkatkan efektivitas perusahaan. Strategi ini dilakukan

perusahaan dengan menjadi pemasok utama suatu perusahaan (*sole supplier*), atau menetapkan diri menjadi *prefered provider* suatu rekanan, atau dikontrak pada waktu tertentu (*contract grower*)

c) *Exit strategy* (strategi keluar), merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan keluar dari industri atau membubarkan diri. Strategi ini terdiri dari:

(1) *Sell-out strategy* (strategi menjual) yaitu menjual asset perusahaan demi menutupi kerugian bisnis yang dialami oleh perusahaan demi menutupi kerugian bisnis yang dialami oleh perusahaan dan masih ada harapan untuk perusahaan bangkit lagi bila mendapatkan suntikan dana dari pihak lain.

(2) *Divestment strategy* (strategi memisahkan diri) yaitu menjual perusahaan kepada perusahaan lain agar karyawannya tetap bisa bekerja.

(3) *Bankruptcy/liquidation* (mengumumkan kebangkrutan atau pailit), yaitu menjual seluruh assets perusahaan untuk menutupi seluruh hutang-hutang yang dimiliki oleh perusahaan (Rufaidah, 2012). Karena tidak ada yang tertarik untuk membeli perusahaan yang lemah, perusahaan harus mengejar strategi kebangkrutan atau likuidasi. Strategi ini melibatkan penyerahan manajemen perusahaan ke pengadilan dengan imbalan beberapa penyelesaian kewajiban perusahaan (Wheelen, dkk., 2018).

b. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis adalah keputusan untuk memfokuskan pada posisi bersaing produk/jasa perusahaan dalam industri atau segmen



pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan (Wheelen, dkk., 2018). Dalam tingkatan ini strategi dirumuskan oleh manajemen tingkat menengah. Pada lingkup UMKM strategi ini dirumuskan oleh pemilik usaha. Si pemilik usaha kan menentukan arah usahanya kedepan apakah melakukan tindakan seperti menyerang, melakukan kompetisi (Rufaidah, 2012). Strategi bisnis terdiri dari dua jenis strategi yaitu *competitive strategy* dan *cooperative strategy*:

1) *Competitive strategy* (strategi persaingan) terdiri dari model strategi generik dari porter dan taktik bersaing. Pada model strategi generik Porter (1980) terdapat empat jenis strategi bersaing yaitu:

(a) Strategi kepemimpinan biaya (*overall cost leadership*), merupakan salah satu strategi dimana sebuah perusahaan akan berupaya untuk menjadi lebih efisien dengan cara melakukan reduksi biaya seperti memotong biaya produksi serta melakukan pengawasan biaya yang sangat ketat, dan meminimalisasi biaya yang tidak terlalu penting dan signifikan (Rufaidah, 2012). Ciri lain dari strategi ini adalah perusahaan akan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan seperti memfokuskan harga jual produk yang murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset akan ditekan, jika perlu produk yang dihasilkan hanya sekedar meniru produk dari perusahaan lain (Handayani, dkk., 2021).

(b) Strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), strategi ini cirinya adalah bahwa perusahaan mengalami keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk atau jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain. Dengan demikian harapannya para

konsumen mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan tersebut (Handayani, dkk., 2021). Strategi diferensiasi (*differentiation strategy*), dimana organisasi berupaya membuat produk atau jasa yang ditawarkannya berbeda dengan pesaing. Organisasi dapat menggunakan periklanan, fitur produk yang berbeda, pelayanan atau teknologi baru untuk meraih persepsi produk yang dianggap unik (Yunus, 2016).

(c) Strategi fokus (*cost focus*), adalah kemampuan perusahaan untuk memberikan nilai yang unik dan unggul kepada kelompok pembeli tertentu, segmen garis pasar, atau pasar geografis (Wheelen, dkk., 2018).

(d) Fokus diferensiasi (*differentiation focus*), strategi bersaing dengan mengutamakan keunikan produk yang hanya melayani sejumlah konsumen tertentu (Rufaidah, 2012).

Pada tingkatan ini menjelaskan bagaimana perusahaan merebut pasaran ditengah masyarakat, menempatkan organisasi dibenak para konsumen, dan sebagainya. Tujuannya agar memperoleh keuntungan strategis serta mampu menunjang perkembangan dari organisasi tersebut Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk atau layanan perusahaan atau unit bisnis dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan atau unit bisnis tersebut (Wheelen, dkk., 2018).

2) *Cooperative strategy* (strategi kerjasama), untuk meraih keunggulan bersaing dalam industri melalui kemitraan dengan perusahaan sejenis. *Cooperative strategy* terdiri dari dua jenis strategi yaitu:

(a) *Collusion strategy* (strategi kolusi), yaitu suatu teknik kooperatif perusahaan yang aktif di suatu inudstri untuk mengurangi jumlah putput, menaikkan harga produk dengan tujuan untuk tetap berada di hukum permintaan dan penawaran ekonomi yang normal.

(b) *Strategic alliance* (kemitraan strategis), merupakan *partnership* atau bentuk kerjasama mitra strategis antara dua atau lebih perusahaan atau unit bisnis untuk mncapai tujuan secara strategis yang saling menguntungkan (Rufaidah, 2012).

c. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional memaksimalkan produktivitas sumber daya, mengarahkan pada kompetensi tersendiri yang memberikan perusahaan atau unit bisnis suatu keunggulan kompetitif. Dalam tingkatan ini strategi dirumuskan dan dilakukan oleh tingkat bawah manajemen, sedangkan dalam lingkup UMKM, strategi dibuat oleh pemilik usaha kemudian dilaksanakan oleh karyawan dalam usaha tersebut. Nantinya si pemilih akan melakukan beberapa strategi seperti, fungsi pemasaran, keuangan, penelitian pengembangan dan strategi sumber daya manusia (Rufaidah, 2012).

Strategi ini dimaknai sebagai *value based strategy* (strategi berbasis nilai). Fokus dari strategi ini adalah dengan memaksimalkan produktifitas sumber daya yang digunakan agar dapat memberikan nilai terbaik untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Keunggulan bersaing dapat dilakukan dengan cara meningkatkan area fungsional perusahaan. Strategi ini disebut juga strategi pendukung karena fungsinya untuk menunjang, melengkapi dan mendukung suksesnya strategi lain. Ada 3 turunan strategi yang dapat digunakan pada tahap ini, diantaranya sebagai berikut:

1) Strategi pemasaran (*marketing strategy*)

Berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*). Beberapa strategi pemasaran yang digunakan oleh perusahaan atau unit bisnis adalah: (a) strategi pengembangan pasar dengan cara merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini, mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada saat ini, (b) strategi pengembangan produk dengan cara, mengembangkan produk baru untuk pasar yang telah ada saat ini, mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru, (c) strategi dorong dan tarik, strategi mendorong dengan mengeluarkan sejumlah uang yang besar pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan pajangan produk di rak-rak pada outlet pengecer contohnya pemberian diskon. Strategi menarik, strategi dimana periklanan “menarik” melalui saluran distribusi. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak uang untuk periklanan yang didesain untuk membangun kesadaran merk sehingga pembeli akan mencari produk tersebut contohnya pemasangan iklan di TV, (d) strategi penetapan harga *skim* dan penetrasi, *skimming pricing* penetapan harga produk yang sangat tinggi dengan pertimbangan produknya adalah produk baru dan pesaingnya sedikit. *Penetration pricing*, penetapan harga lebih rendah dari pesaing untuk mendapatkan pangsa pasar agar dapat mendominasi industri. *Dynamic pricing*, penetapan harga dimana harga berubah-ubah sesuai permintaan, segmen pasar, dan ketersediaan produk (Yunus, 2016). Strategi pemasaran ini untuk menetapkan pasar mana yang akan digarap, kondisi pasar yang bagaimana yang akan diinginkan dan lain sebagainya (Rahim, dkk., 2017).



## 2) Strategi keuangan (*financial strategy*)

Menguji dampak keuangan dari pilihan strategi suatu perusahaan atau unit bisnis dan mengidentifikasi tindakan keuangan yang terbaik. Strategi ini juga dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui biaya modal dan dana yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan jumlah modal demi mendukung suatu strategi bisnis (Yunus, 2016). Strategi ini berkaitan dengan pendanaan serta ketersediaan dana baik untuk produksi, pemasaran dan bagian fungsional lainnya. Darimana dana tersebut berasal dan bagaimana penggunaannya (Rahim, dkk., 2017).

Tujuan dari strategi ini adalah untuk menyediakan struktur dana yang cukup melalui *pertama*, keputusan pembiayaan seperti: mengeluarkan saham, menambah hutang, menjual aset atau menggunakan gabungan dari cara-cara tersebut. *Kedua*, keputusan deviden seperti: memperhatikan persentasi laba yang akan dibayarkan kepada para pemegang saham. *Ketiga*, keputusan investasi seperti: menyusun strategi alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset dan divisi sebuah organisasi (Rufaidah, 2012).

## 3) Strategi Sumber Daya Manusia

Membuat keputusan tentang cara terbaik pemilihan dan pemanfaatan tenaga kerja menjadi hal yang ditekankan pada tahap strategi ini. Seperti perekrutan karyawan apakah perusahaan akan merekrut sendiri atau menggunakan *outsourcing*, memilih menggunakan tenaga kerja yang kurang terampil dengan upah murah atau tenaga kerja terampil dengan upah tinggi (Yunus, 2016).

#### 4) Strategi Penelitian dan Pengembangan

Strategi ini berkaitan dengan menciptakan inovasi serta melakukan pengembangan produk dan proses. Pada tingkatan ini nantinya perusahaan akan menentukan apakah usahanya akan menjadi pelopor inovasi, atau meniru produk pesaing (Yunus, 2016).

## 2. Konsep Keberlangsungan Usaha

### a. Pengertian Keberlangsungan Usaha

Keberlangsungan (*sustainability*) diartikan sebagai suatu bentuk kata kerja yang menerangkan suatu keadaan atau kondisi yang sedang berlangsung terus menerus dan berlanjut, merupakan suatu proses yang terjadi dan nantinya bermuara pada suatu eksistensi atau ketahanan suatu keadaan (Kamus Bahasa Indonesia, 2008)

Setiap kehadiran bisnis pasti tidak sekedar dimaksudkan hanya untuk jangka waktu pendek. Tidak pula hanya untuk mencapai tujuan profit/keuntungan yang sesaat dan minimal. Bisnis apapun pasti menginginkan bisa meraih profit /keuntungan yang terus menerus dari waktu ke waktu. selain keuntungan, tentu setiap pebisnis menginginkan bisnisnya bisa terus berteumbuh dan berkembang secara terus menerus dari waktu ke wakt dalam jangka panjang. Bahkan bisa turun temurun ke anak cucu. Artinya melampaui generasi pertama hingga tumbuh dan berkembang pada generasi berikutnya (Agustina, dkk., 2022).

Setiap pebisnis penting untuk memahami dan mengetahui karakteristik bisnis yang dijalankan. Karakteristik produk/jasa tersebut, serta karakteristik konsumen. Sehingga bisa menentukan trik dan strategi untuk keberlanjutan bisnis. Agar bisnis bisa terus terjaga dari waktu ke waktu atau *business sustainability*. Panjangnya usia bisnis tentu akan berdampak luas pada sekitar (orang-orang yang

menggantungkan kehidupannya pada perusahaan sebagai pekerja dan kesempatan baru, konsumen, dan lainnya), juga terhadap lingkungan (dampak sosial maupun juga kelestarian sumber daya lingkungan, dan lainnya). Maupun pada bidang ekonomi lainnya seperti kemampuan meraih profit yang berdampak pada *shareholder*, *stakeholder*, dan lainnya tanpa mengabaikan kehidupan (lingkungan yang menyokong) (Agustina, dkk., 2022).

Keberlanjutan bisnis sangat erat kaitannya dengan proses dan tindakan didalam bisnis itu sendiri yang dilakukan oleh sang pengusaha. Kualitas dari sumber daya manusia merupakan kunci untuk menangkap dan mengidentifikasi setiap langkah proses dan tindakan dalam menjalankan bisnis. Oleh karena itu agar mampu mencapai sustainability atau keberlanjutan bisnis, maka perusahaan harus eksis dari waktu ke waktu atau dalam jangka waktu panjang. Dari hal tersebut bisa diketahui bahwa bisnis tidak hanya sekedar menyangkut bagaimana seorang pengusaha dengan kemampuan dan kapasitas sumber daya manusia yang dimilikinya, tetapi juga akan mengeksplor segenap kemampuan internal dan skill dalam dirinya agar mampu *manage* melalui pengelolaan segenap sumber daya yang dimiliki serta ketangkasan dalam menangkap situasi lingkungan sekitar, sehingga faktor ekonomi (keuntungan dan biaya-biaya), produksi (sumber daya lingkungan), dan faktor sosial (keterlibatan dengan sekitar bisnis) akan menjadi hal-hal yang sangat penting untuk dipahami dengan segenap kecerdasan seorang pengusaha (Agustina, dkk., 2022).

*Business sustainability* atau keberlanjutan bisnis oleh para pakar dimaknai berbeda-beda. Beberapa ungkapan dalam memaknai arti dari *business sustainability*, yaitu:

Dyllick & Muff, (2016) memaparkan bahwa bisnis keberlanjutan terdiri atas 3 jenis, yaitu: *Business sustainability* 1.0 (*Refined share holder value management*); *Business sustainability* 2.0 (mengelola *triple bottom line* yaitu sosial, ekonomi, dan lingkungan) dan *Business sustainability* 3.0 (*true sustainability*). Sedangkan menurut Burhan dalam repository IPB menjelaskan konsep *business sustainability* sebenarnya adalah sebuah konsep yang menunjukkan keberhasilan sebuah perusahaan untuk dapat tetap eksis dan memiliki daya saing yang kuat. Tahan terhadap guncangan yang mempengaruhi kinerjanya (Agustina, dkk., 2022).

Menurut Handayani “keberlangsungan usaha merupakan suatu keadaan atau kondisi usaha, dimana didalamnya terdapat cara-cara untuk mempertahankan, mengembangkan dan melindungi sumber daya serta memenuhi kebutuhan yang ada didalam suatu usaha (industri), cara-cara yang dipergunakan ini bersumber dari pengalaman sendiri, orang lain, serta berlandaskan pada kondisi atau keadaan ekonomi yang sedang terjadi di dalam dunia usaha (*business*) sehingga keberlangsungan usaha (*Business Sustainability*) merupakan bentuk konsistensi dari kondisi usaha, dimana keberlangsungan ini merupakan proses berlangsungnya usaha baik mencakup pertumbuhan, perkembangan, strategi untuk menjaga kelangsungan usaha dan pengembangan usaha dimana semua ini bermuara pada keberlangsungan dan eksistensi (ketahanan) usaha” (Handayani, 2007).

Setiap usaha atau bisnis pasti tidak hanya dimaksudkan untuk sekedar mencari keuntungan jangka pendek dan jangka panjang. Setiap pengusaha pasti menginginkan usahanya bisa terus bertumbuh dan berkembang secara terus menerus dari waktu ke waktu atau



*business sustainability* (Agustina, dkk., 2022). Kemampuan perusahaan dalam rangka mempertahankan kelangsungan hidupnya disebut keberlangsungan usaha. Perusahaan akan terus melangsungkan usahanya kecuali jika pemilik bermaksud melikuidasi, atau menghentikan kegiatan operasionalnya. Dengan keberlangsungan usaha, suatu perusahaan diasumsikan akan mampu mempertahankan kegiatan usahanya selama-lamanya. Perusahaan yang dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya akan dapat mempertahankan pangsa pasar, kapasitas produksi, dan kondisi keuangannya atau bahkan ditingkatkan (Widayanto, dkk., 2020).

b. Faktor Kunci *Business Sustainability*

Setiap bisnis yang mampu memiliki keberlanjutan usaha, selain faktor waktu proses dan tindakan dari pemilik bisnis (pengusaha) yang mampu membawa perusahaan pada perubahan. Ada faktor kunci lain yang harus diperhatikan agar keberlanjutan bisnis bisa terwujud dan makin meningkat dari waktu ke waktu dalam jangka panjang, yaitu (Agustina, dkk., 2022):

- 1) Terbangunnya budaya organisasi yang memiliki nilai kuat sehingga siapapun yang menjalankan bisnis bahkan meneruskan bisnis yang sudah dibangun (berkelanjutan), diharapkan akan mampu menjadi manajemen usaha tetap terjaga dengan baik.
- 2) Budaya organisasi dapat dibangun dari pembelajaran organisasi yang kuat dan tinggi berarti akan tumbuh kemampuan beradaptasi yang tinggi.
- 3) Komitmen seorang pebisnis terhadap kehidupan sekitarnya. Bagaimanapun juga seorang pebisnis adalah bagian dari lingkungan dimana dia berada atau beraktivitas melalui bisnis yang diajarkannya.

- 4) Dampak bisnis bagi lingkungan sekitar. Pebisnis yang baik akan memperhatikan hal-hal kecil seperti contohnya dalam pembuangan limbah guna mempertahankan keberlanjutan usahanya di generasi berikutnya.
- 5) Sikap hemat. Hal tersebut bisa dilakukan dengan cara mengurangi biaya sekarang maupun biaya yang mungkin timbul di masa mendatang, dalam bentuk apapun di antara upaya-upaya untuk terus bisa memfasilitasi terciptanya profitabilitas, daya saing, dan umur bisnis. Untuk itulah diperlukannya kreativitas dalam menekan biaya.
- 6) Pendapat, mengukur nilai kesuksesan suatu perusahaan tidak bisa dipisahkan dari tiga kriteria yaitu: people, planet dan profit. Karena bisnis tidak lepas dari ekonomi, artinya bagaimana meningkatkan dan mendatangkan nilai ekonomi yang tinggi, melalui pemanfaatan orang dan sumber daya lainnya.

## **B. Kajian Pustaka**

Kajian pustaka merupakan bagian yang membahas teori serta mengkaji penelitian yang relevan dengan permasalahan yang akan diteliti. Dalam hal ini, pengkajian terkait dengan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, dimaksudkan sebagai bahan acuan dan berguna untuk menghindari adanya kesamaan dengan penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, antara lain sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Saifudin Zainur Ridho mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Purwokerto pada tahun 2016 dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Perspektif Ekonomi Islam di *Home Industry* Batik Anto Djamil Sokaraja, Banyumas”. Dalam skripsi tersebut menjelaskan bahwa *home industry* tersebut menerapkan fungsi manajemen dalam upaya untuk mempertahankan usahanya meski banyaknya

persaingan. Persamaan dalam penelitian ini adalah pokok bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya adalah terkait lokasi penelitian, dan analisis dimana penulis meneliti terkait manajemen strategi dalam upaya mempertahankan usaha dimasa pandemi *Covid-19* sedangkan saudara Ahmad Saifudin Zainur Ridho meneliti terkait manajemen strategi dalam perspektif ekonomi islam (Ridho, 2016).

Penelitian yang dilakukan oleh Ummu Habibah mahasiswa Institut Agama Islam Negeri Purwokerto pada tahun 2019 dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Peningkatan Volume Penjualan *Home Industry* Desa Karang Tengah Cilongok Banyumas (Studi Kasus di *Home Industry* Rumah Lidi Desa Karang Tengah Cilongok Banyumas)”. Dalam skripsi tersebut menjelaskan bahwa *home industry* tersebut menerapkan manajemen strategi peningkatan volume penjualan untuk keberlangsungan usahanya seperti aspek produk, aspek harga, dan aspek promosi. Persamaan dalam penelitian ini adalah fokus penelitian terkait manajemen strategi. Serta kesamaan penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah terkait lokasi penelitian, dan analisis dimana penulis meneliti terkait manajemen strategi dalam upaya mempertahankan usaha dimasa pandemi *Covid-19* sedangkan saudara Ummu Habibah meneliti terkait manajemen strategi dalam meningkatkan volume penjualan (Habibah, 2019).

Penelitian oleh Reza Nurul Ichsan dan Mohammad Yusuf yang berjudul “Strategi Bisnis UMKM Selama Pandemi *Covid-19*” Dalam jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik Vol. 6 No. 2 tahun 2021. Hasil penelitian adalah dalam mempertahankan eksistensinya selama pandemi covid, para pelaku usaha melakukan strategi bisnis seperti dibidang pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan bidang operasional. Selain itu para pelaku usaha juga menerapkan strategi 5Ps, yaitu *position, plan, perspective, project, dan prepare*. Persamaan dalam penelitian ini adalah

kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta fokus penelitian, dimana penulis meneliti terkait strategi manajemen dalam hal ini berarti keseluruhan dari tingkatan manajemen strategi seperti strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Sedangkan saudara Reza Nurul Ichsan dan Mohammad Yusuf hanya fokus terhadap peran strategi bisnis dalam mempertahankan eksistensi UMKM (Ichsan, dkk., 2021).

Penelitian oleh Liana Dwi Septiningrum yang berjudul “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan *Food and Beverage* di Era Pandemi *Covid-19*” Dalam jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas SAM Ratulangi (JMBI UNSTRAT) Vol. 8 No. 1 tahun 2021. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa untuk meningkatkan penjualan strategi yang dilakukan meliputi perencanaan dengan membuat kerangka penjualan mengutamakan pelayanan konsumen, peningkatan inovasi produk dan peningkatan strategi pemasaran. Dalam pelaksanaan dengan menyajikan makanan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas. Dalam pengkoordinasian yaitu dengan mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap memegang SOP serta mengontrol kualitas rasa dan menu. Dalam Evaluasi yaitu dengan memberikan kuesioner rutin pada konsumen. Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta analisis bahasan, dimana penulis meneliti terkait strategi manajemen dalam hal ini keseluruhan dari tingkatan manajemen strategi seperti strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional untuk mempertahankan bisnis. Sedangkan saudara Liana Dwi Septiningrum meneliti terkait manajemen strategi (perencanaan, pelaksanaan, pengkoordinasian, dan evaluasi) untuk meningkatkan penjualan (Septiningrum, 2021).



Penelitian oleh Edon Ramdani yang berjudul “Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca *Covid-19*” Dalam Jurnal Akuntansi Bareleng Vol. 4 No.2 tahun 2020. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa formulasi strategi alternatif yang dapat dijalankan oleh suatu perusahaan diantaranya, integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, pengurangan atau pengurangan, divestasi dan likuidasi. Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta analisis bahasan, dimana penulis meneliti terkait strategi manajemen dalam hal ini keseluruhan dari tingkatan manajemen strategi seperti strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional untuk mempertahankan bisnis. Sedangkan saudara Edon Ramdani meneliti lebih spesifik terkait formulasi strategi korporasi untuk menghadapi ketidakpastian dimasa depan pasca *Covid-19* (Ramdani, 2020).

Penelitian oleh Dera Setia Kristantia, Yolanda Dewi Rosestino, Iqbal Eka Sutawijayac, Yesia Elvanac, Dwita Ashila Ramadhanty dan Renica Gunarso yang berjudul “Manajemen Strategi PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di Tengah Masa Pandemi” Dalam Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen Vol. 5 No.1 tahun 2021. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa manajemen strategi yang dilakukan oleh perusahaan diantaranya, melakukan negosiasi dengan lessor terkait pendanaan pembayaran sewa pesawat, meluncurkan aplikasi “KirimAja” sebagai pengembangan layanan kargo udara, hingga melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian

serta subjek penelitian, peneliti menggunakan UMKM (pengrajin) sebagai sebagai subjeknya, sedangkan saudara Dera Setia Kristantia menggunakan perusahaan penerbangan (PT. Garuda Indonesia) sebagai subjek penelitian (Kristantia, dkk., 2021).

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul & Nama Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Ahmad Saifudin Zainur Ridho (2016) dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Perspektif Ekonomi Islam di <i>Home Industry</i> Batik Anto Djamil Sokaraja, Banyumas”.	<i>Home industry</i> tersebut menerapkan fungsi manajemen dalam upaya untuk mempertahankan usahanya meski banyaknya persaingan	Persamaan dalam penelitian ini adalah pokok bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terkait lokasi penelitian, dan analisis dimana penulis meneliti terkait manajemen strategi dalam upaya mempertahankan usaha dimasa pandemi <i>Covid-19</i> sedangkan saudara Ahmad Saifudin Zainur Ridho meneliti terkait manajemen strategi dalam perspektif ekonomi islam.
2.	Ummu Habibah (2019) dalam skripsi yang berjudul “Manajemen Strategi Peningkatan Volume Penjualan <i>Home</i>	<i>Home industry</i> tersebut menerapkan manajemen strategi peningkatan volume penjualan untuk keberlangsungan	Persamaan dalam penelitian ini adalah fokus penelitian terkait manajemen strategi. Serta

	<p><i>Industry</i> Desa Karang Tengah Cilongok Banyumas (Studi Kasus di <i>Home Industry</i> Rumah Lidi Desa Karang Tengah Cilongok Banyumas)”</p>	<p>usahanya seperti aspek produk, aspek harga, dan aspek promosi.</p>	<p>kesamaan penggunaan metode penelitan yaitu metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya adalah terkait lokasi penelitian, dan analisis dimana penulis meneliti terkait manajemen strategi dalam upaya mempertahankan usaha dimasa pandemi <i>Covid-19</i> sedangkan saudara Ummu Habibah meneliti terkait manajemen strategi dalam meningkatkan volume penjualan.</p>
3.	<p>Reza Nurul Ichsan dan Mohammad Yusuf (2021) dalam jurnal yang berjudul “Strategi Bisnis UMKM Selama Pandemi <i>Covid-19</i>”</p>	<p>Dalam mempertahankan eksistensinya selama pandemi covid, para pelaku usaha melakukan strategi bisnis seperti dibidang pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan bidang operasional. Selain itu para pelaku usaha juga menerapkan strategi 5Ps, yaitu <i>position, plan, perspective, project, dan prepare</i></p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta fokus penelitian, dimana penulis meneliti terkait straegi</p>

			<p>manajemen dalam hal ini berarti keseluruhan dari tingkatan manajemen strategi seperti strategi korporasi, strategi bisnis dan strategi fungsional. Sedangkan saudara Reza Nurul Ichsan dan Mohammad Yusuf hanya fokus terhadap peran strategi bisnis dalam mempertahankan eksistensi UMKM</p>
4.	<p>Liana Dwi Septiningrum (2021) dalam jurnal yang berjudul “Manajemen Strategi Untuk Meningkatkan Penjualan <i>Food and Beverage</i> di Era Pandemi <i>Covid-19</i>”</p>	<p>untuk meningkatkan penjualan strategi yang dilakukan meliputi perencanaan dengan membuat kerangka penjualan mengutamakan pelayanan konsumen, peningkatan inovasi produk dan peningkatan strategi pemasaran. Dalam pelaksanaan dengan menyajikan makanan dengan cepat tanpa mengurangi kualitas. Dalam pengkoordinasian yaitu dengan mengontrol dan meningkatkan kinerja karyawan untuk tetap memegang SOP serta mengontrol kualitas rasa dan menu. Dalam</p>	<p>Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta analisis bahasan</p>



		Evaluasi yaitu dengan memberikan kuesioner rutin pada konsumen.	
5.	Edon Ramdani (2020) dalam jurnal yang berjudul “Formulasi Strategi Korporasi Dalam Ketidakpastian Masa Depan Pasca <i>Covid-19</i> ”	Formulasi strategi alternatif yang dapat dijalankan oleh suatu perusahaan diantaranya, integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, pengurangan, divestasi dan likuidasi	Persamaan dalam penelitian ini adalah kesamaan dalam penggunaan metode penelitian yaitu metode penelitian kualitatif deskriptif serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta analisis bahasan.
6	Dera Setia Kristanti, dkk (2021) dalam jurnal yang berjudul “Manajemen Strategi Pt Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Di Tengah Masa Pandemi” S	Manajemen strategi yang dilakukan: melakukan negosiasi dengan lessor terkait pendanaan pembayaran sewa pesawat, meluncurkan aplikasi “KirimAja”, hingga melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan.	Persamaan dalam penggunaan metode penelitian serta fokus bahasan terkait manajemen strategi. Sedangkan perbedaannya terletak pada lokasi penelitian serta subjek penelitian.

Sumber: data sekunder yang diolah

### C. Landasan Teologis

#### 1. Manajemen Strategi

Perencanaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan sebelum melakukan sesuatu guna mencapai tujuan yang sesuai atau

maksimal, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Al-Qur'an. Diantara ayat Al-Qur'an yang berkaitan dengan perencanaan adalah Surat Al-Hashr ayat 18

يٰٓأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ  
بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾ وَلَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ نَسُوا اللَّهَ فَأَنسَاهُمْ أَنفُسَهُمْ أُولَٰئِكَ هُمُ  
الْفٰسِقُونَ ﴿١٩﴾

Artinya :18. “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. 19. Dan janganlah kamu seperti orang-orang yang lupa kepada Allah, lalu Allah menjadikan mereka lupa kepada mereka sendiri. Mereka itulah orang-orang yang fasik”. (Q.S Al-Hashr: 18)

Ayat tersebut menjelaskan mengenai pentingnya sebuah perencanaan sebelum mengambil sebuah tindakan atau keputusan. Perencanaan yang baik akan dapat dicapai dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi di waktu yang akan datang serta diwaktu kegiatan tersebut dilaksanakan saat ini.

## 2. Strategi Korporasi

Strategi korporasi berisi arahan dari pemilik usaha berkaitan dengan memperluas kegiatan usaha, tidak melakukan perubahan aktivitas perusahaan, hingga mengurangi tingkat aktivitas perusahaan. Beberapa tindakan perlu dilakukan secara bertingkat. Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam surat Al-Insyiqaq ayat 19.

لَتَرْكَبُنَّ طَبَقًا عَن طَبَقٍ ﴿١٩﴾

Artinya : “Sesungguhnya kamu melalui tingkat demi tingkat (dalam kehidupan)”. (Q.S Al-Insyiqaq: 19)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa setiap kegiatan harus melalui berbagai tingkatan-tingkatan dengan harapan disetiap perjalanan dapat sesuai atau berjalan dengan baik.

### 3. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam merebut pangsa pasar. Strategi ini berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk, berkaitan dengan keunggulan, keunikan serta kualitas dari produk tersebut. Sebagaimana firman Allah SWT dalam Al-Qur'an surat Al-Mulk ayat 2.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الْعَفُورُ ﴿٢﴾

Artinya : *“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. Dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun”*. (Q.S Al-Mulk: 2)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa ujian dari Allah adalah untuk menguji hamba-hamba-Nya sesuai dengan amal perbuatannya atau kualitas amal mereka. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kualitas produk adalah cara yang akan diikuti produsen muslim dalam melakukan proses produksi yaitu dengan cara mencapai keuntungan (profit) yang banyak dengan biaya yang seminimal mungkin.

### 4. Strategi Fungsional

Strategi fungsional dapat dilakukan dengan melakukan strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi operasional hingga strategi sumberdaya manusia.

#### a. Al-Isra ayat 26.

وَعَاتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تُبَذِّرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾

Artinya : *“Dan berikanlah kepada keluarga-keluarga yang dekat akan haknya, kepada orang miskin dan orang yang dalam perjalanan dan janganlah kamu menghambur-hamburkan (hartamu) secara boros.”* (Q.S Al-Isra: 26)

Dari ayat Al-Qur'an tersebut, dapat kita simpulkan bahwa ilmu sangat berperan penting dalam pengelolaan anggaran, dimana hasil dari pengelolaan anggaran tersebut sangat dipengaruhi pula oleh kompetensi keilmuan seseorang dalam hal pengelolaan anggaran yang harus bisa dipertanggungjawabkan.

b. Al-Hajj ayat 37

لَنْ يَنَالَ اللَّهُ لِحُومَهَا وَلَا دِمَائُهَا وَلَكِنَّ يَنَالُهُ الْقَتَوَىٰ مِنْكُمْ كَذَلِكَ سَخَّرَهَا لَكُمْ لِتُكَبِّرُوا اللَّهَ عَلَىٰ مَا هَدَيْنَكُمْ وَيُبَشِّرَ الْمُحْسِنِينَ ﴿٣٧﴾

Artinya : “Daging-daging unta dan darahnya itu sekali-kali tidak dapat mencapai (keridhaan) Allah, tetapi ketakwaan dari kamulah yang dapat mencapainya. Demikianlah Allah telah menundukkannya untuk kamu supaya kamu mengagungkan Allah terhadap hidayah-Nya kepada kamu. Dan berilah kabar gembira kepada orang-orang yang berbuat baik”. (Q.S Al-Hajj: 37).

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya tentang ketulusan dan keikhlasan hati dalam melakukan pekerjaan (beribadah). Allah mengingatkan kepada manusia tentang tingkat kemuliaan manusia di sisi tuhanNya itu bukan dari jabatan, kepandaian, kekayaan akan tetapi dengan tingkat kepatuhan dan ketakwaan.

c. Hadist Nabi SAW

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَىٰ غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya: “Apabila suatu urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran.”

Hadist tersebut mengandung makna bahwa apabila sesuatu hal yang dikerjakan jika tidak sesuai dengan keahliannya, hasil yang dicapai tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung pada responden untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi suatu unit social seperti halnya individu, kelompok, lembaga atau masyarakat. Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode penelitian deskriptif-kuaitatif. Penelitian deskriptif merupakan bentuk penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun rekayasa manusia. Data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar dan bukan angka. Hasil dari laporan penelitian ini berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan tersebut (Moleong, 2017).

Jadi penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Dengan menggunakan jenis penelitian deskriptif, peneliti ingin menganalisis secara menyeluruh tentang bagaimana manajemen strategi pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.

#### **B. Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Desa Kaliwadas, Kecamatan Bumiayu, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah. Alasan peneliti dalam memilih lokasi karena Desa Kaliwadas dikenal sebagai desa penghasil alat musik dengan produk unggulan rebana. Selain itu, hampir masyarakat di Desa tersebut bekerja sebagai pengrajin alat musik. Penelitian ini dilakukan setelah seminar proposal , yang mulai dilakukan pada bulan Januari sampai dengan Juli 2022.

### C. Subjek dan Objek Penelitian

#### 1. Subjek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian adalah ‘orang dalam’ pada latar penelitian yang menjadi sumber informasi. Subjek penelitian juga dimaknani sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian (Rahmadi, 2011). Subjek dalam penelitian ini adalah pengrajin alat musik Desa Kaliwadas.

#### 2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah sasaran atau masalah yang akan diteliti (Tohardi, 2019). Objek dalam penelitian ini adalah manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.

### D. Sumber Data

1. Data primer merupakan data yang di peroleh langsung dari sumbernya, diamati dan dicatat untuk pertama kalinya, bisa berupa kata-kata maupun tindakan (Moleong, 2017). Pada penelitian ini data diperoleh dari hasil observasi dan wawancara. Data ini di peroleh dari pemilik usaha disebut sebagai informan kunci, karyawan sebagai informan utama, serta salah satu anggota keluarga dari pengrajin alat musik seperti isteri, suami, dan atau anak sebagai informan tambahan.
2. Data sekunder merupakan data yang tidak diusahakan sendiri oleh peneliti, berarti data ini sudah pernah ada sebelumnya. Misalnya dari informasi dari buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi (Moleong, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder didapatkan dari jurnal-jurnal ilmiah baik nasional maupun internasional yang relevan dengan topik yang diteliti serta mengkaitkannya dengan kondisi pandemi *Covid-19*.

## E. Teknik Pengumpulan Data

### 1. Observasi atau Pengamatan

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian. Observasi dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung berarti peneliti langsung melakukan pengamatan terhadap objek penelitiannya di tempat dan waktu terjadinya peristiwa, sedang tidak langsung berarti melalui perantara alat tertentu, seperti rekaman video, film, rangkaian slide dan rangkaian foto (Rahmadi, 2011). Dalam penelitian ini menggunakan observasi langsung, peneliti datang langsung ke lokasi penelitian yaitu Desa Kaliwadas Kecamatan Bumiayu Kabupaten Brebes.

### 2. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data melalui pengajuan sejumlah pertanyaan secara lisan kepada subjek yang diwawancarai (Rahmadi, 2011).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik wawancara wawancara terstruktur dengan cara tatap muka dengan informan. Wawancara terstruktur merupakan wawancara yang dimana pewawancara menetapkan, membuat dan menyusun sendiri daftar pertanyaan yang akan diajukan. Jenis wawancara ini digunakan dengan tujuan mencari jawaban terhadap hipotesis kerja, untuk itu pertanyaan-pertanyaan disusun rapi dan ketat (Moleong, 2017).

### 3. Teknik Penelusuran Data *Online*

Merupakan teknik pengumpulan data yang relatif baru dan menjadi salah satu alternatif teknik pengumpulan data penelitian yang sangat bermanfaat. Banyaknya informasi yang disebar di internet baik oleh perseorangan, lembaga resmi, organisasi dan lainnya perlu dimanfaatkan dengan baik oleh peneliti. Contoh dari data *online*

seperti, buku elektronik (*e-book*) dan jurnal elektronik (*e-journal*). Beberapa situs yang bisa digunakan untuk bahan pengumpulan data seperti, berasal dari lembaga pemerintah (*xxx.go.id*), lembaga pendidikan (*xxx.ac.id*), organisasi dengan reputasi baik (*xxx.org*). Dan setiap situs yang telah diakses harus dicatat lengkap alamat beserta tanggal akses, hal tersebut bertujuan untuk mempermudah penelusuran ulang terhadap situs tersebut atau ketika situs tersebut telah di-*update* (Rahmadi, 2011).

#### 4. Dokumentasi

Teknik dokumentasi atau disebut juga teknik dokumenter merupakan teknik pengumpulan data penelitian melalui sejumlah dokumen tertulis maupun dokumen terekam. Dokumen tertulis bisa berupa arsip, catatan harian, autobiografi, memorial, kumpulan surat pribadi, kliping, dan sebagainya, sedangkan dokumen terekam berupa film, kaset rekaman, mikrofilm, foto dan sebagainya. Di era perkembangan teknologi komunikasi dan informasi saat ini semua bentuk dokumen tidak harus didokumentasikan secara konvensional atau manual, tetapi dapat disimpan dalam bentuk file di *flashdisk*, *CD Rom*, *e-mail*, *blog*, *web site* dan sebagainya yang dapat diakses secara *online* (Rahmadi, 2011).

Dalam penelitian ini peneliti akan mengumpulkan data berupa foto atau gambar pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19* melalui manajemen strategi. Teknik dokumentasi akan peneliti gunakan untuk mencari data dalam bentuk dokumen atau arsip serta gambar yang berkaitan dengan manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.



## **F. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik sampling adalah cara menentukan sampel penelitian (Bakar, 2021). Dalam penelitian kualitatif sampel tidak diambil berdasarkan jumlahnya tetapi lebih memperhitungkan pemilihan sumber informasi yang bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih lengkap dan representatif. Sampel dalam penelitian kualitatif lebih bersifat mewakili informasinya daripada populasinya (Nugrahani, 2014).

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* yaitu suatu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu atau seleksi khusus dan didasarkan pada tujuan penelitian (Bakar, 2021). Pertimbangan dalam penelitian ini adalah pengrajin yang merupakan penduduk asli desa Kaliwadas, mengambil beberapa pengrajin dengan perbedaan beberapa hasil produk unggulannya.

## **G. Teknik Analisis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis interaktif dari Miles & Huberman. Analisis data model ini memiliki tiga komponen, yaitu: (1) reduksi data, (2) sajian data, dan (3) penarikan kesimpulan/verifikasi. Ketiga langkah dalam komponen analisis interaktif adalah sebagai berikut.

### **1. Reduksi Data**

Dalam reduksi data peneliti melakukan proses pemilihan atau seleksi, pemusatan perhatian atau pemfokusan, penyederhanaan, dan pengabstraksian dari semua jenis informasi yang mendukung data penelitian yang diperoleh dan dicatat selama proses penggalian data di lapangan. Proses ini dilakukan secara terus menerus sepanjang penelitian masih berlangsung dan pelaksanaannya dimulai sejak peneliti memilih kasus yang akan dikaji. Reduksi data bertujuan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, memperjelas, dan

membuat fokus, dengan membuang hal-hal yang kurang penting, dan mengorganisasikan serta mengatur data sedemikian rupa sehingga narasi sajian data dapat dipahami dengan baik, dan mengarah pada simpulan yang dapat dipertanggungjawabkan.

Proses tersebut dilakukan melalui penelitian di lapangan dengan perolehan sumber data yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*. Dari wawancara, observasi, dan dokumentasi yang dilakukan dengan mengajukan pertanyaan, mengamati obyek dan mendokumentasikan data yang diperlukan. Dari informasi yang didapat untuk kemudian direduksi menjadi data yang sesuai dan dibutuhkan untuk keberlangsungan proses penelitian.

## 2. Sajian Data

Sajian data merupakan sekumpulan informasi yang memberi kemungkinan kepada peneliti untuk menarik simpulan atau pengambilan tindakan. Sajian data ini merupakan informasi dalam bentuk deskripsi dan narasi yang lengkap, yang disusun berdasarkan pokok-pokok temuan yang terdapat dalam reduksi data, dan disajikan menggunakan bahasa peneliti yang logis, dan sistematis sehingga mudah dipahami. Tujuan melakukan sajian data adalah untuk menjawab permasalahan penelitian melalui proses analisis data.

Pada tahap ini peneliti berupaya mengklasifikasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok permasalahan yang diawali dengan pengkodean pada setiap sub pokok permasalahan. Langkah kedua dalam analisis data ini, peneliti mendeskripsikan tentang gambaran kondisi pengrajin alat musik di desa Kaliwadas apakah mengalami kenaikan atau penurunan pembeli, bagaimana dampak dari adanya *Covid-19* ini bagi pengrajin alat musik, serta bagaimana

manajemen strategi pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*.

### 3. Penarikan Kesimpulan atau Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan kegiatan penafsiran terhadap hasil analisis dan interpretasi data. Proses verifikasi terhadap simpulan sementara dapat dilakukan dengan pengulangan langkah penelitian, yaitu dengan menelusuri kembali semua langkah penelitian yang telah dilakukan, meliputi, reduksi yang dibuat berdasarkan catatan lapangan, dan simpulan sementara yang telah dirumuskan.

Kaitannya dengan bagaimana pengrajin alat musik mempertahankan usahanya di masa pandemi *Covid-19*, sebagaimana terdapat pada landasan teori, akan diidentifikasi melalui manajemen strategi melalui analisis deskriptif kualitatif. Analisis manajemen strategi terhadap pengrajin alat musik dalam mempertahankan usahanya dilihat pada kondisi pandemi *Covid-19*.

## H. Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data pada penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi Merupakan cara pemeriksaan keabsahan data dengan memanfaatkan sesuatu yang lain diluar dari data tersebut guna keperluan pengecekan serta sebagai pembanding pada data itu. Dezin (1978) membedakan ada empat macam triangulasi: triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi penyidik dan triangulasi teori (Moleong, 2017).

1. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara meneliti kembali derajat kepercayaan pada suatu data yang diperoleh, menggunakan waktu serta alat yang berbeda (Patton 1987:331). Hal itu dapat dilakukan dengan cara: 1) membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, 2) membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan yang dikatakan secara eksklusif, 3) membandingkan apa yang dikatakan orang terkait situasi penelitian

dengan apa yang diutarakan sepanjang waktu, 4) membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dari berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan, 5) membandingkan wawancara dengan isi dokumen yang berkaitan.

2. Triangulasi metode, menurut Patton (1987:329) ada dua strategi, yaitu: pertama, pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan (2) pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi penyidik, dilakukan dengan cara memanfaatkan peneliti lainnya untuk pengecekan kembali derajat kepercayaan data atau informasi. Keberadaan peneliti lainnya akan membantu mengurangi kemelencengan dalam pengumpulan data. Cara lainnya adalah dengan membandingkan hasil penelitian orang lain.
4. Triangulasi teori, menurut Lincoln dan Guba (1981: 307), fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Akan tetapi, menurut Patton (1987: 327) hal tersebut dapat dilakukan dan hal tersebut dinamakannya penjelasan banding (*rival explanation*). Pada penelitian ini triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber karena dilihat dari data yang akan diperoleh dihasilkan dari pengrajin alat musik di desa Kaliwadas seperti pemilik usaha, karyawan serta anggota keluarga pengrajin yang dianggap dapat memberikan informasi.



## **BAB IV**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Pengertian Pengrajin Alat Musik**

Kerajinan merupakan hasil karya dari pengrajin. Sedangkan pengrajin merupakan pelaku yang memberikan ide serta gagasan sehingga dapat dihasilkan sebuah kerajinan. Pengrajin merupakan subjek yang terdiri dari satu orang. Sedangkan para pengrajin merupakan subjek yang terdiri dari beberapa orang. Karya yang dihasilkan oleh para pengrajin seperti seni atau desain yang nantinya akan dikembangkan menjadi produk kerajinan (Sutardi, dkk., 2010).

Karya berupa seni diatur dalam UU Hak Cipta (UU No. 19 Tahun 2002), sedangkan karya berupa desain diatur dalam UU Desain Industri (UU No. 31 Tahun 2000). Sebab hal tersebut menjadikan pengertian pengrajin didasarkan pada ketentuan undang-undang tersebut. Dalam Undang-undang Hak Cipta kata pengrajin disamakan dengan pencipta. Dalam Pasal 1 angka 2 UU Hak Cipta pencipta diartikan sebagai “seseorang atau beberapa orang secara bersama-sama yang atas inspirasinya melahirkan ciptaan berdasarkan kemampuan fikir, imajinasi, kecekatan, keterampilan atau keahlian yang dituangkan kedalam bentuk yang khas dan bersifat pribadi” (Sutardi, dkk., 2010).

Dari pengertian ini dapat dikemukakan bahwa pencipta dapat terdiri dari satu orang atau lebih. Selanjutnya satu orang atau lebih ini mampu melahirkan ciptaan yang diwujudkan dalam bentuk yang khas dan pribadi. Pencipta tidak sekedar punya ide tetapi harus dituangkan ide tersebut ke dalam bentuk nyata. Sementara itu, di dalam undang-undang desain industri kata pengrajin juga tidak ditemukan. Istilah yang ditemukan sejalan dengan pengrajin adalah pendesain. Di dalam pasal 1 angka 2 UU Desain Industri

dinyatakan: pendesain adalah seorang atau beberapa orang yang menghasilkan desain industri.

Pengertian ini, tampak bahwa pendesain merupakan subjek yang menghasilkan karya berupa desain industri. Berdasarkan uraian-uraian dari pengertian pengrajin, pencipta dan pendesain pada hakikatnya ketiganya mempunyai arti sama, dimana mereka adalah sebagai subjek yang menghasilkan karya (Sutardi, dkk., 2010).

Alat musik merupakan suatu instrumen yang dibuat atau dimodifikasi dengan tujuan untuk menghasilkan musik. Pada dasarnya nya, segala sesuatu yang menghasilkan suara, dan dengan cara tertentu bisa diatur oleh musisi, dapat disebut sebagai alat musik. Berdasarkan bunyinya alat musik dapat dibagi menjadi lima, diantaranya:

- a. Idiofon, alat musik yang sumber bunyinya berasal dari getaran badan alat musik tersebut. Seperti yaitu: kolintang, angklung, saron dan gender.
- b. Aerofon, alat musik yang sumber bunyinya dihasilkan dari udara dan menghasilkan getaran. Aerofon dibagi menjadi dua, yaitu *brass* dan *woodwind*. Contoh alat musik *brass* yaitu: terompet, trombon, tuba, flugelhorn, french horn. Sedangkan alat musik *woodwind* seperti: saksofon, flute, suling, klarinet, fagot, piccolo.
- c. Kordofon, alat musik yang sumber bunyinya berasal dari dawai. Seperti : piano, harpa, biola, kecapi, gitar, ukulele, dan gambus.
- d. Membranofon, alat musik yang sumber bunyinya berasal dari membran dengan cara dipukul. Seperti : drum, tifa, kendang, dan ketipung.
- e. Elektrofon, alat musik yang sumber bunyinya berasal dari alat musik yang dibangkitkan oleh tenaga listrik. Seperti : keyboard, biola elektrik, bass elektrik, dan gitar elektrik (Al-Kautsar, 2016).

## B. Pandemi Covid-19

Penyebaran penyakit di masyarakat disebut dengan wabah, jumlah orang terjangkit wabah lebih banyak daripada biasanya biasanya terjadi komunitas atau musim tertentu. penyebaran wabah sangat luas menyebar ke berbagai wilayah bahkan negara, penyebarannya yang lama dan terjadi secara terus menerus. Ada beberapa ciri mengapa penyakit dapat dikatakan sebagai wabah diantaranya: (1) sudah lama tidak terjangkit di masyarakat, (2) kemunculan penyakit baru yang sebelumnya tidak pernah ada, (3) kemudian penyakit tersebut menjangkit masyarakat suatu daerah. Sedangkan wabah yang menyebar ke seluruh dunia disebut dengan pandemi (Winarno, 2020).

Virus Corona sudah ada dan dikenal sejak tahun 1930-an virus ini diketahui terdapat pada hewan. Tahun 2002, muncul penyakit baru golongan virus corona yang menyebabkan *Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)*. Kemudian Tahun 2012, muncul lagi golongan virus corona ini yang menyebabkan penyakit *Middle East Respiratory Syndrome (MERS)* di Timur Tengah, khususnya negara-negara di Arab (Sutaryo, dkk., 2020).

*Coronavirus* merupakan keluarga besar virus yang menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Pada manusia biasanya ditandai dengan infeksi saluran pernafasan, seperti flu biasa hingga yang serius seperti *Middle East Respiratory Syndrome (MERS)* dan Sindrom Pernafasan Akut Berat/*Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS)*. Penyakit ini menyebar melalui tetesan pernafasan dari batuk dan bersin. Virus ini ditemukan pada manusia sejak kejadian luar biasa di Wuhan Cina, pada Desember 2019, kemudian diberi nama *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2 (SARS-COV2)*, dan menyebabkan penyakit *Coronavirus Disease-2019(COVID-19)* (Kementerian Dalam Negeri, 2020).

Pada 11 Februari 2020 *World Health Organization (WHO)* atau organisasi kesehatan dunia mengumumkan bahwa *Covid-19* menjadi nama resmi dari penyakit ini. “CO” berarti “Corona”, “VI” untuk “virus”, dan “D”

untuk “*disease*”. Lalu “19” merupakan penanda tahun virus ini ditemukan, yaitu 2019. Penamaan ini dilakukan untuk menghindari referensi penyakit ke daerah geografis tertentu, hewan, atau sekelompok orang sesuai rekomendasi internasional untuk menghindari stigmatisasi. Saat ini lebih dari 150.000 kasus terkonfirmasi *Covid-19* di lebih dari 100 negara di dunia. Data ini akan terus bertambah seiring dengan datangnya waktu. Tiongkok adalah negara dengan kasus terbanyak, yaitu lebih dari 80.000 kasus dengan 83% kasusnya berasal dari provinsi Hubei. Pandemi merupakan wabah yang berjangkit secara bersamaan dengan penyebaran secara global di seluruh dunia. Guna meningkatkan kewaspadaannya mencegah maupun menangani wabah *Covid-19*, WHO menyatakan status pandemi pada 11 Maret 2020. *Covid-19* merupakan penyakit dengan perantara penyebaran antara manusia dan manusia sehingga memungkinkan penyebaran komunitas terjadi. WHO meminta untuk setiap negara mampu mendeteksi, merawat, melacak, dan membuat sistem kesehatan yang baik (Pradipta, dkk., 2020).

Pemerintah menghimbau masyarakat agar tetap mematuhi protokol kesehatan selama pandemi guna mencegah penularan *Covid-19* seperti sering mencuci tangan dengan sabun dan air mengalir, tetap tinggal dirumah, jaga jarak dan hindari kerumunan serta memakai masker saat sakit atau harus berada di tempat umum (Dinas Kesehatan, 2020).

Salah satu negara yang terdampak pandemi adalah Indonesia, Indonesia menjadi negara yang terdampak pada sisi ekonomi, ada tiga implikasi bagi Indonesia terkait pandemi COVID-19 ini yakni sektor pariwisata, perdagangan, dan investasi (Pakpahan, 2020). Kesusahan dalam mencari lapangan pekerjaan, kesulitan pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari, hilangnya penghasilan sehari-hari serta mengalami kesusahan menjadi dampak yang dirasakan oleh para pelaku usaha dibidang ekonomi (Hanoatubun, 2020).



Masalah keuangan seperti pengeluaran non variabel dan masalah non-keuangan seperti *demand shocks* dan *supply shocks* menjadi masalah yang sering dialami oleh para pelaku UMKM selama pandemi. Masalah non-keuangan seperti, berkurangnya pesanan, meningkatnya harga bahan baku, kesulitan distribusi, serta kesulitan perolehan bahan baku. Disamping itu masalah keuangan yang dialami seperti, gaji karyawan, asuransi BPJS, pengeluaran tetap, pembayaran utang usaha, pembayaran tagihan, serta pinjaman bank. Selain itu pandemi juga berpengaruh terhadap penurunan pendapatan usaha (Bappenas, 2020).

Sebanyak 37 ribu pelaku UMKM melaporkan diri kepada Kementerian Koperasi dan UKM pada tanggal 17 April 2020, mereka melaporkan sebab merasakan dampak adanya virus corona atau Covid-19 terhadap usaha mereka (Setiawan, 2020). Kesulitan yang dialami oleh UMKM diantaranya: terjadinya penurunan penjualan, kesulitan permodalan, kesulitan distribusi produk, kesulitan bahan baku. Pandemi akan berdampak lebih besar mengingat tingginya tingkat kerentanan serta minimnya ketahanan akibat keterbatasan sumber daya manusia, *supplier*, dan opsi dalam merombak model bisnis (Febrantara, 2020).

### **C. Gambaran Umum Daerah Kaliwadas Bumiayu Brebes**

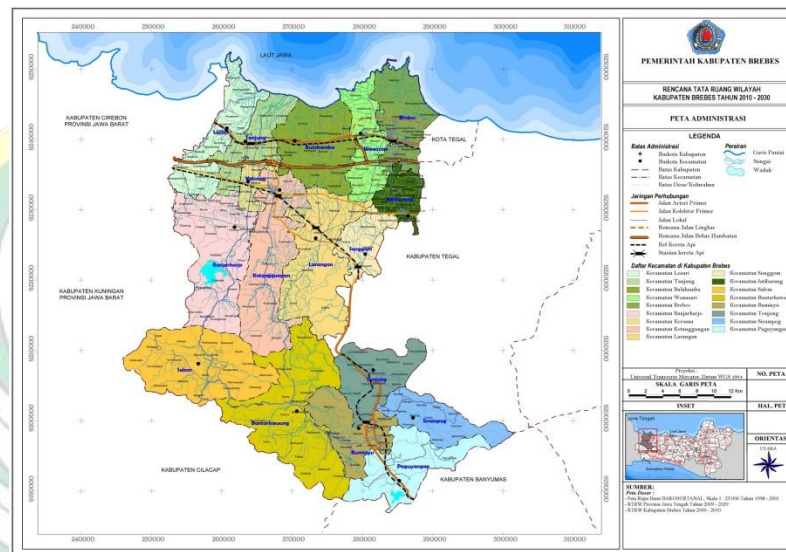
#### **1. Geografis Daerah**

Kabupaten Brebes terletak dibagian utara paling Barat Provinsi Jawa Tengah dengan koordinat  $6^{\circ} 44'$  -  $7^{\circ} 21'$  LS dan antara  $108^{\circ} 41'$  -  $109^{\circ} 11'$  BT dan berbatasan langsung dengan Provinsi Jawa Barat. Sebagian besar masyarakat Kabupaten Brebes menggunakan Bahasa Jawa sebagai bahasa sehari-hari. Tetapi ada juga sebagian masyarakat yang menggunakan bahasa Sunda seperti di Kecamatan Salem, Banjarharjo dan Bantarkawung. Secara administrasi Kabupaten Brebes dibatasi oleh Laut Jawa di sebelah Utara, Kabupaten Tegal dan Tegal Kota di sebelah

Timur, Kabupaten Banyumas dan Kabupaten Cilacap di sebelah Selatan, serta Kabupaten Cirebon dan Kabupaten Kuningan (Jawa Barat) di sebelah Barat (Pemerintah Kabupaten Brebes, 2020).

**Gambar 4.1**

**Peta Administrasi Kabupaten Brebes.**



*Sumber: dpu.brebeskab.go.id*

Luas wilayah Brebes tercatat 1.769,62 km<sup>2</sup>. Secara administrasi Kabupaten Brebes terbagi kedalam 17 Kecamatan yang terdiri dari 295 desa dan 5 kelurahan, 1.132 Dusun, 1.608 Rukun Warga (RW) dan 8.274 Rukun Tetangga (RT). Kecamatan Bantarkawung menjadi kecamatan terluas sedangkan Kecamatan terkecil ada di Kecamatan Kersana.

Bumiayu merupakan salah satu Kecamatan di Kabupaten Brebes. Ketinggian rata-rata wilayah ini adalah 690 meter dari permukaan laut. Luas wilayah Bumiayu secara keseluruhan sekitar 82,09 km<sup>2</sup>. Secara administrasi Kecamatan Bumiayu terbagi dalam 15 Desa atau Kelurahan. Dengan Desa terluasnya Kalinusu dan sedangkan Desa Pamijen menjadi Desa dengan luas terkecil. Secara geografis Kecamatan Bumiayu berbatasan dengan Kecamatan Tonjong dan Sirampog sebelah Utara,

Kecamatan Bantarkawung dan Paguyangan sebelah Selatan, dan Kecamatan Ketanggungan di sebelah Barat (Kecamatan Bumiayu, 2020).

**Tabel 4.1**

**Data Kecamatan dan Desa di Kabupaten Brebes**

No	Kecamatan	Luas Daerah (km <sup>2</sup> )	Desa atau Kelurahan	Jumlah Desa
1	Salem	167,21	Salem, Banjaran, Indrajaya, Gunungjaya, Tembongraja, Gunung Tajam, Capar, Wanoja, Winduasri, Ciputih, Windusakti, Pasirpanjang, Pabuaran, Bentar, Bantarsari, Gandoang, Kadumanis, Ganggawang, Citimbang, Gunungjarang, dan Citimbang	21
2	Bantarkawung	208,18	Bantarwaru, Pangarasan, Sindangwangi, Ciomas, Pangebatan, Waru, Kemandungan, Telaga, Bangbayang, Terlaya, Bantarkawung, Legok, Tambakserang, Jipang Karangpari, Cibentang, Cinanas, Banjarsari,	18
3	Bumiayu	82,09	Pruwatan, Kaliwadas, Kainusu, Kailangkap, Kaisumur, Pamijen, Bumiayu, Dukuhturi, Penggarutan, Adisana, Langkap, Kaierang, Negaradaha, Jatisawit, dan Laren.	15
4	Paguyangan	108,17	Paguyangan, Kreteg,	12

			Cilibur, Pajojengan, Taraban, Pakujati, Kedungoleng, Winduaji, Wanatirta, Ragatunjung, Cipetung, dan Pandansari,	
5	Sirampog	74,19	Wanareja, Igriklanceng, Benda, Dawuhan, Batusari, Kaligiri, Sridadi, Mendala, Mlayang, Buniwah, Manggis, Kaliloka, dan Plompong.	13
6	Tonjong	86,55	Kalijurang, Galuhtimur, Kutayu, Rajawetan, Watujaya, Purbayasa, Purwodadi, Tanggeran, Negarayu, Linggapura, Pepedan, Tonjong, Kutamendala, dan Karangjengkeng.	14
7	Larangan	160,25	Larangan, Pamulihan, Kamal, Slatri, Sitanggal, Luwunggede, Wlahar, Karangbale, Kedungbokor, Rengspendawa.	11
8	Ketanggungan	153,41	Cisureuh, Pamedaran, Buara, Cikuesal Lor, Kubangsari, Cikuesal Kidul, Dukuhtengah, Karangbandung, Sendangjaya, Pamedaran, Baros, Ciduwet, Kubangjati, Tanggungsari, Pedakotan, Bulakelor, Kubangwungu, Dukuhturi, Dukuhtengah, Ketanggungan, dan Karangmalang,	21
9	Banjarharjo	161,75	Penaggapan, Cipajang,	25



			Ciawi, Sindangheula, Bandungsari, Blandongan, Kertasari, Cikuya, Cimunding, Cihaur Cibuniwangi, Kubangrejo, Pendem, Dukuh jeruk, Karangmanja, Cibendung, Sukareja, Malahayu, Banjarharjo, Parareja, Cigadung, Tiwulandu, Cikakak, Banjarlor, Tegalrejo.	
10	Losari	91,79	Randegan, Jatisawit, Kecipir, Karangsambung, Negla, Losarilor, Bojongsari, Karangjunti, Babakan, Rungkang, Dukuhsalam, Pekauman, Losarikidul, Pangabean, Limbangan, Prapag Kidul, Karangdempel, dan Prapag Lor.	22
11	Tanjung	72,09	Sarireja, Kubangputat, Tengguli, Luwunggede, Mundu, Karangrejo, Luwungbata, Sidakotan, Sengon, Tegongan, Kedawung, Kemurang Wetan, Kemurang Kulon, Pejagang, Krakahan, Pengaradan, Tanjung, dan Lemahabang.	18
12	Kersana	26,97	Kersana, Ciampel, Kemukten, Limbangan, Sutajama, Pende, Sindangjaya, Cigedog, Kramatsampang, Jagapura, Cikandang, Kubangpari, Kradenan.	13
13	Bulakamba	120,36	Tegalglagah,	19

			Petunjunan, Banjaratma, Siwuluh, Dukuhlo, Luwungragi, Bangsri, Pakijangan, Pulogading, Bulakamba, Grinting, Karang Sari, Bulusari, Racawuluh, Cipalem, Jabung, Kluwut, Bulakparen, dan Cimohong.	
14	Wanasari	75,34	Keboledan, Dumeling, Kertabesuki, Sawojajar Kupu, Dukuhwringin, Sigentong, Sidamulya, Wanasari Siasem, Klampok Pebatan, Pesantunan, Tegalandu, Jagalempeni, Glonggong, Sisalam, Lengkong, Tanjungsari dan Siwungkuk.	20
15	Jatibarang	36,39	Jatibarang Kidul, Karanglo, Tegalwulung, Jatibarang Lor, Kamiriamba, Klampis, Kramat, Kebonagung, Kebogadung, Bojong, Klikiran, Janegara, Kertasinduyasa Pamengger, Kendawa, Buaran, Kedungtukang, Rengasbandung, Tembelang, Padeslohor, Kali Pucang, Kalialang.	22
16	Songgom	52,65	Songgom, Jatirokeh, Cenang, Wanatawang, Wanacala, Gegerkuci, Karangsembung, Dukuhmaja, Jatimakmur, dan Songgom Lor.	19
17	Brebes	92,23	Radusanga Wetan,	23

			Radusanga Limbangan Limbangan Sigambir, Pagejungan Tengki, Pamaron, Lembarawa, Padasugih, Wangandalem, Pulosari, Gandasuli, dan Kaligangsa	Kulon, Wetan, Kulon, Pasarbatang, Kedunguter, Kaliwlingi, Kalimati, Krasak, Terlangu, Brebes, Banjaranyar, dan Kaligangsa	
--	--	--	--	--	--

*Sumber: kabupaten Brebes dalam angka tahun, BPS 2022.*

Desa Kaliwadas merupakan bagian dari kecamatan Bumiayu, Brebes, Jawa Tengah. Terletak di sebelah barat kecamatan Bumiayu dengan jarak kurang lebih 3 km dari pusat kota. Kaliwadas terdiri dari lima Rukun Warga (RW) meliputi pedukuhan Watujaya-Congkar, Krajan Utara, Krajan Tengah, Krajan Kidul dan Kecepit-Kedungkudi-Cimempek.

## 2. Demografi Desa Kaliwadas

Pada tahun 2020 jumlah penduduk Kabupaten Brebes mencapai 1.978.759 sedangkan total penduduk Kabupaten Brebes pada Tahun 2021 mencapai 1.992.685 jiwa dengan laju pertumbuhan penduduk 0.70% per tahun dari tahun 2020 ( Badan Pusat Statistik Kabupaten Brebes, 2022).

Sedangkan untuk jumlah penduduk di Kecamatan Bumiayu pada tahun 2020 mencapai 111.712, dengan jumlah laki-laki 56.998 dan perempuan 54.714. Pada tahun 2020 penduduk Desa Kaliwadas mencapai 6.391 dengan jumlah laki-laki 3.240 dan perempuan 3.151 sebagaimana rincian pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.2****Jumlah Penduduk Berdasarkan Jenis Kelamin di Desa Kaliwadas**

No	Jenis Kelamin	Jumlah
1.	Laki-laki	3.240
2.	Perempuan	3.151

*Sumber data: kecamatan Bumiayu dalam angka, BPS 2021.*

Dari tabel tersebut dapat diketahui bahwa di Desa Kaliwadas jumlah laki-laki mendominasi dari jumlah perempuan. Akan tetapi perbedaan tersebut tidak terlalu jauh hanya 89 jiwa. Jadi dapat disimpulkan bahwa tingkat pertumbuhan laki-laki lebih besar daripada perempuan.

### 3. Sosial Ekonomi Masyarakat Desa Kaliwadas

Tingkat kesejahteraan suatu masyarakat dapat dilihat dari jenis pekerjaan yang mereka lakoni. Desa Kaliwadas berjumlah 6.391 jiwa dan terbagi kedalam beberapa jenis mata pencaharian. Dari keberagaman mata pencaharian nantinya akan dapat terlihat bagaimana tingkat perekonomian penduduk dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk memberikan gambaran terkait keberagaman mata pencaharian di Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.3****Keadaan Penduduk Desa Kaliwadas Menurut Mata Pencaharian**

No	Mata Pencaharian	Jumlah (Jiwa)
1.	Rumah Tangga	18
2.	Pelajar	1.003
3.	Pensiunan	666
4.	PNS	850
5.	TNI	6
6.	POLRI	32



7	Pedagang	172
8.	Petani	8
<b>Jumlah</b>		<b>2.755</b>

Sumber : *sidesa.jatengprov.go.id (2020), data diolah.*

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa total penduduk yang memiliki mata pencaharian ada 2.755 jiwa dan terbagi menjadi rumah tangga sebanyak 18 jiwa, pelajar menduduki jumlah terbanyak sebesar 1.003 jiwa, pensiunan 666 jiwa, kemudian PNS menjadi mata pencaharian terbanyak kedua sebesar 850, TNI 6 jiwa, POLRI 32 jiwa, Pedagang 172 jiwa dan petani 8 jiwa. Jadi dapat disimpulkan bahwa menurut data, rata-rata mata pencaharian masyarakat Desa Kaliwadas sebagai pelajar dan PNS. Jika dibandingkan dengan hasil observasi di lapangan bahwa sebagian besar masyarakat bekerja sebagai pengrajin akan tetapi pekerjaan tersebut tidak mereka cantumkan sebagai pekerjaan utama saat ada pendataan.

#### 4. Pendidikan dan Keagamaan Masyarakat Desa Kaliwadas

Pendidikan merupakan bagian terpenting bagi perkembangan dan kemajuan suatu bangsa. Salah satu indikator suatu kemajuan bangsa adalah memiliki pendidikan yang baik. Dengan pendidikan yang baik dapat membentuk seseorang untuk memiliki pola pikir yang baik sehingga dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Kemajuan tidak selalu identik dengan kepemilikan sumber daya alam saja tetapi juga disertai memiliki kecerdasan intelektualitas. Untuk memperjelas tingkat pendidikan Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.4**

#### **Keadaan Penduduk Desa Kaliwadas Menurut Tingkat Pendidikan**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	Tidak/Belum Sekolah	967	15%

2	Belum Tamat SD/Sederajat	606	10%
3	Tamat SD/Sederajat	1.694	26%
4	SMP/Sederajat	1.374	22%
5	SMA/Sederajat	1.488	23,%
6	Diploma I/II	10	0,2%
7	Diploma III	43	0,7%
8	Diploma IV/S1	201	3,1%
<b>Jumlah</b>		<b>6.383</b>	<b>100%</b>

*Sumber data: kecamatan Bumiayu dalam angka, BPS 2022.*

Dari tabel tersebut dapat menunjukkan bahwa tingkat pendidikan penduduk sangat beragam, artinya bahwa mayoritas penduduk Desa Kaliwadas sudah berkembang dikarenakan mayoritas pendidikan penduduk Desa Kaliwadas sudah sesuai dengan peraturan pemerintah yaitu wajib belajar 12 tahun sebanyak 1.488 jiwa. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan yang paling banyak ditempuh adalah SD sebanyak 1.694 atau 26%. Sedangkan untuk pendidikan tingkat paing tinggi (S1) hanya ditempuh oleh 201 orang atau 3,1% hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan penduduk di Desa Kaiwadas masih rendah atau masih pada tahap pembangunan.

Guna menunjang pendidikan yang lebih baik tentunya harus didukung dengan sarana pendidikan yang memadai pula. Untuk memberi gambaran terkait sarana dan prasarana pendidikan di Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.5**

**Jumlah Sarana dan Prasarana Pendidikan Desa Kaliwadas**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Sekolah Dasar	3
2	Madrasah Ibtidaiyah	1
3	Sekolah Menengah Pertama	-

4	Madrasah Tsanawiyah	1
5	Sekolah Menengah Atas	-
6	Madrasah Aliyah	-
7	Sekolah Menengah Kejuruan	1
8	Perguruan Tinggi	-
<b>Jumlah</b>		<b>6</b>

*Sumber: data kantor Desa Kaliwadas, 2022.*

Mayoritas masyarakat Desa Kaliwadas memeluk agama Islam, hal tersebut dibuktikan dengan memadainya sarana dan prasarana peribadatan untuk menjalankan ibadah (sholat), mengajar ngaji dan lainnya. Untuk memberi gambaran terkait sarana dan prasarana pendidikan di Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.6**

**Jumlah Sarana dan Prasarana Peribadatan Desa Kaliwadas**

No	Sarana dan Prasarana Peribadatan	Jumlah
1	Masjid	9
2	Mushola	28
<b>Jumlah</b>		<b>37</b>

*Sumber : kecamatan Bumiayu dalam angka , BPS 2020, data diolah.*

Dari tabel tersebut dapat disimpulkan bahwa total sarana peribadatan yang ada di Desa Kaliwadas ada 37, terdiri dari 9 Masjid dan 28 Mushola. Dan keseluruhannya dalam kondisi yang baik dan dapat digunakan sebagai sarana peribadatan.

**D. Profil Pengrajin Alat Musik Desa Kaliwadas**

Selain bermata pencaharian sebagai PNS, petani dan lainnya masyarakat Desa Kaliwadas juga bekerja sebagai pengrajin. Hampir 50% dari masyarakat menggantungkan hidupnya dengan menjadi pengrajin baik menjadikannya sebagai pekerjaan utama maupun pekerjaan sampingan. Hampir setiap rumah di Desa Kaliwadas pasti terdapat paling tidak minimal 2

anggota keluarganya yang menjadi pengrajin. Tidak jarang anak mereka yang masih sekolahpun sudah pandai membuat komponen alat musik, hal tersebut karena aktifitas kesehariannya dikelilingi oleh para pengrajin.

Desa Kaliwadas disebut juga “*Desa Penerbangan*” hal tersebut dikarenakan produk unggulan yang dihasilkan berupa rebana atau terbang. Jika kita mengunjungi Desa Kaliwadas maka akan dijumpai deretan toko atau etalase yang memajang alat musik mulai dari tradisional seperti berbagai macam rebana, kendang hingga modern seperti drumband, drumset, dan lainnya.

Bekerja sebagai pengrajin sudah lama dilakukan sejak kakek nenek mereka hingga kemudian diwariskan secara turun menurun. Saat ini sebagian besar pengrajin merupakan generasi ketiga dari pendahulunya. Tidak banyak juga dari mereka yang memulai menjadi pengrajin bukan berasal dari pewarisan pendahulunya, melainkan tekad bulat mereka sendiri untuk melestarikan alat musik tradisional serta melihat potensi pasar. Hasi produksi alat musik Desa Kaliwadas saat ini sudah ke beberapa pulau seperti Pulau Jawa, Sumatera, Kalimantan, hingga Papua, hingga berhasil dipasarkan ke manca negara seperti Malaysia dan Brunei Darussalam.

Seperti yang dikatakan oleh Bapak Supriyanto selaku pemilik Maestro Musik:

“Untuk hasil produksi alat musik pengrajin Desa Kaliwadas itu sudah ada yang mencapai ke beberapa negara sebelah mba, tapi itu ga pesan langsung ke kita, biasanya setiap pengrajin disini itu memiliki distributor dikota-kota besar seperti Jakarta, nah biasanya orang dari luar Indonesia itu beli atau pesan ke distributor kami yang ada di kota” (Supriyanto, wawancara langsung, 10 Juni 2022).

Keberhasilan pemasaran produk alat musik Desa Kaliwadas hingga ke mancanegara ternyata tidak lepas dari peran para distributor. Pengrajin alat musik Desa Kaliwadas memiliki peran yang penting dalam menopang perekonomian Desa. Dengan semakin banyaknya pengusaha alat musik hal



tersebut dapat memberdayakan masyarakat sekitar dan tersedianya lapangan pekerjaan. Karena sebagian besar sumber daya manusia yang digunakan berasal dari lingkungan tempat tinggal mereka sendiri. Untuk memberi gambaran terkait jumlah pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Data Pengrajin Alat Musik Desa Kaliwadas**

No	Nama Usaha	Alamat
1	CV. Maskhez Zalfa Jaya Sentosa	Jl. Jendral Soedirman Km.3 No. 19 Dk. Watujaya, Kaliwadas, Kec. Bumiayu.
2	BJA Musik	Jl. Jendral Soedirman No. 19 RT 005 RW 002
3	Sn.deni.musik	Desa Watujaya RT 009 RW 001 Kaliwadas
4	Dani Music	Jl. Jendral Sudirman Km.3 No. 19 Dk. Watujaya, Kaliwadas, Kec. Bumiayu
5	Maestro Musik	Desa Watujaya RT 009 RW 001 Kaliwadas
6	Toko H. Syaefudin BH Mas'ud	Jl Bumiayu-Bantarkawung No. 45
7	Home Industri Musik Trisno	Jl. Bumiayu-Bantarkawung
8	Solihin Toip Musik Bumiayu	Jl. Jendral Sudirman, Krajan Lor Kaliwadas Kec. Bumiayu
9	Family Musik	Kaliwadas RT 003 RW 002 Krajan Lor.
10	Mujib Musik	Jl. Bumiayu-Raya No.45 Krajan Lor Kaliwadas
11	Ilham Musik	Krajan Lor, Kaliwadas, Kec. Bumiayu
12	Oscar Musik	Jl. Raya Kaliwadas RT 012 RW 002
13	M. Yunus	Jl Kyai Wanda No.116 Krajan Lor, Kaliwadas, Kec. Bumiayu
14	Cv. Berlian Musik	Jl. Jendral Sudirman Km.3 No. 19 Dk. Watujaya, Kaliwadas Kec. Bumiayu
15	Rizz Music	Jl. Bumiayu-Bantarkawung

16	Yanto Musik	Jl. Raya Pruwatan, Krajan Tengah Kaliwadas
17	Centra Rebana	Dk. Krajan Lor Desa Kaliwadas RT 009 RW 002 No. 25
18	Bintang Musik Centra Rebana	Dk.Watujaya RT 009 RW 001 Kaliwadas.

*Sumber: data primer diolah, 2022.*

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas cukup banyak. Beberapa diantara mereka bahkan ada yang sudah berbadan usaha seperti CV, SIUP atau belum berbadan usaha sama sekali. Tetapi mayoritas pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas belum berbadan usaha. Selain itu jenis alat musik yang dihasilkan oleh para pengrajin di Desa Kaliwadas juga beragam mulai dari alat musik tradisional hingga modern. Para pengrajin juga tidak hanya terfokus untuk membuat alat musik saja tetapi beberapa dari mereka juga melayani service alat musik hingga tukar tambah alat musik. Untuk memberikan gambaran terkait hasil produksi pengrajin alat musik Desa Kaliwadas dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Alat Musik yang Dihasilkan**

No	Alat Musik yang Dihasilkan	
	Tradisional	Modern
1	Kendang Jawa atau Jaipong	Drum Band
2	Bedug	Marching Band
3	Angklung	Snare Drum
4	Tambur	Bass Drum
5	Marawis	Ukulele
6	Rebana	Tam-tam
7	Darbuka	Quartom
8	Bass Dung	Gitar
9	Hadroh	Tamborine
10	Ketipung	Tripok
11	Gendang Tablo/Koplo	Cajon/Drum box

*Sumber: data primer diolah, 2022*

## **E. Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Usaha Pengrajin Alat Musik di Desa Kaliwadas**

Sejak virus Covid-19 masuk ke Indonesia membuat beberapa sektor perekonomian menjadi lesu, termasuk pengusaha kerajinan. Desa Kaliwadas di dominasi oleh pengrajin alat musik. Sejak adanya beberapa kebijakan pemerintah dalam menekan laju virus Covid-19 seperti, Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), *Physical Distancing* dan *Social Distancing*. Membuat para pengrajin menutup usahanya sementara. Jika sebelum pandemi sering dijumpai aktivitas pengrajin di depan rumah saat melakukan kegiatan seperti mangkis, menteng, mengcat, menjemur kulit terbang, aktivitas pengiriman barang dan lainnya. Tapi sejak pandemi aktivitas tersebut hampir tidak ada, yang terlihat hanya aktivitas pengrajin saat memajang hasil produksi di halaman depan rumah atau etalase toko mereka.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Ismanto selaku pemilik usaha Bintang Musik:

“Pandemi bener-bener gawe anjlok pokoke mba, aku dewek selama pandemi bener-bener ora mproduksi alat musik, fokuse nyong cuma pimen carane kye alat musik sing wis ana bisa payu. Sedurunge pandemi biasane aku nyetok alat musik akeh, tapi pas pandemi aku nyetok secuil tok.” (Ismanto, wawancara langsung, 15 Agustus 2021).

Peneliti menganalisis bahwa pandemi berdampak bagi pengrajin alat musik, seperti anjloknya permintaan alat musik, sehingga selama pandemi pengrajin tidak memproduksi atau membuat alat musik fokus mereka adalah bagaimana caranya agar alat musik yang sudah mereka buat sebelumnya bisa terjual. Untuk melihat apa saja dampak yang dialami oleh pengrajin alat musik selama pandemi, penulis melakukan wawancara dengan para pengrajin dan diperoleh data sebagai berikut:

### **1. Daya Beli Alat Musik yang Menurun**

Penurunan daya beli terhadap alat musik sangat dirasakan oleh Bapak Ismanto selaku pemilik Bintang Musik, mengatakan bahwa:

“Daya beli alat musik selama pandemi bener-bener menurun mba, pokoke nek sebulan bisa kejual rong set ge wis alhamdulillah, menurune daya beli kwe ya karena kan pemerintah nglarang kegiatan-kegiatan sing kumpul-kumpul ditambah anane kebijakan kaya PSBB, sedangkan biasane penjualan alat musik kwe rame misal ana kegiatan kaya konser, pagelaran alat musik, karnavalan, nikahan, pengajian akbar, nah pas ana corona kan kegiatan-kegiatan kaya kwe blas langka mba” (Ismanto, wawancara langsung 15 Agustus 2021).

Dari hasil wawancara diperoleh kesimpulan bahwa penurunan daya beli masyarakat dirasakan oleh pengrajin. Pasalnya kebutuhan besar akan alat musik biasanya terjadi pada event atau acara tertentu seperti karnaval, festival alat musik, pengajian akbar, pernikahan, acara adat, konser. Sedangkan guna menekan laju penyebaran Covid-19 pemerintah membatasi aktivitas serta penerapan *social* dan *physical distancing* yang menyebabkan ditiadakannya event tersebut. Hal tersebutlah yang membuat menurunnya daya beli akan alat musik.

Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Muniasih Yuniati, terkait analisis dampak Covid-19 terhadap daya beli masyarakat NTB. Penurunan daya beli masyarakat selama pandemi Covid-19 disebabkan karena permintaan barang dan jasa mengalami penurunan yang merupakan dampak dari berkurangnya aktivitas kegiatan masyarakat sebelum pandemi (Yuniati, dkk., 2020).

## 2. Kesulitan Memasarkan Produk

Kesulitan pemasaran juga dirasakan oleh sebagian pengrajin alat musik di Desa Kaliwadas salah satunya Bapak Mujib selaku pemilik Mujib Musik, beliau menuturkan bahwa:

“Salah satu hal yang saya sesali adalah tidak mengikuti perkembangan zaman mba, dulu saya hanya memasarkan hasil produksi secara langsung tanpa bantuan teknologi seperti melakukan pemasaran *online*. Hal itu yang ngebuat saya kaget dan tidak bisa beradaptasi di awal adanya pandemi. Secara yang saya lakukan selama ini hanya penjualan secara langsung. Akhirnya mau



tidak mau saya harus mulai belajar pemasaran *online* diawal pandemi” (Mujib, wawancara langsung, 9 Juni 2022).

Dari penuturan Bapak Mujib selaku pengrajin alat musik mengatakan bahwa, selama beliau menjadi pengrajin beliau tidak pernah memanfaatkan adanya kemudahan teknologi, seperti menjual lewat sosial media, beliau hanya mengandalkan penjualan langsung dimana menunggu pembeli datang ke tempat produksi, atau mengandalkan relasinya yang sudah menjadi langganan. Akibatnya selama pandemi Covid-19 beliau benar-benar merasakan kesulitan dalam memasarkan produknya, karena ketidaktahuan beliau dalam memasarkan lewat sosial media. Akhirnya beliau mulai mempelajari terkait pemasaran *online* setelah terdampak pandemi. Terkait kesulitan pemasaran juga dialami oleh pengrajin lain seperti Bapak Sarmadi selaku pemilik Sn.deni.musik, beliau mengatakan bahwa:

“Adanya perubahan pola konsumsi dari yang tadinya *offline* menjadi *online* secara tiba-tiba membuatnya tidak siap mengalami perubahan tersebut. Beliau juga mengakui keterbatasannya dalam memahami pemasaran *online*, beliau beranggapan bahwa pemasaran *online* cenderung ribet dan beliau mengkhawatirkan bahwa konsumen beliau tidak paham dengan hal tersebut, karena rata-rata konsumen beliau adalah orang tua (tidak melek teknologi) (Wawancara langsung, 1 Juni 2022).

Bapak Supriyanto selaku pemilik maestro musik juga mengalami hal serupa, beliau mengatakan bahwa: “Karena adanya keterbatasan dalam mengandalkan sosial media untuk melakukan promosi atau iklan, membuatnya produknya kurang tersampaikan ke konsumen secara luas. Sejak dahulu beliau hanya mengandalkan sosial media *facebook* untuk membantu proses pemasaran, padahal saat ini pengguna *facebook* sendiri sudah mulai berkurang” (Wawancara langsung, 29 Mei 2022).

### 3. Kesulitan Membayar Upah Tenaga Kerja

Dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia No. 16 Tahun 2021 dijelaskan bahwa Gaji/Upah merupakan hak pekerja atau buruh yang diterima dan dinyatakan dalam uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayar menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Setiap pengrajin memiliki sistem upah yang berbeda ada yang harian, mingguan hingga bulanan. Seperti yang dikatakan oleh Bapak Ismanto selaku pemilik Bintang Musik:

“Nek nang nggonku sistem bayarane kwe bulanan mba, karena kabeh karyawane aku kwe karyawan tetap, nah sejak anane pandemi kan perminataan alat musik turun otomatis pendapatane aku juga menurun kan, lha kwe mau sing gawe aku angel mbayar upah karyawan karna kan setiap bulane kwe aku kudu ana duit go mbayar upahe karyawanku mba, akhire aku mensiasati jam kerjane dikurangi mba tujuane go neken pengeluaran upah karyawan” (Ismanto, wawancara langsung, 15 Agustus 2021).

Dari wawancara di atas disimpulkan bahwa karena lesunya permintaan akan alat musik selama pandemi hal tersebut otomatis membuat pendapatannya menurun. Sedangkan gaji karyawannya harus tetap dibayar tepat waktu setiap akhir bulan. Karena kondisi pandemi yang sangat lama, beliau terpaksa mengurangi jam kerja karyawan menjadi setengah hari, hal tersebut beliau lakukan supaya modal yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja juga berkurang.

### 4. Kendala Modal Produksi

Guna membantu UMKM yang terdampak pandemi pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan seperti pemberian subsidi bunga kredit, penjaminan kredit modal kerja hingga dana insentif daerah

(Bappenas, 2020). Dalam dunia bisnis modal identik dengan barang atau uang yang digunakan untuk menjalankan usaha tersebut.

Saat pandemi hampir semua pengrajin mengalami kesulitan permodalan hal tersebut terjadi lantaran modal mereka habis untuk membiayai usahanya dan karena usahanya sepi jadi tidak ada perputaran dana. Ketika dilakukan wawancara akan pengetahuan mereka terkait beberapa bantuan yang diadakan oleh pemerintah guna membantu pelaku UMKM, sejatinya mereka tidak asing dengan nama-nama bantuan atau kebijakan tersebut.

Seperti hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Supriyanto selaku pemilik Maestro Musik beliau mengatakan bahwa: “kesulitan akan permodalan memang hampir dirasakan oleh seluruh pengrajin di Desa Kaliwadas akan tetapi semua pengrajin di Desa Kaliwadas tidak ada yang menggunakan dan atau memanfaatkan beberapa kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah alasan beliau pribadi adalah karena proses dan persyaratannya yang ribet, padahal beberapa kali beliau pernah didatangi terkait pendataan bantuan UMKM, tapi hingga sekarang beliau tidak pernah merasa mendapat bantuan tersebut, begitu pula dengan pengrajin yang lain. Akhirnya beberapa pengrajin mau tidak mau beliau menggunakan dana cadangan yang dipunya untuk menutup kekurangan permodalan” (Wawancara langsung, 29 Mei 2022).

##### 5. Persentase Omzet yang Menurun

Dari hasil wawancara semua pengrajin dapat disimpulkan bahwa pengrajin mengalami perubahan omzet yang menurun saat pandemi, sebelum pandemi omzet mereka bisa mencapai 100-300 juta dalam satu tahun, ketika pandemi omzet mereka kurang dari 100 juta. Penurunan omzet tentunya disebabkan karena kesulitan permodalan, kesulitan pemasaran atau penjualan dan menurunnya daya beli alat musik (Observasi, 2022).

Sebagaimana yang disampaikan oleh Bapak Husni Mubarak selaku pemilik CV. Maskhez Zalfa Jaya Sentosa beliau mengatakan:

“Saat pandemi beberapa permintaan akan jenis alat musik di saya menurun seperti marawis, yang akhirnya terpaksa saya menghentikan produksinya untuk beberapa waktu. Hal tersebut otomatis membuat omzet saya juga menurun”. (Husni Mubarak, wawancara langsung, 7 Juni 2022).

Sebagaimana yang diberitakan dalam portal berita *online* bahwa pandemi Covid-19 membuat omzet UMKM turun hingga 30 % (Putri, 2020). Pandemi Covid-19 memberi dampak bagi pengrajin alat musik mulai dari penurunan daya beli alat musik, kesulitan pemasaran, pembayaran upah tenaga kerja, kesulitan permodalan, hingga perubahan omzet yang cukup signifikan. Dalam portal berita online kompas.com hingga bulan April 2020, Kementerian Koperasi dan UKM mendapat laporan sebanyak 37 ribu lebih pelaku UMKM mengalami dampak dari adanya pandemi virus corona atau Covid-19 pada usaha mereka (Setiawan, 2020). Beberapa dampak yang dirasakan oleh UMKM dari adanya pandemi diantaranya, terjadinya penurunan penjualan, kesulitan permodalan, kesulitan distribusi produk, kesulitan bahan baku berkurangnya pesanan, hingga masalah keuangan seperti gaji pekerja (Bappenas, 2020).

#### **F. Manajemen Strategi Pengrajin Alat Musik di Desa Kaliwadas**

Pandemi memberikan dampak yang begitu signifikan bagi para pengrajin alat musik di desa Kaliwadas. Suatu usaha pada dasarnya didirikan untuk mencapai sesuatu (keuntungan dan keberlangsungan hidup), seiring berjalannya waktu suatu usaha dapat berubah menyesuaikan dengan kondisi di lingkungan eksternal yang dihadapi. Penyesuaian kiranya menjadi penting untuk dilakukan untuk memanfaatkan peluang baru atau merespon kondisi terkini. Seperti virus Corona yang telah merubah tatanan dunia baik disektor ekonomi, industri maupun sektor lainnya. Dalam kondisi ini setiap pelaku



usaha dituntut untuk kembali memformulasikan strategi agar terus dapat bersaing dan bertahan ditengah ketidakpastian masa depan. Adapun manajemen strategi yang dilakukan para pengrajin alat musik agar dapat mempertahankan keberlangsungan usahanya antara lain sebagai berikut:

#### 1. Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan tingkatan strategi yang dirumuskan oleh pemilik usaha, pemilik usaha akan menentukan apakah usahanya akan ditumbuhkan, stabil atau tidak berubah atau bahkan dilakukan pengurangan (Rufaidah, 2012). Dalam strategi ini akan diberikan arahan terkait adengan perluasan kegiatan usaha, tidak adanya perubahan aktivitas usaha hingga mengurangi tingkat aktivitas usaha. Ada tiga jenis strategi yang dipakai pada tingkatan ini diantaranya: strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, dan strategi pengurangan (Wheelen, dkk., 2018). Penerapan manajemen strategi menjadi penting dilakukan oleh setiap pelaku bisnis tujuannya untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, meminimalisir kerugian, serta untuk mempertahankan usahanya ditengah ketidakpastian seperti Covid-19. Dalam penelitian yang telah dilakukan ada beberapa macam strategi korporasi yang dilakukan oleh pengrajin alat musik diantaranya:

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Yul dalam wawancara:

“Sebelum ada pandemi saya hanya membuat alat musik drumband khusus untuk orang dewasa saja tapi sejak pandemi pertengahan 2020 saya mulai mencoba membuat drumband khusus anak kecil hingga anak SD/MI. Itu berawal dari adanya permintaan drumband anak-anak dari salah satu konsumennya. Sebelum pandemi memang beberapa kali pernah ada pesanan untuk drumband anak kecil tapi saya tolak, karena saya pikir drumband dewasa lebih menjanjikan kedepannya. Eh tapi permintaan drumband dewasa pas awal pandemi turun banget, akhirnya saya memutuskan untuk membuat dan menerima pesanan untuk drumband anak kecil juga” (Yul wawancara langsung, 5 Juni 2022).

**Gambar 4.2****Hasil Produksi Drumband Dewasa dan Drumband Anak Kecil**

*Sumber: dokumen pribadi peneliti, 2022.*

Gambar di atas merupakan hasil produksi alat musik sebelum dan sesudah pandemi, sebelum pandemi Bapak Yul hanya memproduksi alat musik drumband untuk orang dewasa saja, tapi sejak pandemi pertengahan 2020 beliau mulai melakukan pengembangan produk yaitu membuat drumband khusus anak kecil hingga anak SD/MI. Hal itu beliau lakukan agar tetap bisa mempertahankan usahanya ditengah pandemi, mengingat permintaan alat musik drumband dewasa sedang menurun.

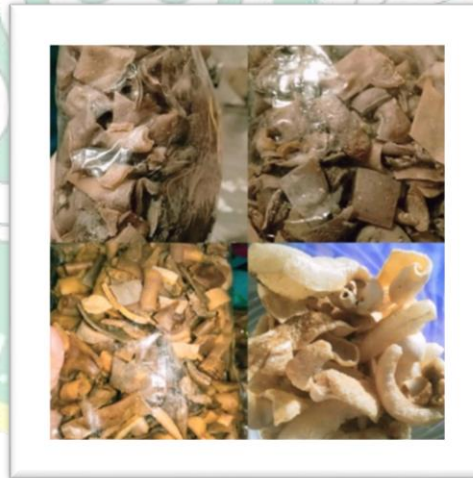
Jika dilihat drumband untuk anak kecil lebih sederhana dibandingkan dengan drumband dewasa. Bentuknya yang lebih kecil karena disesuaikan dengan kebutuhan anak-anak, selain itu pada drumband anak kecil disertai gambar kartun, serta dari segi harga biasanya drumband untuk anak kecil lebih murah kurang dari Rp. 100.000. Sedangkan untuk drumband dewasa itu bentuknya lebih besar, tampilannya polos, serta harganya relatif mahal di atas Rp. 100.000.

Selain melakukan pengembangan produk yang sejenis ada juga pengrajin yang melakukan pengembangan produk yang tidak sejenis. Sebagaimana hasil wawancara dengan Ibu Marinah dan Ibu Tasriyah mereka mengatakan: “Sebelum pandemi Ibu Marinah membuat alat

musik kendang atau terbang, sedangkan Ibu Tasripah membuat alat musik drumband mini. Namun pandemi membuat permintaan kedua jenis alat musik tersebut menurun. Ibu Marinah kemudian memanfaatkan sisa dari kulit terbang (kulit sapi yang sudah kering) untuk dijadikan olahan pangan berupa kerupuk lumping atau kerupuk kulit kemudian beliau jual yang mana hasil dari penjualannya digunakan untuk menambah biaya produksi. Begitu juga Ibu Tasripah, beliau mengambil modal untuk membeli kulit terbang sisa yang kemudian beliau olah menjadi kerupuk lumping atau kerupuk kulit. Hasil dari penjualan kerupuk tersebut cukup untuk menambah biaya produksi. Karena krupuk kulit yang masih mentah itu sendiri cukup mahal dihargai 75rb/kilogram” (Wawancara langsung, 30 Mei 2022).

#### **Gambar 4.3**

#### **Pengembangan Produk Tidak Sejenis dengan Membuat Kerupuk Kulit atau Kerupuk Lumping**



*Sumber: dokumen pribadi peneliti, 2022.*

Biasanya kerupuk kulit tersebut dijual dalam keadaan mentah, proses penjualannya dilakukan langsung dari rumah ke rumah. Kerupuk kulit mentah yang dijual tersebut itu sudah dalam keadaan siap goreng

jadi tidak perlu bumbu tambahan lagi, tapi supaya lebih mengembang saat digoreng biasanya perlu dijemur dahulu di bawah terik matahari sekitar 15-30 menit. Kemasan yang dijual bervariasi mulai dari 500 gr sampai 1 kg. Pandemi juga membuat terjadinya keterlambatan barang selain itu selama pandemi harga bahan mentah cenderung relatif mahal.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Mujib selaku pemilik Musik dalam wawancara:

“Untuk bahan mentah sendiri itu kebanyakan didatangkan dari luar Kaliwadas, akan tetapi selama pandemi bahan mentah cenderung naik selain itu juga sering terlambat dalam proses pengiriman. Daripada saya harus menunggu lama barang mentah datang ditambah harganya juga mahal mending saya siasati untuk mencari bahan mentah dari pemasok lokal Bumiayu yang mutu dan kualitasnya bagus” (Mujib, wawancara langsung, 9 Juni 2022).

Dari hasil wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam rangka mempertahankan usahanya beliau mengambil alih fungsi pemasok atau *supplier* karena beberapa harga bahan mentah selama pandemi naik dan proses kirim yang lama. Bahan mentah dalam pembuatan alat musik sendiri ada yang di datangkan dari luar daerah Bumiayu seperti kayu atau komponen-komponen kecil lainnya dari alat musik. Mengambil alih fungsi pemasok beliau lakukan guna menghemat biaya ongkos kirim dan dirasa lebih efisien karena tidak perlu menunggu terlalu lama.

Mengambil strategi tanpa perencanaan yang matang memang kadang terlalu beresiko, karena salah mengambil langkah alih-alih untung malah buntung. Itulah mengapa ada pengrajin yang memilih untuk tidak melakukan strategi apapun.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Ismanto selaku pemilik Bintang Musik dalam wawancara:

“Pas pandemi usahaku tetep jalan kaya biasane mba, ora wani njikot resiko soale mbokan rugi mba misal salah njikot strategi, sementara



modale ge lagi ngpas tok” (Ismanto, wawancara langsung, 10 Juni 2022).

Dari hasil wawancara disimpulkan bahwa selama pandemi Bapak Ismanto cenderung melakukan kegiatan usahanya seperti biasa. Beliau tidak melakukan strategi tambahan seperti pengembangan produk, beliau hanya fokus terhadap usahanya yang sedang dijalankan, dan menjalankan usahanya seperti biasa dengan strategi yang sudah dipakai sejak dahulu, beliau tidak ingin mengambil resiko jika menggunakan strategi baru.

Kekhawatiran salah dalam mengambil strategi akhirnya membuat pengrajin terpaksa mengistirahatkan usahanya sekaligus melakukan perencanaan strategi yang matang untuk tahap selanjutnya. Seperti yang dilakukan Bapak Trisno selaku pemilik Home Industri Musik Trisno, beliau menuturkan bahwa: “Saat pandemi awal usahanya terpaksa diistirahatkan sementara. Beliau belum siap jika harus melakukan strategi yang cepat karena khawatirnya gagal dan menimbulkan kerugian. Menurutnya proses pengistirahatan tersebut merupakan momen yang tepat untuk memikirkan strategi apa yang akan dilakukan selanjutnya” (Wawancara langsung, 1 Juni 2022).

Pandemi Covid-19 telah menyebabkan dunia mengalami resesi ekonomi hal tersebut ditandai dengan berkurangnya lapangan pekerjaan serta banyaknya pegawai yang dirumahkan, menurunnya produk domestik bruto, produksi dan konsumsi tidak seimbang, serta lemahnya daya beli akibat kesulitan finansial. Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Husni Mubarak selaku pemilik CV. Maskhez Zalfa Jaya Sentosa beliau mengatakan:

“Permintaan alat musik marawis hadroh saat pandemi tahun 2020 sangat sepi hampir tidak ada, akhirnya saya memutuskan untuk tidak memproduksi alat tersebut sementara waktu”(Husni Mubarak, wawancara langsung, 7 juni 2022).

Peneliti menganalisis bahwa dalam rangka mempertahankan usahanya dimasa pandemi Bapak Husni menghentikan beberapa produksi barang yang dihasilkan seperti marawis guna untuk mengurangi dan menghemat biaya. Beliau hanya memproduksi alat musik yang masih sering diminta dipasaran saat pandemi. Strategi yang dilakukan oleh Bapak Husni bisa digolongkan sebagai strategi perputaran atau *turnaround strategy* dimana suatu perusahaan karena satu atau berbagai alasan seperti terjadinya resesi ekonomi, inefisiensi produk, dan trobosan inovatif yang dilakukan oleh pesaing perusahaan harus melakukan upaya guna dapat mempertahankan usahanya, upaya yang dilakukan seperti melakukan pengurangan biaya dan pengurangan aset (Yunus, 2016).

Dari pemaparan di atas strategi korporasi yang digunakan pengrajin berupa strategi pertumbuhan vertikal dan horizontal dengan melakukan pengembangan usaha baik sejenis maupun tidak sejenis, strategi stabilitas dengan tidak melakukan strategi apapun (*no change*), mengistirahatkan usahanya (*pause*) serta strategi perputaran (*turnaround strategy*). Tujuan keberagaman penggunaan strategi tersebut adalah sebagai upaya untuk mempertahankan usaha mereka ditengah wabah pandemi Covid-19.

Strategi *no change*, artinya usaha tersebut dalam waktu dekat tidak akan melaksanakan strategi apapun yang bersifat baru, melainkan hanya melaksanakan yang sifatnya sudah ada didalam prosedur operasional standar atau yang sudah dirumuskan. Sedangkan strategi *pause* adalah sebuah strategi yang dilakukan oleh perusahaan kecil dimana perusahaan akan melakukan pemberhentian atau jeda sementara untuk melaksanakan strategi selanjutnya (Wheelen, dkk., 2018).

Penurunan kinerja usaha akibat adanya pandemi Covid-19 harus dapat diantisipasi dengan baik oleh pemegang kepentingan dalam sebuah usaha tersebut. Bentuk antisipasi dapat dilakukan dengan cara meninjau kembali beberapa strategi yang digunakan dalam usahanya. Dengan

mendiversifikasi bisnis kemungkinan resiko yang akan didapat menjadi kecil, karena resiko tersebut tersebar kedalam beberapa bisnis tersebut. Dalam situasi ketidakpastian tinggi seperti pandemi, keputusan strategi seperti berinvestasi dalam kapasitas terbatas, pengembangan produk baru baik sejenis maupun tidak sejenis bisa menjadi langkah awal yang tidak perlu disesali. Seperti pepatah yang diungkapkan oleh Herry Markowitz “*don't put all your eggs in one basket* artinya jangan meletakkan semua telur yang kamu punya di dalam satu keranjang”. Ungkapan tersebut bisa diartikan sebagai seorang pembisnis kita tidak boleh hanya berharap pada satu bisnis untuk jangka waktu yang panjang. Sebab jika bisnis tersebut bangkrut otomatis kita akan kehilangan semuanya dan mengalami kerugian. Oleh sebab itu, sebagai pembisnis lebih baik untuk mengembangkan produk baru baik sejenis maupun tidak, supaya jika nanti salah satu bisnis tidak menghasilkan, maka masih ada bisnis lain yang menghasilkan (Ramdani, 2020).

## 2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merupakan tingkatan strategi yang dilakukan oleh pemilik usaha dalam merebut pasaran ditengah masyarakat, serta dapat menempatkan perusahaan dibenak konsumen. Selain itu strategi ini juga berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk, layanan perusahaan hingga segmen pasar tertentu. Dalam tingkatan strategi ini ada tiga jenis diantaranya: strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus (Rufaidah, 2012).

Salah satu strategi dalam mempertahankan usaha adalah dengan melakukan penghematan keuangan. Dengan menekan pengeluaran tentunya dapat mempertahankan usahanya baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Sarmadi selaku pemilik Sn.deni.musik beliau mengatakan:

“Saat pandemi saya lebih memilih untuk membeli bahan baku yang harganya lebih murah mba tapi tentunya berkualitas juga, tujuannya supaya saya tetap mendapat untung dan untuk menekan biaya produksi juga” (Sarmadi, wawancara langsung, 25 Mei 2022 ).

Dari hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa dalam mempertahankan usahanya beliau menggunakan strategi kepemimpinan biaya yaitu dengan menekan biaya produksi seperti membeli bahan baku yang lebih murah dan berkualitas dengan tujuan untuk tetap mendapat keuntungan meskipun sedikit.

Jumlah pengrajin di Desa Kaliwadas cukup banyak dan rata-rata hasil produksi alat musik mereka sama, menjadi penting bagi sebuah pengrajin dalam menciptakan pembeda pada hasil produksinya tujuannya agar produk tersebut lebih menonjol dan lebih unik jika dibandingkan produk yang serupa. Melakukan diferensiasi produk saat pandemi menjadi strategi dalam mempertahankan usahanya.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Bapak Supriyanto selaku pemilik Maestro musik:

“Saya membuat drumband yang sedikit berbeda dari pengrajin lain mba, drumband hasil saya itu memiliki ciri khas disertai alat peredam, ya bisa dibilang di Kaliwadas sedikit banget yang membuat drumband dengan peredam” (Supriyanto, wawancara langsung, 29 Mei 2022).

*Snare drum damper* merupakan alat peredam suara drum yang dipasang pada bagian samping bawah drum. Fungsi dari alat tersebut adalah untuk mengurangi suara berisik yang dihasilkan oleh drum. Selain itu fungsi dari alat tersebut juga untuk mengontrol resonansi yang dihasilkan oleh drum. Karena adanya keunikan atau perbedaan pada alat musik yang beliau hasilkan menjadikan beliau mampu mempertahankan usahanya di masa pandemi.



**Gambar 4.4**  
**Diferensiasi Produk Memasang Alat Peredam**



*Sumber: dokumen pribadi peneliti, 2022.*

Strategi lain yang dilakukan oleh pengrajin adalah dengan menyempitkan segmen pasar. Pengrajin alat musik Bapak Mahmud, dan Bapak Trisno mengatakan bahwa: sejak pandemi mereka hanya fokus membuat drum mini khusus untuk anak kecil. Hal tersebut mereka lakukan karena mereka kekurangan biaya jika harus melakukan produksi seluruh jenis alat musik. Selain itu karena tingkat persaingan pada drum mini itu sendiri masih rendah (Mahfud & Trisno, wawancara langsung, 1 Juni 2022).

Strategi kepemimpinan biaya dimaksudkan supaya pelaku usaha harus melakukan penghematan agar biaya rendah serta lebih fokus. Strategi ini dipilih dengan pertimbangan bahwa karena fokus utama dari usaha ini adalah bertahan atau *survive*, maka konsumen yang ada harus tetap dipertahankan serta ditingkatkan pada kualitas (Ningrum, dkk., 2021).

Dari hasil pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis yang dilakukan pengrajin yaitu strategi kepemimpinan biaya dengan membeli bahan baku yang murah tapi tetap berkualitas, strategi

diferensiasi dengan menciptakan alat musik yang memiliki perbedaan dengan pengrajin lain seperti memasang alat peredam suara, dan strategi fokus dengan membuat drum mini khusus anak kecil.

### 3. Strategi Fungsional

Strategi fungsional merupakan strategi yang dibuat oleh pemilik usaha berkaitan dengan penerapan strategi pemasaran, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia dan strategi penelitian dan pengembangan (Yunus, 2016). Keuangan merupakan hal yang paling penting dalam sebuah usaha. Ketika salah dalam melakukan perencanaan serta alokasi keuangan akan berdampak fatal pada usaha tersebut. Agar dapat mempertahankan usahanya pengrajin melakukan strategi keuangan dengan mencatat setiap transaksi keuangan yang terjadi dalam usahanya.

Sebagaimana yang dikatakan oleh oleh Bapak Supriyanto selaku pemilik Maestro Musik:

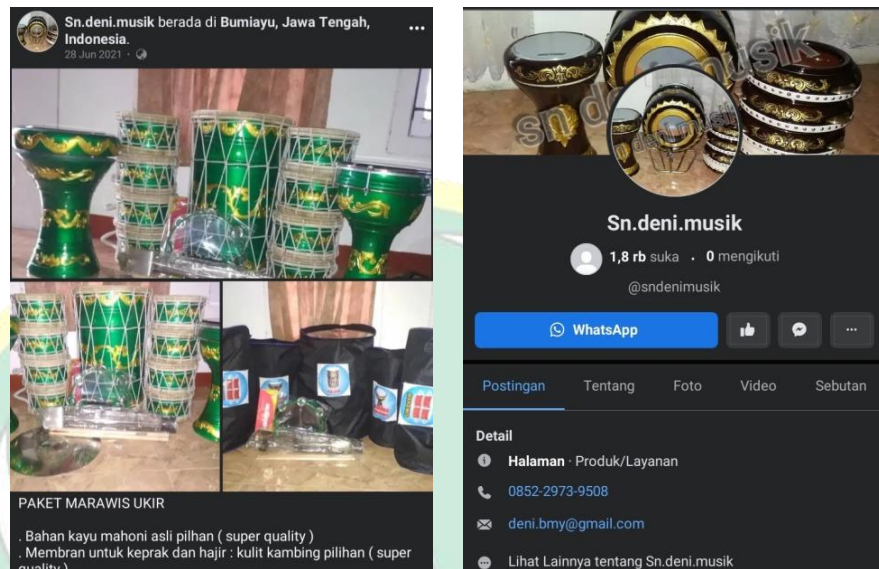
“Biasanya pencatatan keuangan dilakukan oleh istri saya mba, pencatatan keuangan berupa pendapatan dan pengeluaran saja” (Supriyanto, wawancara langsung, 29 Mei 2022)

Dari hasil wawancara dengan Bapak Supriyanto dapat disimpulkan bahwa dalam mempertahankan usahanya beliau melakukan pencatatan keuangan sederhana, jelas dan teratur, hal itu dilakukan supaya penggunaan uang dalam usahanya bisa se-efektif dan se-efisien mungkin. Dengan adanya pencatatan yang jelas tentunya dapat meminimalisir pengeluaran yang tidak diperlukan. Strategi lain yang dilakukan pengrajin adalah dengan melakukan strategi bauran pemasaran.

Sebagaimana yang dilakukan oleh pengrajin Bapak Sarmadi pemilik Sn.deni.musik:

“Saat pandemi saya lebih sering memasarkan produk lewat *Facebook* mba, harapannya agar alat musik saya dapat dijangkau oleh banyak orang” (Sarmadi, wawancara langsung, 25 Mei 2022).

**Gambar 4.5**  
**Promosi Melalui Media Sosial *Facebook***



*Sumber: akun facebook dan fanspage Sn.deni.musik*

*Facebook* dipilih karena fiturnya yang mudah dan murah. *Facebook* merupakan salah satu media sosial yang mudah dipahami dan banyak digunakan dikalangan para pengrajin di Desa Kaliwadas. Cara pemasaran yang dilakukan oleh Bapak Sarmadi adalah dengan membuat halaman atau *Fanpage* di *Facebook*. Pembuatan *fanpage* dipilih karena dapat menjangkau pertemanan yang lebih banyak jika dibandingkan dengan membuat akun pribadi yang hanya dibatasi 5000 orang. Selain itu dalam *fanpage* kita dapat melihat trafik kunjungan terhadap akun tersebut, dengan kita mengetahui jumlah kunjungan tersebut tentunya akan membuat si pemilik *fanpage* mengetahui bagaimana cara agar postingannya di sosial media bisa maksimal dan dapat bekerja secara efektif. Dalam *fanpage* juga disertai nomor, alamat *e-mail* untuk memudahkan pemesanan. Selain itu setiap postingan juga disertai *caption* atau keterangan terkait informasi produk dan penambahan *hashtag* agar

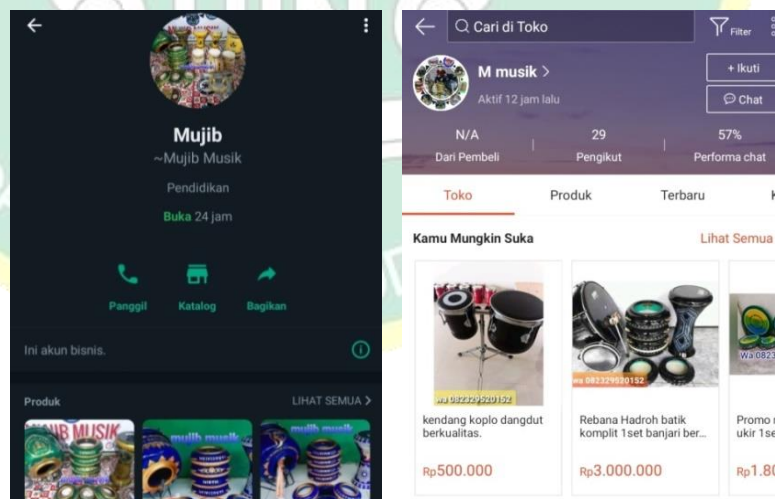
memudahkan konsumen untuk menemukan jenis alat musik yang mereka cari.

Hal yang serupa juga dilakukan oleh Bapak Mujib selaku pemilik Mujib Musik, beliau mengatakan:

“Saat pandemi saya memanfaatkan marketplace Shopee, dan WhatsApp Business untuk menjual produk mba, di Shopee untuk menarik pembeli saya kadang memasang diskon 10%” (Mujib, wawancara langsung, 9 Juni 2022).

Kemudahan teknologi saat ini dimanfaatkan oleh para pengrajin. Seperti yang katakan Bapak Mujib beliau memanfaatkan *market place shopee* dan *WhatsApp Business* untuk memasarkan produknya. Saat pandemi beliau memberikan diskon atau potongan harga 10% tujuannya untuk menarik konsumen agar tertarik membeli dan juga agar pelanggan tetap mereka tidak berpindah ke pengrajin lain. Dan jika pembelian langsung akan diberikan potongan harga jika total pembelian di atas 4 juta.

**Gambar 4.6**  
**Pemasaran Produk Melalui Marketplace Shopee dan Whatsapp**



Sumber: akun marketplace mujib musik



Menggunakan karyawan yang berkompeten dibidangnya tentu akan menguntungkan sebuah usaha. Seperti yang dilakukan oleh Bapak Ismanto selaku pemilik Bintang Musik, mengatakan bahwa pandemi memang berdampak pada usahanya, karena jumlah permintaan alat musik yang sedikit, otomatis membuat proses produksi juga menurun, untuk mensiasatnya beliau hanya memperkerjakan karyawan yang memang diperlukan dalam pembuatan alat musik tertentu saja, jadi tidak seluruhnya dipekerjakan. Beliau juga sering menambah jumlah karyawan (diluar karyawan tetap) saat ada permintaan alat musik yang cukup banyak dan ditarget. Hal tersebut tentunya bisa menghemat pengeluaran untuk upah tenaga kerja (Ismanto, wawancara langsung, 10 Juni 2022).

Sebagaimana hadist Nabi SAW :

إِذَا وُسِدَّ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya: *“Apabila suatu urusan diserahkan bukan pada ahlinya, maka tunggulah saat kehancuran”*.

Hadist tersebut mengandung makna bahwa apabila sesuatu hal yang dikerjakan jika tidak sesuai dengan keahliannya, hasil yang dicapai tidak akan sesuai dengan yang diharapkan.

Dalam tingkatan strategi fungsional juga dilakukan pengetatan biaya yang didasari dengan kegiatan pencatatan keuangan yang diperbaiki agar fungsi keuangan dapat berjalan dengan baik. Selain itu fungsi pemasaran dianggap lebih maksimal dengan menggunakan media sosial yang tujuannya untuk mencari pasar yang lebih luas sehingga produk dapat dijangkau oleh masyarakat (Ningrum, dkk., 2021).

Strategi lain yang digunakan oleh pengrajin alat musik adalah strategi fungsional, strategi ini digunakan jika strategi sebelumnya belum bisa menyelesaikan masalah. Bentuk strategi fungsional yang dilakukan pengrajin adalah dengan menggunakan strategi keuangan seperti

melakukan pencatatan keuangan, strategi pemasaran seperti melakukan pemasaran melalui media sosial dan *market place* serta, strategi sumber daya manusia dengan menggunakan karyawan yang berkompeten dibidangnya.

Dari ketiga macam tingkatan manajemen strategi tersebut bisa digunakan bersamaan. Penerapan strategi lebih dari satu diperbolehkan dengan catatan strategi tersebut tidak berlawanan, misalnya, strategi pertumbuhan akan sulit diterapkan jika disandingkan dengan strategi penciutan (Ningrum, dkk., 2021).



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang dilakukan oleh penulis, pandemi Covid-19 berdampak bagi pelaku usaha kerajinan alat musik di Desa Kaliwadas. Adapun dampak yang dialami diantaranya: daya beli alat musik yang menurun, kesulitan memasarkan produk, kesulitan membayar upah tenaga kerja, kendala moda produksi, dan persentasi penurunan omzet. Dalam rangka mempertahankan usahanya para pengrajin melakukan manajemen strategi, manajemen strategi tersebut terbagi ke dalam tiga jenis yaitu sebagai berikut:

Pertama, strategi korporasi yang dilakukan oleh para pengrajin diantaranya melakukan pengembangan produk baik yang sejenis maupun tidak sejenis, mengambil alih fungsi pemasok atau *supplier*, lebih fokus terhadap usaha yang sedang dijalani dan mengistirahatkan usahanya dalam beberapa waktu.

Kedua, strategi bisnis yang dilakukan para pengrajin yaitu dengan mencari bahan baku yang harganya lebih murah tapi tetap berkualitas, melakukan diferensiasi produk, dan memperkecil segmen pasar.

Ketiga, strategi yang terakhir yaitu strategi fungsional yaitu dilakukan dengan cara melakukan pencatatan transaksi keuangan secara teratur, melakukan promosi melalui media sosial, memasarkan produk melalui *marketplace shopee* serta memperkejakan karyawan yang berkompeten dibidangnya.

## B. Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis memberikan beberapa saran sebagai bahan pertimbangan dan proses pengembangan lebih lanjut. Adapun saran-saran yang dimaksud sebagai berikut:

1. Bagi penelitian selanjutnya, sebaiknya memperluas atau memperdalam objek penelitian tertentu agar dapat memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai manajemen strategi seperti strategi bisnis yang berkaitan dengan penyesuaian penggunaan digital *marketing* dan *e-commerce*.
2. Bagi para pengrajin alat musik diharapkan ke depannya bisa memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini dengan memasarkan hasil produksi mereka melalui sosial media, maupun *market place* karena saat ini merupakan era digital ditambah kondisi pandemi yang membuat banyak masyarakat harus melakukan segala aktivitasnya di rumah. Selain itu pengrajin bisa melakukan inovasi seperti mengadakan diskon atau mengurangi harga pada pembeli yang selalu berlangganan di kios tersebut. Tujuannya agar pembeli merasa puas sehingga tidak akan beralih pada pedagang yang lain. Serta sebaiknya pengrajin menyesuaikan stok hasil produksi sesuai dengan permintaan pembeli, tujuannya untuk meminimalisir kerugian yang mungkin terjadi.



