

---

---

## **Analisis Strategi Bersaing Dan Strategi Bertahan Pada UMKM Di Kota Gorontalo Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus UMKM Zoellen Sagela)**

*Arista Adam<sup>1</sup>, Zainal Abidin Umar<sup>2</sup>, Idris Yanto Niode<sup>3</sup>*

*Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia<sup>1</sup>*

*Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia<sup>2</sup>*

*Universitas Negeri Gorontalo, Indonesia<sup>3</sup>*

*E-mail: [aristaadam116@gmail.com](mailto:aristaadam116@gmail.com)*

---

**Abstract:** *This research is qualitative, aiming to 1) find out and analyze the competitive strategy of Zoellen Sagela during the Covid-19 pandemic and 2) find out the survival strategy of Zoellen Sagela during the Covid-19 pandemic. The research data consisting of Zoellen Sagela's competitive and survival strategies data are obtained by interview. Technique of sampling is non-probability sampling. Technique of data collection are observation, interviews, and documentation. Furthermore, the analysis tool of competitive strategy employs Porter Five Forces (1980), whereas the survival strategy in MSME Zoellen Sagela uses Fred R. David strategy. Findings reveal that based on Porter's five forces (1980) approach, Zoellen Sagela is able to compete with price, product quality, promotion, and product distribution. The survival strategy applied by Zoellen Sagela to sustain the business during the Covid-19 pandemic is by reducing product cost, and number of production.*

**Keywords:** *Competitive Strategy; Survival Strategy; Covid-19 Pandemic*

---

**Abstrak:** Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang bertujuan untuk 1) Untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing pada UKM Zoellen Sagela pada masa pandemi Covid-19 dan 2) Untuk mengetahui dan menganalisis strategi bertahan pada UKM Zoellen Sagela pada masa pandemi Covid-19. Data-data yang dibutuhkan atau digunakan dalam penelitian ini adalah data-data tentang strategi bersaing dan strategi bertahan pada masa pandemi covid-19 yang didapatkan dari wawancara dengan pemilik usaha UMKM Zoellen Sagela. Pengambilan sampel yang dilakukan peneliti yaitu dengan non-probability sampling, teknik pengumpulan data dengan observasi, wawancara, dokumentasi. Alat analisis yang digunakan untuk strategi bersaing adalah dengan Teori Lima Kekuatan Persaingan dari Porter (1980). Sedangkan untuk menganalisis strategi bertahan pada usaha UMKM Zoellen Sagela digunakan strategi bertahan dari Fred R. David. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan pendekatan metode Lima Kekuatan Persaingan dari Porter (1980), UMKM Zoellen Sagela mampu bersaing dengan harga, kualitas produk, promosi, dan distribusi produk. Sedangkan untuk strategi bertahan pada UMKM Zoellen Sagela yang dilakukan untuk dapat terus bertahan pada saat pandemi Covid-19 adalah dengan melakukan strategi penekanan biaya produksi serta mengurangi jumlah produksi produk.

**Kata Kunci:** *Strategi Bersaing; Strategi Bertahan; Pandemi Covid-19*

---

### **PENDAHULUAN**

Pada saat wabah pandemi Covid 19 yang sudah melanda kurang lebih dua tahun di hampir seluruh Negara di dunia. Kasus pertama pasien yang menderita Covid 19 dilaporkan terdeteksi di kota Wuhan, Republik Rakyat Tiongkok pada tanggal 18 November 2019. Hingga saat ini, virus tersebut sudah menyebar dan efek sistemiknya sangat terasa, serta membuat banyak Negara mengalami kesulitan untuk melawan pandemi ini, dan tidak terkecuali di Indonesia, yang dinyatakan memiliki pasien pertama pada 2 Maret 2020. (Eka et al., 2021)

Implementasi kebijakan karantina wilayah, "jarak sosial" oleh pemerintah sebagai upaya menekan penyebaran Covid-19 merupakan salah satu penyebab pelemahan kinerja ekonomi nasional. Tidak dari sedikit mereka adalah pekerja sektor informal yang berasal dari masyarakat menengah kebawah memilih untuk tetap melakukan aktivitas seperti biasa. Terutama bagi

mereka yang mengandalkan penghasilan dalam satu hari walaupun harus menghadapi berbagai macam risiko. Penurunan jumlah konsumen yang signifikan diakibatkan dari pembatasan aktivitas masyarakat (Nasruddin & Haq, 2020). Di Indonesia sendiri berdasarkan data BPS tahun 2021, turunnya kinerja ekonomi ini terjadi sejak triwulan I tahun 2020, yang tercermin dari laju pertumbuhan ekonomi pada triwulan I tahun 2020 yang hanya mencapai 2.97 persen dan kembali menurun signifikan pada triwulan II tahun 2020 yang tumbuh minus 5.32 persen. Tentunya, jika hal ini tidak ditangani segera maka akan membawa dampak besar yang akan mengancam perekonomian Indonesia. (Nabilah et al., 2021)

Gejolak yang terjadi pada sektor perekonomian Indonesia diakibatkan oleh penurunan pendapatan riil nasional yang disebabkan oleh minimnya tingkat konsumtif masyarakat pada masa pandemi. Tolak ukur dalam perkembangan perekonomian dapat ditinjau melalui kualitas dan kuantitas suatu negara dalam mengelola produksi barang maupun jasa yang mempengaruhi tingkat kesejahteraan masyarakat (Sukirno, 2000). Namun, pada faktanya pemberlakuan kebijakan PPKM tidak berjalan sesuai harapan dan justru berdampak besar bagi pelaku usaha atau Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM). Dampak yang dirasakan oleh pelaku usaha yaitu terhambatnya proses produksi karena pasokan bahan baku tersendat dan jangkauan pasar UMKM masih tergolong sempit atau dikatakan minimnya pemanfaatan teknologi dengan bergabung pada *e-commerce*. Jangkauan pasar yang cenderung sempit tentu akan menghambat berjalannya usaha karena operasional yang terbatas, sehingga pelaku UMKM agar tetap dapat bertahan pada situasi saat ini setidaknya dengan melakukan transisi operasional atau penambahan operasional melalui *e-commerce* (Kotler, Philip, & Armstrong, 2012). Maka, pelaku usaha tetap bisa menawarkan produknya dengan jangkauan yang tentunya lebih luas hingga nantinya terbentuk transaksi jual beli. Secara tidak langsung, langkah tersebut akan memberikan pengaruh positif terhadap perkembangan UMKM dengan meningkatnya kinerja pemasaran. (Nasruddin & Haq, 2020)

Masalah daya saing dalam pasar dunia yang semakin terbuka merupakan isu kunci dan tantangan yang tidak ringan bagi pelaku usaha, termasuk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). Tanpa dibekali kemampuan dan keunggulan bersaing yang tinggi niscaya produk-produk dalam negeri tidak akan mampu menembus pasar internasional. Bahkan masuknya produk impor dapat mengancam posisi pasar domestik. Oleh karena itu, upaya meningkatkan daya saing dan membangun keunggulan kompetitif bagi produk-produk UMKM tidak dapat ditunda-tunda lagi dan sudah selayaknya menjadi perhatian berbagai kalangan, bukan saja bagi para pelaku usaha UMKM itu sendiri tetapi juga bagi aparat birokrasi, berbagai organisasi dan anggota masyarakat yang merupakan lingkungan kerja dari UMKM (Hinele & Tantawi, 2022). Globalisasi yang didorong oleh era perdagangan bebas dan liberalisasi perdagangan internasional yang meningkatkan persaingan internasional di pasar domestik akan berdampak buruk terhadap UMKM yang tidak efisien. (Langdon et al., 2014)

Memasuki era modern ini, persaingan bisnis menjadi semakin kompetitif serta telah berkembang sangat pesat. Seorang pelaku bisnis harus terus bergerak maju mengikuti zaman agar produk yang dihasilkan bisa terus berkembang. Seiring berkembangnya zaman maka selera konsumen dan kebutuhan konsumen juga turut berkembang. Selera konsumen dan kebutuhan konsumen yang berkembang ini dapat dijadikan sebagai peluang bisnis baru. Hal inilah yang menjadi pertimbangan dasar bagi para pelaku bisnis dalam usahanya memenuhi kebutuhan konsumen, keinginan konsumen, serta harapan konsumen agar konsumen tidak beralih ke pesaing. (Indarty & Susanti, 2021)

Menurut Hunger & Wheelen (2001), strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis, berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, arena fundamental di mana persaingan berlangsung. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Oleh karena itu, strategi bersaing bukan hanya merupakan tanggapan terhadap lingkungan melainkan juga upaya membentuk lingkungan tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan (Porter dalam Foris & Mustamu, 2015).

Dengan memanfaatkan lima model kekuatan atau five forces model Porter sebagai dasar, disini kita dapat memahami tindakan yang diperlukan, seperti implementasi, proses lainnya, dan teknik yang dapat memberikan kontribusi yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan menggunakan proses ini, suatu organisasi memiliki panduan untuk mengambil langkah

yang diperlukan untuk mencapai strategi yang cukup komprehensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif. (Rahma & Pradhanawati, 2018)

Menurut Porter (2000: 6), analisis Five Forces Porter (Model Lima Kekuatan Porter) adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Intensitas persaingan antar-perusahaan sangat beragam dari satu industri ke industri lain. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relative mudah, dan baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Arief Yanto Rukmana dan Tuntun Ariadi Sukanta (2020) mengungkapkan bahwa berdasarkan metode lima kekuatan persaingan dari Porter (1980), produsen keripik di Kecamatan Coblong Kota Bandung mampu bersaing dengan harga, pengembangan produk, promosi, dan distribusi produk. Strategi bertahan produsen panganan keripik kemasan adalah dengan adanya model dari Porter tentang strategi bersaing, produsen mampu bertahan dari persaingan antar produsen keripik yang lebih besar karena strategi bertahan yang digunakan oleh produsen yaitu harga yang terjangkau bagi para konsumen.

Dampak pandemi Covid-19 ini tentunya juga berimbas pada UMKM yang ada di Provinsi Gorontalo, sebuah Provinsi di daratan Sulawesi Utara yang menjadi Provinsi terakhir dalam melaporkan kasus pertama infeksi Covid-19 di tahun 2020. Jumlah UMKM di Provinsi Gorontalo ini meningkat dari tahun ke tahun. Tentu krisis pandemi Covid-19 ini juga memporakporandakan eksistensi UMKM di Provinsi Gorontalo.

Pertumbuhan pelaku UMKM di Provinsi Gorontalo meningkat pesat. Tercatat di tahun 2019 jumlah pelaku UMKM sebanyak 67.500 dan tahun 2021 ini menjadi 94.800. Pertumbuhan ini mengisyaratkan pergeseran pilihan ekonomi dan usaha masyarakat selama masa pandemi Covid-19 dari sebelumnya beberapa profesi menjadi wirausahawan. Perkembangan jumlah wirausahawan ini mendapat perhatian dari berbagai pihak, baik pemerintah maupun pihak lain yang terkait. Tujuannya agar mereka mampu bertahan dan berkembang di tengah pusaran badai ekonomi akibat pandemi virus corona. Kadin selaku lembaga yang berdiri di tengah-tengah antara pengusaha dan pemerintah berupaya mengambil peran agar dampak badai tidak terlampaui dirasakan oleh para pelaku usaha khususnya UMKM.

Berdasarkan data dari liputan6.com, terdapat sebanyak 29.396 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di Provinsi Gorontalo dilaporkan tumbang selama pandemi Covid-19. Dinas Koperasi, UMKM, Perindustrian dan Perdagangan (Diskumperindag) Provinsi Gorontalo mencatat, hingga saat ini ada sekitar 31% yang terdampak, dari total jumlah 94.829 UMKM di Gorontalo. Faktor penyebab runtuhnya UMKM di masa pandemi karena biaya produksi yang tidak sebanding dengan keuntungan penjualan. Produk banyak yang tidak laku terjual, sementara bahan baku harganya melonjak (sumber: liputan6.com)

Salah satu usaha yang terkena dampak dari pandemi Covid-19 ini adalah UKM Zoellen Sagela yang terletak di Kelurahan Siendeng Kota Gorontalo. UKM Zoellen ini memiliki produk utama yaitu sagela yang dibuat dengan berbagai variasi, seperti produk sagela yang sudah ditumbuk dan sagela yang belum diolah. Namun selain produk sagela perusahaan juga berfokus pada beberapa produk ikan kering seperti ikan garam dan ikan teri kering serta ada juga yang dijadikan olahan sambal. Pemasok bahan baku untuk produk ini sendiri berasal dari Sulawesi Tengah karena 90% ikan sagela berasal dari Sulawesi Tengah dan hanya 10% yang ada di Gorontalo. UKM Zoellen membuat produk yang berbeda dari biasanya seperti sagela yang sudah ditumbuk dan dikemas dalam berbagai kemasan dimana produk ini dibuat agar dapat mempermudah pelanggan yang ingin mengonsumsi sagela. Pada masa pandemi Covid-19 UKM Zoellen sempat mengalami penurunan penjualan maka untuk menstabilkan pertumbuhan penjualan UKM Zoellen Sagela memikirkan bagaimana cara bertahan di situasi seperti ini dan juga harus mampu bersaing dengan pesaing-pesaing yang ada.

Berdasarkan fenomena diatas dibutuhkan kemampuan bertahan pada UMKM. Disamping itu, hal yang berperan penting lainnya adalah kemampuan bersaing, dimana suatu perusahaan harus mampu mengungguli para pesaingnya. Agar dapat mencapai semua itu, suatu perusahaan juga harus memahami strategi bersaing mereka.

## **METODE PENELITIAN**

### **Latar Penelitian**

Lokasi dalam penelitian ini adalah UMKM Zoellen Sagela yang terletak di Jl. Gn. Agung No. 5, Kelurahan Siendeng, Kota Gorontalo. Lokasi ini dipilih sebagai objek penelitian karena UMKM Zoellen Sagela adalah salah satu UMKM yang ada di Gorontalo yang sudah memiliki sertifikat halal dan pemasarannya sudah sampai ke luar daerah bahkan sampai ke luar negeri.

### **Pendekatan dan Prosedur Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kualitatif karena untuk menjawab tujuan peneliti, yaitu untuk mengetahui strategi bersaing dan strategi bertahan pada UMKM di Kota Gorontalo pada masa pandemi Covid-19. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang dapat diamati.

Menurut Sugiyono (2017:9) menyatakan bahwa "Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme atau enterpretatif, digunakan untuk meneliti kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan observasi, wawancara, dokumentasi), data yang diperoleh cenderung kualitatif, analisis data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkonstruksi fenomena, dan menemukan hipotesis".

### **Kehadiran Peneliti**

Peneliti akan melakukan observasi langsung, melakukan wawancara pada saat pelaku usaha melakukan kegiatan produksi pada UMKM Zoellen Sagela di Kelurahan Siendeng Kota Gorontalo. Setelah saling tanya jawab, peneliti akan mengamati kegiatan yang dilakukan dalam industri tersebut. Dengan demikian dapat menyimpulkan data dari gabungan hasil wawancara dan pengamatan secara langsung. Untuk mendukung pengumpulan data dari sumber yang ada di lapangan, peneliti memanfaatkan buku tulis dan bolpoin sebagai pencatat data.

Peran sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data, penulis realisasikan dengan mendatangi lokasi penelitian untuk mendapatkan data tentang strategi yang digunakan pada UMKM Zoellen Sagela dalam menghadapi pandemi Covid-19.

### **Sumber Data**

Sumber data menurut Suharsimi Arikunto adalah subjek dari mana data itu diperoleh. Sumber data meliputi dua jenis : pertama sumber data primer, yaitu data yang diambil dari sumber pertama yang ada di lapangan. Sumber data primer dalam penelitian ini adalah industri makanan kemasan pada UMKM Zoellen Sagela yang berada di Kelurahan Siendeng Kota Gorontalo. Sedangkan data sekundernya adalah dokumentasi seperti foto wawancara.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data, serta instrumen pengumpulan data adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lebih mudah. Dalam penelitian ini, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus sebagai pengumpul data. Beberapa metode yang dipakai dalam pengumpulan data yaitu: (1) Observasi, (2) Wawancara, dan (3) Dokumentasi, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Observasi**

Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan, dengan disertai pencatatan-pencatatan terhadap keadaan atau perilaku obyek sasaran. Dalam hal ini peneliti melakukan pengamatan langsung berkaitan dengan UMKM Zoellen Sagela, observasi

tersebut dilakukan di Kelurahan Siendeng Kota Gorontalo. Dalam hal tersebut, peneliti mengkaji tentang kegiatan yang dilakukan pada UMKM Zoellen Sagela.

## 2. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) dengan responden. Dalam berwawancara terdapat proses interaksi antara pewawancara dengan responden. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kualitatif adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam (*in-depth interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau dengan orang yang diwawancarai. Wawancara ini ditujukan untuk menggali informasi tentang strategi yang digunakan pada UMKM Zoellen Sagela untuk bertahan pada pandemi Covid-19 ini.

## 3. Dokumentasi

Teknik dokumentasi dipergunakan untuk melengkapi sekaligus menambah keakuratan, kebenaran data atau informasi yang dikumpulkan dari bahan-bahan dokumentasi yang ada di lapangan serta dapat dijadikan bahan dalam pengecekan keabsahan data. Fungsinya sebagai pendukung dan pelengkap bagi data-data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara.

### **Pengecekan Keabsahan Data**

Dalam penelitian kualitatif, kredibilitas disebut validitas internal. Dalam penelitian kualitatif, data dapat dinyatakan kredibel apabila adanya persamaan antara apa yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada objek yang diteliti. Uji kredibilitas data atau kepercayaan data penelitian kualitatif terdiri atas perpanjangan pengamatan, meningkatkan ketekunan, triangulasi, dan menggunakan bahan referensi.

#### 1. Perpanjangan pengamatan

Dalam perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian, yaitu dengan cara melakukan pengamatan apakah data yang diperoleh sebelumnya itu benar atau tidak ketika dicek kembali ke lapangan. Bila setelah dicek kembali ke lapangan sudah benar, berarti sudah kredibel, maka waktu perpanjangan pengamatan dapat diakhiri oleh peneliti. Sebagai bentuk pembuktian bahwa peneliti telah melakukan uji kredibilitas, maka peneliti dapat melampirkan bukti dalam bentuk surat keterangan perpanjangan pengamatan dalam laporan penelitian.

#### 2. Meningkatkan ketekunan

Peneliti dapat meningkatkan ketekunan dalam bentuk pengecekan kembali apakah data yang telah ditemukan itu benar atau tidak, dengan cara melakukan pengamatan secara terus-menerus, membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang terkait, sehingga wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam.

#### 3. Triangulasi

Sebuah konsep metodologis pada penelitian kualitatif yang perlu diketahui oleh peneliti kualitatif selanjutnya adalah teknik triangulasi. Tujuan triangulasi adalah untuk meningkatkan kekuatan teoritis, metodologis, maupun interpretatif dari penelitian kualitatif. Triangulasi diartikan juga sebagai kegiatan pengecekan data melalui beragam sumber, teknik, dan waktu.

#### 4. Menggunakan bahan referensi

Bahan referensi merupakan bagian dari pendukung untuk membuktikan data yang ditemukan oleh peneliti secara autentik. Sebagai contoh, data hasil wawancara mendalam dengan informan dilengkapi rekaman audio-visual saat dilakukannya wawancara mendalam.

### **Analisis Data**

Menurut Miles & Huberman (1992: 16) analisis terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu: reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan/verifikasi. Mengenai ketiga alur tersebut secara lebih lengkapnya adalah sebagai berikut:

#### **1. Reduksi Data**

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data berlangsung terus-menerus selama proyek yang berorientasi penelitian kualitatif berlangsung. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan (seringkali tanpa disadari sepenuhnya) kerangka konseptual wilayah penelitian, permasalahan penelitian, dan pendekatan pengumpulan data mana yang dipilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadilah tahapan reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, membuat memo). Reduksi data/transformasi ini berlanjut terus sesudah penelian lapangan, sampai laporan akhir lengkap tersusun. Reduksi data merupakan bagian dari analisis. Reduksi data merupakan suatu bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak perlu, dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa hingga kesimpulan-kesimpulan akhirnya dapat ditarik dan diverifikasi. Dengan reduksi data peneliti tidak perlu mengartikannya sebagai kuantifikasi. Data kualitatif dapat disederhanakan dan ditransformasikan dalam aneka macam cara, yakni: melalui seleksi yang ketat, melalui ringkasan atau uraian singkat, menggolongkannya dalam satu pola yang lebih luas, dan sebagainya. Kadangkala dapat juga mengubah data ke dalam angka-angka atau peringkat-peringkat, tetapi tindakan ini tidak selalu bijaksana.

#### **2. Penyajian Data**

Miles & Huberman membatasi suatu penyajian sebagai sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Mereka meyakini bahwa penyajian-penyajian yang lebih baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid, yang meliputi: berbagai jenis matrik, grafik, jaringan dan bagan. Semuanya dirancang guna menggabungkan informasi yang tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian seorang penganalisis dapat melihat apa yang sedang terjadi, dan menentukan apakah menarik kesimpulan yang benar ataukah terus melangkah melakukan analisis yang menurut saran yang dikisahkan oleh penyajian sebagai sesuatu yang mungkin berguna.

#### **3. Penarikan Kesimpulan**

Penarikan kesimpulan menurut Miles & Huberman hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi yang utuh. Kesimpulan-kesimpulan juga diverifikasi selama penelitian berlangsung. Verifikasi itu mungkin sesingkat pemikiran kembali yang melintas dalam pikiran penganalisis (peneliti) selama ia menulis, suatu tinjauan ulang pada catatan-catatan lapangan, atau mungkin menjadi begitu seksama dan menghabiskan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan intersubjektif atau juga upaya-upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain. Singkatnya, makna-makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, dan kecocokannya, yakni yang merupakan validitasnya. Kesimpulan akhir tidak hanya terjadi pada waktu proses pengumpulan data saja, akan tetapi perlu diverifikasi agar benar-benar dapat dipertanggungjawabkan.

### **HASIL PENELITIAN**

UMKM Zoellen Sagela merupakan salah satu UMKM di Gorontalo yang menjual produk sagela. Usaha ini dibangun pada tahun 2010. Namun, memiliki izin usaha dan bersertifikat halal sejak tahun 2014. Awalnya produk sagela ini hanya dijual dirumah dan dipasarkan melalui media sosial. Lalu pada akhir tahun 2021 sudah mempunyai lapak sekaligus digunakan sebagai tempat produksi sagela.

Ada berbagai macam jenis produk yang dijual oleh UMKM Zoellen sagela, seperti sagela tumbuk, sambal sagela, dan yang terbaru mereka membuat produk panada isi sagela. Namun produk yang sering dibeli yaitu sagela tumbuk. Bahkan sudah dikirim ke luar daerah sampai ke luar negeri.

UMKM Zoellen Sagela tidak hanya berfokus pada satu pemasok saja, tapi mereka mempunyai banyak pemasok untuk membeli bahan baku. Hal ini dikarenakan jika harga bahan baku naik mereka bisa membeli ke pemasok lain dengan kualitas yang sama. Jadi tidak bergantung pada satu pemasok saja. Dan harga jual produk tidak berubah akibat harga bahan baku yang naik.

Adapun pendapatan yang dimiliki oleh UMKM Zoellen Sagela pada saat sebelum pandemi Covid-19 berkisar kurang lebih Rp. 69.000.000 per tahunnya. Lalu pada saat pandemi Covid-19 berlangsung pendapatan yang diperoleh UMKM Zoellen Sagela mengalami penurunan, yaitu berkisar kurang lebih Rp. 57.000.000. Dan saat ini pandemi Covid-19 sudah berkurang jadi pendapatan yang diperoleh per tahunnya oleh UMKM Zoellen Sagela mengalami kenaikan yaitu berkisar Rp. 114.000.000.

UMKM Zoellen Sagela sudah memiliki izin usaha yang berbentuk surat izin P-IRT (Produksi Industri Rumah Tangga) dari Dinas Kesehatan dan sertifikat halal dari MUI. Untuk sertifikasi BPOM UMKM Zoellen Sagela sudah mengajukan permohonan dan pengurusannya sampai saat ini masih dalam proses.

## **PEMBAHASAN**

### **Strategi Bersaing**

Strategi bersaing pada UMKM Zoellen Sagela dilakukan dengan menggunakan analisis *Five Forces Porter* yang dikemukakan oleh Michael Porter. Menurut Porter ada 5 keunggulan yang mampu menjadi pendukung sebuah bisnis dalam meningkatkan profitabilitas, yaitu:

#### **1. Ancaman Pendatang Baru (*Threat Of New Entry*)**

UMKM Zoellen Sagela ini berfokus pada kualitas produk sagelanya. Selain itu, UMKM Zoellen Sagela memiliki keunggulan dalam harga. Harga yang murah dapat menarik konsumen untuk membeli produk yang dijual. Semakin banyak permintaan dan produksi, maka akan meningkatkan keuntungan. Selain harga, adapun inovasi terhadap varian sagela. Varian produk sagela yang dimiliki UMKM Zoellen Sagela, menjadi produk unggulan yang dapat menarik pangsa pasar. Varian produk yang unik yang tidak dimiliki oleh UMKM lain menjadi nilai tambah bagi UMKM Zoellen Sagela dalam memasarkan produk mereka. Ditambah dengan adanya sertifikasi P-IRT dari Dinas Kesehatan dan sertifikat halal dari MUI dapat mencegah UMKM lain untuk menjual makanan yang tidak layak dijual, sehingga UMKM Zoellen Sagela tidak perlu takut terhadap pendatang baru yang masuk. Oleh karena itu, harga, kualitas, varian produk serta sertifikasi yang dimiliki UMKM Zoellen Sagela inilah yang menjadi salah satu ancaman bagi para pendatang baru untuk masuk ke pangsa pasar.

#### **2. Ancaman Produk Pengganti (*Threat Of Substitute*)**

Pada UMKM Zoellen Sagela sendiri memiliki produk pengganti yaitu ikan asin dan ikan teri jika stok sagela kurang untuk di produksi. Walaupun mempunyai produk pengganti untuk sagela yang mereka jual akan tetapi tidak terlalu berpengaruh terhadap penjualan karena produk utama mereka adalah olahan sagela. Ancaman produk pengganti dari UMKM lain sampai saat ini belum terdeteksi atau belum ada UMKM yang menjual ikan asin atau ikan teri yang sama dengan UMKM Zoellen Sagela, kebanyakan dari mereka hanya berfokus pada satu produk yaitu sagela. Kalaupun ada yang menjual ikan garam itu hanya dijual di pasar-pasar tradisional bukan dijual oleh UMKM. Maka dari itu, UMKM Zoellen Sagela harus melakukan inovasi-inovasi agar dapat mengantisipasi ancaman produk pengganti.

#### **3. Kekuatan Pemasok (*Supplier Power*)**

UMKM Zoellen Sagela tidak hanya bergantung pada satu pemasok. UMKM Zoellen Sagela memiliki banyak mitra penyedia bahan baku. Sehingga mereka bisa memilih kepada *supplier* mana saja selama bahan baku yang dibutuhkan dan harganya dapat disesuaikan dengan keuangan UMKM Zoellen Sagela. Jumlah pemasok bahan baku UMKM Zoellen Sagela yaitu ada 5, tiga *supplier* berasal di Sulawesi Tengah dan dua dari Gorontalo. Alasan UMKM Zoellen

Sagela lebih banyak mengambil bahan baku yang ada di Sulawesi Tengah selain kualitasnya bagus dan harganya terjangkau juga karena nelayan yang menangkap ikan untuk dijadikan sagela disana banyak akan tetapi masyarakat yang berada di Sulawesi Tengah tidak terlalu mngkonsumsinya jadi banyak *supplier* yang menjual ikan sagela di Gorontalo.

#### 4. Kekuatan Pembeli (*Buyer Power*)

UMKM Zoellen Sagela dari awal sudah membuat strategi untuk menetapkan harga produk yang tinggi akan tetapi harganya masih terjangkau untuk masyarakat. Jadi, ketika ada penawaran harga rendah dari pelanggan, UMKM Zoellen Sagela tidak mengalami kerugian yang signifikan. Dalam sebulan UMKM Zoellen Sagela bisa menjual banyak produk sagela kepada konsumen, itu dibuktikan dengan produksi produk yang dilakukan oleh UMKM Zoellen Sagela dengan mendapatkan pendapatan sampai puluhan juta rupiah. Untuk dampak persaingan antar distributor terhadap permintaan konsumen tidak terlalu berpengaruh, karena UMKM Zoellen Sagela sudah menawarkan harga yang lebih terjangkau dibanding pesaing.

#### 5. Persaingan Perusahaan Sejenis (*Competitiv Rivalry*)

Strategi yang dijalankan oleh perusahaan dapat berhasil jika ia memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Besarnya tingkat persaingan pada usaha dengan produk yang sama tidak dianggap sebagai hambatan bagi UMKM Zoellen Sagela melainkan para kompetitor diajak untuk bekerja sama serta menjadikan motivasi bagi UMKM Zoellen Sagela untuk terus membuat produk yang memiliki kualitas yang tinggi. UMKM Zoellen Sagela juga melakukan strategi *branding* di sosial media dan tetap menjaga kepercayaan konsumen. Itu semua terbukti dengan berhasilnya pemasaran oleh UMKM Zoellen Sagela yang sudah memasarkan produknya sudah sampai ke luar negeri.

### **Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing akan membuat UMKM Zoellen Sagela dapat terus bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Strategi generik yang dikemukakan Porter dapat membantu dalam mendorong keunggulan bersaing UMKM Zoellen Sagela. Strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan bagi pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya.

#### Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)

Strategi biaya rendah digunakan untuk menekan biaya produksi sehingga dapat mengurangi harga jual. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang mudah terpengaruh pergeseran harga dan dalam pengambilan keputusan untuk membeli relatif dipengaruhi oleh harga. UMKM Zoellen Sagela meningkatkan efisiensi biaya produksi untuk memproduksi sagela dengan harga jual yang lebih rendah dari pesaing. Namun, tetap berupaya menjaga kualitas produk, sehingga dapat menjangkau segmen masyarakat menengah ke bawah. UMKM Zoellen Sagela memiliki banyak mitra untuk mencari harga bahan baku yang terjangkau dengan kualitas yang bagus. Sehingga harga produk yang ditawarkan kepada konsumen masih terjangkau dan dapat bersaing dengan produk yang sama dari perusahaan lain.

#### Strategi Diferensiasi

UMKM Zoellen Sagela berusaha membuat produk yang memiliki perbedaan yang memiliki nilai tambah yang dibutuhkan konsumen dan unggul dalam persaingan serta mampu memberikan solusi bagi persoalan konsumen. Strategi diferensiasi yang dilakukan oleh UMKM Zoellen Sagela yaitu dengan menyediakan banyak jenis ukuran dan kemasan. Konsumen memiliki banyak pilihan sehingga dapat membeli produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. UMKM Zoellen Sagela membuat produk yang siap dikonsumsi jadi membuat pelanggan tidak perlu repot-repot lagi untuk mengolah. Berikut beberapa produk dari UMKM Zoellen Sagela dengan ukuran dan harga yang bervariasi.

### Strategi Fokus

Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing dalam satu pasar yang paling sempit. Strategi ini ditunjukkan untuk melayani kebutuhan konsumen yang relatif kecil. Pada strategi ini perusahaan memusatkan usahanya dengan melayani sebagian kecil segmen pasar dan tidak melayani pasar secara luas. Segmentasi UMKM Zoellen Sagela hanya difokuskan kepada orang-orang yang menjadikan produk sagela sebagai oleh-oleh dari Gorontalo dan ditujukan untuk konsumen yang tidak mau repot-repot lagi dalam menyediakan makanan seperti pekerja kantoran dan juga orang-orang Gorontalo yang ada diluar daerah yang ingin merasakan makanan dari Gorontalo.

### Strategi Bertahan

Berdasarkan observasi, UMKM Zoellen Sagela tidak merasakan penurunan omset penjualan yang harus menutup usahanya pada saat pandemi Covid-19. UMKM Zoellen Sagela masih stabil untuk penjualannya karena mereka melakukan penyesuaian diri dalam hal produk dan melakukan beberapa strategi pemasaran untuk bertahan. Ada beberapa hal yang dilakukan oleh UMKM Zoellen Sagela termasuk memilih membuka lini produk baru atau memperbaharui sistem pemasaran mereka, karena bisnis yang mampu bertahan adalah bisnis yang responsif terhadap perubahan lingkungan mereka.

Adapun menurut teori strategi utama Fred R. David terdapat strategi bertahan yang dilakukan oleh UMKM Zoellen Sagela selama masa pandemi Covid-19 berlangsung dengan menggunakan strategi pengurangan biaya. Strategi ini digunakan untuk menekan biaya produksi dengan cara UMKM Zoellen Sagela mengurangi jumlah produksi agar terdapat keseimbangan antara jumlah bahan baku yang bisa di dapatkan pada saat-saat sulit seperti pandemi dengan jumlah produksi produk dan permintaan pasar. Strategi ini dilakukan agar UMKM Zoellen Sagela mampu bertahan pada pasar persaingan.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka penulis menarik kesimpulan yaitu:

1. Lima persaingan dari Porter pada UMKM Zoellen Sagela yang dilakukan adalah: (1) Ancaman pendatang baru. Adanya sertifikasi dalam produk makanan agar diakui oleh konsumen bahwa produk yang dijual halal dan layak untuk dikonsumsi. Sehingga UMKM Zoellen Sagela bisa bersaing dengan usaha lainnya. (2) Ancaman produk pengganti. Dalam menjalankan usaha produk sagela ini UMKM Zoellen Sagela juga memproduksi produk pengganti seperti ikan asin dan ikan teri. (3) Kekuatan pemasok. Dalam penentuan pemasokan bahan baku UMKM Zoellen Sagela tidak hanya fokus pada satu pemasok. Jadi, jika ada kenaikan harga bahan baku maka UMKM Zoellen Sagela akan mencari harga dibawah dengan kualitas yang sama, agar tidak mengurangi kualitas produk. (4) Kekuatan pembeli. UMKM Zoellen Sagela dalam proses tawar menawar tentunya konsumen akan meminta penurunan harga dari harga yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, UMKM Zoellen Sagela menaikkan harga produk terlebih dahulu, sehingga pada saat terjadi proses transaksi pemilik akan tetap mendapatkan keuntungan. (5) Persaingan antar perusahaan sejenis. UMKM Zoellen Sagela memilih strategi bersaing terkait dengan harga jual produk yang diberikan kepada konsumen dan juga melakukan strategi branding.
2. Strategi bertahan pada UMKM Zoellen Sagela yang dilakukan agar dapat terus bertahan dalam menjalankan usahanya adalah dengan melakukan penekanan biaya produksi dan pengurangan jumlah produksi produk.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alfrian, G. R., & Pitaloka, E. (2020). Strategi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Bertahan pada Kondisi Pandemi Covid 19 di Indonesia. Seminar Nasional Terapan Riset Inovatif (SENTRINOVE), 6(2), 139-146.

- Chen, H., Xu, H., Yenti Sumarni, Siaha Widodo, A., Pujayanti, D. A., Ishatono, I., Raharjo, S. T., Aristi, N. M., & Pratama, A. R. (2020). M 2 -1,2-. Al Intaj: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah, 6(2), 159. <https://doi.org/10.38035/JMPIS>
- Eka, A., Ningrum, K., Indah Juita, A., Yolanda, F., Hersa, N., & Suriyanti, L. H. (2021). Analisis Manajemen Strategi bagi UMKM di Pekanbaru Agar Dapat Bertahan di Masa Pandemi Covid 19. Jurnal Pendidikan Tambusai, Volume 5 N(34), 2888–2895.
- David, F.R. 2011. Strategic Management: Manajemen Strategi Konsep. Jakarta: Selemba Empat.
- David, F. R. (2011). Strategic Management Concept and Cases. England: Pearson Education Limited.
- David, F. R. dan Forest R. David (2016), Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Edisi 15, Terjemahan oleh NovitaPuspasari dan Liza N. Puspitasari, Jakarta: Salemba Empat.
- Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing UMKM Rumah Makan di Saat Pandemi Covid 19. Jurnal Penelitian IPTEKS, 5(2), 245-253.
- Fitriyani, I., Sudiarti, N., & Fietroh, M. (2020). Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19. Indonesian Journal of Social Sciences and Humanities, 1(2), 87–95.
- Firdaus, R. (2021). Strategi Bertahan Dan Promosi Umkm Dimasa Pandemi Covid 19 (Studi Kasus Pada Batik Melayu Pinang Sirih Kota Pangkalpinang). JEM Jurnal Ekonomi Dan Manajemen, 19, 102–114. <http://www.stiepertiba.ac.id/ojs/index.php/jem/article/view/116>
- Foris, P., & Mustamu, R. (2015). Analisis Strategi pada Perusahaan Plastik dengan Porter Five Forces. Agora, 3(1), 736–741. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2986>
- Ginting, M. S. (2021). Analisis Strategi Bertahan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) J-City Sektor Kuliner Pada Masa Pandemi Covid-19.
- Hanum, a. N., & sinarasri, a. (2017). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi adopsi e commerce dan pengaruhnya terhadap kinerja umkm (studi kasus umkm di wilayah kota semarang). Maksimum media akuntansi, vol. 1(no. 1), 1–15.
- Huberman, & Miles. (1992). Teknik Pengumpulan dan Analisis Data Kualitatif. Jurnal Studi Komunikasi Dan Media, 02(1998).
- Hunger, D., dan T. Wheelen. (2001). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Pearson Prentice
- Indarty, D., & Susanti, D. (2021). Analisa Porter Five Force Dalam Upaya Meningkatkan Strategi Bersaing. Jurnal Revolusi Indonesia, 1(6), 505–517.
- Khoirunnisa, A. (2020). Analisis Penerapan Strategi Generik Porter Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan (Studi Kasus Bisnis Kuliner Sehat "Naturicha Healthy Food and Drink"). Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial, 1(1), 275-291.
- Kuncoro, M. (2005). Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, Philip, (2003), "Marketing management", 11th edition/ International Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- Langdon, R. J., Yousefi, P. D., Relton, C. L., & Suderman, M. J. (2014). Pengaruh Lingkungan Eksternal, Internal dan Etika Bisnis terhadap Kemitraan Usaha serta Implikasinya pada Kinerja Usaha Kecil. Kontigensi: Jurnal Ilmiah Manajemen, 2(2), 68–88. <https://jurnal.dim-unpas.web.id/index.php/JIMK/article/view/10>
- Nabilah, S., Nursan, M., & Suparyana, P. K. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Umkm (Studi Kasus Umkm Zea Food Di Kota Mataram). Inovasi Penelitian, 1(12), 2655–2660.

- Narto, N., & HM, G. B. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 6(1), 48-54. <https://doi.org/10.30656/intech.v6i1.2195>
- Nasruddin, R., & Haq, I. (2020). Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan Masyarakat Berpenghasilan Rendah. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 7(7). <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v7i7.15569>
- Porter, Michael. 2000. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga.
- Porter, M. E. 2011. *Keunggulan Bersaing*. Tangerang Selatan: KARISMA Publishing Group.
- Porter, M. E. (1987). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- Rahma, A. N., & Pradhanawati, A. (2018). Strategi Bersaing Produk Ukm Lunpia dengan Menggunakan Analisis Five Forces Porter dan SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(2), 171-185.
- Rahmidani, R. (2015). Penggunaan E-Commerce Dalam Bisnis Sebagai Sumber Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal SNEMA-2015 Padang-Indonesia*, c, 346. [http://fe.unp.ac.id/sites/default/files/unggahahan/26\\_Rose\\_Rahmidani\\_\(hal\\_344-352\)\\_0.pdf](http://fe.unp.ac.id/sites/default/files/unggahahan/26_Rose_Rahmidani_(hal_344-352)_0.pdf)
- Ribek, P. K., Purnawati, N. L. G. P., & Widyawati, S. R. (2020). Strategi Keunggulan Bersaing Dengan Analisis Swot Dalam Meningkatkan Kinerja Pemasaran Bean Sprouts Di Masa Pandemi Covid 19 Di Bali. *Prosiding Webinar Nasional Universitas Mahasaraswati 2020*, 97-108.