

---

## **DEFENSE STRATEGIES FOR THE FOOTWEAR INDUSTRY IN THE MIDDLE OF THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS**

### **STRATEGI BERTAHAN INDUSTRI ALAS KAKI DITENGAH KRISIS PANDEMI COVID-19**

**Naomi Putri Sion Silaban\*<sup>1</sup>**

**Pasca Apriyanti Simbolon<sup>2</sup>**

**Annie Mustika Putri<sup>3</sup>**

**Rama Gita Suci<sup>4</sup>**

Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru <sup>1,2,3,4</sup>

naomiputrisionsilaban28gmail.com

---

#### **ABSTRAK**

*Since COVID-19 entered Indonesia in early 2020, so many changes have occurred in Indonesia, apart from the mandatory wearing of masks and social distancing, there are also government policies, namely work from home, online or online learning to minimize the spread of the COVID-19 virus. One of the most worrying impacts of Covid-19 is the weakening of the economy in Indonesia, not a few of the manufacturing companies are losing money and are forced to fire a large number of employees. This case study aims to find out how the strategy is carried out by management in an effort to maintain the continuity of the company. The approach method used is descriptive and qualitative data. The results of this case study state that the efforts made by the company's management to survive in the midst of the covid-19 pandemic are by reducing fixed costs in this case closing shops that do not provide profit and then creating opportunities by trying as much as possible and leading to 2 things that are the focus they are focused on selling online, and focusing on new products with required advantages.*

**Kata kunci :** *Pandemic, Covid-19, Economy, Devensive Strategy*

#### **ABSTRACT**

Sejak COVID-19 masuk ke Indonesia di awal tahun 2020, begitu banyak perubahan yang terjadi di Indonesia selain wajib memakai masker dan social distancing ada juga kebijakan dari pemerintah yaitu work from home, belajar via online atau daring guna meminimalisir penyebaran virus covid-19. Salah satu dampak yang paling mengkhawatirkan dari Covid-19 ini ialah melemahnya perekonomian di Indonesia, tidak sedikit dari perusahaan manufaktur yang merugi dan terpaksa harus memecat sejumlah besar karyawan. Studi kasus ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi yang dilakukan oleh manajemen dalam upaya mempertahankan kelangsungan perusahaan. Metode pendekatan yang digunakan yaitu deskriptif dan data kualitatif. Hasil dari studi kasus ini menyatakan bahwa upaya yang dilakukan manajemen perusahaan untuk bertahan ditengah pandemi covid-19 yaitu dengan mengurangi biaya tetap dalam hal ini menutup toko-toko yang tidak memberikan profit lalu menciptakan peluang dengan berusaha semaksimal mungkin dan mengarah terhadap 2 hal yang menjadi fokus mereka yaitu fokus pada penjualan online, dan fokus pada produk baru dengan keunggulan yang dibutuhkan.

**Keywords :** Pandemi, Covid-19, Ekonomi, Strategi Bertahan

### **1. Pendahuluan**

Kemunculan virus corona yang resmi dialami pertama kali oleh China diakhir tahun 2019, tentu saja sangat menggemparkan dunia karena penyebarannya begitu cepat. Indonesia turut merasakan keberadaan virus tersebut, maret 2020 yang lalu secara resmi presiden mengumumkan ada dua orang Indonesia terjangkit virus corona dan hingga kini berdasarkan data WHO secara global per tgl 13 juli 2021 terdapat 187.086.096 terkonfirmasi kasus Covid-19 termasuk 4.042.921 meninggal dunia, dan di Indonesia sendiri telah terkonfirmasi kasus Covid sebanyak 2.615.529, dan 6 8.219 meninggal akibat Covid-19. (<https://www.who.int/countries/idn/>)

Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai upaya untuk mengurangi penularan covid - 19. Untuk mencegah penyebaran wabah virus covid-19 maka pemerintah mengeluarkan aturan PSBB atau Pembatasan Sosial Berskala Besar (Peraturan BPK PERMENKES 2020). Hal ini juga berlaku tidak hanya kepada masyarakat perorangan namun juga diwajibkan terhadap setiap perusahaan yang ada di Indonesia. Namun setelah dilaksanakannya PSBB oleh pemerintah penyebaran virus Covid-19 di Indonesia tidak berhenti juga yang mengakibatkan banyak sektor usaha terkena dampaknya, oleh karena itu akibat tidak efektifnya langkah PSBB maka pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan baru berupa kebijakan PPKM (Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat). Akibat dari kebijakan pemerintah tersebut menyebabkan segala bentuk kegiatan masyarakat maupun perusahaan tidak dapat berlangsung secara normal dan hal ini mengakibatkan kerugian besar bagi sektor usaha yang ada di Indonesia. Kerugian yang dimaksud diatas salah satunya berupa kurangnya hasil produksi yang dihasilkan oleh beberapa perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia dan hal ini berdampak terhadap keberlangsungan operasional perusahaan tersebut. Oleh karena itu banyak perusahaan yang memutuskan untuk mengurangi jumlah karyawannya ataupun memberhentikan setiap kegiatan usahanya.

Dampak dari Covid-19 juga dirasakan oleh industri alas kaki salah satunya PT. Sepatu Bata Tbk, yang mengalami penurunan penjualan di masa pandemi dikarenakan sepi nya pengunjung pusat perbelanjaan akibat pembatasan yang dikeluarkan pemerintah, oleh sebab itu untuk menanggapi hal ini penulis mengambil tema strategi atau upaya yang dilakukan khususnya manajemen perusahaan dalam rangka mempertahankan keberlangsungan perusahaan di tengah krisis pandemi covid-19 yaitu dengan memanfaatkan teknologi untuk merubah pola pasar berbasis teknologi maka dari itu sangat diperlukannya manajemen strategi yang merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Sehingga diperlukan suatu strategi yang tepat agar suatu bisnis dapat terus bertahan di masa pandemi covid seperti saat ini. Dengan perkembangan teknologi perusahaan dapat memanfaatkan sosial media sebagai sarana promosi dan transaksi penjualan sebagai alternatif pangsa pasar, karena keberadaan Covid-19 ini mengharuskan sebagian besar kegiatan masyarakat harus dilakukan dari rumah untuk itulah keberadaan marketplace seperti shopee, tokopedia dan lain sebagainya dapat digunakan untuk gebrakan penjualan dalam menjangkau konsumen atau masyarakat umum. Kemudian untuk bertahan diperlukan efisiensi biaya dan salah satu upaya dari manajemen yaitu dengan mengurangi biaya tetap seperti gaji karyawan dan menutup toko-toko yang tidak profit, dan dalam memasarkan suatu produk diperlukan strategi supaya kita dapat memasarkan produk tersebut secara efektif dan efisien sehingga nantinya target dan tujuan dari pemasaran itu sendiri dapat tercapai.

## 2. Tinjauan Pustaka

Sebelum membahas lebih jauh terlebih dahulu kami jelaskan mengenai Manajemen Strategi. Menurut David (2011:5), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Manajer menyusun, mengatur, mengimplementasi dan juga mengevaluasi strategi-strategi yang sudah disepakati dengan tujuan untuk mencapai target (Trisantoso, 2019)

Berikut ini 4 tujuan utama manajemen startegis dalam bisnis perusahaan:

1. Memberikan Arah dalam Mencapai Tujuan  
Seperti yang sudah disampaikan dalam pengertian manajemen organisasi diatas bahwa manajer berperan untuk mengarahkan semua pihak dalam hal ini sumber daya perusahaan untuk melakukan kegiatan yang mengarah pada tujuan perusahaan. Arah kegiatan yang jelas harus menjadi landasan untuk mengendalikan dan mengevaluasi keberhasilan.
2. Menjaga Kepentingan Berbagai Pihak  
Manajer dalam menyusun strategi dengan mempertemukan kebutuhan masing-masing

- pihak seperti supplier, karyawan, pemegang saham, perbankan dan juga masyarakat secara luas. Komponen tersebut berperan dalam berhasil atau tidaknya kebijakan yang dibuat.
3. Mengantisipasi Setiap Perubahan Secara Merata  
Dengan adanya manajemen strategis memungkinkan para eksekutif untuk mengantisipasi perubahan serta menyiapkan pedoman untuk pengendalian. Tujuannya untuk memperluas kerangka berpikir secara perspektif.
  4. Berkaitan Dengan Efektivitas dan Efisiensi  
Manajer strategi bertanggung jawab tidak hanya untuk mengkonsentrasikan kemampuan diatas kepentingan efisiensi melainkan juga memiliki perhatian yang serius terhadap sumber daya untuk bekerja keras dengan melakukan pekerjaan secara efektif.

Strategi menurut (Rangkuti) mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Menurut Marrus (2002:31) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Strategi dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun oleh manajemen puncak untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Rencana ini meliputi : tujuan, kebijakan, dan tindakan yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam mempertahankan eksistensi dan menenangkan persaingan, terutama perusahaan atau organisasi harus memiliki keunggulan kompetitif. Dengan manajemen strategi diharapkan strategi benar-benar dapat dikelola sehingga strategi dapat diimplementasikan untuk mewarnai dan mengintegrasikan semua keputusan dan tindakan dalam organisasi rincian. Tahapan kegiatan untuk menjalankan strategi adalah sebagai berikut:

- a. Perumusan strategi.  
Perumusan strategi adalah proses memilih tindakan utama (strategi) untuk mewujudkan misi organisasi. Proses mengambil keputusan untuk menetapkan strategi seolah-olah merupakan konsekuensi mulai dari penetapan visi-misi, sampai terealisasinya program.
- b. Perencanaan tindakan.  
Langkah pertama untuk mengimplementasikan strategi yang telah ditetapkan adalah pembuat perencanaan strategi. Inti dari apa yang ingin dilakukan pada tahapan ini adalah bagaimana membuat rencana pencapaian (sasaran) dan rencana kegiatan (program dan anggaran) yang benar-benar sesuai dengan arahan (visi, misi, goal) dan strategi yang telah ditetapkan organisasi.
- c. Implementasi.  
unsur organisasi yang lain harus sesuai, strategi harus tercermati pada rancangan struktur budaya organisasi, kepemimpinan dan sistem pengelolaan sumber daya manusia. Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, maka implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengikat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai.

## **Peranan Strategi**

Dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai. Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan  
Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.
2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi  
Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan
3. Strategi sebagai target  
Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

### **Klasifikasi Strategi**

Seperti yang dipaparkan oleh Husein (2002:31) bahwa strategi perusahaan dapat diklasifikasikan berdasarkan jenis perusahaan dan tingkatan tugas. dilihat dari tingkatan tugas, strategi dapat diklasifikasikan menjadi : strategi generik (generic strategy), strategi utama/induk (grand strategy), dan strategi fungsional

- 1) Strategi generik  
Menurut Porter (2002:32) strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Dalam praktek, setelah perusahaan mengetahui strategi generiknya, untuk implementasinya akan ditindaklanjuti dengan langkah penemuan strategi yang lebih operasional.
- 2) Strategi Utama  
Strategi utama merupakan strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.
- 3) Strategi Fungsional  
Strategi fungsional merupakan turunan strategi utama dan lebih bersifat spesifik serta terperinci tentang pengelolaan bidang-bidang fungsional tertentu, seperti bidang pemasaran, bidang keuangan, bidang SDM, bidang pelayanan, dan lain sebagainya.

### **Kriteria Kinerja Organisasi**

Kinerja organisasi menurut Warsito Utomo (2000:9) dikonsepsikan sebagai tingkat pencapaian tujuan organisasi yang bersangkutan. Tingkat kinerja organisasi menggambarkan seberapa jauh sebuah organisasi privat atau bisnis, maka penentuan indikator yang dibangun relatif lebih mudah daripada organisasi publik, karena organisasi bisnis biasanya tujuan utamanya adalah meraih keuntungan yang sebesar-besarnya. Oleh karena itu dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis adalah seberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Indikator kinerja menurut Mc. Donald dan Lawton (2010:174) dalam Yeremias dikemukakan sebagai berikut: “bahwa kinerja dapat diukur dari output orientasi measure throughput (ukuran yang berorientasi pada hasil bukan proses), efisiensi (efisiensi), effectiveness (efektivitas)”. Sedangkan menurut Salim dan Woodward, kinerja dapat diukur dari beberapa indikator, antara lain: “work load atau demand (permintaan), economy efficiency (efisiensi ekonomi), effectiveness (efektivitas), and equity (keadilan).

### **3. Metode Penelitian**

Dalam penelitian pada industri alas kaki PT. Sepatu Bata Tbk ini, peneliti menggunakan

metode penelitian yang bersifat deskriptif dengan jenis data yaitu kualitatif (*qualitative research*). Menurut Nazir dalam Andi Prastowo (2011: 186), metode deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Studi deskriptif digunakan untuk menggambarkan berbagai aspek fenomena.

Menurut Saryono (2010), Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang digunakan untuk menyelidiki, menemukan, menggambarkan, dan menjelaskan kualitas atau keistimewaan dari pengaruh social yang tidak dapat dijelaskan, diukur atau digambarkan melalui pendekatan kuantitatif. Metodologi penelitian kualitatif bertujuan untuk menjelaskan suatu fenomena dengan sedalam-dalamnya dengan cara pengumpulan data yang sedalam-dalamnya pula, yang menunjukkan pentingnya kedalaman dan detail suatu data yang diteliti (Kriyantono). Untuk itu, peneliti atau penulis akan mendeskripsikan hasil penelitian melalui beberapa sumber atau referensi dan menarik kesimpulan dari beberapa artikel maupun jurnal terkait. Objek penelitian pada analisis ini ialah strategi bertahan pada industri alas kaki PT. Sepatu Bata Tbk. Menurut Sugiyono (2017:39) objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jenis data yang digunakan dalam analisis ini ialah data sekunder. Data sekunder menurut Sugiyono (2015) adalah sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data.

#### **4. Hasil dan Pembahasan**

##### **4.1 Hasil Penelitian**

Setelah satu tahun berlalu sejak kemunculan virus corona, terdapat kenaikan dan penurunan sejumlah besar aktivitas ekonomi secara global. Adapun Berbagai kebijakan dan dorongan telah dilakukan oleh pemerintah Indonesia untuk mengatasi penurunan ekonomi yang ditimbulkan Covid-19. Menanggapi hal ini pemerintah mengeluarkan himbauan dan kebijakan untuk menghambat penularan dan penyebaran virus corona, yaitu dengan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) dan juga Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM).

Berbagai kebijakan dalam menanggulangi penyebaran Covid-19 yang dikeluarkan pemerintah, tentunya memberikan pengaruh dalam kegiatan ekonomi masyarakat khususnya bagi setiap pelaku usaha. Dalam dunia industri tentunya memberikan pengaruh berupa tidak efektifnya kegiatan operasional perusahaan yang mengakibatkan kurangnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi setiap kewajibannya mengingat beban operasional yang cukup tinggi dibandingkan pemasukan. Hal ini yang menyebabkan sejumlah besar perusahaan harus mengurangi hari kerja dan memberhentikan sejumlah karyawan juga menutup toko-toko pemasaran yang dinilai tidak profit.

Kebijakan yang dikeluarkan pemerintah berupa pembatasan kegiatan mengakibatkan sejumlah pusat perbelanjaan sepi pengunjung dan situasi pandemi yang tidak tahu kapan akan berakhir membuat sejumlah orang lebih efisien dalam penggunaan uangnya. Hal ini sangat dirasakan oleh PT. Sepatu Bata Tbk , salah satu perusahaan manufaktur industri alas kaki harus menutup sejumlah besar toko-toko pemasaran dan memberhentikan sejumlah karyawan, akibat dari semakin menyebarnya virus corona (Covid-19) di Indonesia, selain itu perusahaan industri alas kaki yang turut merasakan penurunan penjualan

<b>Untuk Periode Yang Tiga Bulan Yang Berakhir Pada Tanggal 31 Maret 2021</b>			
<b>Laporan laba rugi dan penghasilan komprehensif lain</b>	<b>31 March 2021</b>	<b>31 March 2020</b>	<b>Statement of profit or loss and other comprehensive income</b>
Penjualan dan pendapatan usaha	83.505.600	150.540.458	Sales and revenue
Beban pokok penjualan dan pendapatan	(55.436.855)	(78.227.641)	Cost of sales and revenue
Jumlah laba bruto	28.068.745	72.312.817	Total gross profit
Beban penjualan	(45.806.103)	(62.341.997)	Selling expenses
Beban umum dan administrasi	(15.803.731)	(20.745.539)	General and administrative expenses
Pendapatan keuangan	128.870	28.466	Finance income
Beban keuangan	0	(710.926)	Finance costs
Pendapatan lainnya	71.647	1.255.478	Other income
Keuntungan (kerugian) lainnya		(44.183)	Other gains (losses)
Jumlah laba (rugi) sebelum pajak penghasilan	(33.340.572)	(10.245.884)	Total profit (loss) before tax
Pendapatan (beban) pajak	5.426.156	2.172.950	Tax benefit (expenses)
Jumlah laba (rugi) dari operasi yang dilanjutkan	(27.914.416)	(8.072.934)	Total profit (loss) from continuing operations
Jumlah laba (rugi)	(27.914.416)	(8.072.934)	Total profit (loss)
Pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak			<b>Other comprehensive income, after tax</b>
Pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak			<b>Other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax</b>
Pendapatan komprehensif lainnya atas pengukuran kembali kewajiban manfaat pasti, setelah pajak	188.997	160.424	Other comprehensive income for remeasurement of defined benefit obligation, after tax
Jumlah pendapatan komprehensif lainnya yang tidak akan direklasifikasi ke laba rugi, setelah pajak	188.997	160.424	Total other comprehensive income that will not be reclassified to profit or loss, after tax
Jumlah pendapatan komprehensif lainnya, setelah pajak	188.997	160.424	Total other comprehensive income, after tax
Jumlah laba rugi komprehensif	(27.725.419)	(7.912.510)	Total comprehensive income
Laba (rugi) yang dapat diatribusikan			<b>Profit (loss) attributable to</b>
Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke entitas induk	(27.914.416)	(8.072.934)	Profit (loss) attributable to parent entity
Laba (rugi) yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali		0	Profit (loss) attributable to non-controlling interests
Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan			<b>Comprehensive income attributable to</b>
Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke entitas induk	(27.725.419)	(7.912.510)	Comprehensive income attributable to parent entity
Laba rugi komprehensif yang dapat diatribusikan ke kepentingan non-pengendali		0	Comprehensive income attributable to non-controlling interests
Laba (rugi) per saham			<b>Earnings (loss) per share</b>
Laba per saham dasar diatribusikan kepada pemilik entitas induk			<b>Basic earnings per share attributable to equity owners of the parent entity</b>
Laba (rugi) per saham dasar dari operasi yang dilanjutkan	(21,47)	(6,21)	Basic earnings (loss) per share from continuing operations

**Gambar 1 Perbandingan LAPORAN LABA RUGI PT SEPATU BATA Tbk, Untuk Periode Tiga Bulan yang Berakhir pada Tanggal 31 Maret 2021 bersumber dari Bursa Efek Indonesia**

Dari gambar 1 dapat dilihat kemerosotan penjualan pada 31 Maret 2021 dibandingkan pada 31 maret 2020 yang mengakibatkan kerugian yang cukup signifikan pada maret 2021 akibat dari nilai beban yang harus ditanggung perusahaan tergolong tetap namun penjualan semakin menurun.

## 4.2 Pembahasan

### Strategi bertahan dari Manajemen Strategi dalam pengambilan keputusan manajemen

Tidak bisa dipungkiri bahwa keberadaan virus corona (Covid-19) sangat melemahkan lini perekonomian disamping juga menyerang lini kesehatan masyarakat. Keadaan ini sangat memaksa sejumlah para pelaku usaha untuk berpikir kritis dalam menyikapi situasi sulit seperti ini, tak jarang media informasi menyebutkan beberapa perusahaan harus merumahkan karyawannya bahkan memberhentikan aktivitas usaha yang dinyatakan tidak memberikan profit.

Menyikapi hal yang demikian manajemen perusahaan harus memikirkan langkah atau strategi dan keputusan jangka pendek yang tepat guna menjaga keberlangsungan usaha. Jika pokok permasalahan sudah teridentifikasi, maka selanjutnya tindakan yang tepat harus dijalankan dan mengimplementasikan solusinya. Kesinergian dan perbaikan sangat dibutuhkan, baik dari pihak manajemen maupun karyawan. Perencanaan, implementasi dan evaluasi strategi dapat di gunakan sebagai langkah yang tepat yang dilakukan manajemen.

#### Langkah 1 : Mengidentifikasi masalah

Formulasi atau perencanaan strategi tentunya tidak terlepas dari kemampuan manajemen untuk mengidentifikasi pokok permasalahan yang sedang dialami perusahaan, pertimbangan dari manajemen sangat dibutuhkan dalam menyikapi atau membaca apakah wabah Covid ini dalam jangka waktu yang panjang atau sebaliknya, lalu bagaimana perusahaan dapat bertahan di masa pandemi dan bagaimana perusahaan mengatasi setiap keterbatasan yang terjadi. Juga dengan seiring berkembang pesatnya kemajuan dalam berbagai bidang pada era globalisasi pada saat ini maupun untuk kedepannya, setiap perusahaan haruslah cepat tanggap dalam mengikuti perkembangan yang sedang terjadi.

#### Langkah 2 : Mengidentifikasi alternatif solusi dari masalah

Dimasa krisis akibat pandemi Covid-19 sejumlah pelaku usaha harus memiliki kemampuan untuk melihat alternatif solusi dari masalah yang ada, sebagai solusi dalam rangka efisien biaya yaitu mengurangi jam operasional, membuat kelompok kerja berdasarkan waktu kerja dalam rangka membatasi penularan Covid-19, meniadakan lembur, jika dirasa perlu untuk menerapkan pensiun dini bagi karyawan yang sudah memasuki masa syaratnya. Selain alternatif tersebut, ada solusi lain yang juga dapat di terapkan manajemen dalam mempertahankan kelangsungan usahanya yaitu memanfaatkan kemajuan teknologi yang ada dengan mengubah pola pemasaran offline menjadi online, pemasaran e-commerce konsumen akan berdampak pada terjadinya pembelian berulang yang pada akhirnya akan meningkatkan penjualan. Selalu meningkatkan penggunaan di bidang teknologi (*online*) untuk mempengaruhi pendapatan menjadi solusi yang tepat.

#### Langkah 3 : Evaluasi anggaran

Evaluasi anggaran menunjuk pada luasnya perbedaan anggaran yang digunakan kembali oleh individu pimpinan departemen dan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Ginting (2009 : 31) dan Munawar (2006) menemukan bahwa evaluasi anggaran berpengaruh terhadap perilaku aparat pemerintah.

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen perusahaan harus memiliki kemampuan mengelola anggaran yang ada agar tepat sasaran dan berfungsi dengan baik.

#### Langkah 4 : Pengambilan keputusan

Setelah identifikasi masalah dan anggaran dari alternatif solusi yang telah dipertimbangkan, manajer dapat menarik kesimpulan untuk membuat keputusan dengan memilih alternatif yang tepat dalam menjalankan operasional perusahaan. Manajemen dapat membuat keputusan lini mana yang harus dieliminasi dan dipertahankan sesuai dengan kapasitas dan kemampuan perusahaan dimasa krisis pandemi.

## 5. Penutup

### Kesimpulan

Dari analisis dan hasil penelitian yang telah dijelaskan, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa pandemi Covid-19 sejak 2020 telah memberikan dampak yang hebat terhadap perekonomian di Indonesia bahkan ekonomi dunia berskala global, maka peran manajemen sangat diperlukan dalam merumuskan strategi yang tepat dan benar untuk mempertahankan keberlangsungan usaha.

### Saran

Sebagai saran dari hasil analisis dan kesimpulan, maka diharapkan manajemen untuk lebih berinovasi lagi dalam menghadirkan produk-produk yang unik dan menarik, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan penjualan seperti penjualan online pada market place dan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk membuat promosi penjualan yang maksimal.

### Daftar Pustaka

- Amandin, A. (2021). Faktor-faktor yang mempengaruhi pemasaran e-commerce terhadap keputusan pembelian online di Kota Prabumulih. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 2(2), 113–122.
- Andriani, F., Tasa, N. N., Nurhasanah, S., Oktaviani, S., & Putri, A. M. (2021). Penerapan analisis SWOT terhadap penentuan strategi pemasaran (Studi kasus Seblak dan Baso Aci Wak Acan Pekanbaru). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2904–2910.
- Ardiansyah, S. S., Salsabilla, D., Arini, V. Q., Triwidyatmoko, Y., & Putri, A. M. (2021). Analisis manajemen strategik perusahaan waralaba pada masa pandemi COVID-19 (Studi kasus pada KFC). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2965–2972.
- Hikam, H. A. A. (2021). Sepatu Bata tutup puluhan gerai dan PHK sejumlah karyawan. *Detik Finance*. <https://finance.detik.com>
- Isnati, & Fajriansyah, M. R. (2019). *Manajemen strategik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Laporan keuangan dan tahunan PT Sepatu Bata Tbk. (2021). *Bursa Efek Indonesia*. <https://www.bursaefek.co.id>
- Lusi Widhiyanti, Y. (2012). *Strategi PT Kereta Api Indonesia (KAI) dalam meningkatkan pelayanan transportasi kereta api* (Skripsi Sarjana). Universitas Negeri Yogyakarta.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020. (2020). *Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia*. <https://peraturan.bpk.go.id>
- Rohmah, S. N. (2020). Adakah peluang bisnis di tengah kelesuan perekonomian akibat pandemi Corona? *Jurnal Ekonomi*, 4(1), 11–12.
- Sari, A. N., Pangestu, S., Erisya, Y., & Putri, A. M. (2021). Analisis strategic management pada restoran cepat saji McDonald's. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 2917–2927.
- World Health Organization (WHO). (n.d.). COVID-19: Indonesia. <https://who.int/countries/idn>
- World Health Organization (WHO). (n.d.). COVID-19 dashboard. <https://worldhealthorg.shinyapps.io/covid>
- Yunus, E. (2016). *Manajemen strategis*. Yogyakarta: Andi Offset.