

Bab II

Tinjauan Pustaka

2.1 Pandemi COVID-19

Menurut Ghebreyesus (2020), *Corona Virus Disease 2019* atau biasa disingkat dengan COVID-19 merupakan penyakit baru yang disebabkan karena virus yang bernama SARS-CoV-2. Virus ini baru diteliti oleh WHO pada 31 Desember 2019 yang kemudian muncul berita penyakit pneumonia yang menyebar di seluruh penduduk di Wuhan, Republik China. Pada umumnya, para penderita COVID-19 ini akan mengalami demam tinggi (diatas 38°), batuk kering, sesak nafas, terasa nyeri disekitar dada, terus merasa kelelahan, serta kehilangan kemampuan berbicara. Apabila hal ini terjadi, maka sangat dianjurkan untuk segera menghubungi perawatan medis untuk penanganan lebih lanjut. Penyakit ini dapat menyebabkan kematian akibat komplikasi yang terjadi pada pasien, antara lain terdapat sindrom gangguan pernapasan akut (ARDS), *sepsis* dan *shock septik*, serta kegagalan multiorgan seperti jantung, hati, atau ginjal. Namun, diantara mereka yang mengalami gejala, sebesar 80% dapat sembuh dari penyakit ini tanpa perlu perawatan di rumah sakit, lalu 15% penyakit semakin menyebar dan menyerang paru-paru sehingga perlu membutuhkan bantuan oksigen, dan 5% menjadi sakit kritis dan membutuhkan perawatan yang intensif.

Penyakit virus *corona* ini dapat menyerang serta membunuh siapa saja. Namun, untuk masyarakat yang berusia lebih dari 60 tahun sangat rentan tertular virus *corona*. Hal ini diakibatkan karena semakin lanjut usia, imun tubuh juga akan semakin menurun. Orang yang memiliki riwayat penyakit seperti darah tinggi, jantung, *liver*, diabetes, obesitas, atau kanker juga beresiko tinggi tertular virus *corona*. Oleh karena itu, untuk para lansia disarankan untuk mengurangi aktivitas di luar rumah atau berkumpul dengan orang banyak karena tingginya resiko tertularnya virus *corona* tersebut. Bagi orang yang sudah tertular virus *corona*, harus melakukan isolasi mandiri, yang berarti orang tersebut harus berada di tempat yang terpisah dari orang lain. Isolasi mandiri tidak harus dilakukan di rumah sakit atau tempat medis lainnya. Isolasi mandiri juga dapat dilakukan di rumah dengan

menyediakan ruangan khusus untuk orang yang memiliki gejala virus *corona*. Proses isolasi mandiri ini setidaknya dilakukan selama 14 hari dihitung setelah terbukti orang tersebut mengidap gejala virus *corona*. Setelah 14 hari melakukan isolasi mandiri, orang tersebut wajib melakukan *Rapid Antigen Test* dan uji PCR. Kedua uji ini dilakukan dengan tujuan orang tersebut sudah terbebas dari gejala virus *corona* atau belum. Apabila hasil menunjukkan masih positif, maka orang tersebut harus melakukan isolasi mandiri lagi selama 14 hari atau segera merujuk ke rumah sakit. Apabila hasil menunjukkan negatif, maka orang tersebut terbebas dari gejala virus *corona*. Namun, hal itu tidak menutup kemungkinan bahwa orang tersebut tidak bisa tertular virus *corona*. Meskipun vaksin untuk virus *corona* sudah ditemukan, namun tetap tidak boleh menyepelekan akan adanya virus *corona* ini. Oleh karena itu, setiap orang perlu untuk tetap menjaga kebersihan diri, rajin mencuci tangan dengan sabun di air mengalir, menjaga jarak minimal 1 meter dengan orang sekitar, menggunakan masker, menjauhi kerumunan, memaksimalkan ventilasi rumah agar sirkulasi udara tetap berjalan dengan baik, serta rajin untuk berjemur. Berjemur merupakan salah satu solusi terbaik untuk terhindar dari tertularnya virus *corona*. Hal ini diakibatkan karena sinar matahari yang terpancar saat kita berjemur, mengandung vitamin D yang bermanfaat untuk menjaga daya tahan tubuh. Oleh karena itu, beberapa dokter sangat menyarankan untuk berjemur selama 15-30 menit di bawah sinar matahari langsung agar daya tahan tubuh tetap terjaga.

Pandemi COVID-19 sudah lama melanda ke seluruh penjuru dunia. Maret tahun 2020, pandemi COVID-19 mulai masuk ke Indonesia. Banyak faktor yang pada saat itu langsung terkena dampak dari tersebarnya virus *corona* di Indonesia. Salah satu faktor yang paling terpengaruh yaitu faktor ekonomi. Perekonomian di Indonesia sempat mengalami kelumpuhan karena adanya perubahan kebijakan yang dicanangkan oleh pemerintah yang mengharuskan masyarakatnya untuk menghindari pertemuan dengan banyak orang. Hal ini salah satu upaya pemerintah untuk memutus rantai penyebaran virus *corona* di Indonesia. Namun, dengan kebijakan seperti itu mengakibatkan beberapa perusahaan yang mengalami kerugian akibat tidak adanya pemasukan. Salah satunya yang paling berdampak

adalah IKM. IKM merupakan salah satu bentuk usaha yang memiliki potensi yang strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. IKM memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi. Namun, semenjak pandemi COVID-19 melanda Bangsa Indonesia, mobilitas IKM menjadi terhambat. Sistem penjualan yang sebelumnya hanya bisa dilakukan secara *offline* sudah tidak bisa dilakukan lagi karena adanya pembatasan-pembatasan dari pemerintah. Selain itu, beberapa IKM juga terkendala akibat kurangnya pemanfaatan teknologi sehingga hal itu mempersulit kehidupan IKM. Dengan demikian, omset penjualan IKM menurun drastis bahkan banyak IKM yang justru menghentikan produksinya karena tidak adanya pemasukan.

2.2 Industri Kecil Menengah

Industri Kecil Menengah atau biasa disingkat IKM, adalah seluruh bentuk kegiatan ekonomi yang mengolah bahan baku atau memanfaatkan sumber daya industri sehingga menghasilkan suatu barang atau jasa industri yang memiliki nilai tambah guna mencapai tujuan tertentu. Hal ini diatur dalam Undang-Undang No. 3 tahun 2014 Tentang Perindustrian. IKM tentu berbeda dengan UKM (Usaha Kecil Menengah). Perbedaan dari keduanya terletak fokus dari kedua belah pihak. IKM lebih fokus pada sektor produksi suatu barang atau jasa, sehingga IKM harus ada kegiatan produksi. Sedangkan untuk UKM tidak harus memiliki kegiatan produksi karena UKM lebih fokus kepada proses penjualan barang yang dihasilkan oleh IKM.

Industri Kecil Menengah (IKM) memiliki potensi yang strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu, IKM harus terus dikembangkan dengan semangat kekeluargaan serta saling menguatkan antara IKM dalam rangka pemerataan serta mewujudkan kemakmuran yang sebesar-besarnya bagi seluruh rakyat Indonesia. Untuk mewujudkan tujuan tersebut perlu adanya bantuan dari pemerintah yang berkewajiban untuk mengarahkan, membimbing, melindungi, serta menumbuhkan iklim usaha. Seperti yang sudah ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, menjelaskan bahwa pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

perlu diselenggarakan secara menyeluruh, optimal, dan saling berhubungan melalui pengembangan iklim yang kondusif, pemberian kesempatan berusaha, dukungan, perlindungan dan pengembangan yang seluas-luasnya, sehingga mampu meningkatkan kedudukan serta potensi dari Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah dalam mewujudkan pertumbuhan ekonomi (Ridwan dkk., 2014).

IKM di negara maju maupun berkembang memegang peranan penting dalam pertumbuhan perekonomian nasional. IKM di negara maju memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan menyediakan berbagai input bagi industri berskala besar sekaligus sebagai sumber inovasi. IKM di negara berkembang lebih dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial seperti pengangguran, kemiskinan, dan pemerataan pendapatan. Selain itu, IKM di negara berkembang, seperti Indonesia, berperan dalam mengatasi masalah proses pembangunan yang tidak merata, terutama karena terjadinya penyimpangan pembangunan di perkotaan yang lebih maju sehingga daerah pedesaan menjadi tertinggal. Menurut Setyowati (2015), peran penting IKM di Indonesia antara lain: (1) penyedia lapangan pekerjaan; (2) pengembangan ekonomi lokal dan pengembangan masyarakat; (3) pencipta pasar dan inovasi melalui fleksibilitas dan sensitivitasnya serta keterkaitan dinamis antar kegiatan perusahaan; (4) memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor non migas.

Pengembangan ekonomi di Indonesia juga ditentukan dari letak atau posisi dari IKM itu sendiri. IKM dapat dikategorikan memiliki posisi yang strategis dalam empat aspek. Aspek yang pertama yaitu permodalan. IKM tidak memerlukan modal yang besar sehingga pembentukan usaha tidak sesulit perusahaan besar. Aspek yang kedua yaitu tenaga kerja. IKM tidak menuntut pendidikan formal atau tinggi untuk para tenaga kerjanya. Sebagian besar tenaga kerja yang dibutuhkan dalam IKM adalah yang memiliki pengalaman pada bidang yang diminatinya. Aspek ketiga yaitu lokasi. Sebagian besar IKM berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur seperti perusahaan besar. Aspek yang terakhir yaitu pertahanan. IKM memiliki pertahanan yang kuat sekalipun Indonesia mengalami krisis ekonomi yang hebat. IKM dapat dengan mudah beradaptasi dengan situasi dan kondisi saat ini.

2.3 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah dua kata yang masing-masing memiliki makna tersendiri. Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta rumusan pada penggunaan dan semua alokasi sumberdaya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Secara umum, strategi dapat diartikan sebagai sekumpulan pilihan kritis untuk perencanaan dan penerapan serangkaian rencana tindakan dan alokasi sumber daya yang penting dalam mencapai tujuan dan sasaran, dengan memperhatikan keunggulan kompetitif, komparatif, dan sinergis ideal berkelanjutan. Strategi juga dapat diartikan cakupan dan perspektif jangka panjang keseluruhan yang ideal dari individu atau organisasi. Sedangkan Pemasaran sangat memegang peran penting dalam daur produk dari produsen ke tangan konsumen. Menurut Wibowo dkk. (2015), definisi pemasaran dibedakan menurut sosial dan manajerial. Definisi sosial menunjukkan peran yang dimainkan oleh pemasaran didalam masyarakat, yaitu “menghasilkan standar hidup yang lebih tinggi”. Sedangkan menurut manajerial, yaitu pemasaran digambarkan sebagai “seni menjual produk”. Jadi pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas menukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa sebenarnya proses pemasaran itu terjadi dimulai jauh sebelum barang-barang diproduksi. Dari dua definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi pemasaran merupakan rancangan jangka panjang dari sebuah produk yang dihasilkan perusahaan dengan memperhatikan kebutuhan pasar.

Perumusan strategi pemasaran memiliki tiga prosedur yang perlu diperhatikan. Prosedur ini bertujuan untuk mengurangi kerugian dari perusahaan karena produk yang dihasilkan tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan konsumen pada saat ini. Prosedur yang pertama yaitu strategi segmentasi pasar. Segmentasi pasar terdiri dari alur pembagian kelompok pembeli berdasarkan kebutuhan, karakteristik, serta perilaku dari pembeli itu sendiri. Dalam segmentasi pasar ini, terjadi proses penempatan konsumen ke dalam sub kelompok dalam pasar produk, sehingga

perusahaan dapat mengetahui bahwa setiap pasar terbagi menjadi beberapa segmen yang berbeda-beda.

Strategi yang kedua yaitu strategi penentuan pasar sasaran, dimana penentuan pasar sasaran merupakan suatu proses perusahaan memilih segmen yang ingin dijadikan target pemasaran dengan memperhatikan kemampuan dari perusahaan itu sendiri. Secara umum, perusahaan yang baru memasuki dunia pasar akan memilih satu segmen tunggal dan dari situ akan dilihat keberhasilan dari perusahaan itu. Setelah perusahaan berhasil di satu segmen, maka mereka akan memperluas segmen pasarnya, baik secara horizontal maupun vertical. Namun sebelum itu, perlu adanya evaluasi dengan memperhatikan tiga hal, yaitu ukuran dan pertumbuhan segmen, kemenarikan structural segmen, serta sasaran dan sumber daya yang tersedia.

Setelah perusahaan menentukan pasar sasaran, selanjutnya yang perlu dilakukan yaitu menentukan posisi atau letak dari pasar sasaran tersebut. Dalam penentuan posisi pasar bisa dibilang salah satu prosedur yang penting dalam segmentasi pasar karena dalam strategi ini, perusahaan perlu untuk membangun kepercayaan, keyakinan, serta kompetensi bagi para konsumen. Menurut Wibowo dkk. (2015), penentuan posisi merupakan aktifitas perusahaan untuk merancang atau membentuk citra dari perusahaan serta dapat memposisikan diri dibenak konsumen.

Penentuan strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi empat aspek yang biasa dikenal dengan *marketing mix*. Menurut Wibowo dkk. (2015), *marketing mix* merupakan alat pemasaran terkendali yang dikolerasikan dengan tujuan perusahaan agar menghasilkan respon yang cocok sesuai kebutuhan pasar sasaran. *Marketing mix* ini terdiri dari empat kelompok variabel yang disebut '4P' yang terdiri dari *Product, Price, Place, and Promotion*.

Pada variabel produk berarti suatu barang atau jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran. Dalam proses penawaran produk, terdapat elemen-elemen yang perlu diperhatikan perusahaan, antara lain ragam produk, kualitas, desain, fitur, nama merek, kemasan, serta layanan yang diberikan perusahaan kepada

konsumen. Elemen-elemen tersebut membantu perusahaan dalam mendapatkan daya tarik serta kepercayaan dari pasar sasaran.

Variabel selanjutnya yaitu *price* / harga. Harga adalah nominal uang yang ditawarkan kepada pelanggan agar pelanggan dapat menikmati produk yang perusahaan hasilkan. Hasil pendapatan dari sebuah perusahaan didapat dari penentuan harga produk ini. Harga merupakan unsur yang memiliki waktu relatif singkat dalam menyesuaikan situasi dan kondisi yang sedang terjadi dibanding unsur lainnya.

Setelah memperhatikan faktor harga, perusahaan juga perlu memperhatikan *place* / tempat. Tempat merupakan proses penyaluran barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan agar dapat tersampaikan pada pasar sasaran untuk digunakan atau dikonsumsi. Faktor variabel yang terakhir yaitu *promotion* / promosi. Unsur yang terakhir yaitu promosi, yang berarti aktivitas pengenalan barang atau jasa hasil produk dari perusahaan kepada pasar sasaran. Unsur ini bertujuan untuk membantu menarik minat konsumen untuk menggunakan atau mengonsumsi barang atau jasa yang perusahaan produksi. Kepercayaan dan keyakinan dari konsumen tergantung dari cara promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin menarik promosi yang dilakukan, maka semakin meningkat juga daya tarik pasar sasaran.

2.4 Analisis SWOT

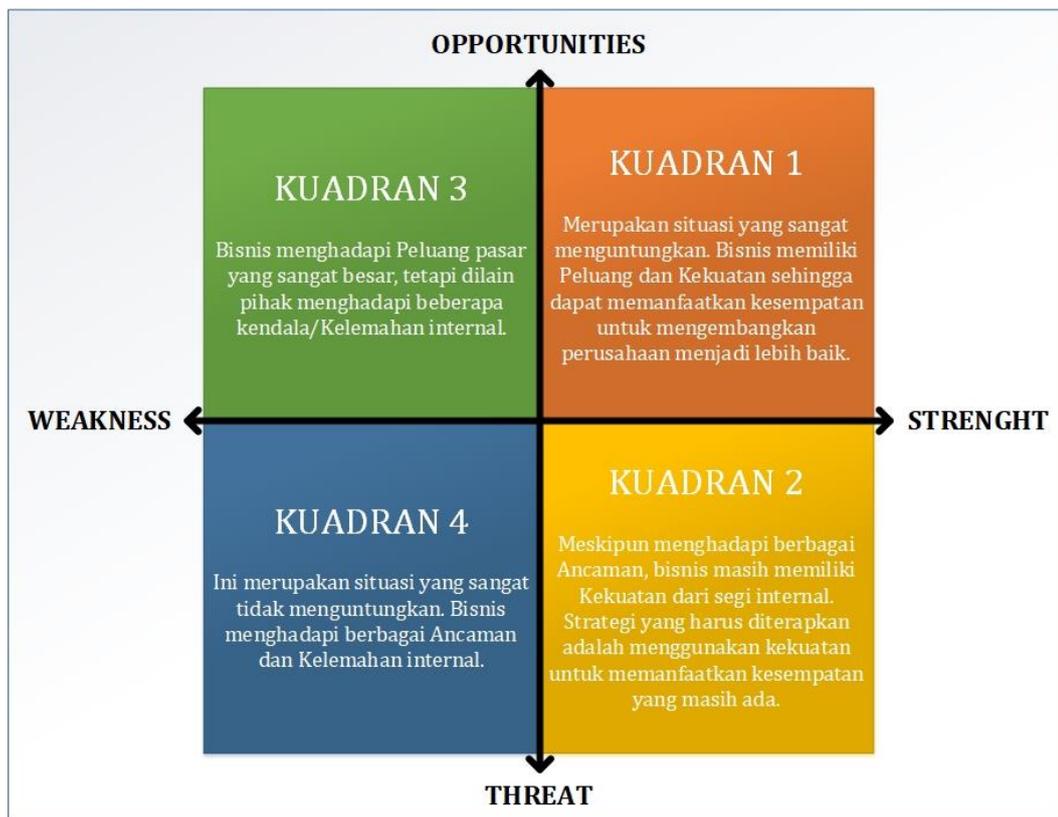
Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam mencapai tujuan suatu usaha. Faktor yang mempengaruhi antara lain faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*). Berdasarkan pasar dan keadaan public, analisis SWOT terbagi menjadi dua bagian. Pertama, analisis eksternal dengan memperhatikan faktor peluang dan ancaman. Kedua, analisis internal dengan memperhatikan faktor kekuatan dan kelemahan. Menurut Mulyana dkk., (2017), Analisis SWOT juga dapat diartikan sebagai alat bantu yang digunakan untuk mengidentifikasi keadaan eksternal dan internal dengan tujuan perusahaan mampu membuat strategi yang tepat sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Keadaan eksternal dan internal inilah yang nantinya dibuat sebagai patokan dalam penentuan strategi pemasaran suatu perusahaan.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor sistematis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan, yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, and *Threats*. Keempat faktor sistematis tersebut terbagi lagi menjadi dua, faktor internal yang terdiri dari *Strengths* dan *Weakness*, faktor eksternal yang terdiri dari *Opportunity* dan *Threats*. Faktor kekuatan (*Strengths*) yang dimiliki suatu perusahaan terdapat satuan-satuan bisnis yang saling berkompetisi. Hal ini terjadi karena setiap satuan bisnis memiliki sumber keterampilan yang berbeda-beda, produk andalan, dan sebagainya. Sehingga ini membuat perusahaan lebih kuat dari pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar. Faktor kelemahan (*Weakness*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber daya, keterampilan, serta kemampuan yang menjadi penghalang bagi kinerja suatu perusahaan.

Setelah penjabaran tentang faktor internal, berikutnya merupakan faktor eksternal dari analisis SWOT. Faktor yang pertama yaitu faktor peluang (*Opportunities*). Faktor peluang dapat diartikan sebagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis perusahaan. Sedangkan, faktor ancaman (*Threats*) adalah kebalikan dari faktor peluang, yaitu faktor lingkungan yang merugikan bagi suatu satuan bisnis perusahaan. Faktor ancaman ini bisa berbahaya apabila tidak segera diatasi, baik berdampak di masa saat ini atau masa yang akan datang bagi perusahaan yang bersangkutan.

Analisis SWOT terdiri dari empat faktor yaitu *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*. Dari keempat faktor tersebut, dikelompokkan kembali menjadi empat kuadran kemungkinan strategi yang berbeda. Berikut gambaran kuadran strategi analisis SWOT.



Gambar 2.1 Kuadran Analisis SWOT (Mulyana dkk, 2017)

Dalam gambar di atas, menjelaskan ada empat kuadran analisis SWOT yang memiliki strategi berbeda-beda. Untuk kuadran 1 (*Strength-Opportunity*) bisa dibidang kuadran yang menggambarkan situasi yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena suatu perusahaan memiliki peluang dan kekuatan secara bersamaan sehingga mampu memanfaatkan dan memaksimalkan segala usaha yang ada. Strategi dalam kondisi seperti ini cocok untuk menerapkan kebijakan pertumbuhan bisnis yang agresif. Kuadran 2 (*Strength-Threat*) menggambarkan situasi perusahaan yang memiliki kekuatan internal dalam menghadapi berbagai ancaman dari luar (eksternal). Perusahaan menggunakan kekuatan internal untuk terus melakukan perubahan dan mengejar peluang yang telah tersedia guna menghindari dari ancaman-ancaman yang datang. Kuadran 3 (*Weakness-Opportunity*) menggambarkan situasi perusahaan pada peluang yang besar terhadap target pasar, namun disaat yang bersamaan, perusahaan juga mengalami kelemahan internal. Pada kondisi seperti ini, perusahaan harus memfokuskan strategi dengan

menggunakan strategi *turn-round* yang berarti meminimalkan masalah yang akan terjadi dalam internal perusahaan dan memanfaatkan peluang sebaik mungkin untuk kembali menarik perhatian pasar yang lebih baik. Kuadran 4 (*Weakness-Threat*) menggambarkan situasi yang merugikan bagi perusahaan. Hal ini terjadi karena perusahaan sedang menghadapi ancaman dari luar dan di saat yang bersamaan juga mengalami kelemahan secara internal perusahaan. Solusi yang perlu diterapkan dalam situasi seperti ini yaitu strategi *defenses*. Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan tingkat produktivitas perusahaan.

Setelah melakukan pengelompokan kuadran bagi setiap faktor strategis, selanjutnya dilakukan pengelompokan dalam matriks IFAS dan EFAS. Matriks IFAS untuk faktor internal seperti *Strength* dan *Weakness*, sedangkan matriks EFAS untuk faktor eksternal seperti *Opportunity* dan *Threat*. Dalam kedua matriks ini nanti juga akan dilakukan penentuan bobot, rating, serta skor untuk setiap faktor strategis. Penentuan bobot untuk masing-masing faktor menggunakan skala 0 (tidak penting) hingga 1 (sangat penting). Penentuan rating untuk masing-masing faktor menggunakan skala 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*). Namun untuk penentuan rating pada faktor kelemahan dan ancaman berlaku sebaliknya. Skala 1 untuk kelemahan terbesar, sedangkan skala 4 untuk kelemahan terkecil.

2.5 Metode TOPSIS

Menurut Windarto (2017) metode TOPSIS adalah salah satu metode yang digunakan untuk membantu dalam pengambilan keputusan dari banyak kriteria atau pilihan. TOPSIS merupakan singkatan dari *Technique for Order Performance of Similarity to Ideal Solution*. Prinsip utama yang perlu diperhatikan dalam metode TOPSIS adalah kriteria atau solusi yang terpilih harus berada pada jarak terdekat dari solusi ideal positif dan jarak terjauh dari solusi ideal negatif yang dalam dua hal ini dilihat dari sudut pandang geometris dengan menggunakan jarak antara dua titik untuk menentukan kedekatan relative dari kriteria atau solusi. Metode TOPSIS termasuk metode yang sederhana dalam membantu dalam mengambil keputusan karena konsepnya yang rasional sehingga mudah untuk dipahami.

Metode TOPSIS memiliki beberapa tahapan untuk mencapai titik pengambilan keputusan yang strategis. Berikut merupakan tahapan dalam metode TOPSIS (Abiddin dkk., 2017):

1. Menentukan matriks keputusan alternatif. Dalam tahap ini membutuhkan rating kinerja setiap alternatif pada setiap kriteria yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada para pemilik industri kecil menengah.
2. Menentukan keputusan yang ternormalisasi dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r_{ij} = \frac{x_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2}} \dots\dots\dots(2.1)$$

Keterangan:

i = 1,2,3, ... , m.

j = 1,2,3, ... , n.

3. Menentukan matriks keputusan ternormalisasi terbobot dengan cara mengkalikan matriks ternormalisasi dengan setiap bobot kriteria. Berikut rumusnya:

$$y_{ij} = w_i r_{ij} \dots\dots\dots (2.2)$$

Keterangan:

i = 1,2,3, ... , m.

j = 1,2,3, ... , n.

4. Menentukan matriks solusi ideal positif dan matriks solusi ideal negatif. Dalam tahap ini, untuk setiap kriteria akan dibedakan berdasarkan *benefit* dan *cost*. Untuk kriteria *benefit* terdiri dari faktor internal *Strength* dan faktor eksternal *Opportunity*. Sedangkan untuk kriteria *cost* terdiri dari faktor internal *Weakness* dan faktor eksternal *Threat*. Solusi ideal positif akan dilihat dari angka paling besar dari setiap faktor pada matriks keputusan ternormalisasi terbobot. Sedangkan untuk solusi ideal negatif akan dilihat dari angka yang paling kecil dari setiap faktor pada matriks keputusan ternormalisasi terbobot.
5. Menentukan nilai jarak setiap alternatif dengan matriks solusi ideal positif dan negative. Dalam tahap ini dilakukan perhitungan dari nilai keputusan

ternormalisasi terbobot dan solusi ideal. Berikut rumus yang digunakan dalam perhitungan:

- Jarak antara alternatif A_i dengan solusi ideal positif ($i = 1,2,3, \dots, m.$)

$$D_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_i^+ - y_{ij})^2} \dots\dots\dots(2.3)$$

- Jarak antara alternatif A_i dengan solusi ideal negatif ($i = 1,2,3, \dots, m.$)

$$D_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^n (y_i^- - y_{ij})^2} \dots\dots\dots(2.4)$$

6. Menentukan nilai preferensi setiap alternatif. Untuk alternatif yang memiliki nilai preferensi terbesar, maka alternatif tersebut yang menjadi solusi terbaik yang akan diambil perusahaan. Berikut rumus yang digunakan dalam perhitungan: ($i = 1,2,3, \dots, m.$)

$$V_i = \frac{D_i^-}{D_i^- + D_i^+} \dots\dots\dots(2.5)$$

2.6 Bagaimana UKM Bertahan Menghadapi Pandemi COVID-19

UKM adalah sebuah industri yang tidak memiliki model strategi bisnis yang formal (Fitriasari, 2020). Hal ini terjadi karena UKM muncul dengan proses produksi yang natural. Maksud dari natural disini adalah UKM dapat dengan mudah untuk melakukan improvisasi bisnis sesuai dengan kondisi dan situasi yang sedang terjadi. UKM dapat beradaptasi lingkungan dengan mudah. Berbeda dengan perusahaan besar yang memiliki birokrasi dalam menentukan suatu keputusan atau kebijakan baru. Fokus dari UKM lebih ke arah mengembangkan model bisnis internal dengan memperhatikan nilai-nilai proporsi. Maksudnya adalah UKM sangat memperhitungkan kualitas dari produk yang dihasilkan. Kualitas yang baik dapat menarik perhatian serta mendapat kepercayaan dari target pasar. Namun, semenjak pandemi COVID-19 melanda dunia, segmen perekonomian dunia mulai menurun. Menurut *International Labour Organization* (ILO) mencatat bahwa akan ada 25 juta pekerjaan yang berhenti atau tidak dilanjutkan akibat pandemi COVID-19 ini (Gbolagade dkk., 2020). Beberapa industri kecil menengah mengalami kebangkrutan akibat dampak dari pandemi COVID-19 (Gourinchas dkk., 2020). Hal ini dibuktikan dengan tingkat kegagalan bisnis untuk industri kecil menengah

yang meningkat sebesar 8.8% pada tahun 2020, atau naik hampir dua kali lipat dari tahun sebelumnya. Tingkat kegagalan ini bersifat *heterogeny*, artinya angka tersebut merupakan hasil dari seluruh sektor dan dari seluruh negara berdasarkan profitabilitas usaha serta jumlah permintaan selama pandemi COVID-19.

Pandemi COVID-19 menekan jumlah perekonomian UKM di seluruh dunia. Namun, setiap negara di dunia memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Seperti yang terjadi di Pakistan (Mohsin dkk., 2020) yang menjelaskan bahwa pandemi COVID-19 berdampak pada industri kecil menengah dalam hal sulitnya mencari bahan material, pemasaran produk, gangguan pada rantai pasokan, serta menurunnya permintaan konsumen. Kejadian tersebut juga terjadi di negara Afrika (Gbolagade dkk., 2020) yang memaparkan bahwa negara Afrika mengalami penurunan ekspor minyak nasional hingga mengalami kerugian US\$ 65 miliar. Selain dua negara tersebut, pandemi COVID-19 juga menyerang perekonomian industri kecil menengah di negara India (Kumar dkk., 2020) dan Nigeria (Christine dkk., 2020) yang dimana kedua negara tersebut memiliki dampak yang sama. Baik di negara India dan Nigeria dijelaskan bahwa pandemi COVID-19 membawa dampak bagi sebagian tenaga kerja yang dengan terpaksa harus dirumahkan karena tidak adanya pemasukan bagi industri kecil menengah yang bersangkutan. Bahkan, sebelum adanya pandemi COVID-19 pun kedua negara ini sudah memiliki keterbatasan tenaga kerja dan *finance*. Sehingga bisa dibayangkan betapa sulitnya kehidupan industri kecil menengah pada saat pandemi COVID-19 ini.

Dampak yang terjadi akibat pandemi COVID-19 tentu sudah merugikan banyak pihak. Maka dari itu, perlu adanya tindakan dari pemerintah yang dapat membantu memulihkan keadaan perekonomian khususnya bagi industri kecil menengah. Salah satu contohnya yang terjadi di Ghana (Korankye ,2020) yang mengusulkan untuk mengubah modul operasi bisnis guna lebih memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini. Tentunya perubahan modul ini perlu mempertimbangkan kondisi dan situasi yang terjadi saat ini. Selain itu, industri kecil menengah juga harus mempercepat penjualan melalui layanan *online* atau digital. Perkembangan teknologi saat ini perlu dimanfaatkan sebaik mungkin, khususnya untuk industri kecil menengah, agar supaya industri kecil menengah dapat terus menjalankan usahanya meskipun

berada di situasi yang sulit seperti pandemi COVID-19 saat ini. Oleh karena itu, untuk menyikapi hal tersebut, perlu juga diadakan pelatihan pengembangan *skill* tenaga kerja khususnya di dunia digital guna meningkatkan nilai dari produk yang dihasilkan. Tanpa adanya manajemen *human resources* yang bagus, sangat susah untuk melakukan perubahan (Kashif dkk, 2020). Selain itu, selama pandemi COVID-19 ini perlu adanya pendekatan eksplorasi model bisnis baru tanpa mengubah visi usaha yang sudah dibentuk sejak awal. Namun hal ini juga perlu perhatian dari kebijakan pemerintah yang memiliki peran penting dalam membimbing usaha untuk mendukung pivot. Dalam industri kecil menengah, perilaku pivoting dapat dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya dan kemampuan yang ada serta mengevaluasi hasil produk selama ini. Selain itu, pivot pada industri kecil menengah juga dapat dilakukan dengan memodifikasi distribusi produk untuk menjangkau pelanggan-pelanggan baru. Misalnya dengan bergabung pada platform jualan online yang sudah tersedia saat ini (Morgan dkk, 2020).

Hubungan komunikasi antara pemilik UKM dan tenaga kerja juga perlu dijaga dengan baik (Gerald dkk, 2020). Pemilik UKM harus selalu waspada terhadap kemungkinan perubahan lingkungan bisnis yang mungkin akan berdampak pada bisnis mereka. Selain itu UKM juga harus ikut serta memperhatikan peristiwa yang terjadi dalam perekonomian bangsa lain. Tujuannya adalah sebagai pembelajaran bagi bangsa sendiri guna meningkatkan nilai dari produk yang dihasilkan dari bangsa sendiri.

2.7 Penelitian Terdahulu

Strategi pemasaran merupakan salah satu faktor penting dalam mencapai visi misi perusahaan. Oleh karena itu, ada beberapa peneliti yang terlebih dahulu melakukan perancangan terhadap strategi pemasaran suatu perusahaan atau industri. Salah satu penelitian yang pernah dilakukan yaitu oleh Abiddin, dkk. (2017) dengan judul penelitian yaitu ‘Pemilihan Strategi Pemasaran Dengan Metode SWOT dan TOPSIS’ yang bertujuan untuk menentukan strategi pemasaran yang optimal guna meningkatkan penjualan pupuk non subsidi varian NPK Kebomas. Pada penelitian ini dijelaskan bahwa selama ini perusahaan melakukan

pelayanan pembelian secara langsung dari petani dan memberikan pasokan terhadap kios-kios disekitarnya. Namun, berdasarkan data yang diperoleh bahwa penjualan produk NPK Kebonmas hanya mencapai 7% tanpa adanya peningkatan dari bulan April hingga Agustus 2016. Sehingga dari data penjualan tersebut menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang dilakukan perusahaan belum optimal.

Penelitian terdahulu selanjutnya yang pernah dilakukan yaitu oleh Hafinah (2016) dengan judul 'Perencanaan Strategi Pemasaran Keripik Buah Ramayana Menggunakan Analisis SWOT dan TOPSIS (Studi Kasus UD. Ramayana Agro Mandiri Kota Batu)' yang bertujuan untuk menentukan alternatif strategi pemasaran keripik buah yang tepat dan menentukan urutan prioritas strategi pemasaran keripik buah yang tepat bagi UD. Ramayana Agro Mandiri. Permasalahan pada penelitian ini terletak pada kurang maksimalnya penjualan produk keripik buah (keripik mangga, keripik nanas, dan keripik papaya). Hal tersebut ditandai dengan jumlah produk yang terjual 170 bungkus dari total stok produk di retail sebanyak 200 bungkus.

Persamaan penelitian yang dilakukan ada pada perhitungan nilai yang menggunakan dua metode, yaitu metode TOPSIS dan metode SWOT. Kedua metode ini berperan sebagai penentuan keputusan dalam strategi pemasaran yang optimal bagi target penelitian. Hasil dari penelitian diharapkan dapat memperbaiki strategi pemasaran pada target penelitian sekaligus dapat meningkatkan produktivitas dari target penelitian itu sendiri.

Perbedaan penelitian terdapat pada skala data yang diambil. Tidak hanya fokus pada satu IKM saja, namun penelitian ini akan mengambil sepuluh sampel IKM di Kabupaten Malang yang nantinya solusi yang didapat tidak hanya diterapkan dalam satu IKM saja, namun bisa diterapkan di IKM di Kabupaten Malang. Kesepuluh sampel IKM tersebut antara lain IKM Coffee Barista88, IKM Omakue Aini, IKM Makmin, IKM Bido Jaya, IKM Kopi Warining, IKM Bintang Mas, IKM Wingko Golong, IKM N'Up Product, IKM Bontos Group, dan IKM Setali Tiga Z.