

PENDAMPINGAN PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA USAHA BUSANA TENUN ETNIK SILMAA

Handyanto Widjojo*

Program Studi Manajemen,
Universitas Prasetya Mulya

Article history

Received : 18-09-2022

Revised : 09-12-2022

Accepted : 01-01-2023

*Corresponding author

Handyanto Widjojo

Email: handy@pmb.ac.id

Abstrak

Usaha kecil dapat memanfaatkan kekayaan budaya Indonesia untuk mengembangkan busana tenun etnik yang unik. Namun, usaha kecil sering menghadapi sumberdaya yang terbatas dalam mengembangkan usahanya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan untuk mengembangkan usaha kecil adalah dengan program pendampingan. Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan pelaksanaan program pendampingan dalam meningkatkan kinerja usaha kecil busana tenun etnik yang mengalami penurunan penjualan pada saat pandemi Covid-19 berlangsung. Metode pendampingan dilakukan dengan cara coaching secara daring menggunakan Zoom, yang meliputi tiga langkah utama: identifikasi masalah, perencanaan dan evaluasi bulanan, serta evaluasi di akhir periode program pendampingan terhadap pemilik dan pendiri sebuah brand busana di Bandung pada bulan September-Desember 2021. Kerangka kerja dilakukan dengan penerapan prinsip manajemen strategi dimulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi hasil, yang meliputi manajemen produksi, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Program pendampingan ini berhasil memperbaiki kinerja perusahaan dengan peningkatan penjualan hingga mencapai tingkat penjualan mendekati kondisi sebelum terjadi pandemi.

Kata Kunci: Busana; Etnik; Manajemen Strategi; Pendampingan; Tenun

Abstract

A small business can utilize the richness of Indonesian culture to develop tenun ethnic fashion. However, a small business often needs more resources to develop its business. Coaching is an alternative effort that can be performed to overcome this situation. This article aims to describe the implementation of a coaching program for a small business in tenun ethnic fashion that has experienced decreasing sales during the Covid-19 pandemic. The coaching was done in three main stages: problem identification, monthly plan and evaluation, and final evaluation at the end of the activity period. Assistance program for owners and founders of a fashion brand in Bandung was conducted on September-December 2021. The framework followed a strategic management concept, including planning, executing, and evaluating production, marketing, human resource, and finance. This program delivered a positive result by increasing the company's performance and driving its sales to the level before the pandemic.

Keywords: Fashion; Ethnic; Strategic Management; Coaching; Tenun

© 2023 Some rights reserved

PENDAHULUAN

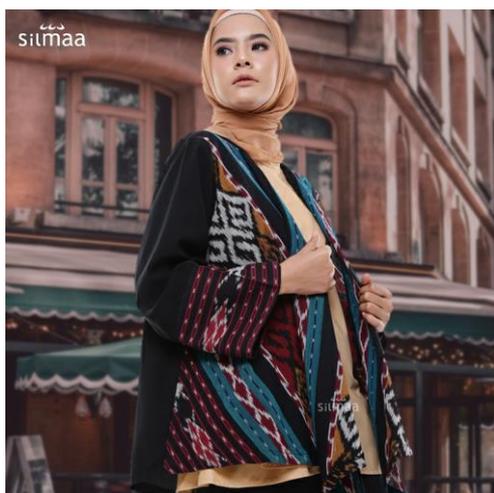
Indonesia memiliki keragaman budaya dan salah satunya terdapat pada tenun dan batik. Kain tenun telah dikenal sejak abad 13 dan merupakan simbol status yang biasa dikenakan oleh para tinggi di kerajaan-kerajaan Nusantara dengan elemen-elemen desain yang unik untuk setiap jabatan atau posisi yang berbeda (Prayitno, 2020). Setiap daerah di Indonesia memiliki desain corak tenun yang berbeda, contohnya di Tuban terdapat

tenun gedog (Wattimena, 2018) dan di Jembrana Bali dikenal tenun cagcag (Suadnyana, 2020).

Usaha kecil perlu melakukan perubahan dalam menghadapi pandemi Covid-19. Salah satu yang dapat dilakukan adalah menerapkan manajemen strategi dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada, meningkatkan efisiensi kerja, mencari cara yang lebih efektif untuk meningkatkan produktivitas kerja (McKinsey & Company, 2020; Miocevic, 2021).

Kegiatan ini berfokus pada penerapan manajemen strategi yang dilakukan pada salah satu usaha kecil di bidang busana tenun etnik di Bandung. Perusahaan ini memiliki visi menjadi perusahaan busana etnik kebanggaan Indonesia yang diakui dunia internasional. Misi perusahaan ini adalah melakukan inovasi dengan menggabungkan kekayaan etnik Indonesia dalam bahan dan desainnya di bawah brand Silmaa (Instagram: @silmaatenu).

Silmaa didirikan pada tahun 2013 di Jalan Cikutra no 181 Bandung oleh Fadli Machda dengan target pasar wanita karir yang menyukai busana premium elegan untuk digunakan saat beraktifitas dalam suasana formal maupun semiformal. Koleksi utama brand Silmaa adalah *outerwear* wanita yang akhirnya berkembang dengan memproduksi blus, tunik, rok, dress, dan kemeja (Gambar 1). Silmaa berupaya untuk melestarikan kain tenun etnik Indonesia dengan mengikuti perkembangan desain yang modern.



Gambar 1. Silmaa tenun ethnic elegant fashion

Pada saat Pandemi Covid-19 melanda Indonesia pada tahun 2020 Silmaa mengalami penurunan penjualan hingga 30% dibandingkan pada tahun 2019. Oleh karena itu, perlu adanya upaya untuk mengatasi penurunan penjualan tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan program pendampingan.

Program pendampingan dapat membantu perusahaan dalam memperbaiki kinerja perusahaan dalam masa-masa pandemi, seperti melalui perencanaan strategi untuk pengembangan sumber daya internal dan eksternal (Vincent et al., 2022), penerapan bauran pemasaran (Surya & Wilarso, 2022), penerapan *lean production* dan *generic strategy* (Viknesuari et al., 2022).

Untuk mencegah terjadinya penurunan penjualan lebih dalam, proses pendampingan dilakukan

dengan menerapkan manajemen strategi (Dejardin et al., 2022) yang meliputi seluruh fungsi manajemen, yaitu manajemen operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Tujuannya adalah meningkatkan penjualan pada tahun 2021 dibandingkan tahun 2020 serta mencapai tingkat penjualan yang mendekati tingkat penjualan sebelum pandemi pada tahun 2019.

METODE PELAKSANAAN

Program pendampingan dilakukan melalui metode *coaching* yang dilakukan setiap akhir bulan selama bulan September hingga bulan Desember 2021 yang dilakukan dengan moda daring melalui Zoom. *Coaching* adalah suatu proses pendampingan yang dilakukan sebagai upaya perbaikan berkelanjutan dengan menggali dan mengoptimalkan pengetahuan dan kemampuan suatu organisasi yang bertujuan meningkatkan kapasitas bersaing (Tsai & Barr, 2021; Vidal - Salazar et al., 2012).

Program pendampingan dilakukan dengan membuat rencana tahunan dan rencana bulanan. Secara keseluruhan kegiatan pendampingan tersebut terdiri dari 3 kegiatan, yaitu Pra pelaksanaan dalam bentuk pemetaan kegiatan manajemen (identifikasi masalah) yang telah dilakukan selama Januari-Agustus tahun 2021; Pelaksanaan kegiatan berupa evaluasi bulanan dan penetapan target bulanan hingga bulan Desember 2021 dan Evaluasi kinerja bisnis akhir tahun pada bulan Desember 2021.

PEMBAHASAN

Pra Pelaksanaan

Kegiatan pemetaan kegiatan dilakukan dengan mewawancarai pemilik bisnis untuk menjelaskan seluruh kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan selama ini dalam setiap fungsi manajemen dan mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi (Gambar 2). Masalah-masalah yang teridentifikasi dikelompokkan dalam level stratejik maupun fungsional. Dengan demikian setiap bagian memperoleh gambaran hal-hal yang perlu dibenahi untuk memperbaiki kinerja bagiannya masing-masing.



Gambar 2. Identifikasi masalah

Pada pertemuan awal proses pendampingan diperoleh informasi bahwa selama pandemi Covid-19 berlangsung belum ada upaya terobosan bisnis yang dilakukan oleh Silmaa untuk mengantisipasi tantangan yang terjadi. Hampir semua kegiatan berlangsung sama dengan sebelum terjadi pandemi. Hal inilah yang menyebabkan terjadinya penurunan penjualan selama pandemi berlangsung.

Penjualan produk selama ini mengandalkan pesanan melalui WA (penjualan langsung) dan penjualan melalui e-commerce. Belum ada evaluasi yang dilakukan baik secara internal maupun dengan pihak e-commerce dalam menentukan langkah perbaikan untuk mempertahankan penjualan seperti sebelum pandemi. Pengenalan terhadap konsumen masih belum optimal, sehingga cenderung mengandalkan konsumen yang selama ini telah mengenal brand Silmaa dan calon konsumen yang mencari busana lewat e-commerce.

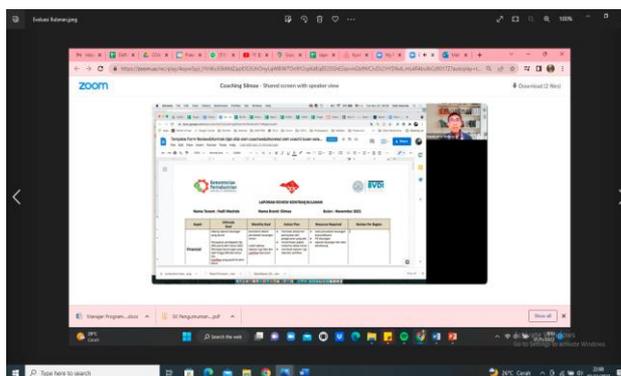
Evaluasi awal berhasil mengidentifikasi permasalahan utama yang harus segera diatasi oleh pihak manajemen Silmaa yaitu (1) Belum ada pembagian kerja dan deskripsi kerja yang jelas; (2) Belum ada evaluasi kerja yang dilakukan untuk mencapai target yang ditetapkan; (3) Belum ada program kerja yang dirancang dan dilakukan untuk mencapai target yang dicanangkan; dan (4) Belum ada indikator pencapaian target yang jelas, spesifik, terukur, dapat dicapai, masuk akal, serta memiliki tenggat waktu yang jelas

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka program pendampingan awal menghasilkan beberapa kesepakatan kerja berikut yaitu (1) Penetapan orang yang bertanggung jawab untuk setiap divisi (kepala bagian/person in charge); (2) Melakukan pencatatan kegiatan, administrasi transaksi, administrasi, dokumentasi, serta evaluasi harian yang menjadi dasar laporan dan evaluasi bulanan; (3) Mengevaluasi pencapaian bulanan meliputi kegiatan yang berhasil dijalankan, evaluasi keberhasilan, kegiatan yang belum terealisasi dan penyebabnya atau kendala yang dihadapi dan (4) Merencanakan kegiatan bulan berikutnya berdasarkan hasil evaluasi yang ditujukan untuk pencapaian target bulanan maupun tahunan

Pelaksanaan

Kegiatan pelaksanaan pengabdian dimulai dengan melakukan perencanaan bulanan yang meliputi kegiatan evaluasi hasil pelaksanaan program pada bulan sebelumnya dan perencanaan perbaikan jangka pendek untuk bulan berikutnya (Gambar 3). Hasil evaluasi bulan sebelumnya dan rencana bulan berikutnya didokumentasikan dalam lembar evaluasi dan lembar perencanaan sebagai kesepakatan kegiatan pendampingan antara pendamping (coach) dan pemilik bisnis (coachee).

Dokumen tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi pada kesempatan pendampingan di bulan berikutnya.



Gambar 3. Evaluasi bulanan

Empat aspek yang dibahas pada setiap pertemuan pendampingan bulanan meliputi: kegiatan operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan (Man et al., 2002). Kegiatan operasional meliputi evaluasi persediaan barang hasil produksi baru, barang yang terdapat dalam gudang, dan barang keluar/terjual (Diorio & Hummel, 2022; Karadağ, 2018). Proses pembuatan busana dilakukan oleh pihak ketiga, sehingga Silmaa hanya menangani persediaan barang jadi. Kegiatan pemasaran meliputi evaluasi kegiatan promosi, baik yang dilakukan secara offline (luring) maupun online (daring), pencapaian penjualan bulanan, penetapan target bulan berikutnya, dan perencanaan kegiatan promosi bulan berikutnya (Gilmore & Carson, 2018; Iseli, 2021).

Kegiatan sumber daya manusia meliputi evaluasi kinerja setiap personil yang bertanggung jawab dalam setiap unit fungsi manajemen dan perencanaan tindakan perbaikan yang perlu dilakukan pada bulan berikutnya dengan prinsip pencapaian efisiensi, efektifitas, dan produktivitas yang lebih baik (Brannick et al., 2007; Carasco & Rothwell, 2020). Kegiatan keuangan meliputi evaluasi laporan keuangan bulanan yang meliputi laporan rugi laba dan laporan arus kas. Evaluasi difokuskan pada kegiatan pencatatan penerimaan hasil penjualan dan pengeluaran biaya pemasaran serta pencapaian rasio biaya pemasaran terhadap hasil penjualan (Cornwall et al., 2015).

Melalui proses coaching, Silmaa berhasil melakukan beberapa perbaikan dalam proses manajemen. Pencapaian perbaikan sistem kerja yang dilakukan yaitu (1) Adanya penanggung jawab untuk setiap fungsi manajemen, yaitu pada fungsi operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan; (2) Adanya proses pencatatan dan evaluasi yang lebih jelas pada masing-masing

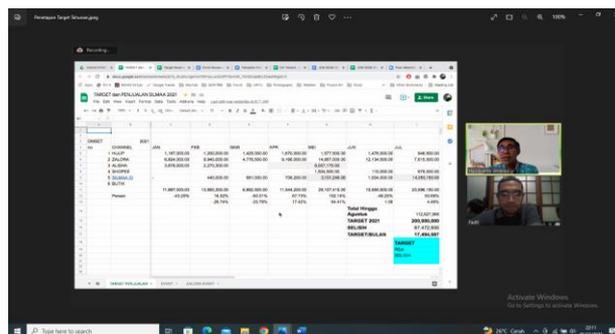
bidang; (3) Adanya indikator-indikator pencapaian kinerja setiap bagian; (4) Adanya laporan evaluasi dan perencanaan bulanan; dan (5) Adanya rencana perbaikan yang perlu dilakukan di bulan berikutnya. **Tabel 1** menggambarkan pencapaian hasil perbaikan kerja yang telah dilakukan oleh Silmaa setelah menjalani proses pendampingan.

Tabel 1. Hasil perbaikan kerja

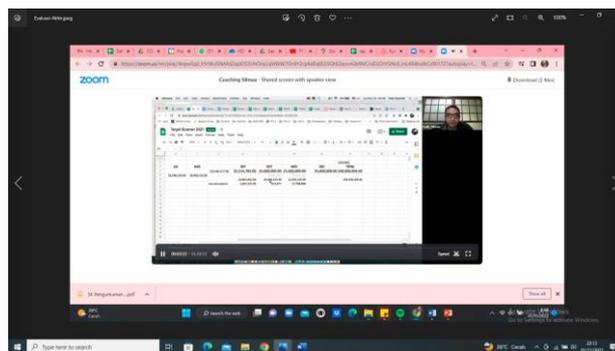
Fungsi	Hasil Langkah Perbaikan
Operasional	<ul style="list-style-type: none"> - Laporan persediaan yang lebih rapi - Perencanaan dan jadwal produksi yang lebih teratur, jelas, dan terpantau lebih baik - Dapat memberi masukan kepada bagian pemasaran sehingga menghasilkan kondisi persediaan yang lebih sehat
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Pengenalan konsumen yang lebih baik - Pengelolaan website dan promosi lewat media sosial yang lebih baik - Dilakukannya program promosi berbasis <i>event</i> yang sesuai - Berhasil menurunkan jumlah barang mati (<i>dead stock</i>) melalui program promosi harga special dan <i>bundling</i> - Peningkatan konversi prospek pembelian (peningkatan efektivitas promosi), terutama pada penjualan melalui <i>e-commerce</i>.
Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya penanggung jawab yang lebih jelas untuk masing-masing fungsi manajemen - Berkurangnya penumpukan pekerjaan pada orang-orang tertentu - Mampu mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja yang jelas - Peningkatan produktifitas kerja per individu - Mampu mengukur pencapaian kinerja masing-masing fungsi manajemen melalui penetapan indikator yang jelas
Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Adanya pencatatan laporan keuangan yang lebih teratur dan lebih baik - Adanya evaluasi dan pengawasan kondisi keuangan yang lebih baik untuk membantu pengambilan keputusan strategik - Adanya pengawasan rasio pengeluaran vs pendapatan yang lebih baik

Evaluasi

Penetapan target tahun 2021 dilakukan dengan mengevaluasi pencapaian penjualan sebelum dan saat pandemi (pencapaian penjualan 2019 vs 2020) dan kinerja penjualan selama Januari-Agustus 2021 (**Gambar 4**). Pencapaian penjualan tahun 2019 ditetapkan sebagai target acuan pada tahun 2021. Selisih antara pencapaian penjualan total pada tahun 2019 dan hasil penjualan antara Januari-Agustus 2021 ditetapkan sebagai target capaian selama kegiatan *coaching* berlangsung. Evaluasi kinerja bisnis dilakukan dengan membandingkan antara hasil penjualan total tahun 2021 dengan target yang telah ditentukan sebelumnya (**Gambar 5**).



Gambar 4. Penetapan target tahunan



Gambar 5. Evaluasi akhir

Program pendampingan berhasil mengarahkan Silmaa untuk menjalankan fungsi manajemen dengan lebih baik sehingga peningkatan kinerja terlihat di semua bagian. Hal ini menjadi dasar yang baik untuk melakukan manajemen strategi yang lebih berdampak melalui kegiatan yang saling terkait dan terintegrasi dari semua fungsi manajemen yang ada dalam perusahaan. Fungsi manajemen yang terintegrasi ditandai dengan adanya optimalisasi sumber daya internal dan kegiatan setiap fungsi manajemen yang lebih efektif, dan meningkatnya

produktivitas serta kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran tahunan yang telah ditetapkan.

Perbaikan yang dilakukan secara terintegrasi antar fungsi manajemen Silmaa menghasilkan kinerja yang baik. Hal ini ditandai dengan pencapaian hasil penjualan pada tahun 2021 yang hampir menyamai tingkat penjualan sebelum pandemi di tahun 2019 atau mengalami peningkatan sebesar lebih dari 30% dibandingkan tingkat penjualan pada tahun 2020.

KESIMPULAN

Penerapan manajemen strategi pada bagian operasional, pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan secara terintegrasi melalui program pendampingan pada usaha busana tenun etnik Silmaa memberikan dampak positif secara nyata. Hal ini dibuktikan dengan adanya peningkatan penjualan sebesar lebih dari 30% dari tahun sebelumnya dan hampir sama dengan pencapaian penjualan sebelum pandemi pada tahun 2019. Saran bagi Silmaa di masa mendatang adalah perlunya konsistensi penerapan manajemen strategik yang telah dilakukan selama program pendampingan sehingga membentuk kebiasaan atau budaya kerja bagi peningkatan kinerja perusahaan yang berkelanjutan dan berkesinambungan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Kementerian Perindustrian Republik Indonesia dan *Business Venture and Development Institute*, Universitas Prasetiya Mulya yang telah mendukung program pendampingan ini melalui kerjasama proses pendampingan yang dilakukan pada periode September-Desember 2021 sehingga Program Pengabdian pada Masyarakat ini dapat berlangsung dan memberikan dampak positif bagi usaha kecil menengah, khususnya untuk brand Silmaa.

DAFTAR PUSTAKA

- Brannick, M., Levine, E., & Morgeson, F. (2007). *Job and Work Analysis: Methods, Research, and Applications for Human Resource Management*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781483329505>
- Carasco, M., & Rothwell, W. J. (2020). *The Essential HR Guide for Small Businesses and Startups: Best Practices, Tools, Examples, and Online Resources*. Society for Human Resource Management. <https://books.google.co.id/books?id=0icAzAEACAAJ>
- Cornwall, J. R., Vang, D. O., & Hartman, J. M. (2015). *Entrepreneurial Financial Management*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315704623>
- Dejardin, M., Raposo, M. L., Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Farinha, L. (2022). The impact of dynamic capabilities on SME performance during

- COVID-19. *Review of Managerial Science*, 1–27. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00569-x>
- Diorio, S. G., & Hummel, C. K. (2022). *Revenue Operations: A New Way to Align Sales & Marketing, Monetize Data, and Ignite Growth*. John Wiley & Sons. <https://books.google.co.id/books?id=aQxsEAAAQBAJ>
- Gilmore, A., & Carson, D. (2018). SME marketing: efficiency in practice. *Small Enterprise Research*, 25(3), 213–226. <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1521740>
- Iseli, F. (2021). *Social Media For Small Business: Marketing Strategies for Business Owners*. John Wiley & Sons. <https://books.google.co.id/books?id=eKmbEAAAQBAJ>
- Karadağ, H. (2018). Cash, receivables and inventory management practices in small enterprises: their associations with financial performance and competitiveness. *Small Enterprise Research*, 25(1), 69–89. <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1428912>
- Man, T. W. Y., Lau, T., & Chan, K. F. (2002). The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123–142. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00058-6](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00058-6)
- McKinsey, M., & Company, C. (2020). *COVID-19: Strategies for Getting Ahead of The Pandemic Crisis*. <https://doi.org/https://mck.co/3RPUDCK>
- Miocevic, D. (2021). Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 234094442110057. <https://doi.org/10.1177/23409444211005779>
- Prayitno, T. (2020). *Mengenal Produk Nasional Batik dan Tenun*. Alprin. <https://books.google.co.id/books?id=QWj-DwAAQBAJ>
- Suadnyana, I. B. P. E. (2020). Kain Tenun Cagcag pada Upacara Manusa Yadnya di Kelurahan Sangkaragung Kabupaten Jembrana. *Jnanasidanta*, 2(1), 51–60. <https://jurnal.stahnmpukuturan.ac.id/index.php/jnanasidanta/article/view/820>
- Surya, A., & Wilarso, W. (2022). Pendampingan Dasar-Dasar Strategi Pemasaran dalam Era Digital untuk UMKM Kecamatan Cileungsi. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 23–28. <https://doi.org/10.30656/jpmwp.v6i1.3524>
- Tsai, L., & Barr, J. (2021). Coaching in small and medium business sectors (SMEs): a narrative systematic review. *Small Enterprise Research*, 28(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/13215906.2021.1878384>
- Vidal-Salazar, M. D., Ferrón-Vilchez, V., & Cordon-Pozo, E. (2012). Coaching: an effective practice for business competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 22(5), 423–433. <https://doi.org/10.1108/10595421211266302>
- Viknesuari, S., Naffarindra, K., & Ramadhanti, F. (2022). Pendampingan Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Usaha Mikro Kecil dan Menengah Teh Tarik Jelly Campenik Cianjur. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 107–115. <https://doi.org/10.30656/jpmwp.v6i1.3784>

Vincent, V., Meisyana, C., Riady, K. W., Abigeyl, N., Hamid, G. G., Vincent, V., Margaretha, E., Joan, A. J., & Elfriede, D. P. (2022). Peningkatan Kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Kluster Makanan Kering di Kabupaten Cianjur. *Wikrama Parahita: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 6(1), 11–22.

<https://doi.org/10.30656/jpmwp.v6i1.3722>

Wattimena, T. E. S. (2018). *Pesona kain indonesia: tenun gedog tuban*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
<https://books.google.co.id/books?id=MwVaDwAAQBAJ>