KAMPUS AKADEMIK PUBLISING
Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen (JIEM)
Vol.4, No.11 November 2026
e-ISSN: 3025-7859, p-ISSN : 3025-7972, Hal 573-581
DOI : https://doi.org/10.61722/jiem.v4i11.13626

Analisis Strategi Bertahan Usaha dalam Menghadapi Perubahan Kondisi Pasar pada UD. Pelita Sahabuddin

Putri Oktaviani[1*], Muh Rizki Assalam[2], Niluh Jwuty Swari Putri[3], Anjelita Putri Ayudya Pasyha[4], Suasa[5]
[1-4]Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tadulako, Indonesia
Email: putrioktaviani2401@gmail.com

Abstract. *Small enterprises are vulnerable to market changes such as weakening purchasing power, rising supplier prices, and growing competition. This study analyzes the survival strategy of UD. Pelita Sahabuddin, a trading business established in 2014 whose sales and customers have declined since early 2025. A descriptive qualitative case study was employed. Data were obtained through a semi-structured, face-to-face interview with the owner, selected purposively, and analyzed through data condensation, data display, and conclusion drawing and verification. The findings were interpreted using the small business growth stages of Churchill and Lewis, Terry's management functions, entrepreneurial attitudes, and SWOT analysis. The results show that the business's resilience stems from the owner's financial prudence, namely saving income during prosperous years and avoiding bank loans, rather than from market-oriented renewal. The business is best positioned in a pressure-triggered success disengagement stage. Financial planning and control are strong, whereas strategic planning, organizing, and actuating remain weak. The owner's adaptive attitude is defensive and the innovative attitude is low because sales remain entirely offline. The WT strategy is the most realistic alternative. These findings imply the need for succession planning, simple bookkeeping, and low-cost digital marketing assistance. Because the data come from a single informant, the results are a case description rather than a generalization.*

Keywords: *Entrepreneurship; Market change; Small business; Survival strategy; SWOT analysis.*

Abstrak. Usaha kecil rentan terhadap perubahan kondisi pasar, seperti melemahnya daya beli, kenaikan harga dari pemasok, dan bertambahnya pesaing. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi bertahan UD. Pelita Sahabuddin, usaha dagang yang berdiri pada tahun 2014 dan mengalami penurunan penjualan serta jumlah pelanggan sejak awal tahun 2025. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara tatap muka semi-terstruktur dengan pemilik usaha yang dipilih secara purposif, kemudian dianalisis melalui kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan. Temuan ditafsirkan menggunakan teori pertumbuhan usaha kecil Churchill dan Lewis, fungsi manajemen Terry, sikap kewirausahaan, dan analisis SWOT. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketahanan usaha bersumber dari kehati-hatian finansial pemilik, yaitu menyisihkan pendapatan pada masa usaha baik dan menghindari pinjaman bank, bukan dari pembaruan strategi pasar. Usaha berada pada posisi *success disengagement* yang dipicu tekanan. Perencanaan keuangan dan pengendalian tergolong kuat, sedangkan perencanaan strategis, pengorganisasian, dan penggerakan masih lemah. Sikap adaptif pemilik bersifat defensif dan sikap inovatifnya rendah karena penjualan masih sepenuhnya luring. Strategi WT merupakan alternatif yang paling realistis. Implikasinya, diperlukan perencanaan suksesi, pencatatan keuangan sederhana, dan pendampingan pemasaran digital berbiaya rendah. Karena data bersumber dari satu informan, hasil penelitian ini merupakan gambaran kasus dan tidak dapat digeneralisasi.

Kata kunci: Analisis SWOT; Kewirausahaan; Perubahan pasar; Strategi bertahan; Usaha kecil.

1. LATAR BELAKANG

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan kegiatan ekonomi produktif yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 dan ketentuan pelaksanaannya dalam Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021. Usaha kecil

Naskah Masuk: 15 November 2026; Revisi: 16 November 2026; Diterima: 17 November 2026; Terbit: 27 November 2026

umumnya dijalankan secara mandiri dengan modal dan tenaga kerja terbatas. Karakteristik tersebut menjadikannya rentan terhadap perubahan lingkungan usaha, seperti melemahnya daya beli, kenaikan harga barang dari pemasok, dan bertambahnya pesaing (Rumbrawer dkk., 2023). Dalam kondisi demikian, kemampuan pelaku usaha menyesuaikan diri menentukan apakah usahanya bertahan, berkembang, atau berhenti.

UD. Pelita Sahabuddin, yang didirikan pada tahun 2014 dan dimiliki oleh Bapak Idris, merupakan contoh usaha kecil yang mengalami tekanan tersebut. Menurut keterangan pemilik, usaha ini berkembang baik pada 2014–2024, tetapi sejak awal 2025 penjualan dan jumlah pelanggannya menurun. Pemilik mengaitkan penurunan itu dengan persaingan usaha, kondisi ekonomi, dan perubahan harga dari pemasok. Saat ini usaha tersebut hanya memiliki dua karyawan, masih menjual secara luring, dan beberapa kali dihentikan sementara oleh pemiliknya. Lokasi yang menjadi objek penelitian merupakan cabang, sedangkan usaha pertamanya berada di Jalan Kemiri. Hal yang menarik adalah pemilik tidak menggunakan pinjaman bank dan bertahan dengan simpanan yang disisihkan pada masa usaha masih menghasilkan pendapatan baik. Pola ini menunjukkan strategi bertahan yang bertumpu pada ketahanan keuangan pemilik sehingga layak dikaji secara ilmiah.

Kajian terdahulu telah membahas strategi bertahan usaha kecil dari berbagai sudut pandang. Handoko dan Maryatmo (2022) meneliti kedai kopi pada masa pandemi dengan survei dan uji *Chi-square*. Meliza (2025) mendeskripsikan ragam strategi bertahan pedagang kecil di tengah ketidakpastian ekonomi. Triyawan dan Fitria (2019) mengkaji strategi pengembangan bisnis UMKM berdasarkan faktor internal dan eksternal, sedangkan Nugrohadi dkk. (2023) menelaah strategi bertahan UMKM olahan hasil laut. Namun, studi-studi tersebut belum memetakan posisi usaha dalam tahap pertumbuhan, belum menilai pengelolaan usaha melalui fungsi manajemen, dan belum merumuskan alternatif strategi yang terprioritaskan bagi usaha yang menurun dan dikelola pemilik tunggal. Celah inilah yang diisi penelitian ini dengan memadukan teori pertumbuhan usaha kecil, fungsi manajemen, sikap kewirausahaan, dan analisis SWOT pada satu kasus usaha. Dari perspektif Administrasi Publik, kajian ini relevan karena prinsip administrasi dan manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, menggerakkan, dan mengawasi sumber daya, juga dapat diterapkan pada usaha masyarakat. Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis strategi bertahan UD. Pelita Sahabuddin dalam menghadapi perubahan kondisi pasar.

2. KAJIAN TEORITIS

Strategi Bertahan dan Pertumbuhan Usaha Kecil

Strategi bertahan (*survival strategy*) dipahami sebagai cara suatu usaha menjaga kelangsungannya dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan; pada usaha kecil, daya tahan tersebut bergantung pada tingkat adaptasinya (Nugrohadi dkk., 2023). Pada tataran usaha, strategi ini menitikberatkan upaya melindungi bisnis yang ada melalui penekanan biaya atau peningkatan kinerja produk yang telah dimiliki. Untuk menempatkan usaha kecil dalam siklus perjalanannya, Churchill dan Lewis (1983) membagi pertumbuhan usaha kecil ke dalam lima tahap, yaitu *existence*, *survival*, *success*, *take-off*, dan *resource maturity*. Tahap *success* bercabang menjadi *success growth*, ketika usaha dijadikan pijakan untuk terus berkembang, dan *success disengagement*, ketika usaha dijaga stabil sebagai sumber penghidupan sementara pemilik berangsur mengurangi keterlibatannya. Model ini menilai delapan faktor, empat berkaitan dengan usaha (sumber daya keuangan, sumber daya manusia, sistem, dan

sumber daya bisnis) dan empat berkaitan dengan pemilik (tujuan, kemampuan operasional, kemampuan manajerial, dan kemampuan strategis). Dalam penelitian ini, strategi bertahan diartikan sebagai langkah pemilik menjaga kelangsungan usaha di bawah tekanan, terutama dengan menjaga arus kas dan pelanggan.

Kewirausahaan dan Usaha Kecil

Schumpeter (1934) memandang wirausaha sebagai pelaku inovasi yang menghadirkan kombinasi baru dalam kegiatan ekonomi. Drucker (1985) menambahkan bahwa inovasi merupakan alat khusus kewirausahaan karena wirausaha secara aktif mencari perubahan, menanggapinya, dan memanfaatkannya sebagai peluang. Dari kedua pandangan tersebut diturunkan dua sikap kewirausahaan, yaitu sikap adaptif (menyesuaikan usaha dengan perubahan keadaan) dan sikap inovatif (menghadirkan cara baru dalam produk, layanan, atau pemasaran). Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri dan bukan merupakan anak perusahaan atau cabang dari usaha menengah atau besar. Kriteria skalanya diatur dalam Pasal 35 Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021, yaitu modal usaha lebih dari Rp1 miliar hingga Rp5 miliar (di luar tanah dan bangunan) atau hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2 miliar hingga Rp15 miliar.

Fungsi Manajemen dan Analisis SWOT

Terry (1977) mendefinisikan manajemen sebagai rangkaian tindakan yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengendalian (*controlling*) untuk memanfaatkan sumber daya secara efektif demi tercapainya sasaran. Kerangka POAC ini digunakan untuk menelaah proses pengelolaan usaha oleh pemilik. Adapun analisis SWOT mengidentifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) secara sistematis untuk merumuskan strategi (Rangkuti, 2006; Sasoko & Mahrudi, 2023). Pemetaan keempat unsur dikembangkan menjadi matriks yang menghasilkan strategi SO (kekuatan untuk meraih peluang), WO (mengatasi kelemahan dengan peluang), ST (kekuatan untuk menghadapi ancaman), dan WT (meminimalkan kelemahan sekaligus menghindari ancaman) (Rangkuti, 2006).

Penelitian Terdahulu

Handoko dan Maryatmo (2022) menemukan bahwa kedai kopi mikro dan kecil di Kota Semarang bertahan melalui promosi daring dan potongan harga serta bersaing melalui produk baru dan layanan pesan antar. Uji *Chi-square* menunjukkan hanya penggunaan GrabFood yang berhubungan signifikan dengan rata-rata penjualan harian (signifikansi 0,029). Meliza (2025) dengan studi kasus kualitatif menemukan bahwa pedagang kecil bertahan melalui efisiensi biaya, penyesuaian harga, diversifikasi produk, pemanfaatan jaringan sosial, dan teknologi sederhana, serta dipengaruhi oleh pengalaman dan keuletan pelaku usaha. Triyawan dan Fitria (2019) menunjukkan bahwa UMKM Moeslem Square Ngawi memanfaatkan teknologi, seperti *barcode*, kartu member, dan pemesanan daring, serta menekankan pentingnya telaah faktor internal dan eksternal. Nugrohadi dkk. (2023) melaporkan bahwa strategi bertahan UMKM olahan hasil laut di Surabaya terwujud dalam penguatan produk dan kelembagaan serta digitalisasi bisnis. Keempat penelitian sejalan dalam menunjukkan bahwa pengendalian biaya, penyesuaian harga, dan pemanfaatan teknologi sederhana lazim menjadi strategi bertahan, tetapi tidak ada yang memetakan tahap pertumbuhan usaha maupun merumuskan alternatif strategi yang terprioritaskan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan desain studi kasus tunggal pada UD. Pelita Sahabuddin. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam strategi bertahan yang ditempuh pemilik, bukan mengukur hubungan antarvariabel. Informan dipilih secara purposif, yaitu Bapak Idris selaku pemilik usaha, dengan pertimbangan bahwa yang bersangkutan merupakan pengambil keputusan tunggal dan mengetahui langsung perjalanan usaha sejak didirikan.

Data primer dikumpulkan melalui wawancara tatap muka dengan pedoman pertanyaan semi-terstruktur yang mencakup perkembangan usaha, kondisi pelanggan, bentuk kerja sama, harga barang dari pemasok, sistem penjualan, dan pengelolaan keuangan. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 20 november 2026 di jalan durian,kelurahan kamonji, kecamatan palu barat, kota palu sulawesi tengah. Analisis data mengikuti tahapan Miles dkk. (2014), yaitu kondensasi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Sugiyono, 2019). Percakapan di luar topik penelitian tidak dimasukkan dalam analisis. Temuan ditafsirkan dengan empat kerangka yang saling melengkapi, yaitu teori pertumbuhan usaha kecil untuk menentukan posisi usaha, fungsi manajemen untuk menelaah pengelolaan, konsep kewirausahaan untuk menilai sikap terhadap perubahan, dan analisis SWOT untuk merumuskan alternatif strategi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum dan Hasil Wawancara

UD. Pelita Sahabuddin berdiri pada tahun 2014 dan dikelola oleh Bapak Idris (53 tahun). Karakteristik usaha disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Profil UD. Pelita Sahabuddin

Aspek	Keterangan
Tahun berdiri	2014
Status lokasi	Cabang; usaha pertama berada di Jalan Kemiri
Jumlah karyawan	2 orang (saat wawancara)
Sumber permodalan	Modal sendiri; tidak ada pinjaman bank
Bentuk kerja sama	Transaksi dengan pemasok dan pelanggan
Sistem penjualan	Konvensional (luring)
Kondisi terkini	Operasional dihentikan sementara

Sumber: data primer hasil wawancara.

Menurut informan, perkembangan usaha pada 2014–2024 tergolong baik. Sejak awal 2025 usaha mengalami penurunan volume penjualan dan jumlah pelanggan yang berdampak pada terhentinya kegiatan secara berkala. Pada tahun berjalan, kegiatan usaha telah dihentikan sementara tiga kali, yaitu sekitar satu setengah bulan pada awal tahun, dua bulan pada periode berikutnya, dan penghentian ketiga yang telah memasuki pekan kedua saat wawancara. Informan belum berniat membuka kembali usahanya dan belum memiliki rencana yang jelas.

Informan menggambarkan kondisi usahanya sebagai “pasang surut” dan menilai penjualan sebagai aspek yang paling terasa menurun. Pesaing diakui sebagai salah satu penyebab di samping kondisi ekonomi, dan sebagian pelanggan berpindah ke tempat lain. Kenaikan harga dari pemasok bersifat “tergantung” pada jenis barang, tetapi menurut informan pasti memengaruhi pembeli. Ketika ditanya pengaruh kebijakan pemerintah, informan hanya mengiyakan tanpa menjelaskan kebijakan yang dimaksud sehingga

faktor ini tidak dijadikan temuan utama. Dari sisi permodalan, usaha tidak memiliki pinjaman bank dan kerja sama hanya berupa transaksi. Informan tidak menghabiskan seluruh pendapatan ketika usaha berjalan baik sehingga memiliki simpanan, yang kini dipakai menopang kebutuhan hidup, bukan sebagai modal usaha kembali. Informan menyebut kondisinya saat ini "semi-pensiun". Karyawan tersisa dua orang dan anak-anak informan tidak dapat melanjutkan usaha karena ingin merantau.

Posisi Usaha dalam Teori Pertumbuhan Usaha Kecil

Periode 2014–2024 yang berkembang baik menunjukkan bahwa usaha telah melewati tahap *existence* (memperoleh pelanggan) dan *survival* (menutup pengeluaran). Kemampuan menyisihkan pendapatan dan membuka cabang menunjukkan bahwa usaha pernah mencapai tahap *success*. Tidak ditemukan bukti tahap *take-off* karena tidak ada keterangan tentang ekspansi cepat, penambahan modal besar, atau pembukaan banyak cabang.

Setelah 2025, pemilik tidak menempuh jalur *success growth*. Ia menjaga ketahanan melalui simpanan, menghentikan kegiatan secara berkala, dan belum ingin membuka usaha kembali. Pola ini paling dekat dengan *success disengagement*. Namun, dalam teori, *disengagement* merupakan pilihan dari kondisi usaha yang sehat, sedangkan pada kasus ini langkah tersebut muncul setelah penjualan dan pelanggan menurun. Posisi usaha karena itu lebih tepat ditafsirkan sebagai *success disengagement* yang dipicu tekanan, dengan ciri tahap *survival* yang kembali muncul pada sisi arus kas dan pelanggan. Pemetaan delapan faktor Churchill dan Lewis (1983) disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Pemetaan delapan faktor Churchill dan Lewis (1983)

Faktor	Temuan
Sumber daya keuangan	Kuat karena tanpa utang bank dan memiliki simpanan; lemah karena penjualan turun dan simpanan tidak diputar sebagai modal
Sumber daya manusia	Karyawan tinggal dua orang; belum ada penerus dari keluarga
Sistem	Tidak ada keterangan sistem formal; penjualan masih luring
Sumber daya bisnis	Pelanggan tetap dan pengalaman lebih dari satu dekade, tetapi pelanggan berkurang dan persaingan meningkat
Tujuan pemilik	Bergeser dari mengembangkan usaha menjadi beristirahat
Kemampuan operasional	Pernah baik; kini operasional terhenti berkala
Kemampuan manajerial	Disiplin menabung dan menghindari utang menunjukkan kehati-hatian
Kemampuan strategis	Belum tampak langkah strategis menghadapi pesaing dan perubahan pasar

Sumber: data primer, diolah penulis.

Tabel 2 menunjukkan bahwa kekuatan usaha terletak pada kehati-hatian finansial pemilik, sedangkan kelemahannya terletak pada kemampuan strategis dan sistem usaha.

Analisis Fungsi Manajemen Terry (POAC)

Perencanaan (planning)

Perencanaan yang tampak lebih bersifat keuangan pribadi daripada perencanaan usaha. Pemilik menyisihkan sebagian pendapatan saat usaha baik, digambarkan dengan perumpamaan menerima Rp100.000 per hari tetapi hanya membelanjakan Rp25.000. Perencanaan ini terbukti menjadi bantalan ketika usaha menurun. Namun, tidak ditemukan perencanaan jangka menengah, seperti target penjualan, strategi menghadapi pesaing, atau rencana suksesi.

Pengorganisasian (organizing)

Struktur organisasi sederhana, yaitu pemilik sebagai pengambil keputusan dan dua karyawan sebagai pelaksana. Struktur ini lazim pada usaha perseorangan, tetapi membuat keberlangsungan usaha sangat bergantung pada pemilik. Ketika pemilik beristirahat, kegiatan usaha ikut terhenti, dan tidak ada regenerasi karena anak-anak pemilik memilih merantau.

Penggerakan (actuating)

Hubungan dengan pelanggan tetap menjadi aset penggerakan yang penting. Namun, jumlah tenaga yang digerakkan makin sedikit, dan motivasi pemilik menurun sebagaimana tercermin dari pernyataannya yang belum ingin membuka usaha. Karena pemilik adalah penggerak utama, penurunan motivasi berdampak langsung pada fungsi ini.

Pengendalian (controlling)

Pengendalian keuangan tergolong kuat karena usaha tidak berutang dan kerja sama hanya berbentuk transaksi sehingga risiko kewajiban rendah. Pemilik juga menyadari tren penurunan penjualan dan pelanggan, yang menunjukkan pemantauan informal. Tidak ada keterangan tentang pencatatan keuangan, evaluasi berkala, atau indikator kinerja, sehingga pengendalian bersifat hati-hati tetapi belum sistematis. Secara keseluruhan, perencanaan keuangan dan pengendalian merupakan fungsi yang paling kuat, sedangkan perencanaan strategis, pengorganisasian, dan penggerakan masih lemah dan sangat bergantung pada pemilik.

Sikap Kewirausahaan: Adaptif dan Inovatif

Sikap adaptif

Pemilik menunjukkan adaptasi defensif. Ia menyesuaikan ritme usaha dengan kondisi pasar, yaitu beristirahat saat penjualan turun, bertahan dengan simpanan, dan menghindari utang. Adaptasi ini menjaga keamanan finansial pemilik, tetapi berupa penyesuaian ke dalam (mengurangi aktivitas), bukan penyesuaian ke luar (mengubah cara menjangkau pasar). Pemilik mengetahui adanya pesaing, perubahan kondisi ekonomi, dan kenaikan harga pemasok, tetapi tidak ada keterangan tentang langkah menyiasatinya, misalnya menyesuaikan harga, mencari pemasok alternatif, atau mengubah ragam barang.

Sikap inovatif

Sikap inovatif tampak rendah. Penjualan masih sepenuhnya luring dan tidak ada produk, layanan, atau cara pemasaran baru yang terungkap. Dalam kerangka Schumpeter (1934), tidak tampak kombinasi baru yang dihadirkan pemilik setelah usaha menurun. Perlu dicatat bahwa wawancara belum menggali upaya inovasi secara spesifik, misalnya penggunaan media sosial atau layanan antar, sehingga simpulan ini terbatas pada data yang tersedia.

Strategi Bertahan Pemilik

Strategi bertahan pemilik mencakup lima langkah. Pertama, menjaga arus kas melalui tabungan masa lalu sebagai strategi inti. Kedua, menghindari utang sehingga penurunan penjualan tidak memicu krisis kewajiban. Ketiga, menurunkan intensitas usaha dengan beristirahat secara berkala. Keempat, mempertahankan pelanggan tetap, meskipun belum ada upaya aktif menjaring pelanggan baru. Kelima, bersandar pada keyakinan religius yang memberi ketenangan tetapi tidak berfungsi sebagai strategi operasional. Strategi ini efektif melindungi pemilik, tetapi kurang efektif memulihkan usaha karena simpanan digunakan untuk menopang kebutuhan, bukan sebagai modal yang memberi sumber daya baru untuk bersaing.

Hasil ini sejalan dengan Meliza (2025) bahwa pengalaman dan keuletan pelaku usaha menentukan ketahanan usaha kecil. Namun, berbeda dengan Handoko dan Maryatmo (2022), Meliza (2025), serta Nugrohadi dkk. (2023) yang melaporkan pemanfaatan promosi daring atau digitalisasi, pemilik UD. Pelita Sahabuddin belum menempuh langkah tersebut. Dengan model pasar persaingan sempurna sebagai pembanding, kondisi usaha ini mendekati posisi penerima harga (*price taker*): pemilik tidak dapat mengendalikan harga pemasok dan pelanggan mudah berpindah karena bertambahnya pesaing. Karena penjualan masih luring dan tidak ada pembeda produk yang disebutkan, usaha sulit bersaing selain melalui harga dan kedekatan dengan pelanggan sehingga diferensiasi layanan atau pemasaran diperlukan.

Analisis SWOT dan Alternatif Strategi

Pemetaan faktor internal dan eksternal berdasarkan temuan disajikan pada Tabel 3, dan alternatif strategi yang dirumuskan dari pemetaan tersebut disajikan pada Tabel 4.

Tabel 3. Faktor internal dan eksternal UD. Pelita Sahabuddin

Faktor	Uraian
Kekuatan (S)	Pengalaman lebih dari satu dekade; tanpa pinjaman bank; memiliki simpanan; pelanggan tetap; struktur ramping dengan biaya tenaga kerja rendah; pernah memiliki jaringan usaha (usaha pertama di Kemiri)
Kelemahan (W)	Penjualan hanya luring; tidak ada inovasi produk, layanan, atau pemasaran; ketergantungan pada pemilik; tidak ada penerus dan karyawan tersisa dua orang; operasional terhenti berkala; belum ada pencatatan dan evaluasi sistematis
Peluang (O)	Pemasaran digital dan penjualan daring yang belum digarap; pelanggan lama yang dapat dipertahankan melalui layanan lebih baik; hubungan transaksi dengan pemasok yang dapat dikembangkan; simpanan dan kondisi tanpa utang yang memungkinkan usaha dibangkitkan dengan risiko rendah
Ancaman (T)	Bertambahnya pesaing; kondisi ekonomi yang melemahkan daya beli; kenaikan harga dari pemasok; perpindahan pelanggan ke pesaing

Sumber: data primer, diolah penulis berdasarkan Rangkuti (2006).

Tabel 4. Matriks strategi SWOT

	Peluang (O)	Ancaman (T)
Kekuatan (S)	**SO:** memakai simpanan dan kondisi tanpa utang untuk mencoba pemasaran digital berbiaya rendah (media sosial, pesan antar) dengan basis pelanggan tetap	**ST:** mempertahankan pelanggan tetap dengan layanan dan harga kompetitif serta menjaga kehati-hatian finansial saat harga pemasok naik
Kelemahan (W)	**WO:** memperkenalkan penjualan daring secara bertahap dan merapikan pencatatan sederhana agar usaha tidak sepenuhnya bergantung pada pemilik	**WT:** bila pemilik tidak melanjutkan, menata kelanjutan usaha secara terukur, misalnya pengelolaan oleh karyawan atau penutupan cabang yang teratur

Sumber: data primer, diolah penulis.

Karena pemilik belum berminat membuka kembali usahanya, strategi WT merupakan alternatif yang paling realistis. Strategi SO dan WO menjadi opsi apabila pemilik atau penerus memutuskan melanjutkan usaha.

Pembahasan Terpadu

Keempat kerangka teori saling melengkapi. Teori Churchill dan Lewis (1983) menempatkan usaha pada posisi *success disengagement* yang dipicu tekanan. Fungsi manajemen Terry (1977) menjelaskan mengapa posisi itu terbentuk: perencanaan keuangan dan pengendalian yang kuat menjaga keamanan usaha dan pemiliknya, tetapi lemahnya perencanaan strategis, pengorganisasian, dan penggerakan membuat usaha

tidak bangkit kembali. Konsep kewirausahaan menunjukkan akar persoalannya, yaitu adaptasi defensif dan inovasi yang minim. Analisis SWOT merangkum kondisi tersebut sekaligus menawarkan arah strategi.

Tiga temuan pokok dapat ditarik. Pertama, ketahanan usaha bersumber dari perilaku keuangan pemilik, bukan dari kekuatan strategi pasar. Kedua, penurunan sejak 2025 dipengaruhi faktor eksternal (pesaing, kondisi ekonomi, dan harga pemasok) yang belum ditanggapi dengan pembaruan cara berjualan. Ketiga, keberlanjutan usaha bergantung pada keputusan pemilik dan ketersediaan penerus sehingga suksesi sama pentingnya dengan persoalan penjualan. Secara teoretis, temuan ini menunjukkan bahwa model Churchill dan Lewis (1983) perlu dibaca secara kontekstual karena *disengagement* dapat terjadi akibat tekanan, bukan hanya dari kondisi usaha yang sehat. Secara terapan, temuan ini mengarahkan pendampingan UMKM pada pencatatan keuangan, pemasaran digital, dan perencanaan suksesi.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Data bersumber dari satu informan sehingga sudut pandang karyawan dan pelanggan belum tergali. Data modal, omzet, jenis barang, dan kebijakan pemerintah yang disebut dalam wawancara belum diperoleh secara rinci, sehingga skala usaha menurut PP Nomor 7 Tahun 2021 belum dapat ditetapkan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi bertahan UD. Pelita Sahabuddin dalam menghadapi perubahan kondisi pasar bertumpu pada ketahanan keuangan pemilik, bukan pada pembaruan cara berjualan. Usaha yang berdiri pada 2014 ini berkembang baik hingga 2024, tetapi sejak awal 2025 penjualan dan jumlah pelanggannya menurun akibat persaingan, kondisi ekonomi, dan kenaikan harga pemasok menurut keterangan informan. Pemilik bertahan dengan simpanan masa usaha baik, tanpa pinjaman bank, menghentikan kegiatan sementara, dan mempertahankan pelanggan tetap. Usaha berada pada posisi *success disengagement* yang dipicu tekanan, dengan perencanaan keuangan dan pengendalian yang kuat, tetapi perencanaan strategis, pengorganisasian, dan penggerakan yang lemah. Sikap adaptif pemilik bersifat defensif dan sikap inovatifnya rendah. Strategi WT merupakan alternatif yang paling realistis, sedangkan strategi SO dan WO relevan bila usaha dilanjutkan. Strategi bertahan ini efektif melindungi pemilik dari tekanan finansial, tetapi kurang efektif memulihkan usaha.

Pemilik disarankan menetapkan arah keberlanjutan usaha, yaitu membuka kembali, menyerahkan pengelolaan kepada karyawan, atau menutup cabang secara teratur. Apabila usaha dilanjutkan, pemasaran digital berbiaya rendah dengan basis pelanggan tetap dapat dicoba, disertai pencatatan keuangan sederhana dan pemisahan sebagian kecil simpanan sebagai modal uji coba. Langkah ini sejalan dengan temuan Handoko dan Maryatmo (2022) serta Meliza (2025). Instansi pembina UMKM disarankan menyediakan pendampingan bagi usaha kecil konvensional berupa pelatihan pemasaran digital, pencatatan keuangan, dan perencanaan keberlanjutan, termasuk pengalihan pengelolaan. Mengingat data hanya berasal dari satu informan, kesimpulan ini tidak dapat digeneralisasi. Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan karyawan, pelanggan, dan pesaing, serta menggali data omzet dan upaya inovasi secara lebih rinci.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Idris selaku pemilik UD. Pelita Sahabuddin atas waktu dan data yang diberikan, serta kepada dosen pengampu Mata Kuliah Kewirausahaan, yaitu Dr. Hj. Suasa, M.Si., Dra. Nurhayati Hamid, M.Si., dan

Rachmad, S.Sos., MPA., atas arahannya. Artikel ini bersumber dari Laporan Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) Kelompok III, Program Studi Administrasi Publik, Universitas Tadulako.

DAFTAR REFERENSI

Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review, 61*(3), 30–50.

Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.

Handoko, G. F., & Maryatmo, R. (2022). Strategi bertahan dan bersaing pada usaha mikro dan kecil kedai kopi di masa pandemi Covid-19 di Kota Semarang tahun 2020. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Akuntansi dan Perpajakan (JEMAP), 5*(1), 26–44. https://doi.org/10.24167/jemap.v5i1.4163

Meliza, D. (2025). Strategi bertahan usaha mikro di tengah ketidakpastian ekonomi: Studi kualitatif pada pedagang kecil.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.

Nugrohadi, G. E., Tulipa, D., & Ardhanari, M. (2023). Strategi bertahan di era new normal pada UMKM produsen olahan hasil laut di Surabaya. *Bisma: Jurnal Bisnis dan Manajemen, 17*(1), 71–80.

Pemerintah Republik Indonesia. (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 2021 tentang Kemudahan, Pelindungan, dan Pemberdayaan Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Rangkuti, F. (2006). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.

Republik Indonesia. (2008). *Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah*.

Rumbrawer, W. A. P., Boari, Y., & Lestari, E. D. (2023). Dampak Covid-19 terhadap UMKM (Studi kasus pedagang kaki lima di Kelurahan VIM). *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis, 14*(2), 341–354. https://doi.org/10.33059/jseb.v14i2.5780

Sasoko, D. M., & Mahrudi, I. (2023). Teknik analisis SWOT dalam sebuah perencanaan kegiatan. *Jurnal Perspektif: Jayabaya Journal of Public Administration, 22*(1), 8–19.

Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Terry, G. R. (1977). *Principles of management* (7th ed.). Richard D. Irwin.

Triyawan, A., & Fitria, A. (2019). Analisis strategi pengembangan bisnis UMKM Moeslem Square Ngawi. *Al-Intaj: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah, 5*(1), 44–62. https://doi.org/10.29300/aij.v5i1.1708