

## Peran Perencanaan Skenario dan *Flexibel Budget* Pada Bisnis Kuliner dalam Menghadapi Ketidakpastian di Masa Pandemi

Irany Windhyastiti<sup>1)\*</sup>, Umu Khouruh<sup>2)</sup>, Eko Aristanto<sup>3)</sup>

<sup>1,2,3</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Merdeka Malang

\*[irani.windhyastiti@unmer.ac.id](mailto:irani.windhyastiti@unmer.ac.id)

### Abstraksi

Jumlah UMK makanan minuman di Jawa Timur menempati posisi tertinggi kedua di Indonesia dengan jumlah mencapai 746.732. Namun sayangnya di masa pandemi UMKM makanan/minuman (baik *home industry* makanan/minuman kemasan maupun usaha warung kopi, depot dan *café*) mengalami rata-rata penurunan 63%. Kondisi ketidakpastian akibat pandemi yang membuat Pemerintah di setiap daerah secara periodik mengeluarkan kebijakan PPKM sesuai level kondisi penyebaran Covid-19 menyebabkan pelaku UMKM mengalami pasang surut penghasilan. Oleh karena itu, untuk membantu meminimasi kerugian usaha maka penting untuk menerapkan perencanaan berbasis skenario yang disertai dengan penetapan budget sesuai kondisi (*flexible budget*). Misal jika daerah berada pada level 3 (wfh 50%) maka skenario mana yang akan dijalankan dan berapa perkiraan budgetnya, begitu juga halnya jika daerah berada pada level 4 (wfh 100%) skenario mana yang akan dijalankan dan berapa perkiraan budgetnya. Sehingga UMKM mempunyai alternatif *plan* dan *budget* untuk dijalankan sesuai kondisi yang terjadi.

Kata Kunci : *Flexible budget*, *Quadruple Helix*, Skenario Bisnis

### PENDAHULUAN

Berdasar data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah (Kemenkop dan UKM) sebesar 1.875 koperasi dan 163.713 pelaku UMKM terdampak pandemi Covid-19 (Balitbang, 2020). Secara khusus di bidang UKM makanan dan minuman (baik *home industry* maupun usaha warung kopi, depot dan *café*) di Jawa Timur mengalami rata-rata penurunan 63% (Soetcipto, 2020). Kondisi ketidakpastian akibat pandemi yang membuat Pemerintah di setiap daerah secara periodik mengeluarkan kebijakan PPKM sesuai level kondisi penyebaran Covid-19 menyebabkan pelaku UMKM mengalami pasang surut penghasilan. Oleh karena itu, untuk membantu meminimasi kerugian usaha maka penting juga menerapkan perencanaan berbasis skenario yang disertai dengan penetapan budget sesuai kondisi (*Flexible Budget*). Misal jika daerah berada pada level 4 (wfh 100%) maka skenario mana yang akan dijalankan dan berapa perkiraan budgetnya, begitu juga halnya jika daerah berada pada level 3 (wfh 50%) maka skenario mana yang akan dijalankan dan berapa perkiraan budgetnya. Sehingga UMKM mempunyai alternatif *plan* dan *budget* untuk dijalankan sesuai kondisi yang terjadi.

### KAJIAN LITERATUR

#### Perencanaan Skenario

Perencanaan skenario merupakan adalah praktek terstruktur untuk membayangkan dan mengantisipasi kejadian dan kondisi di masa depan apa yang mungkin terjadi, apa konsekuensi dari semua itu, dan bagaimana menanggapi dan belajar dari mereka untuk melatih kesiapsiagaan dan respons. Ini adalah teknik yang berguna dalam perusahaan perencanaan [strategi perusahaan](#) dan [strategi pemasaran](#), terutama dalam melihat potensi kebutuhan masa depan, pasar, dan produk (Cerdasco, 2019) (Arsad, 2011). Sebuah perencanaan skenario merupakan salah satu alternatif untuk menjalankan sebuah perencanaan. Perencanaan skenario juga merupakan sebuah gambaran tentang masa depan. Menurut Schwartz (dikutip dalam Lindgren 2003:21) perencanaan skenario

adalah sebuah alat atau langkah untuk menyampaikan sebuah persepsi tentang gambaran berbagai kemungkinan (keadaan) yang dapat terjadi di masa yang akan datang. Sebuah perencanaan skenario merupakan salah satu alternatif untuk menjalankan sebuah perencanaan. Perencanaan skenario juga merupakan sebuah gambaran tentang masa depan. Menurut Schwartz perencanaan skenario adalah sebuah alat atau langkah untuk menyampaikan sebuah persepsi tentang gambaran berbagai kemungkinan (keadaan) yang dapat terjadi di masa yang akan datang. Metode yang digunakan dalam perencanaan skenario ini adalah metode TAIDA. Metode TAIDA dalam perencanaan skenario menurut Lindgren and Balldhood adalah *Method for Scenario Planning*, metode ini merupakan langkah-langkah untuk menyusun suatu perencanaan skenario. TAIDA merupakan singkatan dari *Tracking, Analyzing, Imaging, Deciding, and Acting* (Lindgren & Balldhood, 2003). Proses perencanaan biasanya dimulai dengan [analisis lingkungan perusahaan](#) menggunakan analisis PESTEL dan kemudian memilih indikator kritis yang mewakili peluang dan ancaman bagi perusahaan melalui [analisis SWOT](#). Sedangkan untuk memperkirakan dampaknya di masa depan, perusahaan menggunakan beberapa teknik, misalnya teknik Delphi. Secara umum biasanya dibuat tiga skenario (pesimis, dasar dan optimis) yang selanjutnya tindakan utama dapat diidentifikasi untuk mengembangkan kemampuan perusahaan dalam menyampaikan sasaran-sasaran ini, sesuai dengan skenario yang paling mungkin.

### ***Flexible Budget***

Anggaran fleksibel (*flexible budget*) adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkatan aktivitas (Hansen & Mowen, 2012). Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan umpan balik secara lebih sering yang dibutuhkan oleh para manajer untuk menerapkan pengendalian dan menjalankan rencana dengan efektif. Penyusunan anggaran fleksibel ini, diperlukan adanya anggaran berdasarkan rentang beberapa tingkat aktivitas. Untuk menghitung tingkat output yang berbeda maka perlu mengetahui pola perilaku biaya tiap barang dalam anggaran. Jumlah perkiraan biaya meningkat sejalan dengan meningkatnya tingkat produksi karena jumlah biaya variabel naik sejalan dengan kenaikan *output* (Hansen & Mowen, 2012)

### **Penelitian yang Relevan**

Terkait penerapan *Flexible Budget* hasil penelitian Shabira menunjukkan dengan penerapan *Flexible Budget* penyimpangan yang terjadi tidak sebesar penyimpangan anggaran statis karena disesuaikan atas hasil volume produksi yang dihasilkan dan dapat ditelusuri penyebab penyimpangan yang terjadi pada aktivitas produksi (Shabrina, 2015). Sedangkan terkait dengan perencanaan skenario, penelitian Rispawati dan Utami, mencoba membuat 4 alternatif skenario pada bisnis kuliner di Nusa Tenggara Barat dan pelaku bisnis bisa memilih satu alternatif sesuai dengan kondisi eksternal yang sedang terjadi (Rispawati & Yanti Utami, 2019)

### **METODE**

Responden dalam penelitian ini adalah anggota Kelompok UMKM Samudra Jaya. Kelompok UMKM Samudra Jaya berdiri tahun 2019. Kelompok UMKM ini mewadahi pelaku usaha kecil yang bergerak dalam bidang pengolahan ikan seperti abon ikan tuna, nugget lele,

siomay udang, kekian, rambak lele, amplang lele.stik tulang lele, tahu tuna dan lain-lain. Jumlah anggota terdaftar 45 pelaku usaha. Sampel responden diambil dari anggota aktif dengan jumlah 30 pelaku usaha. Penelitian dilakukan dengan analisa diskriptif kuantitatif

## Diskripsi Responden

Berdasar Tabel 1, pelaku usaha mayoritas sudah menjalankan usahanya 4 sd 6 tahun (30%) dan hanya 2 pelaku usaha yang sudah menjalankan usaha lebih dari 10 tahun. Sedangkan jika dilihat dari rata-rata omzet penghasilan per bulan (Tabel 2) sebagian besar pelaku usaha (50%) mempunyai penghasilan rata-rata Rp2.500.000 sd Rp5.000.000 per bulan dan hanya 2 pelaku usaha yang mempunyai penghasilan di atas Rp10.000.000.

Tabel 1. Lama Usaha

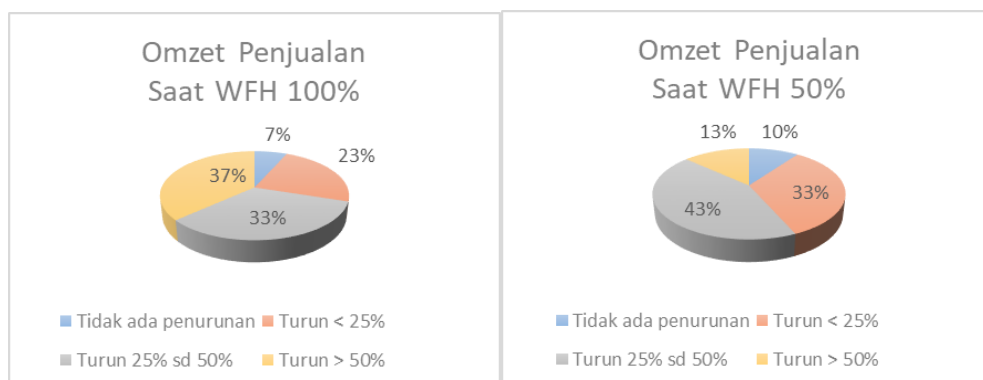
Lama Usaha	Jumlah	%
< 2 tahun	2	7%
2 sd 4 tahun	8	27%
4 sd 6 tahun	9	30%
6 sd 8 tahun	6	20%
8 sd 10 tahun	3	10%
> 10 tahun	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Tabel 2. Rata-rata Omzet Per Bulan

Rata-rata Omzet/Bulan (Rp)	Jumlah	%
< 2.500.000	11	37%
2.500.000 sd 5.000.000	15	50%
5.000.000 sd 7.500.000	1	3%
7.500.000 sd 10.000.000	1	3%
> 10.000.000	2	7%
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

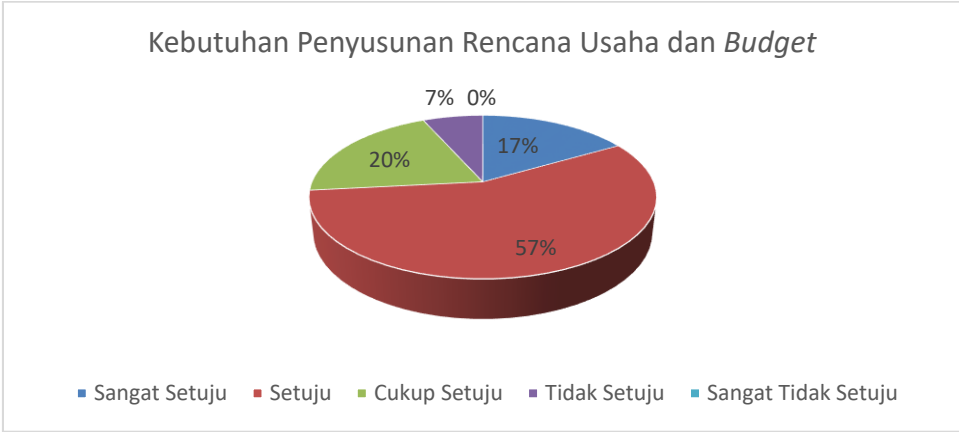
## PEMBAHASAN

Berdasar hasil survey (Gambar 1) diketahui, bahwa pada kondisi level 4 (WFH 100%), sebagian besar pelaku usaha (37%) mengalami penurunan lebih dari 50%. Sedangkan pada kondisi level 3 (WFH 50%), sebagian besar pelaku usaha (43%) mengalami penurunan antara 25% sd 50%.



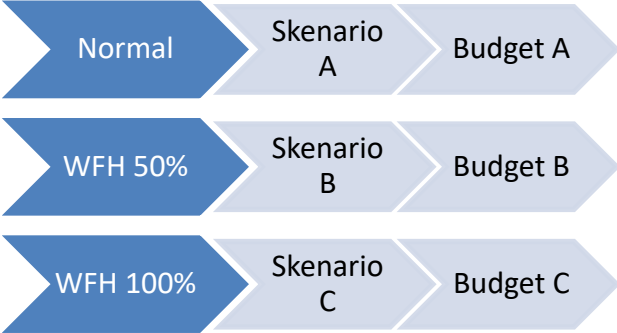
Gambar. 1 Kondisi Omzet Penjualan Pada Satt WFH 100% dan WFH 50%

Selain itu hasil survey (Gambar 2) juga menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha (57%) menyatakan penting untuk melakukan perencanaan usaha dan *budget* sesuai kondisi PPKM.



Gambar 2. Kebutuhan Penyusunan Rencana Usaha dan Budget Sesuai Kondisi PPKM

Berdasar hasil survey tersebut, maka dapat dibuat beberapa skenario dan penyusunan *Flexible Budget* sebagaimana Tabel 3 dan Gambar 3. Misal jika daerah berada pada kondisi normal maka akan melakukan Skenario dan Budget A, jika daerah pada kondisi level 3 (wfh 50%) maka skenario akan dijalankan adalah Skenario dan Budget B, dan jika daerah berada pada level 4 (wfh 100%) maka skenario yang dijalankan Skenario dan Budget C.



Gambar 3. Model Perencanaan Skenario dan Flexible Budget Pada Masa Pandemi

Tabel 3. Perencanaan Skenario Pada Kondisi Normal, WHF 50% dan WHF 100%

Kondisi	Skenario	Budget
Normal	<b>Skenario A</b>	<b>Budget Normal (full capacity)</b>
	Produksi <i>full capacity</i>	
	Penjualan <i>offline</i> dan <i>online</i>	
WFH 50%	<b>Skenario B</b>	<b>Budget 75% dari kondisi normal</b>
	Produksi 75% dari kapasitas normal	
	Penjualan <i>offline</i> (50%) dan <i>online</i>	
	Promosi <i>online</i>	
WFH 100%	<b>Skenario C</b>	<b>Budget 50% dari kondisi normal</b>
	Produksi 50% dari kapasitas normal	
	Promosi <i>online</i>	
	Menggunakan shift/tenaga paruh waktu	

Penerapan alternatif skenario dan *budget* di pada Tabel 1 akan efektif berjalan dengan menambahkan peran komunitas. Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi jika bisa pelaku usaha mau melakukan kerjasama seperti dalam suatu kelompok UMKM untuk mengoptimalkan peran komunitas tersebut. Kerjasama bisa dilakukan baik dalam bentuk pemasaran bersama (misal web komunitas), pembelian bahan baku bersama (untuk mendapat harga yang lebih murah jika membeli dalam jumlah lebih banyak) atau juga penyimpanan persediaan bersama (misal jika *frozen product* yang disimpan dalam pendinginan maka akan menghemat biaya listrik). Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Mulyaningsih menyikapi heliks ke empat sebagai komunitas dengan peran utama mendorong proses inovasi, dengan menciptakan permintaan barang dan jasa (Mulyaningsih, 2015). Selain itu, melalui komunitas juga bisa menjadi wadah untuk menjembatani kerjasama atau pendekatan dengan pemerintah. Hal ini karena keterlibatan pemerintah untuk melakukan pendampingan terbukti sangat diperlukan untuk menaikkan daya saing UMKM (Khourouh, Rahayudi, & Sri Ratnaningsih, 2021) (Hidayatullah, I, Aristanto, Rachmawati, & IK, 2022). Dalam hal ini pemerintah akan berperan untuk melakukan fasilitasi kolaborasi antar berbagai pihak (Hidayatullah, I, Aristanto, Rachmawati, & IK, 2022).

## KESIMPULAN

Untuk membantu meminimasi kerugian usaha di masa pandemi, maka penting untuk menerapkan perencanaan berbasis skenario yang disertai dengan penetapan budget sesuai kondisi (*flexible budget*). Misal jika daerah berada pada level 3 (wfh 50%) maka skenario mana yang akan dijalankan dan berapa perkiraan budgetnya. Disarankan penerapan alternatif skenario dan *budget* akan efektif berjalan dengan menambahkan peran komunitas Hal ini akan membantu meningkatkan efisiensi jika bisa pelaku usaha mau melakukan kerjasama seperti dalam suatu kelompok UMKM untuk mengoptimalkan peran komunitas. Kerjasama bisa dilakukan baik dalam bentuk pemasaran bersama (misal web komunitas), pembelian bahan baku bersama (untuk mendapat harga yang lebih murah jika membeli dalam jumlah lebih banyak) atau juga penyimpanan persediaan bersama (misal jika *frozen product* yang disimpan dalam pendinginan maka akan menghemat biaya listrik)

## REFERENSI

- antaranews.com. (2021, April). *UMKM di Kota Malang Diharapkan Manfaatkan Peluang*. Retrieved 2021, from <https://www.antaranews.com/berita/2116302/umkm-di-kota-malang-diharapkan-pandai-manfaatkan-peluang>
- Arsad. (2011). *Perancangan Sistem Informasi Pariwisata Berbasis Web di Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Muna*. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
- Balitbang. (2020). *Dampak Pandemi Covid 19 Terhadap UMKM*. Retrieved 2020, from (<https://balitbang.bulelengkab.go.id/upload/konten/11-a-dampak-pandemi-covid-19-terhadap-umkm.pdf>)

- Carayannis, E., Barth, T., & Campbell, D. (2012). The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal Innovation and Entrepreneurship*, 1(1), 1-12.
- Cerdasco. (2019). *Perencanaan Skenario*. Retrieved from <https://cerdasco.com/perencanaan-skenario/>
- Delman, J., & Madsen, S. (2007). *Nordic Triple Helix Collaboration in Knowledge, Innovation, and business in China and India: a Preliminary Study*. Copenhagen: NIAS: Nordic Institute of Asian Studies.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2012). *Akuntansi Manajerial* (8 ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayatullah, S., I, W., Aristanto, E., Rachmawati, & IK. (2022). Creative Tourism Economic Development Strategy with the Penta Helix Collaboration of Batu City. *International Journal of Research in Engineering, Science and Management*, 5(2), 119-129.
- Ivanova, I. (2014). Quadruple Helix Systems and Symmetry: a Step Towards Helix Innovation System Classification. *Journal of Knowledge Economics*, 5(2), 357-369.
- jatimtimes.com. (2020). *Terdampak Pandemi, 20 Persen UMKM di Kota Malang Mati Suri*. Retrieved 2020, from <https://jatimtimes.com/baca/223216/20200909/150800/terdampak-pandemi-20-persen-umkm-di-kota-malang-mati-suri>.
- Khourouh, U., Rahayudi, B., & Sri Ratnaningsih, C. (2021, Desember). Inovasi dan Daya Saing UMKM di Era New Normal: . *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(2), 152-162.
- Leydesdorff, L. (2012). The triple helix quadruple helix, an N-tuple helices: explanatory models for analysing the knowledge-based economy? *Journal of Knowledge Economics*, 3, 25-35.
- Ligdren, M., & Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning: The Link Between Future and Strategy*. . Hampshire: Palgrave Machmillam.
- Monavia Ayu Rizaty. (2021). *Terbanyak Nasional, Jumlah UMK Makanan dan Minuman Jawa Barat Capai 791,4 Ribu*. Retrieved from databoks: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/08/23/terbanyak-nasional-jumlah-umk-makanan-dan-minuman-jawa-barat-capai-7914-ribu>

- Mulyaningsih, H. D. (2015). Enhancing innovation in quadruple helix perspective: The case of the business incubators in Indonesia. *International Business Management*, 9(4), 367–371.
- Muzaqi, A. H., & Hanum, F. (2020, Desember). Model Quadruple Helix dalam Pemberdayaan Perekonomian Lokal Berbasis Desa Wisata di Desa Duren Sari Kabupaten Trenggalek. *Jurnal Sains Sosio Humaniora*, 4(2), 673-691.
- Oscar, A., Monterino, S., & Thomson, M. (2010). A growth model for the quadruple helix innovation theory. *Journal of Business Economics & Management*.
- Rispawati, D., & Yanti Utami, V. (2019). Perencanaan Skenario Dalam Pengembangan Bisnis Kuliner Halal Di Pulau Lombok Nusa Tenggara Barat. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram*, 8(2), 144-156.
- Shabrina, A. (2015). *Penerapan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Ansar Terang Crushindo*. Thesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Soetcipto, N. (2020). *Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi Covid-19*. Yogyakarta: Penerbit K Media.
- Yawson, R. (2009). The Ecological Systems of Innovation: A New Architectural Framework for a Functional Evidence-Based Platform for Science and Innovation Policy, The Future of Innovation,. *The Future of Innovation, Proceedings of the XXIV ISPIM 2009 Conference*., Vienna Austria.