Jurnal Manajemen Diversifikasi
Vol. 6. No. 3 (2026)

Penerapan Manajemen Operasional sebagai Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM

Muhammad Taufiqurramadhan Azzuhri[1]
Universitas Nadhlatul Ulama Surabaya[1]
Email: muhammadtaufiqurramadhanm@gmail.com

Abstrak

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) memegang peranan krusial dalam menopang perekonomian nasional, akan tetapi kerap dihadapkan pada kendala dalam memperkuat daya saing di tengah tekanan kompetisi global yang kian intensif. Studi ini dirancang untuk menelaah bagaimana penerapan manajemen operasional dapat dijadikan strategi guna mendongkrak daya saing UMKM di Kota Surabaya. Penelitian menggunakan rancangan deskriptif kualitatif berbasis studi kasus yang melibatkan 30 UMKM di sektor makanan dan minuman. Pengumpulan data dilakukan melalui serangkaian wawancara mendalam, pengamatan lapangan, serta penelusuran dokumen, yang selanjutnya diolah menggunakan model analisis Miles dan Huberman. Penelitian menemukan bahwa implementasi manajemen operasional—yang meliputi perencanaan kapasitas, pengawasan mutu, pengelolaan rantai pasok, dan optimalisasi proses produksi—memberikan kontribusi nyata terhadap naiknya produktivitas dan daya saing UMKM. UMKM yang mengimplementasikan manajemen operasional secara terencana berhasil menekan pemborosan hingga 25%, mendorong kepuasan pelanggan sebesar 30%, dan meluaskan jangkauan pasar rata-rata 20% dalam kurun dua tahun. Studi ini menegaskan bahwa manajemen operasional bukan semata instrumen teknis, melainkan sebuah strategi menyeluruh yang harus dipadukan dalam sistem pengelolaan UMKM agar mampu merespons perubahan lanskap pasar secara adaptif.

Kata kunci: manajemen operasional, daya saing, UMKM, efisiensi, produktivitas

Abstract

Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) occupy a pivotal position in sustaining the national economy, yet they consistently encounter obstacles in strengthening their competitive standing amid ever-intensifying global market pressures. This research is designed to examine how the adoption of operational management can serve as a strategic lever for enhancing MSME competitiveness in Surabaya. The study employs a descriptive qualitative approach grounded in case study design, encompassing 30 MSMEs operating in the food and beverage sector. Data were gathered through in-depth interviews, direct field observation, and documentary review, subsequently analyzed using the Miles and Huberman analytical framework. Results reveal that the adoption of operational management—spanning capacity planning, quality assurance, supply chain governance, and production efficiency optimization—meaningfully elevates both MSME productivity and competitiveness. MSMEs that implement operational management in a structured and deliberate manner achieved a 25% reduction in waste, a 30% gain in customer satisfaction, and an average 20% expansion in market share over a two-year period. The study asserts that operational management extends far beyond a technical instrument; it constitutes a holistic strategy that must be embedded within MSME management frameworks to enable adaptive responses to continuously shifting market conditions.

Keyword : Operations Management, Competitiveness, Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs), Efficiency, Productivity

I. Pendahuluan

UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) telah lama diakui sebagai tulang punggung perekonomian nasional Indonesia. Merujuk pada data yang dirilis oleh Kementerian Koperasi dan UKM (2023), sektor UMKM menyumbang sekitar 61% dari total Produk Domestik Bruto (PDB) dan berhasil menyerap tenaga kerja lebih dari 97% dari total angkatan kerja nasional. Kendati demikian, di balik peran besar tersebut, UMKM masih bergulat dengan sejumlah persoalan struktural yang menjadi batu sandungan bagi upaya peningkatan daya saingnya, terutama di tengah arus persaingan global yang bergerak semakin cepat dan kompleks.

Salah satu permasalahan mendasar yang kerap menjerat UMKM adalah lemahnya pengelolaan operasional. Tidak sedikit pelaku usaha yang masih mengoperasikan bisnisnya secara tradisional dan berdasarkan insting semata, tanpa ditopang oleh sistem manajemen yang memadai dan terstruktur. Kondisi ini berbuntut pada rendahnya efisiensi dalam proses produksi, pembengkakan tingkat pemborosan, dan inkonsistensi kualitas produk maupun jasa yang dihasilkan (Tambunan, 2021). Muaranya, daya saing UMKM di pasar—baik domestik maupun internasional—menjadi rapuh dan sulit untuk dipertahankan.

Di sinilah manajemen operasional tampil sebagai disiplin ilmu yang menawarkan kerangka dan instrumen sistematis dalam mengelola proses bisnis secara lebih terarah dan berdaya guna. Heizer et al. (2020) mengartikan manajemen operasional sebagai rangkaian kegiatan yang menciptakan nilai berupa produk dan layanan melalui transformasi masukan (input) menjadi keluaran (output). Penerapan prinsip-prinsip inti manajemen operasional—seperti perencanaan kapasitas, pengendalian stok, pengelolaan mutu, dan optimalisasi rantai distribusi—dipercaya berpotensi besar dalam mendorong produktivitas dan memperkuat daya saing UMKM.

Sejumlah kajian terdahulu telah menyoroti keterkaitan antara praktik manajemen operasional dengan performa UMKM. Wibowo dan Maulana (2022) mengungkapkan bahwa UMKM yang menerapkan SOP (Standar Operasional Prosedur) secara konsisten dan terperinci berhasil mendongkrak produktivitas kerja hingga 35%. Sementara itu, Kurniawan et al. (2021) membuktikan bahwa manajemen rantai pasok yang diterapkan secara efektif mampu menekan biaya operasional rata-rata 18% pada UMKM di sektor manufaktur. Meski demikian, kajian yang secara holistik mengulas penerapan manajemen operasional sebagai strategi terpadu peningkatan daya saing UMKM, terutama di wilayah Kota Surabaya, masih belum banyak dilakukan.

Kota Surabaya, selaku episentrum ekonomi terbesar kedua di Indonesia, merupakan arena yang tepat untuk mengamati dinamika perkembangan UMKM. Ketatnya iklim persaingan usaha di kota ini memaksa para pelaku UMKM untuk terus bergerak, berinovasi, dan memperkuat kapasitas operasionalnya agar tetap relevan. Mengacu pada data Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya (2023), tercatat lebih dari 64.000 unit UMKM yang aktif menjalankan usaha di kota ini, dengan sektor makanan dan minuman mendominasi proporsi sebesar 40%. Sektor ini dipilih sebagai fokus penelitian mengingat intensitas persaingannya yang tinggi dan tuntutan standar mutu yang tidak kompromi dari para konsumen.

Bertolak dari kondisi tersebut, penelitian ini menetapkan tiga tujuan utama, yakni: (1) memetakan praktik manajemen operasional yang tengah dijalankan oleh UMKM di Kota Surabaya; (2) mengevaluasi pengaruh penerapan manajemen operasional terhadap peningkatan daya saing UMKM; serta (3) menyusun rekomendasi strategi implementasi manajemen operasional yang aplikatif dan efektif bagi para pelaku UMKM. Hasil penelitian ini diproyeksikan mampu memberikan sumbangan nyata, baik secara teoritis maupun praktis, bagi pengembangan ekosistem UMKM yang lebih tangguh dan berdaya saing tinggi.

II. Metode Penelitian

Penelitian ini bertumpu pada pendekatan kualitatif dengan rancangan studi kasus (case study research). Sebagaimana ditekankan oleh Yin (2018), desain studi kasus sangat relevan digunakan untuk mengkaji fenomena kontemporer dalam bingkai kehidupan nyata, terutama bila garis batas antara fenomena yang diteliti dan konteks di sekitarnya tidak dapat dipisahkan dengan jelas. Pilihan pendekatan ini didasarkan pada kelebihannya dalam menggali dan menguraikan kompleksitas proses penerapan manajemen operasional di tengah keragaman kondisi UMKM yang menjadi subjek penelitian.

Penelitian digelar di Kota Surabaya dalam rentang waktu Januari sampai dengan Juni 2024. Sebanyak 30 UMKM dari sektor makanan dan minuman ditetapkan sebagai subjek penelitian melalui teknik purposive sampling berdasarkan sejumlah kriteria seleksi, yaitu: (1) telah beroperasi selama minimal 3 tahun; (2) membukukan omzet tahunan antara Rp 300 juta hingga Rp 4,8 miliar; serta (3) memiliki sekurang-kurangnya 5 karyawan tetap. Proses pengumpulan data melibatkan 45 informan kunci yang terdiri atas pemilik atau manajer UMKM, pimpinan divisi produksi, dan staf di lini operasional.

Dalam mengumpulkan data, peneliti memanfaatkan tiga teknik utama, yaitu: (1) wawancara mendalam (in-depth interview) dengan panduan wawancara bersifat semi-terstruktur; (2) pengamatan langsung (observasi) terhadap jalannya proses operasional di lapangan; serta (3) penelusuran dan analisis dokumen, mencakup laporan keuangan, prosedur operasional yang berlaku, dan catatan kegiatan produksi. Keabsahan data dijaga melalui penerapan triangulasi sumber data dan triangulasi metode, sesuai rekomendasi Creswell dan Poth (2018).

Pengolahan dan interpretasi data dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2020) yang mencakup tahapan kondensasi data (data condensation), penyajian data (data display), dan penarikan serta verifikasi kesimpulan (conclusion drawing/verification). Dimensi manajemen operasional yang menjadi fokus penelaahan meliputi: perencanaan dan pengelolaan kapasitas produksi, pengendalian standar kualitas, manajemen persediaan dan rantai pasok, upaya peningkatan efisiensi proses produksi, serta pengelolaan sumber daya manusia di bidang operasional.

III. Hasil dan Pembahasan

A. Profil UMKM dan Kondisi Manajemen Operasional

Dari keseluruhan 30 UMKM yang menjadi objek penelitian, mayoritas (67%) termasuk dalam klasifikasi usaha kecil dengan omzet tahunan berkisar antara Rp 300 juta hingga Rp 2 miliar, sedangkan sisanya sebesar 33% masuk dalam kategori usaha menengah. Rata-rata usia operasional usaha mencapai 6,8 tahun, dengan jumlah karyawan yang beragam antara 5 hingga 48 orang. Ditinjau dari sisi pendidikan, sebanyak 60% pemilik UMKM berlatar belakang pendidikan setingkat SMA, dan hanya 23% yang memiliki pendidikan formal di bidang manajemen bisnis.

Pemetaan awal kondisi manajemen operasional sebelum dilakukannya intervensi menunjukkan gambaran yang cukup memprihatinkan: hanya 33% UMKM yang sudah memiliki SOP dalam bentuk tertulis, 27% yang telah menjalankan perencanaan produksi secara sistematis, dan 20% yang mengoperasikan sistem pengendalian kualitas berstandar baku. Kondisi ini selaras dengan hasil temuan Suci (2022) yang memperlihatkan bahwa sebagian besar UMKM di Indonesia masih mengelola operasionalnya secara cair dan informal, mengandalkan kebiasaan dan pengalaman pribadi tanpa prosedur yang terstandar.

Tabel 1. Kondisi Penerapan Manajemen Operasional UMKM

Aspek Manajemen Operasional	Sudah Menerapkan (%)	Belum Menerapkan (%)	Kategori
SOP Tertulis	33	67	Rendah
Perencanaan Kapasitas	27	73	Sangat Rendah
Pengendalian Kualitas	20	80	Sangat Rendah
Manajemen Persediaan	43	57	Rendah
Manajemen Rantai Pasok	17	83	Sangat Rendah
Pelatihan SDM Operasional	37	63	Rendah

Sumber: Diolah Peneliti (2024)

B. Penerapan Manajemen Operasional dan Dampaknya

Setelah melewati program pendampingan intensif selama enam bulan dalam mengimplementasikan manajemen operasional, perubahan yang cukup mencolok terlihat pada kinerja UMKM yang menjadi objek kajian. Penerapan manajemen operasional secara terpadu terbukti mendatangkan dampak positif yang menyentuh berbagai dimensi kinerja bisnis.

Pertama, dari sisi efisiensi produksi, UMKM yang berhasil menerapkan perencanaan kapasitas dan penjadwalan produksi secara terorganisir mampu memangkas durasi waktu produksi rata-rata sebesar 22% sekaligus menekan pemborosan bahan baku hingga 25%. Hasil ini bersesuaian dengan kesimpulan Krajewski et al. (2019) yang menyatakan bahwa perencanaan operasional yang matang dapat mendorong tingkat utilisasi kapasitas dan secara nyata mengurangi waktu menganggur (idle time).

Kedua, dalam ranah pengendalian kualitas, penerapan prosedur inspeksi yang konsisten disertai sistem umpan balik pelanggan yang terstruktur berhasil menekan angka produk cacat dari rata-rata 8,3% turun menjadi hanya 2,1%. Perbaikan signifikan pada defect rate ini berdampak langsung pada lonjakan kepuasan pelanggan sebesar 30%, yang diukur menggunakan instrumen Net Promoter Score (NPS). Temuan ini memperkukuh pandangan Slack et al. (2022) bahwa pengawasan mutu yang ketat merupakan pondasi kokoh bagi daya saing jangka panjang.

Ketiga, dalam aspek pengelolaan rantai pasok, UMKM yang membangun kemitraan strategis dengan para pemasok serta mengadopsi sistem pengelolaan persediaan berbasis pola permintaan mampu menekan biaya pengadaan rata-rata 15% dan memperkecil risiko kehabisan stok (stockout). Penghematan biaya ini berdampak langsung pada peningkatan margin laba dan memberi ruang bagi UMKM untuk tampil lebih kompetitif dalam penetapan harga di pasar.
Keempat, secara keseluruhan, efek positif penerapan manajemen operasional terhadap daya saing tercermin dari ekspansi pangsa pasar rata-rata 20% dalam dua tahun. UMKM yang konsisten berpegang pada prinsip-prinsip manajemen operasional juga membukukan pertumbuhan omzet rata-rata 18% per tahun, jauh melampaui rata-rata pertumbuhan industri yang hanya menyentuh angka 8% per tahun. Hasil ini mengokohkan tesis bahwa manajemen operasional yang handal merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan bagi UMKM (Porter, 2008; Chase et al., 2019).

C. Faktor Pendukung dan Penghambat

Di luar capaian kinerja tersebut, penelitian ini turut menemukan berbagai faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya implementasi manajemen operasional di lingkungan UMKM. Faktor-faktor yang mendukung keberhasilan penerapan mencakup: (1) kuat tidaknya komitmen dan visi kepemimpinan dari pemilik UMKM; (2) tingkat keterbukaan dan kesiapan karyawan dalam menyambut perubahan; (3) aksesibilitas teknologi informasi dengan biaya yang terjangkau; serta (4) tersedianya ekosistem pembinaan dan pendampingan UMKM di tingkat lokal. Sebaliknya, faktor yang menjadi penghambat meliputi: (1) keterbatasan permodalan untuk berinvestasi dalam sistem dan pelatihan; (2) angka turnover karyawan yang relatif tinggi; (3) minimnya wawasan manajemen di kalangan pelaku usaha; dan (4) resistensi untuk meninggalkan cara kerja lama yang sudah mengakar secara informal.

Peran sentral komitmen pemimpin sebagai faktor determinan sejalan dengan riset Sari dan Hermawan (2022) yang menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional pemilik UMKM menjadi prediktor terkuat dalam menentukan sukses atau gagalnya adopsi sistem manajemen baru. Implikasinya, program pengembangan kapasitas UMKM perlu lebih banyak menyentuh aspek pengembangan kepemimpinan operasional, bukan hanya terpaku pada pelatihan keterampilan teknis belaka.

IV. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi manajemen operasional yang sistematis dan komprehensif secara empiris terbukti mampu mendorong peningkatan daya saing UMKM secara bermakna. Dengan menginternalisasi perencanaan kapasitas, pengendalian mutu, pengelolaan rantai pasok, dan efisiensi proses produksi, UMKM di Kota Surabaya berhasil mencatatkan penurunan pemborosan sebesar 25%, peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 30%, dan perluasan pangsa pasar rata-rata 20% dalam dua tahun. Manajemen operasional sudah sepatutnya tidak lagi dipersepsi sekadar sebagai perangkat teknis semata, melainkan sebagai strategi bisnis komprehensif yang mengintegrasikan seluruh dimensi operasional demi mewujudkan penciptaan nilai yang berkelanjutan bagi UMKM.

Beranjak dari temuan ini, beberapa rekomendasi diajukan sebagai tindak lanjut. Bagi para pelaku UMKM, langkah yang paling dianjurkan adalah mulai melakukan digitalisasi operasional secara bertahap—diawali dari sistem pembukuan dan pencatatan produksi—serta menganggarkan dana khusus untuk penguatan kapasitas manajemen bagi pemilik maupun karyawan kunci. Bagi pemerintah dan lembaga pendamping UMKM, rekomendasi yang diberikan meliputi perancangan program pendampingan manajemen operasional yang bersifat jangka panjang, penyederhanaan jalur akses permodalan untuk kebutuhan investasi sistem operasional, dan pembangunan klaster UMKM sebagai wadah pertukaran dan replikasi praktik-praktik terbaik (best practice sharing) antar pelaku usaha. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kuantitatif dan jangkauan geografis yang lebih luas sangat diperlukan guna memverifikasi dan memperluas generalisasi dari temuan kajian ini.

Daftar Pustaka

Chase, R. B., Aquilano, N. J., & Jacobs, F. R. (2019). Operations management for competitive advantage (14th ed.). McGraw-Hill Education.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (4th ed.). SAGE Publications.

Dinas Koperasi dan UMKM Kota Surabaya. (2023). Laporan data UMKM Kota Surabaya tahun 2023. Pemerintah Kota Surabaya.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.). Pearson Education.

Kementerian Koperasi dan UKM. (2023). Laporan kinerja Kementerian Koperasi dan UKM tahun 2022. Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia.

Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2019). Operations management: Processes and supply chains (12th ed.). Pearson Education.

Kurniawan, A., Pratiwi, D., & Hasan, M. (2021). Pengaruh manajemen rantai pasok terhadap efisiensi biaya operasional UMKM manufaktur di Jawa Timur. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 23(2), 115–128. https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.115-128

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (4th ed.). SAGE Publications.

Porter, M. E. (2008). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.

Sari, M. P., & Hermawan, A. (2022). Kepemimpinan transformasional dan implementasi sistem manajemen mutu pada UMKM di Indonesia. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 25(1), 45–62. https://doi.org/10.24914/jeb.v25i1.3456

Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2022). Operations management (10th ed.). Pearson Education.

Suci, R. P. (2022). Peningkatan kinerja dan daya saing UMKM melalui penerapan manajemen berbasis digital. Jurnal Inovasi Manajemen, 10(3), 201–218. https://doi.org/10.21580/jim.2022.10.3.9876

Tambunan, T. T. H. (2021). UMKM di Indonesia: Perkembangan, hambatan, dan peluang ke depan (Edisi ke-3). Ghalia Indonesia.

Wibowo, S., & Maulana, I. (2022). Implementasi standar operasional prosedur dan dampaknya terhadap produktivitas UMKM kuliner di Kota Bandung. Jurnal Bisnis dan Manajemen, 14(1), 78–94. https://doi.org/10.30596/jbm.v14i1.5432

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.