

EKSPLORASI FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KETAHANAN BISNIS PADA MASA PANDEMI COVID-19: STUDI KASUS PADA UMKM DI KABUPATEN GARUT

Mediany Kriseka Putri¹, Yonatan², Grisna Anggadwita³, Ratih Hendayani⁴
^{1,2,3,4}Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Telkom,
medianykep@telkomuniversity.ac.id¹, yonatan.yon6@gmail.com²,
grisnaanggadwita@telkomuniversity.ac.id³, ratihhendayani@gmail.com⁴

Abstract

One of the strategies to support the country's economy carried out by the government is by empowering and growing MSMEs located in an area that is the basis of people's economic development. MSMEs are able to become the valve of Indonesia's national economy and considered to have better resilience in facing crises apart from low productivity and able to adapt to market changes because they have flexible organizational structure and workforce. However, MSMEs in Garut Regency is greatly affected by the Covid-19 pandemic, such as experiencing a 30-90% decrease in income. Policies in regulating work activities and reducing employees, companies trying to continue to innovate products in attracting market demand, as well as exploring and looking for markets that still have potential by utilizing online platforms that are simple in use. This study aims to explore what factors affect the resilience of MSME businesses in Garut Regency. Used qualitative methods with data collection using semi-structured interviews. The sampling technique used purposive sampling.

Keywords: *company management strategy; product innovation; technology capability; business resilience.*

Abstrak

Salah satu strategi untuk menopang perekonomian negara yang dilakukan oleh pemerintah yaitu dengan memberdayakan UMKM yang berada dalam suatu daerah yang menjadi dasar pembangunan ekonomi kerakyatan. UMKM mampu menjadi katup perekonomian nasional mampu memiliki ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis terlepas dari produktivitas yang rendah dan mampu menyesuaikan perubahan pasar karena memiliki struktur organisasi didalam perusahaan, tenaga kerja yang sederhana. Akan tetapi, UMKM di Kabupaten Garut memiliki permasalahan ketahanan bisnis akibat Covid-19. berupa penurunan pendapatan sebanyak 30-90%. Adanya kebijakan dalam pengaturan aktivitas bekerja dan melakukan pengurangan karyawan, perusahaan berusaha untuk melakukan inovasi produk dalam menarik permintaan pasar, terus menggali dan mencari pasar yang memiliki potensi dengan memanfaatkan *platform online* yang sederhana didalam penggunaannya. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi ketahanan bisnis UMKM berbasis pariwisata yang berada di Kabupaten Garut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data menggunakan wawancara semi-terstruktur. Untuk teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*.

Kata kunci: strategi manajemen perusahaan; inovasi produk; kemampuan teknologi; ketahanan bisnis

Corresponding author : yonatan.yon6@gmail.com

History of article: Received: Januari 2022, Revised: Maret 2022, Published: April 2022

PENDAHULUAN

Menurut Jewalikar dan Shelke (2017) Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan sektor dinamis yang memainkan peranan penting dalam pembukaan lapangan pekerjaan yang besar, membantu industrialisasi kepada daerah pedesaan dan daerah yang tertinggal untuk mengurangi ketimpangan dalam suatu daerah serta sebagai sektor yang memberikan kontribusi yang sangat besar dalam pembangunan ekonomi dalam suatu negara. UMKM di Indonesia memiliki peranan yang sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi dan dalam andil penyerapan tenaga kerja serta distribusi hasil-hasil pembangunan (Soejipto, 2020). UMKM juga memiliki daya tahan yang lebih baik dalam menghadapi krisis terlepas dari produktivitas yang tidak sebesar perusahaan raksasa. UMKM mampu beradaptasi dan memiliki ketahanan dengan perubahan pasar karena memiliki struktur organisasi dan tenaga kerja yang lebih sederhana dan fleksibel. *Resiliensi* dan fleksibilitas inilah yang menjadikan UMKM dijadikan sebagai sumber utama penghidupan sebagian besar kehidupan masyarakat (Hamza dan Agustien, 2019).

Resiliensi adalah adaptasi dinamis yang memungkinkan wirausahawan untuk terus melihat ke masa depan meski kondisi pasar sedang sulit dan meskipun terjadi destabilisasi yang harus mereka hadapi. *Resiliensi* adalah sikap kapasitas yang dimiliki wirausahawan untuk mengatasi keadaan yang sangat sulit (Ayala dan Manzo, 2014).

Menurut Simeone (2015) *resiliensi* bisnis merupakan bagaimana organisasi dalam perusahaan beradaptasi dengan cepat dalam gangguan yang dihadapi sambil mempertahankan operasi bisnis, sumber daya manusia yang dimiliki, aset dan ekuitas perusahaan secara keseluruhan. *Resiliensi* bisnis merupakan kemampuan organisasi yang utama dalam keberlanjutan bisnis dengan lingkungan yang tidak pasti.

Strategi manajemen perusahaan merupakan pengembangan dari formasi

bagian-bagian penyusun strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses strategi yang dilakukan. Strategi diperlukan karena akan mempengaruhi UMKM agar bisa memiliki kelangsungan hidup usaha yang menjadi tujuan kuat pelaku usaha dalam jangka waktu tertentu (Bellamy *et al*, 2019).

Inovasi dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan ketahanan. Perusahaan yang tangguh selalu dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dan dapat memperbaharui diri dari waktu ke waktu melalui inovasi. (Lv *et al*, 2018). Inovasi produk meneliti faktor yang diperlukan dalam mengemabngkan sebuah produk baru (Kotler dan Keller, 2012). Menurut Salisu dan Julienti (2019) perusahaan harus mengembangkan kemampuan teknologi akibat tuntutan perubahan lingkungan yang pesat dan agar perusahaan lebih efektif dan efisien. Kemampuan teknologi merupakan kemampuan dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan untuk proses dan produk yang unggul serta meningkatkan kinerja organisasi (Salisu dan Bakar, 2019)

Berdasarkan catatan Dinas Koperasi dan UMKM kabupaten Garut, saat ini jumlah UMKM di Kabupaten Garut memiliki 53.431 unit. Penyerapan tenaga kerja pelaku usaha mikro sebanyak 97 persen dan telah menyerap 374.017 tenaga kerja. Pertumbuhan UMKM di daerah ini memberikan dampak positif bagi pelaku usaha. Sepanjang tahun 2017, omzet UMKM di Garut dalam laporan tahunan Kementerian Koperasi dan UMKM mencapai Rp 1,79 triliun naik dari tahun sebelumnya sebesar Rp 1,56 triliun (Aulia dan Fitria, 2019).

Pandemi Covid-19 memberikan dampak pada tatanan ekonomi global yang sangat signifikan pada perekonomian domestik negara, bangsa dan keberadaan UMKM (Pakpahan, 2020). OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) menyebutkan juga UMKM memiliki dampak cukup signifikan khususnya UMKM Covid-19 sehingga

khususnya UMKM yang berhubungan langsung dengan pariwisata, transportasi dan industri kuliner (OECD, 2020). Disisi penawaran, perusahaan melakukan pengurangan dalam pasokan bahan baku, tenaga kerja yang tidak sehat serta rantai pasokan yang juga mengalami kendala. Dari sisi permintaan, permintaan yang berkurang dan kepercayaan konsumen yang menurun terhadap suatu produk (OECD, 2020).

Pada penelitian ini melakukan pemilihan terhadap 3 objek UMKM berbasis pariwisata di Kabupaten Garut yang termasuk dalam klasifikasi usaha menengah. Menurut *World Bank Group* (WBG) dalam *International Finance Corporation*, 2017 bahwa usaha menengah memiliki umlah pekerja yang sebanyak kurang lebih sama dengan 50 orang sampai kurang dari sama dengan 300 orang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi ketahanan bisnis pada UMKM yang ada di Kabupaten Garut. Hal tersebut didasari oleh kondisi pandemi Covid-19 yang berlangsung di Indonesia yang terjadi sejak Maret 2020 dan memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap berbagai tatanan aspek kehidupan. Salah satunya adalah ketahanan bisnis terhadap keberlangsungan UMKM berbasis pariwisata yang ada di Kabupaten Garut.

KAJIAN PUSTAKA KETAHANAN BISNIS

Ketahanan bisnis merupakan kemampuan adaptif yang dimiliki oleh perusahaan pada saat menghadapi suatu peristiwa yang sedang terjadi (Supardi dan Hadi, 2020). Ketahanan bisnis merupakan kemampuan organisasi yang utama dalam keberlanjutan bisnis dengan lingkungan yang bergejolak. Organisasi perusahaan dituntut untuk tangguh dan mampu melakukan kegiatan inovatif kepada pasar melalui perubahan dan perbaikan yang terus menerus (Ates *et al*, 2011). Ketahanan dibagi menjadi 2 yaitu *organizational resilience* dan *resilience msme*. *organizational resilience* untuk mengetahui kemampuan organisasi

perusahaan dalam mengenali dan menangkap peluang dan *resilience MSME* merupakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi ancaman dari luar atau eksternal secara signifikan (Branicki *et al*, 2017).

STRATEGI MANAJEMEN PERUSAHAAN

Strategi manajemen perusahaan merupakan pengembangan dari formasi bagian-bagian penyusun strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses strategi yang dilakukan. Terdapat alat dalam mengukur strategi manajemen perusahaan yaitu *financial* (keuangan), *operational* (operasional), *internal* (internal), dan *development* (pengembangan) (Bellamy *et al*, 2019). Selain itu, menurut (Groh, 2014) terdapat indikator lain dalam melihat strategi manajemen perusahaan yang dibagi menjadi 2 yaitu *tactical methods* dan *strategic methods*. *Tactical methods* bertujuan untuk meningkatkan dan mengatasi krisis keuangan didalam perusahaan. *Strategi methods* bertujuan untuk meningkatkan daya saing, orientasi pelanggan, daya tarik investasi, dan melakukan inovasi yang ada didalam perusahaan.

INOVASI PRODUK

Inovasi produk baik yang sudah ada maupun belum merupakan hasil pengembangan produk baru oleh perusahaan atau industri. Mengganti produk lama yang sudah mencapai titik jenuh tersebut diperlukan inovasi. Sehingga akan meningkatkan keinginan dan kepuasan pembelian produk dalam pergantian produk secara total atau pengembangan produk yang lebih modern dan *up to date* (Elfahmi dan Jatmika, 2019). Berdasarkan (Kotler dan Keller, 2012) terdapat 5 karakteristik dari inovasi produk yaitu *relative advantage*, *compability*, *complexity*, *divisibility*, dan *communicability*. Inovasi dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan ketahanan. Perusahaan yang tangguh selalu dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dan dapat memperbaharui

diri dari waktu ke waktu melalui inovasi (Lv *et al*, 2018)

KEMAMPUAN TEKNOLOGI

Kemampuan teknologi merupakan kemampuan dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan untuk proses dan produk yang unggul serta meningkatkan kinerja organisasi (Salisu dan Bakar, 2019). Kemampuan teknologi harus dimiliki perusahaan sebagai ciri berbeda dibanding dengan perusahaan lain dalam alat yang digunakan apakah alat tua ataukah yang modern dan sudah sangat dikenal kehandalannya dikalangan pelanggan untuk menciptakan dan memperkenalkan produk ke para pelanggan (Mindarti dan Anggoro, 2016).

Dimensi teknologi menurut salisu dan bakar (2019) dibagi menjadi 2 yaitu IRDC (*Internal R&D capability*) dan ETSC (*External Technology Sourcing Capability*) sebagai potensi untuk meningkatkan kinerja dan sumber daya yang berbeda. IRDC (*Internal R&D Capability*) sebagai kemampuan dasar didalam perusahaan dengan teknologi dalam berinovasi. ETSC (*External Technology Sourcing Capability*) mengenai teknologi apa yang akan dikembangkan agar bisa mencapai tujuan bisnis dan memberi dampak kepada pelaku kepentingan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang dilakukan baik individu maupun kelompok dengan pengamatan berdasarkan informasi dari artikel, laporan, data perusahaan yang kemudian mengabungkannya dengan data wawancara. Tujuannya adalah untuk mendapatkan lebih banyak perspektif dari satu kejadian, peristiwa, situasi dalam suatu waktu (Cooper dan Schindler, 2014).

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Garut dengan objek UMKM yang bergerak di bidang pariwisata. UMKM tersebut Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic, dan Kafetaria Sunda yang memiliki ciri khas masing masing

dimana Zocha Graha Kriya bergerak dalam bidang akar wangi karena Kabupaten Garut menghasilkan akar wangi yang dimanfaatkan untuk kerajinan dan kegunaan dalam rumah tangga. Memiliki Zocha Graha Kriya memiliki 18 Karyawan tetap dan 50 pengrajin. Zocha Graha merupakan usaha yang terdiri dari KUB (Kelompok Usaha Bersama) serta tidak memiliki cabang dan merupakan pusat dari kerajinan yang memanfaatkan akar wangi yang ada di Kabupaten Garut (zocha.id, 2020).

Dodol Picnic sebagai icon di Kabupaten Garut sebagai kota penghasil dodol. Perusahaan ini sudah berbadan hukum dengan nama PT. Herlinah Cipta Pratama. Hingga saat ini Dodol Picnic memiliki pekerja sebanyak 285 orang (picnicdodolgarut, 2020). PT. Herlinah Cipta Pratama juga merupakan satu-satunya tempat produksi dodol yang tidak memiliki cabang yang lain (picnicdodolgarut, 2020).

Kafetaria Sunda di Kabupaten Garut merupakan daerah yang memiliki ciri khas dalam masakan sunda. Memiliki pekerja sebanyak 25 orang dimana Kafetaria Sunda ini berada di Jalan Ciledug No.189/220 dan Kabupaten Garut dikenal sebagai daerah dengan ciri khas masakan sundanya.

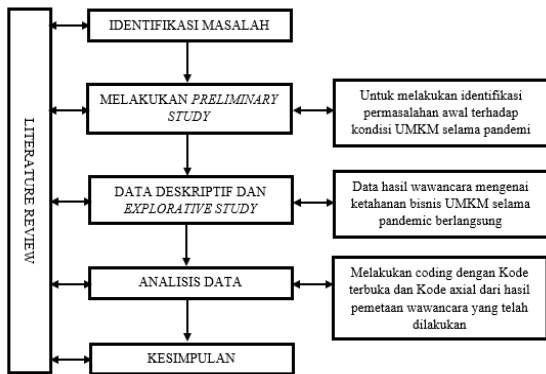
Wawancara pada penelitian ini dilakukan semi terstruktur untuk mengetahui kondisi serta permasalahan yang dihadapi secara lebih mendalam, detail, dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang telah disesuaikan untuk mengeksplorasi faktor-faktor ketahanan bisnis. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria yang telah ditentukan oleh penulis dan dianggap mampu untuk memberikan jawaban yang akurat.

Adapun langkah-langkah dalam pemilihan kriteria informan yang akan dijadikan sebagai sumber dalam menunjang penelitian sebagai berikut:

1. Penentuan informan dilakukan saat peneliti mulai memasuki lapangan serta selama penelitian berlangsung. Peneliti diharapkan mampu untuk menemukan dan mendapatkan informan dalam level

pemilik usaha (*owner*), *General Affair*, *Marketing*, dan Manajer perusahaan. Peneliti melakukan wawancara awal terlebih untuk mengetahui permasalahan dasar yang dihadapi oleh masing-masing UMKM sebanyak 2 informan.

2. Peneliti melakukan analisa berdasarkan hasil wawancara awal terhadap 2 informan. Kemudian menentukan mana informan potensial yang akan mampu untuk memberikan jawaban yang lengkap dalam menunjang penelitian kedepannya.
3. Dari hasil analisa tersebut, peneliti mampu untuk memutuskan jumlah informan yang akan digunakan dalam penelitian.



Gambar 1. Tahapan Penelitian Kualitatif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini berasal dari hasil wawancara yang bersumber dari informan yang telah ditentukan oleh penulis serta dianggap sebagai pihak yang mengetahui dan mampu memberikan informasi untuk menunjang penelitian yang dilakukan. Berikut merupakan hasil temuan dari kegiatan wawancara yang dilakukan terhadap 6 informan yang berasal dari UMKM Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic, dan Kafetaria Sunda. Untuk informan tersebut akan dijabarkan melalui tabel 1 dengan nama inisial serta sumber dari UMKM tersebut.

Tabel 1. Profil Narasumber

Inisial Informan	UMKM	Jabatan
JN	Zocha Graha Kriya	Pemilik
KL	Zocha Graha Kriya	Praktisi UMKM
IN	Dodol Picnic	GIA (<i>General Internal Affair</i>)
AK	Dodol Picnic	<i>Marketing</i>
IV	Kafetaria Sunda	Manajer Utama
BL	Kafetaria Sunda	Manajer Operasional

Sumber: data prier, diolah (2021)

Strategi Manajemen Perusahaan

Strategi Manajemen Perusahaan merupakan pengembangan dari formasi bagian-bagian penyusun strategi yang dilakukan oleh perusahaan dalam proses strategi yang dilakukan (Bellamy *et al*, 2019). Strategi dan arah yang diputuskan akan berdampak kepada ketahanan bisnis dalam suatu perusahaan. Berikut beberapa indikator strategi manajemen perusahaan:

1. Financial

Merupakan perencanaan jangka panjang dan pendek, pemantauan dalam pengambilan keputusan (arus kas, penganggaran, sumber dana/modal perancangan) (Bellamy *et al*, 2019).

Akibat kondisi pandemi berlangsung, kondisi perusahaan Zocha Graha Kriya pada saat pandemi Covid-19 berlangsung mengalami gangguan ekonomi yang menyebabkan kondisi perusahaan sulit dalam pemberian upah serta melakukan pengurangan jumlah tenaga kerja dan mengalami kondisi pasokan yang sulit pada bagian *supply* yang menghambat pada kegiatan produksi. Sehingga dampak dari kondisi tersebut, Zocha Graha Kriya melakukan pengurangan pekerja, mencari konsumen yang membutuhkan produk, dan melakukan putar haluan dari inti bisnis yang dilakukan. Untuk Dodol Picnic akibat dampak dari pandemi, perusahaan mengalami kondisi omset yang berkurang yang disebabkan dari pihak distributor yang melakukan pembatalan pemesan. Sehingga

perusahaan melakukan perubahan strategi yang dilakukan untuk jangka pendek dengan melakukan efisiensi dan meminimalisir resiko untuk mengoptimalkan kondisi keuangan perusahaan yang tidak baik. Hal tersebut membuat Dodol Picnic menciptakan kebijakan didalam perusahaan dengan melakukan pengawasan pada setiap pengeluaran, mengistirahatkan karyawan, melakukan efisiensi, dan meminimalisir resiko. Kondisi Kafetaria Sunda juga mengalami omset yang menurun. Untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan berusaha untuk melakukan cara dengan memberikan promosi melalui media sosial dan melakukan efisiensi dan estimasi biaya yang dikeluarkan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan selama pandemi berlangsung pada ketiga UMKM Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic, dan Kafetaria sunda mengalami kondisi penurunan yang sama yang disebabkan oleh penurunan kunjungan wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Garut.

Sehingga pada variabel strategi manajemen perusahaan untuk indikator *financial* dapat diambil kesimpulan bahwa kondisi keuangan perusahaan selama pandemic berlangsung terganggu dan memberikan hambatan pada kegiatan perusahaan. Selain itu, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan yang menurun yang disebabkan oleh tingkat penurunan kunjungan wisatawan dan kebijakan pemerintah. Sehingga akibat kondisi tersebut perusahaan berusaha untuk menstabilkan keuangan seperti membuat keputusan dan kebijakannya masing-masing dengan menyesuaikan kondisi perusahaan ditengah situasi yang sulit dan tidak bisa diprediksi.

Hal tersebut sesuai dengan pengertian (Bellamy *et al*, 2019) bahwa *financial* untuk mengetahui perencanaan jangka panjang dan pendek, pemantauan dalam pengambilan keputusan keuangan perusahaan. Juga dengan Groh (2014) bahwa hal tersebut termasuk ke dalam *tactical method* yaitu bertujuan untuk meningkatkan dan mengatasi krisis keuangan melalui indikator

readjustment yang merupakan perbaikan langsung yang dilakukan oleh perusahaan dalam dengan melakukan efisiensi dan efektivitas pertumbuhan keuangan perusahaan.

2. Operational

Digunakan untuk mendukung jangka pendek dari organisasi seperti penjadwalan, pengendalian proses, proyek dan sumber daya (Bellamy *et al*, 2019). Kondisi Zocha Graha Kriya mengalami penurunan operasional yang disebabkan oleh tingkat pengunjung yang berkurang serta adanya pembatasan *supply* yang menghambat kegiatan produksi. Hal tersebut mengakibatkan hambatan-hambatan yang dialami Zocha Graha Kriya yang menyebabkan kegiatan operasional terbatas. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut, Zocha Graha Kriya melakukan tes kompetensi sumber daya manusia dalam mempertahankan sumber daya yang bisa dipertahankan, mengikuti *trend* pasar, melakukan *rooling* jadwal. Kondisi operasional pada Dodol Picnic juga terganggu yang menyebabkan adanya pengurangan kegiatan operasional yang berdampak pada jumlah sumber daya manusia yang digunakan dan melakukan pengaturan sumber daya manusia. Pengaturan tersebut bertujuan untuk menyesuaikan sumber daya manusia dalam kapasitas produksi, *work from home*, dan karyawan yang terdampak untuk dirumahkan. Sehingga, Dodol Picnic mengalami hambatan dari kondisi tersebut akibat karyawan yang *underperformance*, perusahaan mengalami beban biaya yang tinggi sementara pendapatan relatif tidak banyak berubah. Perusahaan tentunya berusaha untuk mengatasi hal tersebut seperti melakukan efisiensi biaya operasional dan sumber daya, melakukan pengurangan jumlah karyawan, pengurangan kapasitas produksi.

Untuk Kafetaria Sunda melakukan perubahan jam kerja dan lebih menjaga kesehatan dan kebersihan. Namun terdapat hambatan yang dialami oleh perusahaan

akibat adanya kebijakan pemerintah yaitu PSBB dan resiko dari usaha itu sendiri. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut Kafetaria Sunda melakukan *adjustment shift* dan melakukan estimasi porsi produk.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kondisi operasional perusahaan selama pandemi berlangsung mengalami penurunan. Hal tersebut juga berdampak pada tingkat produktivitas yang menurun, permintaan barang, dan perubahan pengaturan jam kerja. Sehingga perusahaan berusaha untuk mengatasi permasalahan operasional yang dihadapi dengan melakukan *adjustment* dalam sumber daya manusia, jadwal dan jam kerja, dan kebijakan *financial*.

Hal tersebut sesuai dengan pengertian menurut (Bellamy *et al*, 2019) bahwa *operational* dilakukan oleh organisasi perusahaan dalam mengatur dan mengelola kegiatan jangka pendek dari organisasi seperti penjadwalan, pengendalian proses, proyek, dan sumber daya. Hal itu juga sesuai dengan Groh (2014) yang termasuk kedalam *tactical method* yaitu bertujuan bagaimana perusahaan mengatasi kesulitan melalui indikator *downsizing* bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan dan mengelola tingkat aktivitasnya dalam kondisi sulit.

3. Internal

Menilai perusahaan seperti sumber daya dan kompetensi organisasi serta persepektif strategis (analisis nilai rantai, *strength* dan *weakness*) (Bellamy *et al*, 2019). Menurut (Bellamy *et al*, 2019) dimensi *internal* untuk mengetahui bagaimana perusahaan melakukan penilaian terhadap kemampuan sumber daya yang dilihat dari kekuatan dan kelemahan sumber daya yang dimiliki. Zocha Graha Kriya melakukan pengurangan pekerja sebanyak 50 persen, berusaha mempertahankan pekerja yang bisa dipertahankan, dan memberlakukan perubahan jam kerja. Untuk mempertahankan sumber daya manusia, perusahaan memiliki indikator yang dilihat dari kompetensi sumber daya manusia itu sendiri. Apabila sumber daya tersebut tidak bisa dipertahankan, Zocha Graha Kriya

memiliki penilaiannya seperti kualitas bekerja dan loyalitas dari karyawan yang dinilai kurang baik.

Dodol Picnic dalam kondisi *internal* perusahaannya mulai memperhatikan kembali kondisi kesehatan karyawan, memperlakukan moral kepada sumber daya manusia yang dirumahkan, merumahkan karyawan, kebijakan *work from home*, dan adanya pemotongan gaji berdasarkan kebijakan. Hal tersebut perusahaan membuat kebijakan perusahaan terhadap karyawan yang terkena dampak *work from home* atau dirumahkan dilihat dari penilaian hasil pekerjaan dan kepentingan posisi. Dan apabila tidak bisa dipertahankan, disebabkan akibat adanya efisiensi biaya, karyawan *underperformance*, beban perusahaan, dan pertimbangan dalam kepentingan suatu posisi didalam perusahaan

Kafetaria Sunda dalam kondisi *internal* perusahaan melakukan perubahan jam kerja. Dan Kafetaria Sunda memiliki indikator untuk mempertahankan sumber daya manusia seperti kepercayaan perusahaan kepada karyawan dan loyalitas karyawan itu sendiri. Dan Kafetaria Sunda untuk sumber daya manusia yang tidak dapat dipertahankan akibat dari omset yang menurun yang berdampak pada pemberian gaji dan pertimbangan perusahaan.

Sehingga hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kebijakannya masing-masing dalam mempertahankan atau melakukan pengurangan sumber daya manusia, serta adanya kebijakan dalam bekerja selama pandemi berlangsung. Jika sumber daya manusia tersebut tidak bisa dipertahankan, hal tersebut diakibatkan dari kualitas bekerja dalam perusahaan, loyalitas yang kurang baik, akibat efisiensi dan karyawan yang *underperformance*. Juga akibat lainnya disebabkan oleh omset yang tidak memadai dalam memenuhi pemberian gaji.

Hal tersebut sesuai dengan Groh (2014) karena termasuk kedalam *strategi methods* yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dengan indikator *reengineering* merupakan rekonstruksi proses bisnis

perusahaan untuk menciptakan aktivitas yang efektif seperti efisiensi waktu, sumber daya, dan penggunaan biaya didalam perusahaan.

4. *Development*

Untuk menunjukkan pilihan arah strategis yang dilakukan oleh organisasi (Bellamy *et al*, 2019). Akibat kondisi pandemi, perusahaan berusaha untuk menentukan dan menunjukkan arah strategi yang dilakukan agar kondisi perusahaan tidak terus menerus dalam kondisi yang terpuruk. Zocha Graha Kriya melakukan arah strategi dengan melakukan fokus pada sector *wedding* dan pada sektor yang dianggap kuat oleh perusahaan. Sehingga hal tersebut dilakukan untuk mencari kepastian pasar dalam mendapatkan pendapatan dan agar *running* perusahaan tidak berlangsung lama ketika pandemi ini selesai. Dan perusahaan yakin bahwa strategi yang diputuskan memiliki hasil yang efektif dimana Zocha Graha Kriya melihat dari sisi fenomena yang terjadi dan pendekatan dengan meyakinkan kepada para karyawan bahwa perusahaan akan masih tetap menghasilkan pemasukan.

Untuk Dodol Picnic melakukan penataan pemasaran berdasarkan data-data yang diperoleh untuk menguasai pasar, efisiensi, meminimalisir resiko, penetrasi pasar, dan melakukan pengembangan pasar. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan mampu bertahan, terus maju, mengurangi resiko dikarenakan kompetitor yang mulai berkurang akibat pandemi. Dodol Picnic percaya bahwa arah strategi yang mereka putuskan memiliki hasil yang baik karena melihat dari hasil pemetaan pasar, akibat dari kompetitor yang berkurang yang disebabkan oleh kondisi pandemi sehingga menjadikan kesempatan bagi pihak perusahaan untuk melakukan strategi *offensive*.

Kafetaria Sunda melakukan pengadaan promosi dan penggunaan media sosial. Kafetaria Sunda juga melakukan strategi untuk dengan satu alasan yang kuat yaitu untuk meningkatkan pendapatan. Dan perusahaan yakin bahwa arah strategi yang dilakukan efektif karena hasil pemanfaatan

media sosial yang telah digunakan yang mampu memberikan dampak yang positif.

Indikator *development* menunjukkan bahwa perusahaan memiliki cara dalam menentukan arah strategi untuk mempertahankan kondisi selama pandemi berlangsung. Strategi tersebut didapatkan berdasarkan fenomena, penataan pasar, penetrasi pasar, pengembangan pasar, melakukan promosi dan pemanfaatan sosial media. Dan perusahaan yakin bahwa strategi yang telah mereka lakukan, memiliki hasil yang positif dengan melihat dari fenomena, melakukan strategi *offensive*, juga memanfaatkan efektivitas media sosial.

Hal ini sesuai dengan metode *strategi methods* yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing, orientasi pelanggan, daya tarik investasi, dan melakukan inovasi dengan indikator *regularizing* yaitu strategi dalam pengelolaan perusahaan terhadap krisis seperti pembentukan perencanaan, pembuatan sistem, dan pemasaran yang kuat (Groh, 2014) dan sesuai dengan pengertian Bellamy *et al*, (2019) *development* menunjukkan pilihan arah strategis yang dilakukan oleh organisasi

Inovasi Produk

Inovasi produk meneliti faktor yang diperlukan dalam mengembangkan sebuah produk baru (Kotler dan Keller, 2012).

1. *Relative Advantage*

Merupakan sejauh mana inovasi tampak lebih baik dari produk yang sudah ada sebelumnya (Kotler dan Keller, 2012) UMKM Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic dan Kafetaria Sunda melakukan inovasi produk pada selama pandemi berlangsung. Perusahaan melakukan inovasi agar bisa terus mendapatkan pendapatan serta mengikuti fenomena pasar yang sedang berlangsung. Zocha Graha Kriya melakukan inovasi selama pandemi karena mengikuti *trend* dan sebagai bentuk proses adaptasi. Perusahaan yakin bahwa inovasi yang dilakukan lebih baik daripada produk sebelumnya dimana Zocha Graha Kriya

berusaha untuk mengikuti *trend* dari hasil media sosial.

Untuk Dodol Picnic melakukan inovasi karena untuk menciptakan permintaan baru pada kondisi pandemi dan untuk menciptakan daya saing yang lebih kuat. Dodol picnic yakin bahwa inovasi yang dilakukan lebih baik dari sebelumnya karena melakukan pemetaan pasar, perubahan desain dan varian produk, serta melakukan tes produk. Kafetaria Sunda melakukan inovasi selama pandemi berlangsung untuk meningkatkan omset dan menciptakan permintaan baru. Kafetaria Sunda menyatakan bahwa inovasi produk yang dilakukan lebih baik karena hasil dari *quality control*. Sehingga perusahaan bisa mengambil keputusan bahwa inovasi produk bisa untuk diperkenalkan kepada konsumen serta menunjukkan bahwa produk tersebut diminati oleh konsumen.

Variabel inovasi produk pada dimensi *relative advantage* menunjukkan bahwa perusahaan melakukan inovasi sebagai bentuk proses adaptasi dan bertujuan untuk menciptakan permintaan baru yang berdampak pada pendapatan perusahaan. Perusahaan meyakinkan kepada penulis bahwa inovasi produk yang telah dilakukan tersebut lebih baik daripada produk sebelumnya karena melihat dan mengikuti *trend*, situasi dan kondisi yang terjadi dipasar dan mampu menunjukkan produk tersebut diminati oleh konsumen.

Hasil wawancara tersebut sesuai dengan pengertian menurut Kotler dan Keller, (2012) merupakan sejauh mana inovasi tampak lebih baik dari produk yang sudah ada sebelumnya. Juga menurut (Lv *et al*, 2018) inovasi menunjukkan bahwa perusahaan yang tangguh selalu dapat mempertahankan kinerja yang tinggi dan dapat memperbaharui diri dari waktu ke waktu melalui inovasi yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi dalam menciptakan ketahanan.

2. *Compability*

Merupakan sejauh mana inovasi terhadap produk yang telah dilakukan yang

bisa cocok dan sesuai dengan konsumen dan pengalaman konsumen (Kotler dan Keller, 2012). Selama pandemi berlangsung, perusahaan terus berusaha untuk melakukan inovasi agar mampu memberikan pengalaman yang baik kepada konsumen yang merasakannya. Seperti Zocha Graha Kriya mengatakan bahwa produk mereka bisa diterima oleh konsumen karena merupakan produk hasil *customize* secara personal oleh konsumen. Mereka menciptakan inovasi hasil dari masukan dan permintaan dari pencarian konsumen yang membutuhkan produk mereka.

Untuk Dodol Picnic dari hasil melakukan pemetaan pasar dan mereka berusaha untuk menganalisis produk yang mampu untuk menciptakan permintaan yang baru dan Kafetaria Sunda didapatkan dari dampak produk yang mampu mendorong omset dan hasil dari respon konsumen. Sehingga untuk variabel inovasi produk pada dimensi *compability* dimana perusahaan yakin inovasi yang dilakukan bisa cocok dan mampu memberikan pengalaman kepada konsumen. Hal tersebut dihasilkan dari dampak yang diberikan kepada perusahaan dan respon yang ditunjukkan oleh konsumen.

Hal tersebut sesuai dengan pengertian dimensi *compability* menurut Kotler dan Keller, (2012) merupakan sejauh mana inovasi terhadap produk yang telah dilakukan yang bisa cocok dan sesuai dengan konsumen dan pengalaman kepada konsumen.

3. *Complexity*

Merupakan sejauh mana inovasi yang dilakukan sulit untuk dipahami dan digunakan konsumen (Kotler dan Keller, 2012). Perusahaan terus berusaha untuk mengikuti perkembangan dan keinginan konsumen dalam pasar. Namun, ada tantangan dan kesulitan tersendiri dalam melakukan inovasi akibat dari ketersediaan sumber daya dan kompetensi yang tersedia didalam perusahaan. Menurut pengertian Kotler dan Keller, (2012) merupakan sejauh

mana inovasi yang dilakukan sulit untuk dipahami dan digunakan konsumen.

Menurut Zocha Graha Kriya merasakan tidak terlalu sulit untuk menemukan inovasi karena mengikuti *trend* serta melakukan *trial and error* terlebih dahulu untuk menyesuaikan kemampuan yang dimiliki. Akan tetapi meskipun perusahaan merasakan tidak terlalu sulit dalam menemukan inovasi, masih terdapat faktor yang menghambat untuk mengeksekusi dalam melakukan inovasi itu sendiri seperti kemampuan dan ketersediaan oleh sumber daya manusia yang dimiliki dibidang kerajinan. Dodol Picnic memiliki padangannya sulit melakukan inovasi yang disebabkan perlu adanya investasi yang lebih dalam menjangkau sumber daya dan belum memiliki alat canggih. Perusahaan melakukan inovasi karena produk makanan oleh-oleh yang perlu memunculkan sesuatu yang baru, tetapi perusahaan perlu melakukan pertimbangan kembali dari hasil *market needs* serta ketersediaan sumber daya dan alat yang dimiliki. Kafetaria Sunda sejauh ini belum terlalu sulit melakukan inovasi tetapi masih memiliki faktor penghambat dalam melakukan akibat dari *market needs* apakah inovasi produk tersebut disukai oleh konsumen dan dampak produk tersebut.

Sehingga kesimpulan yang ditunjukkan pada dimensi *complexity* menunjukkan sejauh perusahaan memiliki kesulitannya masing-masing dalam mengeksekusi inovasi yang dilakukan seperti faktor- faktor yang ditunjukkan oleh perusahaan dalam ketersediaan dan kompetensi yang dimiliki, dan alat yang dibutuhkan untuk menunjang inovasi dan *market needs*.

4. *Communicability*

Merupakan sejauh mana inovasi bisa dikomunikasikan atau disebarluaskan kepada orang lain (Kotler dan Keller, 2012). Inovasi yang telah dilakukan harus dikomunikasikan agar bisa diketahui dan disebarluaskan kepada konsumen dan kapasitas perusahaan untuk menyebarkan dari hasil inovasi yang telah dilakukan. Zocha Graha Kriya

menggunakan sosial media, *website* dan relasi dengan konsumen yang dimiliki. Dodol Picnic dengan memanfaatkan hasil Analisa data, menggunakan media sosial, *website*, *market place*, dan *SPG*. Untuk Kafetaria Sunda menggunakan media sosial dan *influencer*.

Untuk variabel inovasi produk pada dimensi *communicability* menunjukkan bahwa perusahaan melakukan pemanfaatan relasi, analisis pasar dan sosial media. Sehingga hal tersebut sesuai dengan pengertian Kotler dan Keller (2012) dimana *communicability* merupakan sejauh mana inovasi bisa dikomunikasikan atau disebarluaskan kepada orang lain dan menurut Lv *et al* (2018) bahwa inovasi dapat meningkatkan kapasitas dalam organisasi perusahaan.

Kemampuan Teknologi

Kemampuan teknologi merupakan kemampuan dalam organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan proses produk yang unggul serta meningkatkan kinerja organisasi (Salisu dan Bakar, 2019).

1. IRDC (*Internal R&D Capability*)

Sebagai kemampuan dasar perusahaan dalam penggunaan teknologi dan melakukan inovasi (Salisu dan Bakar, 2019). UMKM Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic dan Kafetaria Sunda menggunakan teknologi yang masih sederhana untuk menunjang produktivitas didalam perusahaan. Sehingga, sejauh ini ketiga perusahaan tersebut masih belum menerapkan keseluruhan produktivitas dalam penggunaan dan kemampuan teknologi yang masif. Zocha Graha Kriya untuk kemampuan teknologi yang digunakan masih kurang memadai dan relatif sederhana. Untuk kemampuan teknologi dalam mengelola sumber daya, sejauh ini Zocha Graha Kriya masih menganggap kurang dan hanya manual karena perusahaan tersebut merupakan karya gabungan usaha bersama yang pengelolaan sumber daya yang masih menggunakan alat manual. Kemampuan teknologi Zocha Graha

Kriya dalam mendukung inovasi juga masih sangat kurang dan mengakibatkan kalah daya saing jika ingin melakukan kerjasama untuk meningkatkan potensi perusahaan.

Dodol Picnic masih sederhana dan semi-tradisional serta membutuhkan investasi dalam menunjang penggunaan dan kemampuan teknologi dalam perusahaan. Untuk mendukung inovasi, perusahaan hanya melakukan pemasaran dengan membuat iklan, melakukan tahapan *setting website*, artikel, promo, kerjasama media *partnership*, *influencer*. Kafetarian Sunda hanya menggunakan *software* dan *hardware* namun masih sederhana dan penggunaan tersebut masih dilakukan secara manual. dan hanya memanfaatkan menggunakan sosial media dalam mencari omset. Dan untuk mendukung inovasi hanya menggunakan media sosial.

Kemampuan teknologi pada indikator IRDC (*Internal R&D Capability*) menunjukkan kemampuan teknologi secara keseluruhan yang selama ini digunakan oleh masing-masing perusahaan masih sederhana dan semi-tradisional. Sehingga hasil tersebut belum sejalan dengan Salisu dan Bakar (2019) IRDC (*internal R&D capability*) merupakan kemampuan dasar didalam perusahaan dengan teknologi dalam berinovasi juga dengan tidak sesuai dengan pengertian menurut Prah *et al* (2020) bahwa dengan adanya teknologi akan memungkinkan usaha dalam memastikan bahwa bisnis mereka masih tetap akan terus berjalan meskipun dalam kondisi yang sulit.

2. ETSC (*External Technology Sourcing Capability*)

External Technology Sourcing Capability sebagai potensi untuk meningkatkan kinerja dan sumber daya yang berbeda (Salisu dan Bakar, 2019). Mengenai teknologi apa yang akan digunakan dan dikembangkan dalam perusahaan agar bisa memberikan dampak dalam mencapai tujuan bisnis dan pelaku kepentingan. Sejauh ini Zocha Graha Kriya masih kurang dalam penggunaan teknologi untuk menjangkau pasar agar produk bisa dikenal secara lebih

luas dan memperlebar produk perusahaan. Dodol Picnic hanya menggunakan hasil dari dampak produk, namun masih belum cukup untuk memberikan dampak yang besar kepada perusahaan. Perusahaan juga tidak terlalu banyak menggunakan teknologi didalam pengolahannya. Sehingga kemampuan teknologi dalam memberikan dampak secara eksternal masih kurang. Untuk Kafetaria Sunda, kemampuan teknologi masih sederhana hanya dengan memanfaatkan media sosial seperti *Instagram* sebagai media promosi, penggunaan Gojek dan Grab untuk memudahkan saluran distribusi produk.

Kesimpulan pada kemampuan teknologi dengan dimensi ESTC (*External Technology Sourcing Capability*) menunjukkan bahwa teknologi yang digunakan dalam pemberian dampak eksternal masih kurang dan sederhana. Sehingga hal tersebut tidak sejalan Menurut Salisu dan Bakar (2019) ETSC (*External Technology Sourcing Capability*) sebagai potensi untuk meningkatkan kinerja dan sumber daya yang berbeda. Juga tidak sesuai dengan pengertian menurut Prah *et al* (2020) bahwa teknologi akan memungkinkan usaha dalam memastikan bahwa bisnis mereka masih tetap akan terus berjalan meskipun dalam kondisi yang sulit.

Ketahanan Bisnis

Merupakan kapasitas kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa bangkit dari kesulitan dan kegagalan (Branicki *et al*, 2017).

1. *Organizational Resilience* (Organizational Level) – Internal

Bertujuan untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam mengenali dan menangkap peluang (Branicki *et al*, 2017). Zocha Graha Kriya mengenai kondisi organisasi perusahaan selama pandemi berlangsung memiliki kondisi tidak ada perkembangan dan aktivitas sangat terbatas. Hal tersebut juga mengakibatkan kesulitan didalam organisasi Zocha Graha Kriya seperti sulit untuk menjangkau konsumen

yang sangat berdampak kepada omset dan pemberian kompensasi karyawan. Sehingga untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan melakukan cara untuk menciptakan ketahanan dalam organisasi dan mampu untuk menangkap peluang dengan mencari peluang jempit bola yaitu dengan melakukan pencarian konsumen yang membutuhkan produk mereka serta melakukan pendekatan kepada karyawan bahwa perusahaan ini mampu bertahan dalam kondisi pandemi.

Dodol Picnic dalam kondisi organisasi, perusahaan membuat kebijakan pekerja diistirahatkan, melakukan penambahan tugas pada *staff*, melakukan restrukturisasi organisasi, perubahan jadwal kerja, perubahan frekuensi dalam bekerja, dan *staff multitasking*. Akan tetapi perusahaan juga tetap merasakan kesulitan didalam kondisi organisasi yang dialami oleh Dodol Picnic yang disebabkan oleh adanya kebijakan pemerintah yang diterapkan dan sulit dalam melakukan penentuan pekerja yang dirumahkan. Hal tersebut disebabkan akibat dari sumber daya manusia yang berada di Dodol Picnic berasal dari kenalan yang mengakibatkan perusahaan merasa sungkan untuk merumahkan pegawai *underperformance*. Dodol Picnic berusaha untuk mempertahankan ketahanan organisasi dengan melakukan pemberian tugas diluar bidang kepada pekerja dan diharapkan untuk mampu melakukan tugas dan tanggung jawab tersebut, menjaga kinerja, dan mendorong organisasi untuk mampu bertahan dalam keterbatasan.

Untuk Kafetaria Sunda, memiliki kondisi cukup mengkhawatirkan dan tidak terlalu banyak melakukan perubahan. Kesulitan yang dialami dalam organisasi, tidak memiliki banyak hambatan. Namun perusahaan perlu untuk menetapkan pertimbangan karyawan *underperformance* untuk dipindahkan ke cabang yang lain. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui hasil pekerjaan mana yang lebih baik ketika diberlakukan pemindahan tanggung jawab pada cabang. Untuk mempertahankan ketahanan organisasi, Kafetaria Sunda berusaha memberikan kepercayaan kepada

masing-masing *jobdesk*, menjaga komunikasi antar pekerja, dan melakukan efisiensi belanja.

Sehingga ketahanan bisnis melalui indikator *Organizational Resilience* (Organizational Level) menunjukkan bahwa kondisi organisasi perusahaan selama pandemi mengalami gangguan dan keterbatasan bekerja, sulit dalam menjangkau konsumen yang berdampak pada omset dan pemberian gaji pekerja, serta adanya *adjustment* dalam pekerja, tugas, dan waktu kegiatan bekerja. Lalu perusahaan juga mengalami kesulitan dalam organisasi seperti adanya kebijakan pemerintah dan penentuan pekerja yang dirumahkan. Sehingga untuk menciptakan ketahanan bisnis dalam organisasi, perusahaan berusaha untuk fokus mencari konsumen potensial, meberlakukan peraturan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan diluar bidang, menjaga kinerja, dan melakukan penghematan biaya.

Hal tersebut sesuai dengan pengertian Branicki *et al* (2017) bahwa *organizational resilience* untuk mengetahui kemampuan organisasi dalam mengenali dan menangkap peluang. Juga hal tersebut sejalan dengan Ates *et al* (2011) bahwa organisasi perusahaan dituntut untuk tangguh dan mampu melakukan kegiatan inovatif kepada pasar melalui perubahan dan perbaikan yang terus menerus.

2. *Resilience MSME* (Organizational Level) - Eksternal

Merupakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi dan mengatasi ancaman eksternal secara signifikan (Branicki *et al*, 2017). Ketahanan UMKM Zocha Graha Kriya agar mampu bertahan dalam situasi sulit, perusahaan melakukan analisis *market needs* dengan mencari konsumen yang membutuhkan produk mereka berusaha dengan semaksimal mungkin untuk memenuhi segala permintaan dan kebutuhan konsumen, juga berusaha menjual produk yang sedang menjadi *trend* dipasar.

Dodol Picnic melakukan pengawasan didalam perusahaan. Dimana manajemen

perusahaan harus bisa mengelola, mengawasi, mengevaluasi serta mampu untuk melakukan efisiensi dan meminimalisir resiko pada setiap kebijakan yang ditetapkan selama pandemi. Kafetaria Sunda melakukan inovasi produk dan strategi berupa promosi pada media sosial. Hal tersebut menunjukkan, sejauh ini baik Zocha Graha Kriya, Dodol Picnic dan Kafetaria Sunda menunjukkan bahwa Zocha Graha Kriya dalam proses adaptasi selama pandemi berlangsung mulai berhasil dan lumayan berhasil. Dodol Picnic menyatakan bahwa perusahaan berhasil dalam melakukan adaptasi meskipun belum sepenuhnya dirasakan. Kafetaria Sunda menyatakan berhasil dan cukup berhasil meskipun belum sepenuhnya. Hal tersebut tersebut juga didukung oleh kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan. Zocha Graha Kriya mampu menciptakan ketahanan bisnis karena memiliki konektivitas yang baik kepada konsumen. Memiliki *customer relationship* yang terus berlangsung dilakukan selama kondisi pandemi. Dodol Picnic disebabkan karena mereka memiliki *brand* atau merk yang sudah dikenal lama dan luas. Kafetaria Sunda memiliki kekuatan karena dari hasil inovasi yang dilakukan serta sikap rasa bersaing dengan kompetitor.

Kesimpulan pada variabel ketahanan bisnis pada indikator *Resilience MSME* (Organizational Level)-Eksternal, perusahaan melakukan cara agar mampu bertahan akibat pandemi Covid-19 yaitu dengan analisis *market needs*, melakukan efisiensi dan meminimalisir resiko, melakukan inovasi dan strategi promosi. Hal berdampak kepada tingkat keberhasilan perusahaan dalam melakukan proses adaptasi. Perusahaan mampu memberikan jawaban bahwa mereka cukup berhasil dalam melakukan adaptasi selama pandemi Covid-19. Hal tersebut juga didukung oleh kekuatan yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan agar bisa bertahan. Kekuatan perusahaan tersebut seperti memiliki koneksi pada konsumen, *brand* yang sudah lama dikenal, dan dalam hal melakukan inovasi.

Sehingga hasil tersebut sesuai dengan pengertian Branicki *et al* (2017) bahwa *resilience MSME* merupakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi ancaman eksternal secara signifikan. Serta menurut Supardi dan Hadi (2020) bahwa ketahanan bisnis merupakan kemampuan adaptif yang dimiliki oleh perusahaan pada saat menghadapi suatu peristiwa yang sedang terjadi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Ketahanan Bisnis yang dilihat dari indikator *Organizational Resilience* (Organizational Level)-Internal menunjukkan ketahanan organisasi terganggu dan perusahaan melakukan cara dalam menghadapi ancaman eksternal yang ditunjukkan melalui indikator *Resilience MSME* (Organizational Level)-Eksternal untuk menciptakan ketahanan UMKM yang didukung oleh kekuatan masing-masing perusahaan seperti koneksi, *brand*, dan inovasi Peranan Strategi Manajemen Perusahaan terhadap ketahanan bisnis menunjukkan bahwa masing-masing perusahaan mengalami gangguan formasi strategi pada *financial*, *operational*, dan adanya perubahan pada kondisi *internal* perusahaan selama pandemi berlangsung.

Untuk melakukan inovasi produk terhadap ketahanan bisnis, menunjukkan bahwa inovasi produk dilakukan oleh perusahaan dengan mengikuti *trend*, untuk menciptakan kembali permintaan yang baru, dan menjaga kestabilan omset. Namun, ketiga perusahaan menunjukkan terdapat kendala untuk melakukan inovasi produk seperti kemampuan sumber daya manusia, dana perusahaan, dan ketersediaan alat dalam menunjang kegiatan inovasi. Kemampuan teknologi terhadap ketahanan bisnis menunjukkan teknologi yang digunakan kurang serta proses pengelolaan masih dilakukan secara manual dan semi tradisional baik dalam pengelolaan sumber daya, inovasi, dan dalam memberikan dampak secara eksternal.

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk

penelitian selanjutnya mengenai ketahanan bisnis UMKM berbasis pariwisata yang ada dalam suatu daerah dan mampu memberikan wawasan mengenai eksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi ketahanan bisnis melalui peranan strategi manajemen perusahaan, inovasi produk, dan kemampuan teknologi terhadap ketahanan bisnis. Serta saran praktis untuk UMKM seperti mempelajari dan meningkatkan penggunaan teknologi dalam menunjang produktivitas, strategi dan inovasi yang akan memberikan dampak secara internal dan eksternal, memanfaatkan dan mempelajari potensi *platform online* seperti media sosial, *website*, maupun *market place* yang akan membantu perusahaan untuk memperluas jangkauan pasar serta dalam mengatasi permintaan pasar lokal akibat dari kunjungan pariwisata yang tidak pasti, meningkatkan kompetensi sumber daya manusia dalam penggunaan teknologi untuk menunjang produktivitas, strategi, inovasi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan dan ditingkatkan kembali oleh penelitian selanjutnya. Beberapa saran yang bisa diberikan seperti objek penelitian yang lebih luas kembali tidak hanya berada dalam satu daerah sehingga data-data yang didapatkan lebih bervariasi dan mampu mewakili faktor-faktor yang mempengaruhi ketahanan bisnis UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, N. F., & Fitria, S. E. (2019). *Analisa Penerapan Entrepreneurial Marketing dan Dampaknya Pada Kinerja (Studi Pada Umkm Sutra Garut)*.
- Alyas., & Rakib, M. (2017). *Strategi Pengembangan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Dalam Penguatan Ekonomi Kerakyatan (Studi Kasus Pada Usaha Roti Maros di Kabupaten Maros)*.
- Ates, A., & Bititci, U. (2011). *Change process: a key enabler for building resilient SMEs*. International Journal of Production Research, 49(18), 5601-5618.
- Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). *The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis*. Journal of Economic Psychology, 42, 126-135.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). *How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs*. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research.
- Bellamy, L. C., Amoo, N., Mervyn, K., & Hiddlestone-Mumford, J. (2019). *The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process*.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods*. New York: McGraw-Hill Education
- Elfahmi, S. H., & Jatmika, D. (2019). *Pengaruh inovasi terhadap UKM naik kelas melalui daya saing produk*. Media Mahardhika, 17(3), 481-487.
- Gunartin, G. (2017). *Penguatan Umkm Sebagai Pilar Membangun Ekonomi Bangsa*. Eduka: Jurnal Pendidikan, Hukum, Dan Bisnis, 2(2).
- Groh, M. (2014). *Strategic Management in Times of Crisis*.
- Hamza, L. M., & Agustien, D. (2019). *Pengaruh Perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Terhadap Pendapatan Nasional Pada Sektor UMKM di Indonesia*.
- ifc.org. (2017). *Msme Finance Gap Assessment of The Shortfalls and Opportunities in Financing Micro, Small and Medium Enterprises In Emerging Markets*.
- Jewalikar, A. D., & Shelke, A. (2017). *Lean integrated management systems in MSME reasons, advantages and barriers on implementation*. Materials Today: Proceedings, 4(2), 1037-1044.
- Kurnia, F. (2016). *Analisis Tingkat Penggunaan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Yogyakarta*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- Lestari, I., Astuti, M., & Ridwan, H. (2019). *Pengaruh Inovasi dan Orientasi*

- Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing Umkm Kuliner*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT, 4(1), 111-118.
- Lv, W. D., Tian, D., Wei, Y., & Xi, R. X. (2018). *Innovation Resilience: A New Approach for Managing Uncertainties Concerned with Sustainable Innovation*. *Sustainability*, 10(10), 3641.
- Mindarti, L. I., & Anggoro, D, K. (2016). *Peningkatan Daya Saing Umkm Perempuan melalui Comparative Advantage: Study pada UMKM "Keripik Tempe Rohani" di Sentra Keripik Sanan, Kota Malang*. Kafaah: Journal of Gender Studies, 6(1), 1-12.
- Pakpahan, A. K. (2020). *Covid-19 Dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah*. Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional, 59-64.
- Prah, D., & Sibiri, H. (2020). *The resilience of African migrant entrepreneurs in China under COVID-19*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Picnicdodolgarut.com. (2020). Diambil kembali dari <https://picnicdodolgarut.com/>
- OECD. (2020). *Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses*.
- Salisu, Y., & Bakar, L. J. A. (2020). *Technological capability, relational capability and firms' performance the role of learning capability*. REGE Revista de Gestão, 27(1), 79-99.
- Salisu, Y., & Julienti, L. (2019). *Toward Enhancing Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Enterprises in Developing Economies of Africa*
- Simeone, C. L. (2015). *Business resilience: Reframing healthcare risk management*. *Journal of Healthcare Risk Management*, 35(2), 31-37.
- Suci, Y. R. (2017). *Perkembangan UMKM (Usaha mikro kecil dan menengah) di Indonesia*. Cano Ekonomos, 6(1), 51-58.
- Supardi., & Hadi, S. (2020). *New Perspective on the Resilience of SMEs Proactive, Adaptive, Reactive from Business Turbulence: A Systematic Review*.
- Soetjipto, N. (2020). *Ketahanan UMKM Jawa Timur Melintasi Pandemi Covid-19*
- Zocha.id. (2020). Diambil kembali dari <https://www.zocha.id/>