

# **STRATEGI BISNIS PADA KINERJA PERUSAHAAN ERA COVID-19**

**Desfitrina<sup>1</sup>**

**Zulfadhli<sup>2</sup>**

**Triana Agustini<sup>3</sup>**

[desfitrina@unitas.co.id](mailto:desfitrina@unitas.co.id)

**Universitas Taman Siswa Palembang<sup>1,2,3</sup>**

Jl. Taman Siswa No. 261, 30125

Kota Palembang, Provinsi Sumatera Selatan

*Received Date* : 01.10.2020

*Revised Date* : 13.08.2021

*Accepted Date* : 21.09.2021

PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA  
BANDUNG



### **ABSTRACT**

*Research findings reveal that MSME activities can function on two sides. First, the improvement of production technical skills; and second, capital support. This research aims to excavate the business strategy on company performance in the Covid-19 Era for MSMEs in South Sumatra. The data distributed were 215 MSMEs then the data collected were 211 and 4 questionnaires did not answer. The method used is a qualitative descriptive and explanatory approach. The results of the study produce a proposition regarding increasing competitiveness not only at the local, national and regional levels, but also at global competitiveness, so that micro, small and medium enterprises in the Covid-19 era can survive and be able to enjoy the benefits of online trading. It is hoped that further research will expand by adding different surgical variables such as using stayword theory and signaling theory.*

**Keywords** : *Business Strategy, Company Performance in the Covid-19 Era, Management, Business, MSME*

### **ABSTRAK**

Temuan penelitian mengungkapkan bahwa kegiatan UMKM dapat berfungsi pada dua sisi. Pertama, peningkatan keterampilan teknis produksi; dan kedua, dukungan permodalan. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan Era Covid-19 pada UMKM di Sumatera Selatan. Data yang disebarkan sebanyak 215 UMKM kemudian data yang terkumpul sebanyak 211 dan 4 kuisisioner tidak menjawab. Metode yang digunakan adalah metode kualitatif pendekatan deskriptif dan explanatory. Hasil penelitian menghasilkan proposisi mengenai meningkatkan daya saing yang bukan saja pada tingkat lokal, nasional dan regional, tetapi justru pada daya saing global, sehingga usaha mikro kecil menengah Era Covid-19 bisa bertahan hidup dan mampu menikmati keuntungan dari perdagangan online. Diharapkan penelitian selanjutnya meluas dengan menambah variabel yang bedah berbedah seperti menggunakan stayword teori dan sinyaling teori.

**Kata Kunci** : *Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan Era Covid-19, Manajemen, Bisnis, UMKM*

## PENDAHULUAN

Daya tahan UMKM terhadap badai Covid-19 sebagaimana terjadi pada tahun 2020 cukup mengguncang dunia termasuk Indonesia. Hal ini menunjukkan fakta pentingnya pengembangan UMKM bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan kinerja keuangan bisnis. Dengan jumlah UMKM yang kini lebih dari 62 juta unit usaha, makan UMKM bukan hanya mampu menggairahkan perekonomian nasional, tetapi juga mampu menyerap lapangan kerja yang sangat besar. Dengan asumsi tiap unit usaha menyerap tiga orang pekerja saja, maka sektor UMKM telah mampu menyerap 186 juta pekerja. Chan, & Cheung (2019) menyatakan bahwa ketergantungan menjadi penghalang bagi tumbuhnya kekuatan daya saing UMKM di Indonesia dimana sebagian terbesar usaha mikro kecil dan menengah adalah kegiatan masyarakat untuk menopang hidup pada usaha kecil dan menengah untuk menambah perekonomian keluarga ditengah ekonomi yang sulit seperti sekarang ini. Dimana sector pertanian sebanyak 38,33 juta unit usaha, atau duakali lipat lebih dari jumlah yang ada sekarang tidak bisa diandalkan akibat kuatnya teknologi informasi menguasai dunia bisnis.

Chen (2019) mengatakan bahwa untuk mengejar ketergantungan menejer unit usaha diperlukan kebijakan yang tepat dan implementasinya secara konsisten untuk dapat mewujudkan angka tersebut. Undang-Undang nomor 25 tahun 2000 tentang Program Pembangunan Nasional (Propenas) menggariskan bahwa pengembangan UKM ditempuh dengan tiga kebijakan pokok, yaitu : (1) penciptaan iklim kondusif; (2) meningkatkan akses kepada sumber daya produktif; dan (3) pengembangan kewirausahaan. Penciptaan iklim kondusif dan akses, lebih banyak menjadi porsi peran pemerintah, sedangkan pengembangan UMKM meski menjadi perintah undang-undang kepada pemerintah, tetapi hanya dapat optimal bila semua pihak turut berpartisipasi, termasuk masyarakat itu sendiri. Pengembangan UMKM masyarakat secara meluas akan mampu mendorong percepatan tumbuh kembangnya UMKM profesional dan UMKM baru di Indonesia (Hertati,2015).

Brenner (2020) menyatakan bahwa persoalan dalam pengembangan UMKM bukan hanya bertumpu pada peningkatan jumlah yang signifikan untuk memberikan kesempatan berusaha yang seluas-luasnya kepada masyarakat. Brautigam (2020) menyatakan bahwa untuk meningkatkan daya saing industri persaingan secara global maka design UMKM dibutuhkan tangan-tangan yang kreatif untuk menciptakan keunggulan didalam berinovasi produk UMKM yang menjadi minat semua orang. Covin & Slevin. (1989) menemukan peningkatan daya saing dapat dipercepat melalui dunia usaha yang kuat yang dilahirkan dan dijalankan oleh UMKM yang tangguh. Dess,et,all (1997) menyatakan bahwa kebijakan pemerintah, menghidupkan UMKM untuk menopang hidup ditengah

---

wabah covid-19 yang belum terselesaikan sehingga menghidupkan jaringan bisnis secara online agar ekonomi rakyat bisa bergerak sehingga beban moral pemerintah berkurang (Dobie,et,all 2018 and Hertati,,et,all, 2020).

Fenomena menyatakan bahwa era pademi Covid-19 terdapat beberapa UMKM mengalami kehancuran sehingga pemerintah harus memprakarsai pengembangan usaha kecil-menengah dan pengembangan UMKM di Indonesia, baik melalui pengembangan berbagai program atau bahkan gerakan masyarakat, seperti : Bansos, Gerakan UMKM Nasional, Bantuan Permodalan dari pinjaman bank, serta dukungan melalui berbagai peraturan, khususnya melalui Keputusan Presiden, (Asril, 2021). Kebanyakan program pembinaan tersebut dilakukan oleh lembaga pemerintah dan dana hibah. Hal ini menunjukkan bahwa perhatian pemerintah dan sektor usaha mikro kecil menengah terhadap pemberdayaan usaha kecil-menengah dan UMKM cukup besar, namun hasilnya belum mampu memuaskan, khususnya bagi Pengusaha kecil Menengah (PKM) dan pengusaha baru (*business start up*), (Asril, 2021).

Pada tahun 2020 pemerintah mengeluarkan paket kebijakan percepatan pengembangan sektor riil dan Pemberdayaan UMKM melalui Instruksi Presiden. Inpres ini berisi kebijakan yang dirinci dalam bentuk program, tindakan keluaran dan sasaran yang terukur dengan jelas, disertai target waktu penyelesaian serta lembaga yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikannya. Inpres ini meliputi: (1) Bansos wabah Covid-19; (2) bantuan tunai bagi yang terdampak Covid-19 sektor keuangan; dan (3) pemberdayaan UMKM. Inpres itu menugaskan Menko Perekonomian dan 19 menteri lainnya, 3 Kepala Lembaga Pemerintah Non Departemen (LPND) serta seluruh gubernur, bupati dan walikota untuk melaksanakan kebijakan percepatan pengembangan sektor riil dan pemberdayaan UMKM, serta bantuan social dana covid-19 serta bantuan-bantuan lainnya, (Asril, 2021).

Di tengah terbatasnya tingkat pendidikan dan pengetahuan masyarakat, UMKM justru tumbuh dengan pesatnya. Tetapi modal dasar ini tidak mampu dimanfaatkan pemerintah untuk dijadikan titik tolak dalam pengembangan UMKM itu sendiri. Bahwa tingkat keterampilan teknis dan permodalan UMKM menjadi kendala penting bagi tumbuh kembangnya UMKM, tentu tidak dapat dibantah siapapun. Hanya saja, tantangan UMKM yang terbesar bukanlah saat membuka usaha, tetapi justru bagaimana mempertahankan, mengembangkan dan memperkuat usaha yang telah didirikan. Sebuah kajian menemukan bahwa 40 % usaha baru gagal dalam tahun pertama, 60 % gagal pada akhir tahun kedua, dan 90 % gagal pada akhir tahun kesepuluh (Hertati and Sumantri, 2016).

Fenomena diungkapkan oleh (Asril, 2021) menyatakan bahwa UMKM era pandemic Covid-19 mengalami kehancuran, mall-mall gulung tikar serta hotel dan restoran tidak berdaya peran pemerintah melakukan pembinaan yang UMKM

---

bertujuan agar mereka mampu memiliki sifat-sifat : 1) mandiri; 2) adaptif; 3) kompetitif; 4) sadar lingkungan; 5) yang paling penting dapat berinovasi; dan 6) tangguh. Pengembangan UMKM jauh lebih kompleks dari sekadar persoalan keterampilan teknis dan permodalan. Kemandirian (otonomi) merupakan bagian dari pembentukan pribadi yang sangat mendasar bagi setiap UMKM. UMKM dengan kemandirian (otonomi) tinggi, tentu saja akan mampu juga memecahkan masalah keterbatasan kemampuan teknis produksi dan permodalan yang dihadapi perusahaannya. Johnson, et, all, (2008) mengandung makna, bahwa UMKM harus mampu menyesuaikan diri dalam percaturan bisnis, termasuk dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan bisnis. Mintzberg, etall (1990) menuraikan bahwa kemampuan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, khususnya lingkungan persaingan akan meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Movondo, et all (1999) Tetapi perusahaan yang kompetitif sekalipun, keberhasilannya lebih banyak ditentukan oleh penerimaan masyarakat dan lingkungannya. Karena itu, perlu dibangun kesadaran tinggi akan pentingnya lingkungan, baik lingkungan alam maupun lingkungan masyarakatnya (Hertati,2015).

Pada akhirnya, kekuatan strategi bisnis dan ketangguhan sebuah perusahaan sangat ditentukan seberapa besar inovasi menjadi dasar dalam pengembangan perusahaan tersebut. Inovasi adalah kata kunci dalam menyelesaikan berbagai masalah dan upaya mencapai tujuan lebih baik dalam rangka terbentuknya UMKM yang tangguh. Pembinaannya strategi bisnis sesungguhnya merupakan karakter dasar seorang bisnis yang tangguh guna merebut pangsa pasar yang unggul. Zahra (1986) mengembangkan karakteristik UMKM yang disebut sebagai pengenalan produk baru sehingga menghidupkan ekonomi rakyat kecil dan menengah di tengah terjangan Covid-19. Beberapa penelitian lain menekankan pada hubungan antara *specific managerial characteristic* dengan *strategic behavior of the firm* (perilaku strategik perusahaan). Di antaranya adalah penelitian oleh Lettieri, et,all (2009) yang meneliti hubungan *personality of CEO* dengan perilaku dalam pengambilan keputusan dan dampaknya terhadap kinerja. Peneliti-peneliti tersebut menemukan bahwa organisasi yang dipimpin oleh seseorang yang percaya diri dan agresif memiliki strategi inovasi yang lebih baik dan berkorelasi positif dengan kinerja.

Wang, & Ritchie (2010) yang meneliti hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja menemukan bahwa karakteristik lingkungan memiliki pengaruh signifikan terhadap strategis bisnis pada perusahaan kecil perkotaan dan perdesaan. Melalui analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa keinovatifan, keproaktifan dan pengambilan risiko berpengaruh positif seiring meningkatnya kondisi lingkungan terhadap UMKM perusahaan. Beal (2000)

---

menemukan hubungan yang mendalam antara pengamatan lingkungan, kondisi lingkungan serta strategi bersaing dengan kinerja perusahaan. Dari 5 (lima) aspek pengamatan lingkungan, 3 (tiga) di antaranya berpengaruh positif dan signifikan dengan strategi bersaing dan posisi siklus industri dalam persaingan. Ketiganya yaitu : (1) *customer and competitor information*; (2) *supplier information*; and (3) *company capabilities/ resources information*. Penelitian Zhang, (2017) menemukan hubungan antara *leadership characteristic* dengan tipe organisasi dan hubungannya dengan kinerja. Tipe organisasi yang sesuai dengan *leadership characteristic* akan memberikan kinerja lebih baik dalam perspektif *congruency theory*.

Studi penelitian mengkaji lingkungan eksternal (*external environment*), terhadap strategi bisnis (*business strategy*), dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan (*firm performance*) dengan unit analisis pada Usaha Kecil Menengah (UMKM). Hasil studi menemukan bahwa variabel-variabel berpengaruh satu dengan yang lain didasarkan pada beberapa pemikiran. Pertama, adanya bukti kemampuan penguatan UMKM dalam mengembangkan usaha, sehingga dari gagasan awal pengembangan konsep ini untuk memajukan usaha kecil menengah (*entrepreneurial*), kini telah juga diaplikasikan pada usaha besar (*corporate*) (Venkataraman, 1989); kedua, meski usaha kecil menengah terbukti memiliki daya tahan yang jauh lebih tangguh dari pada usaha besar, itu tidak berarti mereka dapat mengabaikan aspek lingkungan eksternal dalam menjalankan bisnisnya; ketiga, tantangan terbesar dari usaha kecil menengah yang selalu muncul ke permukaan adalah produksi yang tidak mampu diserap oleh pasar. Ini terutama disebabkan oleh ketidakmampuan usaha kecil menengah dalam bersaing.

Strategi bisnis yang benar-benar fokus dalam menghubungkan perusahaan dengan pelanggannya merupakan kebutuhan mendesak bagi usaha kecil menengah. Studi ini mengaplikasikan strategi bisnis dari Onar (2013) , yang oleh penulisnya sendiri menyebutnya sebagai strategi bersaing (*competitive strategy*) kemudian oleh Peck (2010) membuktikan bahwa *Porter's business strategies*, merupakan bentuk dukungan bagi pengembangan usaha kecil menengah di Indonesia; dan keempat, mendorong usaha kecil menengah untuk berusaha menilai kemajuan perusahaan mereka, bukan hanya pada besarnya penjualan dan laba yang meningkat atau menurun, tetapi juga pada berbagai aspek kemajuan lainnya, termasuk yang berkaitan dengan aspek yang memungkinkan usaha kecil menengah dapat terus tumbuh, tanpa harus bergantung pada satu figur pemilik usaha. Melalui aplikasi *balanced scorecard*, diharapkan studi ini menjadi informasi inspiratif bagi pelaku usaha kecil menengah.



Studi ini difokuskan pada usaha kecil menengah pilihan unit analisis ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, usaha kecil menengah merupakan satu solusi dalam mengentaskan kemiskinan dan pengangguran. Besarnya angka pengangguran di Indonesia di satu sisi dan dibutuhkannya sekitar 38,33 juta UMKM dalam rangka memperkuat daya saing Indonesia di era persaingan global pada sisi lain, merupakan tantangan riil yang harusnya diselesaikan secara simultan melalui pengalihan angkatan kerja pengangguran tersebut menjadi wirausaha baru. UMKM yang membuktikan diri mampu bertahan di masa krisis ekonomi yang dilanda Corona yang dahsyat, sesungguhnya lebih banyak tumbuh secara alamiah, sehingga untuk mengharapkan UKM yang ada sekarang benar-benar memiliki basis bisnis yang kuat, diperlukan dukungan pemberdayaan semua pihak dalam semua aspek, termasuk berbagai aspek yang berkaitan dengan variabel penelitian ini, dalam rangka melahirkan UKM yang kuat dan tumbuh secara konsisten.

*Small and medium enterprises* (SMEs) memberikan kontribusi besar terhadap pemulihan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja yang luas. Penelitian ini dilakukan Kim & Nelson (1998) UMKM di luar sektor pertanian sebanyak 4,20 juta unit usaha (Lesi & Safkaur, 2020) dengan jumlah penduduk 40,70 juta jiwa (Milles. 1983). Ini berarti telah mencapai rasio jumlah unit usaha : jumlah penduduk, lebih kecil dari 1 : 10, atau dua kali jauh lebih baik dibandingkan target yang disepakati dalam forum Asia Pacific Economic Council (APEC) dengan 1 : 20, sehingga patut menjadi acuan secara nasional dalam peningkatan rasio jumlah unit usaha dengan jumlah penduduk. Dinamika UMKM di Indonesia menunjukkan banyak makna dalam kaitannya dengan Covid-19 dan lingkungan eksternal, strategi bisnis, dan kinerja perusahaan. Bahkan, UMKM di Indonesia menunjukkan penurunan yang tinggi akibat Covid-19 dalam berbagai aspek, sehingga berbagai produk daerah tidak mampu menghasilkan produk disebabkan suasana lock down, produk UKM di Indonesia senantiasa memiliki daya pikat tertentu karena pergerakan ekonomi rakyat pada harus menghidupkan UMKM atau dengan cara virtual atau perdagangan online.

Perpaduan kajian penelitian diharapkan mampu memberikan gambaran menyeluruh tentang berbagai aspek UMKM, lingkungan eksternal, strategi bisnis dan kinerja perusahaan (UMKM) serta berusaha melihat dengan lebih jernih tentang seberapa besar teori-teori UMKM, manajemen sumber daya manusia, manajemen bisnis dan teori di bidang pengelolaan usaha kecil menengah diterapkan pada UKM. Kinerja unggul yang telah dicapai di banyak perusahaan besar sebagai hasil penerapan strategi bisnis yang tepat, dan berbagai proses yang optimal serta kepemimpinan yang tepat, bukan hal mustahil untuk diterapkan di dalam usaha skala kecil dan menengah. Pencapaian tujuan secara efisien dan efektif melalui proses koordinasi dan integrasi berbagai sumber daya



dan kegiatan kerja yang dilaksanakan dan diselesaikan dengan dan oleh orang lain (Leung 2004). Sudut pandang Lumpkin & Dess (1996) menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas (termasuk perencanaan dan pengambilan keputusan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian) yang didasarkan pada sumber-sumber daya organisasi (manusia, finansial, material, pasar, dan informasi) untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif.

Untuk mencapai tujuan dengan kualitas tinggi, manajemen menjalankan serangkaian proses manajemen yang didalamnya menjalankan serangkaian fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen ada lima yaitu : merancang, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi dan mengendalikan. Pada pertengahan 1950-an, dua profesor di UCLA menggunakan karya Fayol itu dengan menggunakan fungsi-fungsi : merencanakan, mengorganisasi, menyusun staf, mengarahkan dan mengendalikan, sebagai fungsi manajemen (Moorhouse, 2020). Proses manajemen yang didasarkan pada fungsi-fungsi utama manajemen kini fokus pada empat fungsi utama, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), kepemimpinan (*leading*), pengendalian (*controlling*).

Penelitian Nguyen, et, all (2017) menyatakan bahwa proses manajemen adalah sebagai serangkaian keputusan dan kegiatan kerja yang terus menerus di mana manajer terlibat dalam perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia tetap mengajukan lima fungsi manajemen ke dalam proses manajemen dengan tetap memasukkan penyusunan staf (*staffing*) sebagai salah satu fungsi manajemen. manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan praktik dan kebijakan yang dibutuhkan mulai dari analisis jabatan, proses rekrutmen pekerja hingga pada bagaimana pekerja dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, secara efisien dan efektif. Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*). "*human resource management refers to the practices and policies you need to carry out the people or personnel aspects of your management job.*"

Pan, (2015) menyatakan bahwa perusahaan industri tunggal adalah perusahaan yang beroperasi dalam satu jalur bisnis tertentu saja. Perusahaan dengan diversifikasi yang saling terkait adalah perusahaan yang beroperasi dalam berbagai industri yang terbagi dalam berbagai unit bisnis, tetapi keseluruhan unit bisnis tersebut memiliki keterkaitan satu dengan lainnya. Sedangkan perusahaan dengan diversifikasi yang saling tidak berkaitan adalah perusahaan yang beroperasi di bawah satu organisasi bisnis, tetapi antara unit bisnis yang satu dengan unit bisnis lainnya tidak ada keterkaitan bisnisnya. Hubungan antara unit bisnis semata-mata bersifat finansial, koordinasi tim manajemen dan kepemilikan perusahaan.

---

Strategi perusahaan dalam konteks ini lebih memfokuskan diri pada pilihan diversifikasi bisnis yang tepat. Karenanya, strategi perusahaan lebih menaruh perhatian kepada bersaing daripada bagaimana bersaing dalam industri tertentu. Kekuasaan dari unit bisnis strategis (*Strategies Business Unit/ SBU*), dimana adalah menyangkut strategi dan kebijakan perusahaan (*corporate*). Unit Bisnis Strategis (*SBU*) merupakan bagian dari perusahaan (*corporate*). Dalam struktur organisasi, unit bisnis strategis hanyalah satu bagian kecil dari begitu banyak bagian dalam organisasi, termasuk begitu banyak unit bisnis strategis. Dalam kerangka strategi sebagai mana halnya strategi perusahaan (*corporate strategy*), maka unit bisnis strategis juga merupakan satu strategi dan karenanya kita menyebutnya unit bisnis strategis.

Sebagai suatu strategi, masing-masing unit bisnis dalam perusahaan bekerja secara mandiri. Strategi unit bisnis sangat tergantung pada dua hal yang saling berkaitan, yaitu misi yang akan diperjuangkan dan keunggulan bersaingnya. Hal ini sebagaimana dinyatakan oleh Viciano. (1996) menyatakan bahwa keunggulan bersaing menunjukkan cara unit bisnis bersaing dalam pasar industri di mana ia berada untuk mencapai misi yang telah ditetapkan. Dalam konteks strategi unit bisnis, misi dibagi atas empat jenis misi yang sekaligus menggambarkan posisi mereka terhadap pasar. Murray (1984) mengemukakan : *“typically, business units choose from four missions: build, hold, harvest, and divest.”* Unit bisnis dengan misi *“build”* (membangun) berarti bertujuan untuk membangun posisinya dalam pasar, baik berkaitan dengan jumlah pelanggan, omset penjualan, maupun penguasaan pangsa pasarnya. Dikaitkan dengan daur hidup produk, unit bisnis dengan misi membangun adalah unit bisnis yang berada pada tahap pertumbuhan dan atau kejenuhan (kemunduran).

Kim (2005) dan Lestari & Hertati (2020) menyatakan bahwa ciri-ciri strategi bisnis adalah sebagai berikut (1) Produk Tepat Guna seperti barang, jasa yang dapat ditawarkan kepada konsumen yang sangat diminati oleh pasar harga, design murah dan tepat guna sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masa kini manfaat produk, kegunaanya sistem pelayanan dan penjualan produk dengan iklan, serta memberi kepuasan pada konsumen. (2) Jumlah Tepat Guna seperti konsumen pemakai produk sebelum membeli produk dijelaskan seindah mungkin agar mereka berminat membeli produk dengan layanan senyaman mungkin harga yang dikeluarkan konsumen tidak memberatkan dan sangat bermanfaat dan puas. (3) Harga Tepat Guna seperti dengan harga yang relative murah dibanding dengan barang lain yang sejenis sehingga memperoleh kepuasan atau keuntungan dan jauh lebih murah dengan barang yang sejenis dengan konsumen lain jika digunakan dalam jangka panjang (4) Media Komunikasi Tepat Guna seperti komunikasi yang baik didalam mempromosikan

produk serta layanan kepada konsumen yang sopan dimaksud agar konsumen tidak berpaling pada produk-produk lain yang sejenis dengan iklan yang keren dan sebagainya. (5) Waktu Tepat Guna seperti waktu yang tepat dan cepat baik yang digunakan konsumen untuk membeli produk yang diinginkan dan dibutuhkan secara tepat waktu serta menciptakan peluang bisnis dan menguasai dunia pasar. (6) Tepat Guna seperti tempat guna yaitu produk yang dipasarkan dengan menggunakan akses yang mudah didapat konsumen melalui teknologi *e-commerce* yang bisa digunakan kapan saja sehingga lewat ponsel. (7) Promosi Tepat Guna seperti promosi yang tepat dengan kegunaan wilayah pemakai didalam dengan tujuan untuk meningkatkan kesadaran agar menciptakan minat konsumen selera pembeli tetap tinggi.

Fungsi-fungsi manajemen, dalam organisasi bisnis sebagai suatu proses, bahwa manajemen merupakan suatu rangkaian aktivitas dalam rangka mengoptimalkan pendayagunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Berbagai fungsi manajemen bekerja dalam satu sistem organisasi yang memungkinkan terbangunnya sinergi optimal bagi interaksi seluruh sumber daya. Didalam organisasi bisnis, aktivitas fungsi-fungsi manajemen senantiasa beroperasi dalam arena fungsi-fungsi perusahaan. Kebutuhan akan fungsi perusahaan berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya, tetapi secara umum ada empat fungsi utama perusahaan, yaitu : fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, dan fungsi sumber daya manusia.

Para manajer sering percaya bahwa kurangnya kemampuan dan motivasi karyawan menjadi alasan merosotnya tingkat kinerja. Namun, faktor-faktor lain yang langsung berada di bawah pengaruh manajer mungkin menjadi penyebab kemerosotan yang sebenarnya. Terdapat banyak penyebab mengapa para manajer takut melakukan penilaian kinerja. Dua penyebab yang paling utama adalah kurangnya pelatihan tentang dasar-dasar penilaian kinerja dan penggunaan kriteria serta metode penilaian yang tidak tepat. Misalnya (1) Penilaian kinerja biasanya melibatkan konfrontasi, sesuatu yang lebih suka dihindari para manajer; (2) hal tersebut membutuhkan lebih banyak waktu dari yang dapat diberikan oleh banyak manajer; dan (3) hal tersebut membutuhkan keterampilan yang tidak dipunyai oleh banyak manajer.

Mengkaitkan kinerja dengan berbagai aspek dalam organisasi merupakan hal penting dalam organisasi. Tetapi yang lebih penting adalah melakukan penilaian kinerja yang terus menerus untuk memastikan organisasi mencapai kinerja yang lebih baik. Jia, et.all (2008) menyatakan bahwa pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja (*performance review and development*) mencakup penciptaan sasaran-sasaran dan standar kinerja, memantau kemajuan, mengkaji kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan sasaran-sasaran

---

yang telah ditentukan, mengaitkan pemberian imbalan dengan kinerja, membuat rencana-rencana pengembangan, dan menyepakati sasaran-sasaran dan strandar-standar kinerja yang ditetapkan dengan tidak jelas yang memungkinkan tidak langsung berkaitan dengan bidang-bidang kinerja kunci atau bahkan sama sekali tidak beraku bagi pekerjaan (Hung, et,all, 2018).

Para manajer yang menggunakan pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja mengetahui bahwa untuk mencapai hasil, mereka perlu mengenali, mendorong, mengkaji, dan menghargai kinerja yang dikehendaki. Mereka juga mengetahui bahwa untuk membuat para karyawan memberikan kontribusi dengan sukarela bagi sasaran-sasaran organisasi, mereka perlu menciptakan suatu lingkungan yang berdasarkan konsep “integrasi” Douglas McGregor. Selanjutnya Mc Gregor, menyatakan bahwa pekerjaan seorang manajer adalah menciptakan suatu lingkungan di mana setiap karyawan memandang kebutuhannya yang terpenuhi sebagai hasil langsung dari pekerjaan untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Hertati, 2015).

Pendekatan pengkajian dan pengembangan kinerja berupaya untuk mengaitkan pengembangan dan keberhasilan setiap karyawan kepada kinerja dan pengembangan organisasi. Yeung, et, all (2009) menyatakan baha agar pengkajian dan pengembangan kinerja dapat bekerja, hal tersebut harus digunakan dalam suatu konteks organisasi yang menekankan kualitas kehidupan kerja. Hal ini dilakukan dengan mengembangkan keyakinan karyawan dengan tujuan-tujuan yang menantang dan berharga serta menciptakan suatu lingkungan di mana pekerjaan memberikan imbalan secara ekstrinsik maupun intrinsik (Holslag, 2011).

Untuk mengukur kinerja perusahaan, Henderso, et, all (2004) mengajukan 30 indikator yang disebutnya dengan istilah keefektifan organisasi. Ketigapuluh indikator itu menunjukkan berbagai sudut pandang dalam mengukur keberhasilan organisasi, tetapi keseluruhannya lebih mengarah pada kinerja manajerial yang berkaitan dengan aspek-aspek pengembangan organisasi. Norton menamakan indikator pengukuran kinerja ini sebagai *balanced scorecard*, yaitu seperangkat instrumen pengukuran kinerja perusahaan untuk mencapai keunggulan di masa depan dan pertumbuhan yang kontinyu, yang tersusun dalam suatu sistem yang terdiri atas empat perspektif yang berbeda, yaitu keuangan; pelanggan; proses bisnis (Guth, & Ginsberg. 1990) dengan ciri-ciri : (1) Bisnis Kuliner seperti usaha bisnis yang sedang trend kaum tua hingga kalangan muda dan cukup menjanjikan sehingga para pelaku UMKM harus bisa nerinovasi dalam bidang makanan serta harga yang tidak terlalu besar, seperti hasil tenun daerah, membuat kerajinan dari limbah plastic, limbah getah gambir bahan dasar kain, dan lain sebagainya. (2) Bisnis *Fashion seperti* bisnis bidang *fashion* tidak kalah pentingnya yang sedang diminati sehingga UMKM harus bisa menciptakan mode

tren *fashion* baru sehingga pelaku bisnis *fashion* tetap meraup keuntungan. Contoh usaha tenun daerah, model pakaian masa kini, sepatu plastk, tas gaya masa kini, busana muslim dan lain-lainya. (3) Bisnis Pertanian *seperti* bisnis pertanian cukup teras rumah dimanfaatkan untuk media tanam kembang Anglomena. Contoh UMKM bibit kembang Keladi tengkorak, bibit kembang katus, promosi penjualan jenis-jenis kembang hutan. (4) Bisnis Elektronik *seperti* bisnis dibidang elektronik, seperti bidang poncel, power bank, kabel-kabel electronic, kesing poncel dan striker yang lucu-lucu adalah strategi inovasi yang tepat. (5) Bisnis Bidang Jasa *seperti* bisnis bidang jasa, yaitu servis slon, panti pijat , tukang urut, salon dan cara membuat makanan, servis AC, baju budaya Indonesia dan lain sebagainya.

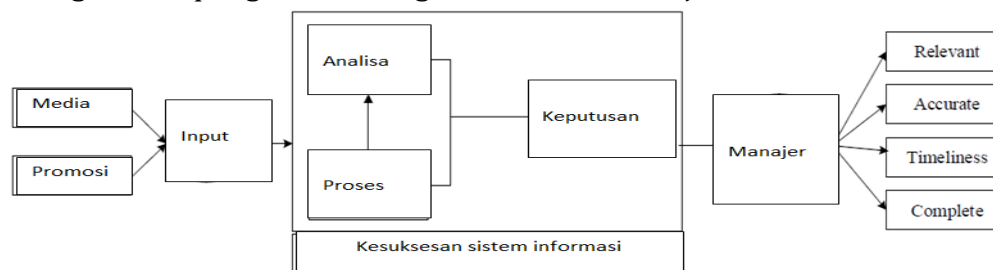
Strategi bisnis yang dimaksud di sini adalah strategi perusahaan industri tunggal (*single industry*) atau strategi di level unit bisnis (*business unit strategies*) yaitu formulasi dan implementasi strategi oleh perusahaan yang relatif otonom (*relatively autonomous*), meskipun mungkin saja perusahaan tersebut sebagai bagian dari korporasi yang kompleks (Faulkner, 2001). Sebagai unit bisnis tersendiri, perusahaan biasanya memproduksi barang tunggal (*single product*) atau produk-produk yang berkaitan sangat tinggi satu dengan yang lain (*highly related*). Pada kasus tertentu bisa saja strategi korporasi dan strategi unit bisnis identik, seperti perusahaan pembuat komputer (*computer manufacturer*). Namun umumnya, korporasi yang memiliki unit bisnis berbeda atau lebih dari satu, sangat besar kemungkinan memiliki strategi yang berbeda, bahkan bisa saja saling bertentangan. Pada level unit bisnis inilah, penelitian ini akan diterapkan.

Strategi bisnis yang sering digunakan dalam penelitian di bidang ini adalah strategi yang diungkapkan oleh Evans (2005) menyatakan bahwa tipologi strategi bisnis dalam dua bentuk *continuum* yaitu : *prospectors* dan *defenders*. *Prospectors* dan *defenders* memiliki cirri-ciri yang saling berkebalikan. Secara singkat, karakteristik strategi *prospector* adalah : tumbuh melalui produk dan pengembangan pasar, perhatian pada efektivitas dan disain produk, produk disesuaikan pesanan, perhatian pada riset pasar dan sifatnya yang desentralistik sehingga sesuai untuk situasi dinamis. Perusahaan sangat berkonsentrasi pada inovasi produk dan pengembangan pasar baru.

Strategi defender digunakan organisasi pada situasi yang mempunyai karakteristik : perusahaan bermain di pasar stabil, tumbuh melalui penetrasi pasar, riset diarahkan pada pengembangan produk yang sudah ada, kuantitas produk besar (memperhatikan skala produksi) dan sifatnya sentralistik. Sedangkan strategi *analyzer* dikarakteristikan sebagai strategi perusahaan menghadapi pasar yang ambigu, kadang dapat diduga dan secara cepat bisa juga berubah. Manajemen sangat perhatian pada proses rekayasa dan produk serta mengutamakan kampanye pemasaran secara luas. Erdal, (2008) memberikan

tipologi strategi bisnis yang terbagi dalam empat karakteristik, yaitu : diferensiasi, kepemimpinan biaya, fokus diferensiasi, dan fokus kepemimpinan biaya. Didalam pasar yang luas, keempat strategi tersebut jika ditarik dalam satu garis posisi yang berlawanan akan memunculkan dua strategi saja, yaitu : strategi diferensiasi dan strategi kepemimpinan biaya, dengan demikian makan dapat disimpulkan bahwa penelitian ini meneliti seperti hipotesis berikut ini:

H1 : Bagaimana pengaruh Strategi Bisnis Pada Kinerja Perusahaan Era Covid-19



Sumber: data diolah, 2020

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Sumatera Selatan kuisisioner yang disebarkan sebanyak 215 UMKM kemudian kuisisioner yang terkumpul sebanyak 211 dan 4 kuisisioner tidak menjawab. Selain mewawancarai para pedagang pasar tradisional juga UMKM yang dipilih yaitu pedagang dipinggir jalan dengan mendatangi secara langsung dan dipilih secara cara acak. Harun, (1993) didalam menentukan sampel menggunakan jumlah populasi dengan rumus Slovin dengan asumsi tingkat kesalahan pengambilan sampel yang ditolerir adalah sebesar 5% untuk menghitung hubungan tersebut digunakan rumus berikut :

$$r = \frac{n \sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n(\sum y^2) - (\sum y)^2}}$$

Keterangan:

r = Kolerasi

x = strategi bisnis

y = Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19

n = Jumlah Responden

Untuk mengetahui pengaruh antara variable strategi bisnis, pada Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19 digunakan koefisien determinasi ( $r^2$ ). Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan

sebelumnya, maka hipotesis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan era covid-19.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengujian data validitas guna mengetahui apakah alat uji yang digunakan sudah tepat dengan analisis verifikasi dan exploratori. Analisis verifikatif dilakukan guna memperlihatkan ketepatan teori dan alat uji (Fox,2016). Untuk menentukan uji kelayakan indikator dalam daftar pertanyaan guna menentukan variabel yang di uji dan kecocokan dalam pengukuran. Kemudian menguji hipotesis di menggunakan komponen struktural data model (SEM Lisrel) atau berbasis varians yaitu SEM Lisrel (Harun, 1998), kegunaan agar analisis Deskriptif strategi, sasaran UMKM dapat tercapai dengan sempurna dengan mendesig pernyataan-pernyataan yang diajukan pada kuesioner. Tujuan analisis verifikasi digunakan agar gambaran seperti persentase skor jawaban UMKM diperoleh pada tabel 1-6 berikut ini:

**Tabel 1. Hasil Uji Hasil Square roots of AVE**

No	Dimensi	Square Roots of AVE
1.	Produk Tepat	0.829
2.	Jumlah Tepat	0.749
3.	Harga Tepat	0.612
4.	Media Komunikasi Tepat	0.752
5.	Waktu Tepat	0.601
6.	Bisnis Tempat	0.651
7.	Promosi Tepat	0.652

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 2. Hasil Uji Composite Reliability**

No.	Dimensi	Composite reliability	Cronbach Alpha
1.	Bisnis Kuliner Usaha	0.846	0.852
2.	Usaha <i>Fashion</i>	0.820	0.836
3.	Usaha Pertanian	0.860	0.841
4.	Usaha Elektronik	0.821	0.852
5.	Usaha Bidang Jasa	0.711	0.732

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 3. Hasil Uji Goodness of fit pada inner model diukur menggunakan R square**

No.	Model	R square
1.	Strategi Bisnis	0.126

Sumber: data diolah, 2020



**Tabel 4 Hasil Uji Q square**

No.	Model	Q square
1.	Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19	0.432

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien	Signifikansi	Keterangan
1	Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19	-0.408	0.026	Diterima

Sumber: data diolah, 2020

**Tabel 6. Hasil Goodness of Fit (GOF) pada Model Akhir**

No	Kriteria	Nilai Batas	Hasil	Kesimpulan
1	2-chi square, <i>Significance probability</i>	$p\text{-value} \geq 0,050$ atau = 0,000	0,000	Fit
2	GFI	> 0,70	0,734	Fit
3	AGFI	> 0,80	0,647	Fit
4	CFI	> 0,72	0,953	Fit
5	TLI atau NFI	> 0,81	0,771	Fit
6	RMR	$\leq 0,50$	0,081	Fit
7	RMSEA	$\leq 0,06$	0,056	Fit

Sumber: data diolah, 2020

Pengujian yang dilakukan dalam *inner model* dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat  $R^2$  untuk setiap variabel laten dependen. Perubahan nilai  $R^2$  dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Hasil AVE menunjukkan bahwa indikator yang dimiliki oleh masing-masing variabel dapat mengukur variabel yang dimaksud. Cooper ,et,all (2001) *Discriminat validity* adalah membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Dimana nilai AVE harus > 0,50. Hal ini nampak dari nilai signifikansi 0.026. Oleh sebab itu hipotesis untuk pengaruh langsung dalam variabel ini diterima. Tingkat signifikansi (nilai  $p < 0.05$ ) pada taraf di bawah 0.05 menunjukkan bahwa strategi bisnis mempengaruhi Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19. Uji reliabilitas dilakukan dengan uji cronbach alpha menggunakan SPSS. Cooper , et, all (2006) meyakini bahwa suatu konstruk dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha >0,60 *Structural Equation Model* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software warp* PLS 5.0.

Haer, et, all (2014) menyatakan bahwa Multi indikator adalah bagian dari *path model* yang dilakukan didalam konstruk laten sebagai analisis yang powerful

dengan sampai kecil yang diuji oleh data (Cooper,2006). Mendeskripsikan bahwa model akhir CFA siklus hidup proses bisnis yang terbentuk sudah memenuhi beberapa kriteria statistik *Goodness of Fit*(GOF) seperti  $\chi^2$ , GFI, AGFI, CFI, TLI atau NFI, RMR, dan RMSEA, sehingga model Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19 sudah memenuhi kriteria model pengukuran yang baik (*fit*) dan dapat dijadikan sebagai manifest bagi pembentukan *full model*. Hasil uji kecocokan *Goodness of Fit* pada model akhir Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19 diperoleh hasil seperti pada rekapitulasi hasil Dimensi dan Indikator Kinerja Perusahaan Skala Kecil Menengah Masa Covid-19.

Strategi diferensi ditandai dengan penciptaan *uniqueness* yang mana *uniqueness* tersebut dihargai tinggi oleh konsumen. Arahnya, organisasi akan mematok harga *premium* sesuai dengan nilai yang dihargai oleh konsumen. Hertati, et, all (2019) menyatakan bahwa UMKM perlu menciptakan strategi nilai yang tinggi namun bentuk produk terdiferensiasi zaman Covid-19 tidak bisa menciptakan keunggulan produk atau dengan keunikannya disebabkan sulit memperoleh bahan baku sehingga banyak produk usang, hal ini disebabkan peredarannya produk UMKM sangatterbatas pada kalangan eksklusif tertentu. Kemudian kepemimpinan (keunggulan) yang terjadi dengan biaya perusahaan belum bisa menciptakan biaya kumulatif yang lebih rendah dari biaya pesaing. Strategi kepemimpinan biaya, ditandai dengan pengendalian faktor penentu biaya. UMKM dapat mencapai keunggulan dan kaitannya dalam biaya aktivitas nilai yang mewakili proporsi signifikan dari biaya total, di antaranya dengan penentuan skala produksi secara tepat dan menekankan pada aktivitas nilai di mana perusahaan memiliki keunggulan. Sedangkan cara kedua adalah dengan mencari cara yang lebih efisien dalam memproduksi, mendistribusi dan memasarkan produk. Strategi bisnis yang digunakan di sini adalah model yang ditawarkan oleh Brown,et,all (2017) di mana secara luas digunakan dalam kebijakan bisnis dan penelitian mengenai hal tersebut dianggap sebagai strategi bisnis yang paling populer menurut Engle, et,all (1998).

Guth, & Ginsberg (1990) merekomendasikan bahwa perusahaan harus memilih salah satu dari *generic strategies* dan perlu menghindari pemilihan strategi di tengah-tengah antara diferensiasi dan *cost leadership*, karena akan kesulitan dalam praktik-praktik aplikasinya. Posisi "terperangkap ditengah" hanya akan menghasilkan kinerja di bawah rata-rata dan bersaing tanpa keunggulan apapun karena kemungkinan akan terjadi benturan dalam praktik, dari dua strategi yang dipilih bersama-sama. Keunggulan bersaing yang berbeda menuntut tindakan-tindakan yang berbeda pula. Penelitian Hansen, et, all (1989) menganalisis sumber keunggulan bersaing merupakan kunci utama untuk mencapai keunggulan bersaing dan mempertahankannya.

Hertati and Syafarudin (2018) menyimpulkan bahwa perusahaan harus mampu mempelajari strategis dalam berbisnis agar semua kegiatan perusahaan dan bagaimana kegiatan ini saling berinteraksi satu sama lain dalam menciptakan keunggulan bersaing, baik dalam bentuk keunggulan berbiaya rendah maupun diferensiasi. Gartner, (1998) menyatakan bahwa salah satu alat utama dalam menganalisis kegiatan perusahaan dan interaksinya adalah rantai nilai. Hertati, (2015) dan Hall, (2010) menyatakan bahwa strategi kegiatan perusahaan adalah cara perusahaan untuk memperoleh keunggulan dalam bersaing tetapi perusahaan harus memilah-milah mana yang baik mana yang buruk agar strategi potensial dapat dicapai secara utuh. Kemudian Lestari & Hertati (2020) menyatakan bahwa strategis bisnis perusahaan adalah cara perusahaan dalam menciptakan laba dalam jangka panjang serta persaingan sempurna menciptakan pasar tetap harmonis dan terintegrasi dengan baik.

## **KESIMPULAN**

Strategi bisnis Era Covid-19 mengalami penurunan disebabkan banyaknya perusahaan skala kecil menengah yang gulung tikar. Agar usaha mikro kecil menengah yang dijalankan bisa bertahan hidup sehingga kinerja perusahaan bertahan pemilik UMKM harus dapat menyediakan produk yang dibutuhkan masyarakat dengan harga murah kualitas baik. Untuk melihat pilihan strategi yang diterapkan perusahaan mengkaji perusahaan kecil dan menengah dalam konteks masing-masing UMKM. Strategi bisnis, didalam penelitian ini merujuk secara makro dan mikro organisasi yaitu strategi bisnis kinerja perusahaan. Ukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *return on assets*. Pengukuran strategi dan juga kinerja didalam kepemimpinan dan kedinamisan *team* yang dapat membentuk strategi bisnis kolektif yaitu sikap dan perilaku. Mencakup kepuasan kerja team dan komitmen team, komunikasi, kerjasama dan konflik diantara anggota team. Perilaku kepemimpinan dipengaruhi oleh dua jenis persyaratan tersebut secara langsung. Perilaku kepemimpinan *relations-oriented* dan *participative*. Strategi bisnis pada kinerja perusahaan melalui interaksi proses strategi dan perubahan kondisi ekonomi di masing-masing UMKM, pada kinerja perusahaan. Strategi dan kinerja perusahaan suatu proses interaksi antara faktor lingkungan dan faktor organisasi.

## **REKOMENDASI**

Diharapkan penelitian yang akan datang dapat menambah variabel yang berbeda seperti faktor lingkungan yang digunakan sebagai adalah ketidakpastian industri di masing-masing UMKM sedangkan faktor organisasi diukur dari proses penyusunan strategi perusahaan. Kinerja perusahaan seperti pertumbuhan

*market share, gross profit margin, dan return on investement.* Strategi bisnis perusahaan yang diamati adalah strategi berbasis finansial dan non-finansial. Strategi non-finansial yang digunakan adalah *balance scorecard*. Pemahaman yang baik untuk kemajuan UMKM di Indonesia dalam berkreasi menciptakan sistem informasi yang memberi manfaat untuk kemajuan anak negeri dapat dijelaskan lebih komprehensif.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asril. (2021). PKM darurat, pelaku usaha kecil menolak pembatasan kegiatan: 'Bisa kembali hancur lebur UMKM, kami dapat uang dari mana'. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-57650848>
- Brautigam, D. (2020). A critical look at Chinese 'debt-trap diplomacy': The rise of a meme. *Area, Development and Policy*, 5(1), 1-14.
- Brenner, R. (2020). Escalating plunder. *New Left Review*, 123, 5-22.
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., et al. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.
- Chen, X. (2019). Change and continuity in special economic zones: A reassessment and lessons from China. *Transnational Corporations*, 26(2), 49-74.
- Chan, C., Nozu, K., & Cheung, T. (2019). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 1-22.
- Cooper, M. (2006). Japanese tourism and the SARS epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 117-131.
- Cooper, Donald R & Pamela S Schindler. (2001). *Business Research Method*. 7th Edition. Boston: McGraw Hill International Edition.
- Cooper, Donald R & Pamela S Schindler. (2006). *Business Research Methods*. 9th edition. International edition. Mc Graw Hill
- Covin & Slevin. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Jan/Feb 1989; 10:1, Vol 10: 75-87
- Dess, Gregory; Lumpkin, G.T & Covin, J.G. (1997). Entrepreneurial Strategy making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, Oct 1997; 18, 9, p. 677-695
- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures*, 3(4), 46.
- Engle, R.F. C.W.J. Granger, (1987). Cointegration and error correction: representation estimation, and testing, *Econometrica* 55 (1987) (1987) 251-276.

- Erdal,G. (2008).The causality between energy consumption and economic growth in Turkey, *Energy Policy* 36 (2008) 3838–3842.
- Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Gartner, W.B. 1988. Who is an entrepreneur?" is the wrong position, *American Journal of Small Business*, 12(4): 11-32.
- Guth, W & Ginsberg. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, p: 5-15
- Hall, M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hair,Jr.J.F.Hult.G.T.M., Ringle, C.M & Sartet., M (2014) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Califrnia: sage Publication, Inc.
- Harun Al Rasyid. (1993). Path Analisis dalam Aplikasi Penelitian Sebagai Alat Analisis Kausal, Makalah Praktikum Teknik Penarikan sampel dan Penyusunan Skala FE-UNPAD. Bandung.
- Harun Al Rasyid. 1998. Analisis Jalur (Path Analysis). Makalah Lokakarya. Bandung: LP3E-UNPAD
- Hansen, G.S, and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational, *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hertati.L.Syafarudin.A.(2018).How the Implementation of the Industrial Revolution 4.0 Management Information System Influenced Innovation: The Case of Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Asian Business Strategy*. 2018 3(4) 52-62
- Hertati,L Safkaur, O, Simanjuntak. M.A. (2020).How to Align Management Commitments to the Successful Implementation of Management Accounting Information Systems in Manager Decision Making.IJTC Ilomata Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329
- Hertati. L (2015). Competence of Human Resources, The Benefits of Information Technology on Value of Financial Reporting in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting* 6, (8) 12-18
- Hertati.L.(2015). Impact of uncertainty of environment and organizational cultural on accounting information system management and implications for managerial performance proposing a conceptual framework.

- International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom 3 (12) 455-468.
- Hertati.L. (2015). Total Quality Management As Technics On Strategic Management Accounting. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research* 2, (11), 0942-0949.
- Hertati, L.(2015). Internal Control And Ethics Of Quality Management System Accounting Information And Implications On The Quality Of Accounting Information Management: Proposing A Research Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* 3 (6) 902-913
- Hertati.L. Sumantri R. (2016). Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal Of Scientific & Technology Research* 5 (4) 181-191
- Hertati.L.Zarkasih.W.Suharman.H.Umar.H.(2019). The Effect of Human Resource Ethics on Financial Reporting Implications for Good Government Governance (Survey of Related Sub-units in State-owned Enterprises in SUMSEL). *International Journal of Economics and Financial*. 9(4), 267-276
- Henderson, J., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411-419.
- Holslag, J. (2011). China and the coups: Coping with political instability in Africa. *African Affairs*, 110(440), 367-386.
- Hung, K., Mark, C., Yeung, M., Chan, E., et al. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and health*, 14(1), 117.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D.(2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29, 138-143.
- Johnson, P., Zhen, L., Tolomiczenko, G., & Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 332-346.
- Kim, S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- Khalifa, H. Ghali, H. (2005). Energy use and output growth in Canada: a multivariate cointegration analysis, *Energy Econ*. 26 (2005) 225-238.
- Kim, C.J. Nelson, C.R. (1998). Business Cycles Turning Points. a new coincident index and tests of duration dependence based on a dynamic factor model with regime switching, *Rev. Econ. Stat.* 80 (1998) (1998) 188-201.
- 
-



- Lesi, H. Safkaur.O.(2020). The Influence of Information Technology Covid-19 Plague Against Financial Statements and Business Practices. *IJTC Ilomata International Journal of Tax & Accounting* 1 (3) 122-131
- Lestari.R & Herati.L. (2020). Bagaimana Pengaruh Strategi Bisnis, Kekuatan Produk Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen: Studi Kasus Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia. *KAJIAN AKUNTANSI Universitas Islam Bandung*, 21 (1) 1-16
- Lettieri, E., Masella, C., & Radaelli, G. (2009). Disaster management: Findings from a systematic review. *Disaster Prevention and Management*, 117-136.
- Leung, P., & Lam, T. (2004). Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 47-57.
- Lumpkin, GT & Dess, G Gregory. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, 135-172
- Milles. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Trhee Type of Firms, *Management Science* 29 (7). 770-791.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195
- Movondo,. Felix T. (1999). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance, *Journal of Stratgeic Management* 7 , p. 237-250.
- Murray, A John. A Concept of Entrepreneurial Strategy. (1984). *Strategic Management Journal*, Vol. 5. 1-13.
- Moorhouse, B. L. (2020). Adaptations to a face-to-face initial teacher education course 'forced'online due to the COVID-19 pandemic. *Journal of Education for Teaching*, 1-3.
- Nguyen, D., Imamura, F., & Iuchi, K. (2017). Public-private collaboration for disaster risk management: A case study of hotels in Matsushima, Japan. *Tourism Management*, 61, 129-140.
- Onar, N. F. (2013). Historical legacies in rising powers: Toward a (Eur)Asian approach. *Critical Asian Studies*, 45(3), 411-430.
- Pan, Z., & Du, P. (2015). The logic of contingency in China's insistence on the non-interference principle. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 8(4), 597-615.
- Peck, J.( 2010). Zombie neoliberalism and the ambidextrous state. *Theoretical Criminology*, 14 (1), 104-110
- Viciana. (1996). Generation and Development of New Innovative Project, venture management or corporate, *Entrepreneurship, Economic industrial*, 310: 79-98
-



- Venkataraman, N.(1989). The concept of fit in strategy researcj: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*. 14(3), 423-444.
- Wang, J., & Ritchie, B. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297-317.
- Yeung, Y. -M., Lee, J., & Kee, G. (2009). China's special economic zones at 30. *Eurasian Geography and Economics*, 50(2), 222–240.
- Zhang, X. (2017). Chinese capitalismand themaritime silk road: A world-systems perspective. *Geopolitics*, 22(2), 310–331
- Zahra, S.A. (1986). A Canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedent and impact on performance, *Proceeding Of The National Academy Of Management*. 46. 71-75
- Asril. (2021). PKM darurat, pelaku usaha kecil menolak pembatasan kegiatan: 'Bisa kembali hancur lebur UMKM, kami dapat uang dari mana. <https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-57650848>
- Brautigam, D. (2020). A critical look at Chinese 'debt-trap diplomacy': The rise of a meme. *Area, Development and Policy*, 5(1), 1–14.
- Brenner, R. (2020). Escalating plunder. *New Left Review*, 123, 5–22.
- Brown, N., Rovins, J., Feldmann-Jensen, S., Orchiston, C., et al. (2017). Exploring disaster resilience within the hotel sector: A systematic review of literature. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 22, 362-370.
- Chen, X. (2019). Change and continuity in special economic zones: A reassessment and lessons from China. *Transnational Corporations*, 26(2), 49–74.
- Chan, C., Nozu, K., & Cheung, T. (2019). Tourism and natural disaster management process: perception of tourism stakeholders in the case of Kumamoto earthquake in Japan. *Current Issues in Tourism*, 1-22.
- Cooper, M. (2006). Japanese tourism and the SARS epidemic of 2003. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19(2-3), 117-131.
- Cooper , Donald R & Pamela S Schindler. (2001). *Business Research Method*. 7<sup>th</sup> Edition. Boston: McGraw Hill International Edition.
- Cooper , Donald R & Pamela S Schindler. (2006). *Business Research Methods*. 9<sup>th</sup> edition. International edition. Mc Graw Hill
- Covin & Slevin. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*. Jan/Feb 1989; 10:1, Vol 10: 75-87
- Dess, Gregory; Lumpkin, G.T & Covin, JG. (1997). Entrepreneurial Strategy making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, Oct 1997; 18, 9, p. 677-695
- 
-

- Dobie, S., Schneider, J., Kesgin, M., & Lagiewski, R. (2018). Hotels as critical hubs for destination disaster resilience: An analysis of hotel corporations' CSR activities supporting disaster relief and resilience. *Infrastructures*, 3(4), 46.
- Engle, R.F. C.W.J. Granger, (1987). Cointegration and error correction: representation estimation, and testing, *Econometrica* 55 (1987) (1987) 251–276.
- Erdal, G. (2008). The causality between energy consumption and economic growth in Turkey, *Energy Policy* 36 (2008) 3838–3842.
- Evans, N., & Elphick, S. (2005). Models of crisis management: An evaluation of their value for strategic planning in the international travel industry. *International Journal of Tourism Research*, 7(3), 135-150.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22(2), 135-147.
- Gartner, W.B. 1988. Who is an entrepreneur?" is the wrong position, *American Journal of Small Business*, 12(4): 11-32.
- Guth, W & Ginsberg. (1990). Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 11, p: 5-15
- Hall, M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hair, Jr. J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M & Sarteed., M (2014) A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). California: sage Publication, Inc.
- Harun Al Rasyid. (1993). *Path Analisis dalam Aplikasi Penelitian Sebagai Alat Analisis Kausal*, Makalah Praktikum Teknik Penarikan sampel dan Penyusunan Skala FE-UNPAD. Bandung.
- Harun Al Rasyid. 1998. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Makalah Lokakarya. Bandung: LP3E-UNPAD
- Hansen, G.S, and Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational, *Strategic Management Journal*, 10, 399-411.
- Hertati, L., Syafarudin, A. (2018). How the Implementation of the Industrial Revolution 4.0 Management Information System Influenced Innovation: The Case of Small and Medium Enterprises in Indonesia. *Journal of Asian Business Strategy*. 2018 3(4) 52-62
- Hertati, L., Safkaur, O., Simanjuntak, M.A. (2020). How to Align Management Commitments to the Successful Implementation of Management Accounting Information Systems in Manager Decision Making. *IJTC Ilomata*
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *The American economic review*, 76(2), 323-329
-

- Hertati. L (2015). Competence of Human Resources, The Benefits of Information Technology on Value of Financial Reporting in Indonesia. *Research Journal of Finance and Accounting* 6, (8) 12-18
- Hertati.L.(2015). Impact of uncertainty of environment and organizational cultural on accounting information system management and implications for managerial performance proposing a conceptual framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* 3 (12) 455-468.
- Hertati.L. (2015). Total Quality Management As Technics On Strategic Management Accounting. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Research* 2, (11), 0942-0949.
- Hertati, L.(2015). Internal Control And Ethics Of Quality Management System Accounting Information And Implications On The Quality Of Accounting Information Management: Proposing A Research Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom* 3 (6) 902-913
- Hertati.L. Sumantri R. (2016). Just In Time, Value Chain, Total Quality Management, Part Of Technical Strategic Management Accounting. *International Journal Of Scientific & Technology Research* 5 (4) 181-191
- Hertati.L.Zarkasih.W.Suharman.H.Umar.H.(2019). The Effect of Human Resource Ethics on Financial Reporting Implications for Good Government Governance (Survey of Related Sub-units in State-owned Enterprises in SUMSEL). *International Journal of Economics and Financial*. 9(4), 267-276
- Henderson, J., & Ng, A. (2004). Responding to crisis: Severe acute respiratory syndrome (SARS) and hotels in Singapore. *International Journal of Tourism Research*, 6(6), 411-419.
- Holslag, J. (2011). China and the coups: Coping with political instability in Africa. *African Affairs*, 110(440), 367–386.
- Hung, K., Mark, C., Yeung, M., Chan, E., et al. (2018). The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: a case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong. *Globalization and health*, 14(1), 117.
- Jia, Z., Shi, Y., Jia, Y., & Li, D.(2012). A framework of knowledge management systems for tourism crisis management. *Procedia Engineering*, 29, 138-143.
- Johnson, P., Zhen, L., Tolomiczenko, G., & Gellatly, J. (2008). SARS: Lessons in strategic planning for hoteliers and destination marketers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(3), 332-346.
- Kim, S., Chun, H., & Lee, H. (2005). The effects of SARS on the Korean hotel industry and measures to overcome the crisis: A case study of six Korean five-star hotels. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 10(4), 369-377.
- 
-

- Khalifa, H. Ghali, H. (2005). Energy use and output growth in Canada: a multivariate cointegration analysis, *Energy Econ.* 26 (2005) 225–238.
- Kim, C.J. Nelson, C.R. (1998). Business Cycles Turning Points. a new coincident index and tests of duration dependence based on a dynamic factor model with regime switching, *Rev. Econ. Stat.* 80 (1998) (1998) 188–201.
- Lesi, H. Safkaur.O.(2020). The Influence of Information Technology Covid-19 Plague Against Financial Statements and Business Practices. *IJTC Ilomata International Journal of Tax & Accounting* 1 (3) 122-131
- Lestari.R & Herati.L. (2020). Bagaimana Pengaruh Strategi Bisnis, Kekuatan Produk Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen: Studi Kasus Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia. *KAJIAN AKUNTANSI Universitas Islam Bandung.* 21 (1) 1-16
- Lettieri, E., Masella, C., & Radaelli, G. (2009). Disaster management: Findings from a systematic review. *Disaster Prevention and Management*, 117-136.
- Leung, P., & Lam, T. (2004). Crisis management during the SARS threat: A case study of the metropole hotel in Hong Kong. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(1), 47-57.
- Lumpkin, GT & Dess, G Gregory. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy of Management Review*, Vol. 21, No.1, 135-172
- Milles. 1983. *The Correlates of Entrepreneurship in Three Type of Firms*, *Management Science* 29 (7). 770-791.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premise of strategic management, *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195
- Movondo, Felix T. (1999). Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance, *Journal of Strategic Management* 7, p. 237-250.
- Murray, A John. A Concept of Entrepreneurial Strategy. (1984). *Strategic Management Journal*, Vol. 5. 1-13.
- Moorhouse, B. L. (2020). Adaptations to a face-to-face initial teacher education course ‘forced’online due to the COVID-19 pandemic. *Journal of Education for Teaching*, 1-3.
- Nguyen, D., Imamura, F., & Iuchi, K. (2017). Public-private collaboration for disaster risk management: A case study of hotels in Matsushima, Japan. *Tourism Management*, 61, 129-140.
- Onar, N. F. (2013). Historical legacies in rising powers: Toward a (Eur)Asian approach. *Critical Asian Studies*, 45(3), 411–430.
- Pan, Z., & Du, P. (2015). The logic of contingency in China's insistence on the non-interference principle. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, 8(4), 597–615.
- 
-

- Peck, J.( 2010). Zombie neoliberalism and the ambidextrous state. *Theoretical Criminology*, 14 (1), 104–110
- Viciana. (1996). Generation and Development of New Innovative Project, venture management or corporate, *Entrepreneurship, Economic industrial*, 310: 79-98
- Venkataraman, N.(1989). The concept of fit in strategy researcj: Toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*. 14(3), 423-444.
- Wang, J., & Ritchie, B. (2010). A theoretical model for strategic crisis planning: Factors influencing crisis planning in the hotel industry. *International Journal of Tourism Policy*, 3(4), 297-317.
- Yeung, Y. -M., Lee, J., & Kee, G. (2009). China's special economic zones at 30. *Eurasian Geography and Economics*, 50(2), 222–240.
- Zhang, X. (2017). Chinese capitalismand themaritime silk road: A world-systems perspective. *Geopolitics*, 22(2), 310–331
- Zahra, S.A. (1986). A Canonical analysis of corporate entrepreneurship antecedent and impact on performance, *Proceeding Of The National Academy Of Management*. 46. 71-75