

MEMPERTAHAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI DAN INOVASI : STUDI EMPIRIS PADA UMKM DI JAWA TENGAH

Sapta Aji Sri Margiutomo ¹⁾, Retno Sundari ²⁾

¹⁾²⁾Teknik Informatika Politeknik Sawunggalih Aji

Jl. Wismoaji no.8 Kutoarjo, Purworejo

Email : rh.utomo01@gmail.com¹⁾, retnosundari164@gmail.com²⁾.

Abstract

Pandemi covid 19 dan kondisi ekonomi global (saat ini) telah berdampak pada kondisi perekonomian termasuk kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Jawa tengah . Untuk mengatasi hal ini perusahaan memerlukan strtegi yang tepat dan inovasi yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja UMKM. Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh strategi dan inovasi dampaknya terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian disertasi ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuesioner melalui fasilitas google form. Responden penelitian ini adalah pemilik sekaligus pimpinan umkm sebanyak 693 orang yang berada di jawa tengah. Variabel yang digunakan dalam disertasi ini mencakup literasi digital, resiliensi, literasi keuangan, dukungan sosial, dan kinerja perusahaan. Model penelitian ini adalah model persamaan simultan dengan menggunakan perangkat lunak smart PLS yang digunakan untuk mengolah data.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi dan inovasi secara simultan mempengaruhi secara sinifikan terhadap kinerja perusahaan UMKM harus menggunakan strategi dan inovasi, karena dengan hal tersebut perusahaan memiliki kemampuan untuk berubah secara cepat dalam mengatasi kinerjanya yang menurun dari dampak pandemic covid 19 dan krisis ekonomi saat ini.

Kata kunci : UMKM, Literasi Digital, Resiliensi, Literasi Keuangan, Dukungan Sosial, Strategi , Inovasi dan Kinerja Perusahaan

The COVID-19 pandemic and (current) global economic conditions have had an impact on economic conditions, including the performance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) in Central Java. To overcome this, companies need the right strategies and innovations that are expected to improve the performance of MSMEs. The purpose of this study is to analyze the effect of strategy and the impact of innovation on company performance.

This dissertation research uses primary data by distributing questionnaires through Google facilities. The respondents of this study were the owners and leaders of MSMEs as many as 693 people in Central Java. The variables used in this dissertation include digital literacy, resilience, financial literacy, social support, and company performance. This research model is a simultaneous equation model using smart PLS software which is used to process data.

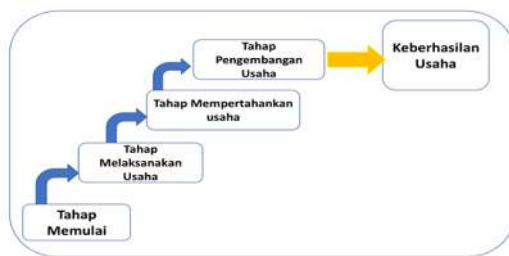
The results of this study indicate that strategy and innovation simultaneously have a significant effect on the performance of MSME companies must use strategy and innovation, because with this the company has the ability to change quickly in overcoming its declining performance due to the impact of the COVID-19 pandemic and the current economic crisis.

Keywords: MSMEs, Digital Literacy, Resilience, Financial Literacy, Social Support, Strategy, Innovation and Company Performance

1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil dan menengah (UMKM) sebagai penggerak sektor informal terbesar di Indonesia dengan jumlah serapan pekerja terbanyak mempunyai peran penting dalam sistem ekonomi. Menurut Cole, Sampson, dan Zia (2010), cara tercepat untuk menggerakkan ekonomi di emerging market adalah dengan memberikan fokus pengembangan sektor informal (UMKM) yang akan berdampak pada meningkatnya tingkat pendapatan masyarakat secara umum. Situasi ini yang pada akhirnya menimbulkan paradoks yang dikenal sebagai VUCA (*Volatile, Uncertainty, Complex, Ambiguous*) Paradox sehingga membentuk ekosistem digital yang kompetitif dan selektif. Keberhasilan UMKM bertahan dalam situasi ini akan membuat UMKM menjadi lebih kuat sehingga pada akhirnya akan memperkuat ketahanan ekonomi melalui pelaksanaan ekonomi kerakyatan. Keberhasilan UMKM bisa diukur salah satunya melalui penilaian kinerja perusahaan.

Tantangan keberlangsungan dan keberlanjutan UMKM tidak hanya berhenti kepada situasi VUCA, beberapa kejadian luar biasa diketahui telah membawa dampak terhadap kegiatan dan proses bisnis UMKM yang secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Pandemi Covid-19 merupakan krisis Kesehatan yang tidak hanya membawa dampak signifikan namun juga telah banyak merubah tatanan kehidupan baik dalam konteks individu, microsystem hingga makrosistem



Gambar 1
Tahap Perkembangan UMKM

Situasi UMKM menjadi signifikan berbeda ketika dihadapkan dengan krisis Kesehatan global pandemi Covid-19. Hal ini Nampak dalam Survei Kajian Cepat Dampak Pandemi COVID-19 terhadap Kinerja UMKM Indonesia yang diinisiasi oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI) selama kurun

waktu 1–20 Mei 2020, yang melibatkan 679 responden menjadi pelaku UMKM. Dampak tersebut juga berlanjut hingga saat ini dirasakan oleh UMKM di Jawa Tengah, dimana terjadi penurunan omzet sebesar Rp 217.440.254.413 atau sebesar 57%, sebelum covid dan sesudah covid. Sementara terkait dengan tenaga kerja terdapat pengurangan sebanyak 22.859 tenaga kerja atau sebesar 26% (dinas Koperasi & usaha Mikro, kecil dan Menengah, 2021).



Gambar 2

Perbandingan Omzet sebelum dan sesudah Covid 19

Memiliki ketangkasan dalam melakukan maupun menyusun Langkah strategis, UMKM dapat dengan mudah merespon berbagai perubahan lingkungan eksternal dimana hal ini juga termasuk mengenai adanya dukungan sosial dari para pemangku kepentingan. UMKM juga harus membuktikan kemampuannya dalam berinovasi dengan mempertahankan usahanya dalam menghadapi dampak kritis, melalui antara lain inovasi dibidang pemasaran melalui promosi atau penetapan harga alternatif (Naidoo, 2010); bidang distribusi alternatif (Yu-Lian, 2008); c) melakukan rekayasa ulang produk dan penggunaan pemasaran online yang murah dan efektif (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Lebih lanjut dikatakan bahwa dalam upaya mengintegrasikan pekerjaan, Morgan dan Page (2008) mengusulkan empat fase yang dapat membangun satu sama lain dalam meningkatkan risiko dan keuntungan, Fase-fase ini terdiri dari: Adapting atau mengotomatisasi kegiatan, Evolving atau menyelaraskan teknologi, Envisioning atau merancang ulang proses jaringan bisnis, Renewing atau merancang ulang ruang lingkup bisnis.

Beberapa hal yang ingin diungkap melalui penelitian ini mencakup model kinerja perusahaan pada usaha kecil dan mikro ditengah situasi krisis kesehatan, yang dibangun berdasarkan pengaruh faktor literasi digital, resiliensi, literasi finansial, dukungan sosial,

inovasi bisnis dan strategi. Selain itu diharapkan untuk didapatkan bentuk inovasi bisnis dan praktik baik strategic agility pada usaha kecil dan mikro yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran yang dikemukakan dalam latar belakang, maka masalah yang dimunculkan dalam penelitian ini adalah apakah kinerja perusahaan yang dipengaruhi faktor-faktor inovasi bisnis dan strategi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji sebuah model teoritis dan memprediksi besarnya pengaruh inovasi bisnis dan strategi terhadap kinerja perusahaan/usaha.

1.4. Telaah Pustaka

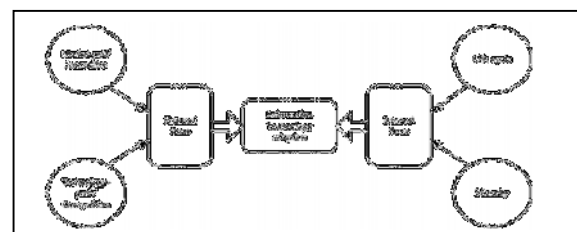
Barney dan Clark (2007) berpendapat bahwa konsep resource-based view dalam disiplin manajemen strategik pertama kali diperkenalkan oleh Wernfelt (1984) dan oleh Sanches (2007) sebagai “strategically valuable resource” selanjutnya dipopulerkan oleh Barney tahun 1986, tahun 1991, dan tahun 1997, yang melihat bahwa organisasi adalah budles of resources. Fuhl (2006) mengutip dari Barney (1995) mengemukakan bahwa looking inside for competitive advantage merupakan pusat slogan dari resource-based view dan pertanyaan berupa why are firms different and how do firms achieve and sustain competitive advantage? Konsep ini menghasilkan ketergantungan suatu organisasi supaya dapat mengoptimalkan keseluruhan sumberdaya dari para pesaing.

Pedagang menurut Sujatmiko (2014) adalah orang yang melakukan perdagangan, memperjualbelikan produk atau barang yang tidak diproduksi sendiri untuk memperoleh keuntungan. Pedagang merupakan orang yang melakukan perbuatan perniagaan sebagai pekerjaan sehari-hari. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Bab 1 Pasal 1: Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro. Usaha kecil adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha bukan merupakan anak cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha

menengah atau besar yang memenuhi kriteria usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada satu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

Menurut Vincent Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (goal congruence). Adopsi Teknologi Informasi (TI) pada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan suatu cara untuk mengurangi biaya produksi, tenaga kerja dan meningkatkan nilai barang, jasa yang dihasilkan, juga meningkatkan daya saing organisasi (Corso et al., 2003)

Faktor-faktor yang mendorong pemanfaatan teknologi Informasi dapat berasal dari Internal dan eksternal dapat dilihat gambaran factor pendorong yang meliputi faktor pasar dan teknologi, serta dorongan internal yang meliputi siklus hidup dan kematangan TI. (nguyon 2009) pada gambar 3



Gambar 3
Factor Pendorong Adopsi TI (Nguyen 2009)

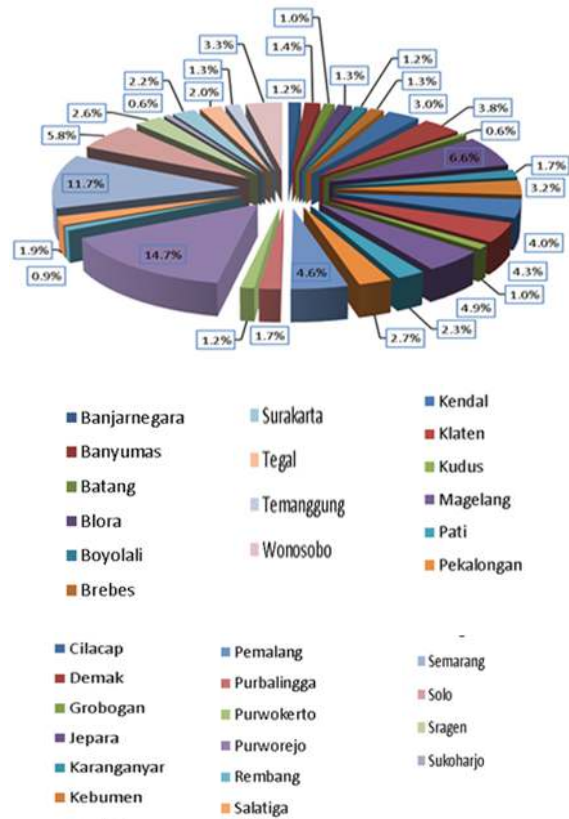
Manfaat daya saing dalam lingkungan persaingan yang semakin kompetitif dan adanya situasi pasar yang dinamis, maka setiap perusahaan tidak mungkin lagi untuk menghindari persaingan, tetapi yang harus dilakukan adalah menghadapi tingkat persaingan tersebut dengan cara yang sebaik-baiknya. Sebaik-baiknya disini diartikan sebagai upaya yang dilakukan secara optimal dan berkesinambungan untuk menghasilkan sesuatu yang lebih baik dan lebih baik lagi di masa yang akan datang. Ada Empat Strategi Meningkatkan Kemampuan Daya Saing, Keahlian teknikal individu, Model dan strategi bisnis, Kemampuan teknologi dan inovasi, Kemampuan pemasaran (Asmara & Rahayu,2013).

Inovasi harus di lakukan secara terus menerus dan konsisten oleh perusahaan dalam mengambil keputusan (prajogo 2006; Subramain & Nilakanta 1996). Perubahan terkait dengan inovasi inkremental didefinisikan sebagai perbaikan atas elemen yang sudah ada sebelumnya berkelanjutan sepanjang waktu (Freeman,1987 ; Kleinknecht, Montfort, & Brouwer, 2002). Inovasi pada umkm dapat terbagi atas ; (a) inovasi produk / jasa; (b) inovasi proses ; (c) inovasi pemasaran; dan (d) inovasi organisasi. Inovasi yang dilakukan pada usaha mikro,kecil dan menengah mungkin berbeda karena kendala sumber daya dan kerentanan yang lebih besar baik internal maupun eksternal dalam lingkungan usaha dapat mempengaruhi pengambilan keputusan (Kempetal, 2003).

2. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan data primer yang didapat dengan mengumpulkan kuesioner melalui fasilats google form, responden yang telah berkenan mengisi sebanya 693 responden yang kesuruhannya adalah pelaku umkm di wilayah Jawa Tengah. Model yang dikembangkan dalam penelitian adalah model analisis strুক্তural Equation Model (SEM) dan dalam analisis menggunakan software SmartPLS.

UMKM untuk dapat terus bertahan. Berikut sebaran UMKM terliha di gambar 4



Gambar 4
Komposisi Responden Berdasarkan Wilayah
Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2021)

Model simultan yang menggambarkan hubungan kausal antara variabel bebas dengan variabel terikat dalam analisis regresi disajikan dalam model matematis sebagai berikut. Menggambarkan pengaruh strategi dan inovasi bisnis terhadap kinerja perusahaan.

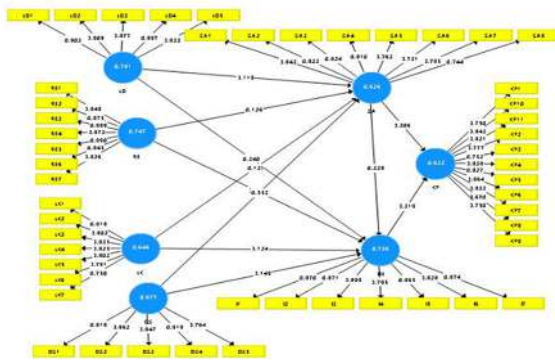
$$KPi = \alpha + \beta1SAi + \beta2IBi + \epsilon_i$$

di mana

- KPi: Kinerja perusahaan ke i
- SAi: Strategi agility perusahaan ke-i
- IBi: Inovasi bisnis perusahaan ke-i
- α: konstanta
- βi: koefisien regresi variabel bebas ke-i
- εi: kesalahan (error) perusahaan asuransi jiwa ke-I

Uji Measurement Model (Outer Model)

Output dari PLS disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 5
Outer Model

Sumber: Data hasil penelitian, diolah (2021)

Pengukuran reabilitas dan validitas pada penelitian ini ditentukan dengan alat ukur sebagai berikut ; Cronbach’s Alpha if Item Deleted , Keiser Meyer Olkin (KMO) , loding factor dan Bartlett Test. Perhitungan hasil uji reliabilitas. Penjelasan dari hasil pengujian dari masing – masing variable adalah sebagai berikut ;

Strategi

Variabel strategic agility terdiri dari delapan item pernyataan seluruhnya valid dilihat dari nilai loding factor nilai dari variable SA dimulai dari 0,804 sampai dengan 0,921. Nilai Cronbach ‘s Alpha untuk variable SA bernilai 0,953. Nilai KMO untuk variable SA bernilai 0,839 dan nilai Bartlett Test untuk signifikansi untuk variable SA bernilai Chi-Square 412,945 sign 0,000. Hasil perhitungan uji reliabilitas dan validitas untuk seluruh pernyataan terpenuhi.

Inovasi

Variabel Inovasi terdiri dari Tujuh item pernyataan seluruhnya valid dilihat dari nilai loding factor nilai dari variable I dimulai dari 0,833 sampai dengan 0,952. Nilai Cronbach ‘s Alpha untuk variable I bernilai 0,956. Nilai KMO untuk variable I bernilai 0,822 dan nilai Bartlett Test untuk signifikansi untuk variable I bernilai Chi-Square 375,376 sign 0,000. Hasil perhitungan uji reliabilitas dan validitas untuk seluruh pernyataan terpenuhi.

3. Kesimpulan

Pengaruh Strategic terhadap Kinerja Perusahaan menyatakan bahwa strategi memengaruhi kinerja perusahaan . Nilai koefisien pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan adalah 0.306 dengan probability value sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa strategi memengaruhi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Semakin meningkat kemampuan dalam penyusunan strategik dalam bentuk kemampuan UMKM dalam merespon dengan cepat kondisi pasar yang berubah. Respon terhadap perubahan kondisi pasar ini di wujudkan dalam bentuk penentuan tujuan, misi, profitabilitas dan pertumbuhan secara lebih akurat; penyusunan strategi secara fleksibel; budaya yang lebih baik untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan; perencanaan usaha dimasa depan; Penugasan karyawan untuk berinteraksi dengan lingkungan eksternal; berbagi informasi strategi bisnis dengan semua karyawan; mendorong inovasi produk dan pemasaran produk; kemampuan merubah penambahan tugas kepada karyawan dengan cepat untuk menghadapi peluang dan tantangan baru; peningkatan pengeluaran dana untuk kursus atau pelatihan, semakin meningkat kemampuan umkm dalam membuat profil usaha (nama perusahaan dan pemilik, nomor hp, jenis usaha, alamat dan informasi lain) di media sosialseperti face book, youtube, instagram, toko online,. Pembuktian hipotesis ini mendukung hasil penelitian Reed J.H., tahun 2021. Hasil Temuan mendukung validitas konstruk model Doz dan Kosonen.

Pengaruh Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan menyatakan bahwa inovasi memengaruhi kinerja perusahaan. Nilai koefisien pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan adalah 0.319 dengan probability value sebesar 0.000.

Inovasi dilakukan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi. Semakin meningkat kemampuan menggunakan aplikasi panggilan suara atau video melalui internet (WhatsApp, Istagram, Google meet, Zoom, dan lain-lain), menggunakan media social, menggunakan email untuk kegiatan usaha, menggunakan facebook, istagram untuk mempromosikan dan memasarkan produk / jasa, dan menggunakan aplikasi e-Banking/e-money untuk kegiatan transaksi bisnis/usaha, semakin meningkat kemampuan saya dalam membuat profil

usaha (nama perusahaan dan pemilik, nomor hp, jenis usaha, alamat dan informasi lain) di media sosial seperti face book, youtube, instagram, toko online, whatsapp dan media sosial lainnya; membuat gambar/photo barang/produk yang menarik untuk dipromosikan menggunakan media social seperti face book, video/youtube, instagram, toko online, whatsapp dan media social lainnya; membuat konten informasi barang/produk yang menarik dari produk usaha saya untuk dipromosikan menggunakan media social seperti video/youtube, face book, instagram, toko online, whatsapp dan media sosial lainnya; dalam bekerja sama dengan perusahaan transportasi on line seperti gojek atau grab atau jasa pengiriman/ekspedisi untuk menghantarkan pesanan kepada pelanggan; dalam menggunakan media social seperti whatsapp atau telegram atau media; sosial yang lain. Pembuktian hipotesis ini mendukung hasil penelitian Farooq R., Sandeep Vij., Kaur J., 2021 . Hasil penelitian Studi menunjukkan bahwa INO memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasilnya menunjukkan bahwa ukuran perusahaan (berdasarkan jumlah karyawan) memoderasi hubungan antara INO dan kinerja bisnis. Namun, ukuran perusahaan (berdasarkan investasi) tidak memoderasi hubungan antara INO dan kinerja bisnis.

Daftar Pustaka

- Adlan, M. A. 2021. Peran Pemerintah Dalam Menyelamatkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah di Era Pandemi COVID-19 (Sebuah Kajian dalam Perspektif Ekonomi Islam). *Jurnal Sekonomi Syariah* Vol 08 No 01 pp.81-104. <https://doi.org/10.21274/an.v8i1.3552>
- Agung, A. A. P., dan Yuesti, A 2019. *Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif dan Kualitatif*. Bali: CV. Noah Aletheia
- Akhigbe, Emmanuel Aziegbe and Onuoha, B. Chima. (2019). Strategic Agility and Organizational Resilience of Food and Beverage Firms in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Business Systems and Economics* ISSN: 2360-9923, Volume 12, Issue 2, (February, 2019) pages 80 – 93
- Alsharah, Atallah M., T. (2020). Impact of Strategic Agility Determinants and Dimensions on Institutional Performance Excellence in Government Institutions in the Hashemite Kingdom of Jordan. *International Journal of Business Administration* Vol. 11, No. 5; 2020
- Asmara, A. Y., & Rahayu, S. (2013). Meningkatkan Daya Saing Industri Kecil Menengah Melalui Inovasi Dan Pemanfaatan Jaringan Sosial: Pembelajaran Dari Klaster Industri Software Di India. *Seminar Nasional & Call For Papers (Sca-3)*, (2005). Retrieved From [Http://Jp.Feb.Unsoed.Ac.Id/Index.Php/Sca1/Article/Viewfile/254/259](http://Jp.Feb.Unsoed.Ac.Id/Index.Php/Sca1/Article/Viewfile/254/259)
- Autio, E., Sapienza, H. J. and Almeida, J. G. Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. *The Academy of Management Journal* Vol 43 No 5 pp. 909-924.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol 17 pp 99-120.
- Barney, J. B., and Clark, D. N. 2007. *Resource-based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. New York: Oxford University Press, Inc.
- Beuren, Ilse M., Santos, Vanderlei dos, dan Theiss, Viviane. (2021). Organizational resilience, jobsatisfaction and business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. DOI 10.1108/IJPPM-03-2021-0158
- Bourletidis, K., dan Triantafyllopoulos, Y. 2014. SMEs Survival in Time of Crisis: Strategies, Tactics and Commercial Success Stories. *Social and Behavioral Sciences* Vol 148 pp 639-644. DOI:10.1016/j.sbspro.2014.07.092
- Carvalho, Andre M., Sampaio, P., Rebentisch, E., Carvalho, J. A., Pedro S.(2021).Quality paper The influence of operationalexcellence on the culture andagility of organizations:evidence from industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*. Vol. 38 No. 7, 2021 pp. 1520-1549
- Castro, May Portuguese, and Zermeño, Marcela G., G. 2021. Being an Entrepreneur Post-COVID-19 – Resilience in Times Ofcrisis: A Systematic
- Chan, Josephine, Ie Lyn, Muthuveloo, Rajendran.(2019). Antecedents and influence of strategic agility on organizational performance of private higher education institutions in Malaysia. *Studies in Higher Education*, ISSN: 0307-5079 DOI:10.1080/03075079.2019.1703131
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong C., Hock, Marianne. (2019). Strategic Agility, Business Model Innovation and Firm Performance: An Empirical Investigation. *IEEE Transactions on Engineering Management* May 2019 DOI: 10.1109/TEM.2019.291038
- Clauss, Thomas, Kraus, S., Friedrich, Lukas K., Peter M., B., Brem, Alexander, dan Kailer, Norbert. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *journal-of-innovation - and-knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Cole J, Watkins C. 2015. International employees' concerns during serious disease outbreaks and the potential impact on business continuity: Lessons identified from the 2014-15 West African Ebola outbreak. *J Bus Contin Emer Plan*. Winter vol 9 no 2:149-62. PMID: 26642172.
- Cole, S., Sampzon, T., and B, Zia. 2010. Prices or knowledge? What drivers demand for financial services in emerging markets?. *Harvard Business*

- School Working Paper 09-117.
DOI:10.2307/41305181
- Corso, M., Martini, A., Paolucci, E. and Pellegrini, L. (2003), "Knowledge management configurations in Italian small - to - medium enterprises", *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 14 No. 1, pp. 46-56. <https://doi.org/10.1108/09576060310453344>
- Curado, C., Tai, S.H.T., M, Oliveira., J.M., Sarmento., (2021). Levels and dimensions of diversity in small businesses: contributions for performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://DOI.10.1108/IJPPM-12-2020-0628>
- Darmansyah, Fianto, B., A., Achsanah H., Primandanu, F. A. 2020. Factors determining behavioral intentions to use Islamic financial technology. *Journal of Islamic Marketing*. DOI 10.1108/JIMA-12-2019-0252
- Das, Maitreyee. (2020)., Corporate sustainability in SMEs: an Asian perspective. *Journal of asia business studies* ISSN 1558-7894 VOL. 14 NO. 1 2020, pp.109-138,
- Dinas Koperasi, Usaha Mikro Perindustrian Dan Perdagangan <https://dkupp.semarangkab.go.id/2021/01/07/klasifikasi-umkm-menurut-uu-nomor-20-tahun-2008/> (8 November 2021)
- Dwivedi, R., Prasad, K., Mandal, N., Singh, S., Vardhan, M., and Pamucar, D. (2021). Performance evaluation of an insurance company using an integrated balanced scorecard (bsc) and best-worst method (bwm). *Decision Making: Applications in Management and Engineering* ISSN: 2560-6018 eISSN: 2620-0104. Vol. 4, Issue 1, 2021, pp. 33-50.
- Ela-li Wajeeh , (2021) , The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond , *International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)* <https://ijbeg.com> Online ISSN: 2717-9923 DOI:10.51325/ijbeg.v4i2.64 © 2021 EuroMid Academy of Business & Technology
- Farooq, R., Vij, S., and Kaur, Jaspreet . (2021). Innovation orientation and its relationship with business performance: moderating role of firm size. *Measuring business excellence* ISSN 1368-3047. VOL. 25 NO. 3 2021, pp.328-345
- Freeman, R., Freeman, C., & Freeman, S. (1987). *Technology, policy, and economic performance: lessons from Japan*. Burns & Oates. Pinter Publisher.
- Fuhl, F. 2006. *The Influence Factors of Dynamic Capabilities: The Case of Innovation Speed at Korean Electronics Companies*. Dissertation: Graduate School of Business Administration, Economics, Law and Social Sciences (HSG), Dissertation of Doctor of Business Administration of the University of St. Gallen, Druckerei Lauterberg, Ketzin.
- Hilmersson, F. P., and Hilmersson, Mikael. (2020). Networking to accelerate the pace of SME innovations. *Journal of Innovation & Knowledge*. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.001> 2444-569X/© 2020
- Joseph, Kintu Gerald. (2020). Firm Resilience To An Economic Crisis Among Micro And Small Enterprises In Emerging Economies: A Response To Effects Of Covid 19. *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online). Vol. 8, Issue 1, pp: (196-203) April 2020
- Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. 2005. The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review* Vol 83 No 7 pp. 172.
- Kemp, R. G. M., Folkerling, M., De Jong, J. P. J., and Wubben, E. F. M. 2003. Innovation and Firm Performance: Differences between Small and Medium- Sized Firms. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*.
- Kleinknecht, A., Monfort, v. K., and Brouwer, E. 2002. The Non-trivial Choice between Innovation Indicators. *Economics of Innovation and New Technology* Vol 11 No 2. Pp. 109-121. DOI:10.1080/10438590210899
- Klosiewicz-Gorecka. 2015. Innovativeness of Service Sector Enterprises- Innovation Objectives and Types. *Handel Wewnetrzny* Vol 5 pp. 176-187.
- Kuckertz, A., Brandle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Reyes, C., Arturo M. , Prochotta, A., Steinbrink, Kathrin M. , Berger, Elisabeth S.C. (2020). Startups in times of crisis –A rapid response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights* 13 (2020) e00169
- Kurniawan, R., Manurung, Adler H., Hamsal, M., and Kosasih, Wibowo. (2021). Orchestrating internal and external resources to achieve agility and performance: the centrality of market orientation. *Benchmarking: An International Journal* Vol. 28 No. 2, 2021 pp. 517-555 DOI 10.1108/BIJ-05-2020-0229
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., Zhang, Y., Gong, Y.. (2021). Information technology competency and organizational agility: roles of absorptive capacity and information intensity. *Information Technology & People*. Vol. 34 No. 1, 2021 pp. 421-451
- Mehralian, G., Peikanpour, M., Maryam, Rangchian., Aghakhani, Hamed. (2020) . Managerial skills and performance in small businesses: the mediating role of organizational climate. *Journal of asia business studies* ISSN 1558-7894. VOL. 14 NO. 3 2020, pp. 361-377
- Naidoo, V. 2010. *Firm Survival Through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy*. *Industrial Marketing Management* Vol 39 No 8 pp 1311-1320. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>
- Nguyen, T. U. H. 2009. Information Technology Adoption in SMEs: An Integrated Framework. *International Journal of Entrepreneurial*

- Behaviour and Research Vol 15 No 2. <https://doi.org/10.1108/13552550910944566>
- Norman, D. 1984. Stages and Levels in Human-Machine Interaction. *International Journal of Manchine Studies* Vol 21 pp 365-375.
- Panda, Sukanya. (2021), "Strategic IT-business alignment capability and organizational performance: roles of organizational agility and environmental factors", *Journal of Asia Business Studies*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2020-0371>
- Management in Small Companies of The Service Sector; Evidence From a Sample of Italian Hotels. *Measuring Business Excellence* Vol. 24 No. 2, pp. 133-160. <https://doi.org/10.1108/MBE-01-2018-0004>
- Pereiraa V., Budhwarb P., Temouric Y., Malikd A., Tarb S., 2020, Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/BPO offshoring firms, *ScienceDirect Journal of International Management journal homepage: ww.elsevier.com/locate/intman* <https://doi.org/10.1016/j.intman.2020.100738>
- Petranto, I. 2005. It Takes Only One to Stop the Tango. Depok: PT Kawan Putsal. Pine, R., McKercher, B. 2004. The Impact of SARS Hong Kong's Tourism Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Volume. 16 No. 2, pp 139-143. DOI:10.1108/09596110410520034
- Pourmand, F. H., and Hilmersson, M. 2020. Networking to Accelerate the Pace of SME Innovations. *Journal of Innovation & Knowledge* Vol 6 No 1. DOI:10.1016/j.jik.2020.10.001
- Prajogo, D. 2006. The Relationship between Innovation and Business Performance- A Comparative Study between Manufacturing and Service Firms. *Knowledge and Process Mangement* Vol 13 No 3 pp. 218-225. DOI:10.1002/kpm.259
- Prasetyo, Supriyadi Eko, Burhan, Mohammad dan Apriyanto Gaguk. (2021). Company Performance Appraisal Using The Balance Scorecard Method To Improve Performance In Public Companies Jasa Tirta I *Jurnal Administrasi Bisnis* Volume. 15 No.1 2021 DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2021.015.01.1>
- Prasetyo, E. T., Yuliana, Muniroh, L., Halin, H., Winarso, Widi. (2020). The Activities of SMEs and The Role Indonesian Government During Covid-19 Pandemic. *Solid State Technology* Volume: 63 Issue: 2s 2020.). pp. 4020-4027. ISSN 0038-111x
- Purnomo, Boyke R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., dan Bangun P. N. 2021. Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Vol. 13 No. 4, 2021 pp. 497-524 DOI 10.1108/JEEE-07-2020-0270
- Raza, Ali, & Ali, Qamar, & Hussain, Tanveer . (2020). Role of knowledge, behavior, norms, and e-guidelines in controlling the spread of COVID-19: evidence from Pakistan *Environmental Science and Pollution Research* <https://doi.org/10.1007/s11356-020-10931-9>
- Reed, J, H. (2021), "Strategic agility and the effects of firm age and environmental turbulence", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 129-149. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0178>
- Sanches, R. 2008. A Scientific Critique of the Resource-Base View (RBV) in Strategy Theory, with Competence-Base Remedies for the RBV's Conceptual Deficiencies and Logic Problems. *Research in Competence-Based Management* Vol 4. DOI:10.1016/S1744-2117(08)04001-2
- Seddighi, H.R. , Mathew, S. (2020). Innovation and regional development via the firm's core competence: some recent evidence from North East England. *Journal of Innovation & Knowledge* 5 (2020) 219-227 <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.005>
- Sharma, S., and Rautela, S. 2021. Entrepreneurial Resilience and Self-Efficacy During Global Crisis: Study of Small Businesses in Adeveloping Economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2021-0123>
- Srimindarti, C. 2004. Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi* Vol 3 No 1: 52-64.
- Sujatmiko, E. 2014. Kamus IPS. Surakarta: Aksara Sinergi Media.
- Vakilzadeh, Kijan and Haase, Alexander. (2021). The building blocks of organizational resilience: a review of the empirical literature. *Continuity & Resilience Review* Vol. 3 No. 1, 2021 pp. 1-21 DOI 10.1108/CRR-04-2020-0002
- Valdez-Juarez., Enrique, L., Castillo-Vergara., and Mauricio. 2021. Technological Capabilities, Open Innovation, and Eco-Innovation: Dynamic Capabilities to Increase Corporate Performance of SMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity* Vol 7 No 1 pp. 1-19.
- Wall, Tony., Bellamy, L. (2019). Redressing small firm resilience: exploring owner- manager resources for resilience. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. 27 No. 2, 2019 pp. 269-288 DOI 10.1108/IJOA-02-2018-1364
- Wernefelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal* Vol 5 No 2 pp. 171-180. <http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28198404%2F06%295%3A2%3C171%3AA RVOTF%3E2.0.CO%3B2-L>
- Widjajani and Nurjaman, Risris. (2020). The Framework of Strategic Agility in Small and Medium Enterprise. *Journal of Physics: Conference Series*. 1477 (2020) 052034 IOP Publishing doi:10.1088/1742-6596/1477/5/052034