



## MENAVIGASI BISNIS UMKM PADA MASA PANDEMI COVID-19

Andy Rizhaldi<sup>1</sup> Luh Putu Mahyuni<sup>2</sup>

### Article history:

Submitted: 18 Maret 2021

Revised: 29 Maret 2021

Accepted: 9 April 2021

### Keywords:

UMKM;  
Crisis Management  
Practices Marketing 4.0;  
Digital Bussiness Strategy;  
COVID-19

### Kata Kunci:

UMKM;  
Crisis Management Practice  
Marketing 4.0;  
Digital Bussiness Strategy;  
COVID-19

### Koresponding:

Universitas Pendidikan  
Nasional, Bali, Indonesia<sup>1</sup>  
Email:  
[andryrizhaldi@gmail.com](mailto:andryrizhaldi@gmail.com)<sup>1</sup>

Universitas Pendidikan Nasional, Bali<sup>2</sup>  
Email: [mahyuniluhputu@undiknas.ac.id](mailto:mahyuniluhputu@undiknas.ac.id)

### Abstract

*A qualitative study was performed to examine the strategies used by Small and Medium Enterprises (SMEs) in order to manage economic crisis during COVID-19 pandemic. An in-depth structured interview was conducted with selected informants. Each interview sessions were recorded after receiving informed consent from informants, then processed into written transcripts. Written transcripts were systematically analyzed and coded into respective themes afterwards. The result of this qualitative descriptive analysis is a scientific model which describes crisis management practices of SMEs during the COVID-19 pandemic era. There were three main factors which support the survival of SMES during COVID-19 struggles; 1) strategic innovations to adapt to changing economic environment during pandemic, 2) implementation of marketing 4.0, and 3) execution of digital businesses strategy. In conclusion, the result of this study suggests the implementation of business processes through digital meanings and social media. Strategic innovations adapting to changing environment is also necessary to provide high-quality yet affordable products in accordance with consumer trend.*

### Abstrak

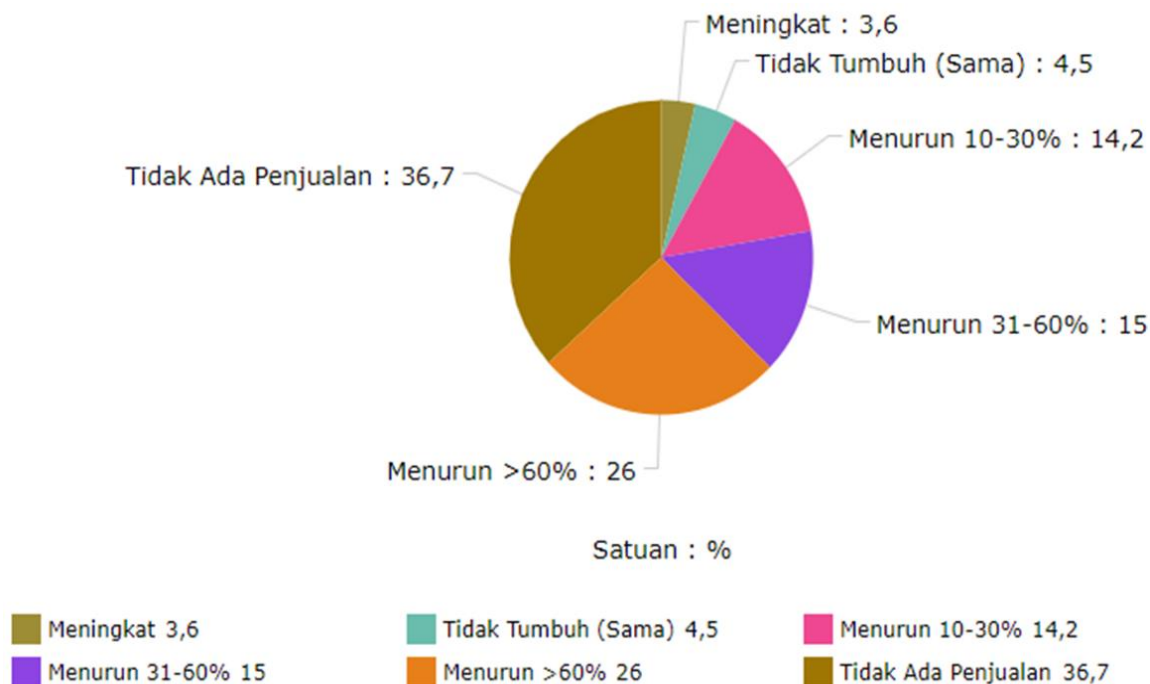
Penelitian kualitatif ini dilakukan untuk menelaah secara mendalam tentang strategi yang digunakan oleh UMKM agar dapat bertahan di era pandemi COVID-19. Wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang memenuhi kriteria penelitian. Tiap sesi wawancara direkam seizin informan, dan diolah menjadi transkrip wawancara tertulis. Transkrip wawancara kemudian dianalisa secara sistematis lalu dilakukan proses pemetaan kode dan tema. Studi kualitatif deskriptif ini menghasilkan sebuah model ilmiah yang menggambarkan praktik manajemen krisis oleh UMKM selama krisis ekonomi pandemi COVID-19. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat 3 faktor utama yang menunjang kemampuan UMKM untuk dapat bertahan selama krisis pandemi COVID-19, yaitu 1) inovasi strategis untuk beradaptasi dengan situasi ekonomi yang berubah, 2) implementasi pemasaran 4.0, dan 3) pelaksanaan strategi bisnis digital. Berdasarkan hasil penelitian ini, maka direkomendasikan bagi UMKM untuk menerapkan proses bisnis melalui metode digital dan media sosial serta menciptakan inovasi strategis yang menyesuaikan dengan perubahan situasi pasar agar dapat menghasilkan produk berkualitas tinggi namun terjangkau sesuai dengan tren konsumsi pasar.

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 sangat mempengaruhi tingkat ekonomi terutama pada daya beli masyarakat. Pemilik usaha kurangi pasokan bahan baku dan rantai pasokan yang juga alami hambatan. UMKM sangat rentan terdampak dalam kendala bisnis, sebab tentu berhubungan langsung dengan transportasi, pariwisata serta industri kuliner yang membutuhkan supplier yang cepat yang seluruhnya berdampak secara signifikan oleh COVID-19 (OECD Secretary General, 2020).

Laporan Kementerian Koperasi dan Usaha kecil Menengah (UMKM) pada tahun 2018 menunjukkan sebanyak 64.194.057 UMKM yang ada di Indonesia dan memiliki 116.978.631 tenaga kerja. Tulang punggung perekonomian nasional didominasi bisnis UMKM berdampak serius bukan hanya pada aspek produksi dan pendapatan saja, jumlah tenaga kerja juga harus dikurangi dikarenakan pandemi ini (Pakpahan, 2020). UMKM kurang memiliki ketahanan serta fleksibilitas dalam menghadapi pandemi ini dikarenakan sebagian hal seperti tingkat digitalisasi yang masih rendah, kesulitan dalam mengakses teknologi serta minimnya pemahaman tentang strategi bertahan (OECD Secretary General, 2020). UMKM diharuskan untuk sanggup menyesuaikan diri didalam pertumbuhan bisnis yang ada sebab bisnis yang sanggup bertahan merupakan bisnis yang responsif terhadap perkembangan zaman.

Akibat Pandemi COVID-19, dikeluarkanlah PP Nomor 21 tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar agar membatasi pergerakan orang serta barang dan mengharuskan warga untuk berdiam diri dirumah apabila tidak ada keperluan mendesak, berdampak terbatasnya operasional UMKM serta berkurangnya konsumen yang berbelanja secara langsung dibandingkan hari biasa.



Sumber: Asosiasi Business Development Services Indonesia BAPPENAS, 2020

**Gambar 1.**  
**Penurunan Penjualan Sektor UMKM Akibat Covid-19**

UMKM terdampak yang paling signifikan, berikut dapat dilihat grafik diatas. Melihat dari survei yang dilakukan oleh Asosiasi Business Development Services Indonesia (ABDSI) yang dilakukan kepada 6.405 responden, daerah yang menjadi responden sebanyak lebih dari 50%

dilakukan di daerah Jawa dan Bali, sisanya dilakukan tersebar di seluruh Indonesia. Sebesar 36,7% responden merasakan tidak ada penjualan, sebesar 26% responden menjelaskan mengalami penurunan lebih dari 60% dari sisi penjualan. Kemudian, hanya 3,6% yang merasakan kenaikan penjualan (ABDSI, 2020).

UMKM dapat menyesuaikan diri dengan membuka toko melalui media sosial atau berjualan melalui *e-commerce*. *E-commerce* merupakan sistem penjualan, pembelian dan memasarkan produk dengan memanfaatkan elektronik (Kotler & Keller, 2012). Dalam Penelitian Lawita & Hardilawati (2019) dan (Setyorini *et al.*, 2019) menyimpulkan bahwa *e-commerce* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran dan pendapatan UMKM. Pelaku UMKM wajib menyesuaikan diri serta mengkondisikan penjualan produk dan jasanya. Perlu adanya perbaikan kualitas produk serta penyesuaian pelayanan untuk dapat menarik konsumen. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui transformasi yang dilakukan pelaku UMKM untuk dapat mempertahankan bisnis mereka di tengah Pandemi COVID-19 yang melanda dunia.

Subari (2004) mempertimbangkan pentingnya UMKM dalam pada aspek perekonomian dan upaya percepatan pemulihan kegiatan ekonomi, Bank Indonesia memberikan dukungan dalam pengembangan UMKM dalam rangka mendorong pulihnya fungsi intermediasi perbankan dan menciptakan kondisi perbankan yang sehat. Sabirin (2001) menjelaskan bahwa untuk memberdayakan masyarakat golongan ekonomi lemah atau sektor usaha kecil adalah dengan menyediakan sumber pembiayaan usaha yang terjangkau. Salah satu strategi pembiayaan pada golongan lemah yakni usaha kredit mikro. Peranan Bank Indonesia dalam pengembangan UMKM berganti jadi tidak langsung.

Krisis merupakan sesuatu kondisi kesusahan mendalam, permasalahan, serta bahaya, ataupun kondisi dimana sesuatu pihak wajib sanggup mengambil keputusan krusial. Menurut Merriam-Webster Dictionary krisis adalah situasi bahaya dan sulit yang memerlukan penanganan serius. Manajemen krisis didefinisikan ‘sebuah insiden yang merugikan atau rangkaian kejadian yang berpotensi mengakibatkan kerusakan terhadap pegawai perusahaan, operasional (mengganggu), bisnis dan reputasi’. Dan menurut Coombs (2014) manajemen krisis adalah rangkain daripada faktor – faktor tertentu yang dirancang untuk melawan krisis dan meminimalisir kerusakan yang akan terjadi. Krisis memang merupakan hal yang merugikan dan dapat mengganggu operasional kerja di dalam sebuah perusahaan khususnya di dalam hotel. Jika sebuah perusahaan atau hotel mengalami suatu krisis, menurut Paraskevas (2013) ada empat elemen yang menunjukkan bahwa perusahaan tersebut sedang di dalam keadaan krisis, yaitu: 1) Adanya ancaman terhadap perusahaan, 2) Terjadi secara tiba – tiba (element of surprise), 3) Sempitnya waktu untuk mengambil keputusan (perusahaan harus mampu mengambil keputusan dengan cepat) dan 4) Kebutuhannya untuk merubah suatu keadaan (menjadi normal kembali).

Inti daripada krisis merupakan bagaimana metode menanggulangi ataupun menanganinya, mengenali apa yang tengah terjadi dengan cara terjun langsung serta merasakannya, pihak perusahaan/UMKM perlu mengomunikasikan krisis yang tengah berlangsung di dalam perusahaan yang menunjukkan bahwa pihak perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap perkerjaannya dan memperdulikan atas keselamatan, kenyamanan, dan keamanan daripada pegawai dan pelanggannya, mengevaluasi ilmu yang dapat dipelajari setelah krisis terjadi sebagai perencanaan jika hal – hal tersebut terjadi kembali dan melakukan simulasi daripada perencanaan yang telah dibuat khususnya pihak internal.

*Marketing 4.0* adalah pendekatan pemasaran yang menggabungkan interaksi online dan of line antara perusahaan dan pelanggan, memadukan gaya dengan substansi dalam membangun merek, dan akhirnya melengkapi konektivitas mesin ke mesin melalui sentuhan manusia ke manusia agar memperkuat keterlibatan pelanggan (Kotler, 2019). *Marketing 4.0* berperan membantu para usaha beralih ke ekonomi digital. Dimana peran tersebut bertujuan untuk memadukan pemasaran *digital-online* dan *tradisional-of line* untuk memperoleh pembelaan-advocate dari pelanggan. *Marketing 4.0* telah bergeser ke arah kreasi antara kolaborasi pemasar dan pembeli untuk menciptakan dan mengembangkan reputasi merek secara bersama melalui media yang diciptakan (Wojciech Łukowski, 2017).

*Digital Business Strategy* mencakup semua aktivitas perusahaan yang mengandalkan teknologi informasi. Ini membutuhkan penggabungan strategis teknologi informasi menjadi praktik

bisnis; sifat strategis dari interaksi ini menyiratkan "dinamika layanan antara bisnis dan teknologi informasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Anandhi Bharadwaj & Omar A. El Sawy (2013) mendefinisikan DBS sebagai mengorganisasikan strategi untuk memasukkan dan mengeksekusi sumber daya digital untuk meningkatkan perusahaan. DBS mencerminkan penggabungan strategi teknologi informasi ke dalam strategi bisnis yang lebih luas. Dalam mengidentifikasi teknologi informasi fundamental strategi dan bagaimana mereka dapat diselaraskan dengan strategi bisnis yang lebih luas, mampu memberikan kerangka strategis inovatif untuk mengintegrasikan kompetensi unik digital teknologi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Penelitian Granville King (2002) berjudul *Crisis management & team effectiveness: A closer examination* menyarankan manajemen krisis yang efektif tergantung beberapa faktor yang berkaitan dengan tim yang mungkin mempengaruhi tanggapan organisasi dan tanggung jawab etisnya. Perusahaan dengan manajemen krisis mampu merespons secara efektif peristiwa krisis yang relevan dengan kelangsungan hidup organisasi.

Penelitian Aknolt Kristian (2020) memberikan implikasi ekonomi, sosial, dan politik tidak saja negara-negara besar akan tetapi hampir seluruh negara di dunia. Rasanya tidak ada satu negara pun yang tidak terdampak pandemi COVID-19 saat ini. Indonesia merupakan salah satu yang terdampak paling utama pada sisi ekonomi. Indonesia yang didominasi oleh Usaha Mikro, kecil, serta Menengah (UMKM) butuh membagikan kepedulian khusus terhadap bagian ini karna kontribusi UMKM terhadap perekonomian nasional yang lumayan besar. Aramia Fahriyah (2020) dalam penelitian Keunggulan Kompetitif Spesial sebagai Strategi Keberlanjutan UMKM di Era New Normal mengatakan tantangan yang berat dihadapi pada krisis pandemi COVID-19 ini.

Masyarakat dipaksa untuk hidup berdampingan dengan pandemi COVID-19 dengan beradaptasi dengan menjalani kehidupan New Normal. Bisnis usaha perlu diperkuat dengan mengantisipasi dan disiasati agar proses bisnis tidak mengalami penurunan dan bahkan bertahan. Dalam perekonomian Indonesia, UMKM memiliki peran strategis. Saat perekonomian nasional meredup, para pelaku UMKM justru punya peluang sebagai penyelamat keterpurukan perekonomian nasional. Namun keterbatasan masih dimiliki oleh para pelaku UMKM, seperti jaringan pemasaran, keterbatasan permodalan, kualitas produk dan sebagainya. Salah satu solusi yakni menguatkan keunggulan kompetitif yang khusus. Keunggulan kompetitif merupakan memberikan nilai lebih kepada pelanggan serta menciptakan keuntungan di atas rata-rata. Perlu kawasan yang kondusif untuk UMKM, memastikan kerja sama yang maksimal dengan para pemangku kepentingan di pemerintahan, entitas bisnis yang bermacam-macam dan dunia pembelajaran. Kolaborasi dilakukan untuk berpikir strategis dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu bagaimana berkompetisi yang memiliki keunikan, berkompetisi untuk menjadi unggul dan terbaik.

Selain itu penelitian Wan Laura (2020) yang menyimpulkan strategi bertahan untuk UMKM dengan cara melakukan penjualan melalui *e-commerce*, memasarkan produk melalui digital, melakukan inovasi terhadap kualitas produk yang di tawarkan dan mengoptimalkan hubungan pemasaran terhadap pelanggan tetap. Hasil riset ini berguna untuk dimengerti serta diadopsi oleh UMKM dan diharapkan pelaku UMKM senantiasa adaptif serta membiasakan diri terhadap transformasi lingkungan supaya dapat terus bertahan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi strategi bertahan yang dilakukan pelaku UMKM sehingga mereka mampu terus bertahan dan menjadi lebih responsif terhadap perubahan iklim bisnis terutama saat terjadi COVID-19.

## METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini akan menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif, yakni peneliti melakukan wawancara mendalam dilakukan dengan informan yang memenuhi kriteria penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Crisis management practices* yakni bagaimana cara mengatasi atau menanganinya, mengetahui apa yang sedang terjadi dengan cara terjun langsung dan merasakannya, pihak dari pada perusahaan perlu mengomunikasikan krisis yang sedang terjadi di dalam perusahaan yang menunjukkan bahwa pihak perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap

perkerjaannya dan memperdulikan atas keselamatan, kenyamanan, dan keamanan daripada pegawai dan pelanggannya, mengevaluasi ilmu yang dapat dipelajari setelah krisis terjadi sebagai perencanaan jika hal-hal tersebut terjadi kembali dan melakukan simulasi daripada perencanaan yang telah dibuat khususnya pihak internal. Masing-masing pertanyaan yang diajukan kepada pemilik UMKM untuk menggali lebih dalam mengenai sejauh mana peran *Marketing 4.0* dan *Digital Business Strategy* dalam strategi mereka untuk terus bertahan dikala krisis pandemi ketika banyak UMKM yang gulung tikar karena krisis pandemi ini.

Informan yang dipilih dalam penelitian ini yaitu pemilik UMKM *Umah Lokal* Denpasar, *Bake by Geulis* Canggü dan *Ayu Kebaya* Ubud. Tiga tempat ini dipilih karena termasuk kriteria UMKM yang sangat terdampak COVID-19, peneliti ingin mendapatkan informasi mengenai bisnis yang dijalankan bertahan dan menyesuaikan pada selama pandemi COVID-19 ini. Wawancara dilakukan dengan durasi rata-rata 45 menit, dan pada dua narasumber dilakukan selama 2 kali dalam hari yang berbeda untuk penggalian informasi yang lebih mendalam. Wawancara direkam dengan perekam audio *handphone* atas ijin dari partisipan. Data dari audio tersebut kemudian diubah menjadi transkrip wawancara. Transkrip wawancara di baca dan direduksi dengan hati-hati untuk menentukan kode-kode yang dapat mewakili sekumpulan ide/pemikiran serupa. Kode-kode tersebut kemudian di kelompokkan menjadi satu tema besar. Sebagian tema tersebut hubungan antar tema diidentifikasi untuk bisa merumuskan sesuatu model yang bisa menggambarkan fenomena yang diteliti. Keseluruhan proses ini disebut dengan proses coding serta themeing yang dilakukan dengan dukungan *spreadsheet* Microsoft Excel (Saldana, 2014). Kutipan-kutipan penting yang mewakili kode tertentu di dokumentasikan dalam kolom kode yang sesuai, untuk dapat dipergunakan dalam pembahasan hasil. Agar penyusunan laporan menjadi lebih efisien, masing partisipan diberi kode. *Umah Lokal* M1, *Bake by Geulis* M2 dan *Ayu Kebaya* M3. Setiap kutipan yang dipaparkan dalam pemaparan hasil diakhiri dengan kode partisipan yang menyatakan pernyataan tertentu.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis wawancara menunjukkan bahwa *Crisis Management Practices*, *Marketing 4.0* dan *Digital Business Strategy* merupakan faktor utama yang digunakan untuk perumusan strategi UMKM untuk bertahan di saat krisis pandemi COVID-19. Hal ini dibuktikan dari beberapa wawancara yang dilakukan kepada pemilik UMKM. Berikut adalah penjelasan lebih detail untuk masing masing faktor tersebut.

Untuk menjelaskan bagian-bagian phase crisis management practices, yaitu: 1. Strategi agar bisnis bertahan di masa pandemi; 2. Manajemen keuangan di masa pandemi; dan 3. Manajemen Sumber Daya Manusia di masa pandemi. Dari ketiga UMKM yang di wawancara, rata-rata strategi yang dilakukan hampir sama dengan memaksimalkan promosi di media sosial seperti kita lihat pada wawancara dengan UMKM *Umah Lokal* sebagai berikut “*Tidak muluk-muluk tentang strategi penjualan. Bagaimana yang diminati oleh market ketika market minta tentang produk kami yang terbaik kita bakal ngasih yang terbaik sebenarnya ini semua fokusnya pada akhirnya bakal ke produksi masalah marketing produk segala macam marketing product marketing jelek ketika produk baik itu masih bisa jalan tapi ketika di balik itu marketing bagus nih tapi ujung-ujungnya produk jelek ya ditinggalin sama teman di awal kita rame kita baik apalagi itunya dengan marketing oke itu kalau bagus jalannya orang datang, Habis itu dia mencoba akan terjadi repeat order seperti itu*” (M1). Tidak jauh beda dengan UMKM *Bake by Geulis* pun memaksimalkan strategi agar bertahan di masa pandemi melalui promosi di media sosial dan produk yang di jual di produksi sesuai dengan penjualan yang dapat dilihat melalui wawancara sebagai berikut “*Hmm, Pada Masa pandemi ini Menerapkan*

*Strategi bisnis banyak ya. Seperti kita promosi-promosi, endorse-endorse ke influencer di Bali. Karena ini sangat mempengaruhi pendapatan kami. Jadi sistem penjualan kami itu PO H-1, tapi kita tetap nerapin itu biasanya kami lebihin sehari ready stocknya gitu”* (M2). Hal yang sedikit berbeda dilakukan oleh UMKM Ayu Kebaya yang menyesuaikan dan melakukan inovasi pada produknya yang dapat dilihat sebagai berikut *“Nah kalo kita ketahui kan pada masa pandemi ini perilaku orang itu konsumtif kayak udah menurun gitu. Orang beli sesuatu itu emang karena mereka butuh. Untuk membeli kebaya itu kan agak susah, apalagi nikahan itu udah gak ada acara yang besar-besaran. Jadi Ayu kebaya untuk mempertahankan kita liat apasih yang kira-kira bisa survive atau produk yang bisa survive. Misalkan produk masker, kita bikin masker kain begitu. Jadi kita menyesuaikan dengan apa yang memang dibutuhkan oleh masyarakat sekarang gitu. Tetap kita mempertahankan kualitas juga dan mungkin dari segi harga kita turuin agar lebih murah dari sebelumnya.”* (M3).

Dari ketiga UMKM yang di wawancara, rata-rata melakukan alokasi manajemen keuangan yang berbeda untuk bertahan memenuhi kebutuhan UMKM nya dari yang perencanaan awal ada yang melakukan ekspansi membuka cabang hingga membeli alat produksi yang baru. Seperti yang dilakukan oleh UMKM umah lokal sebagai berikut *“Strategi keuangan yang kita jalan aja saja, kita pilih mana yang sebagai pokok harus dibeli bahan baku wajib kita beli, bahan baku habis itu kalau masalah personal personal kecil kayak misal penambahan equipment alat kita tahan dulu karena yang kita pikir bagaimana menunjangnya hasil penjualan. Mungkin yang seharusnya kita beli alat alokasi dana nya kita bisa pindahkan ke iklan-iklan Instagram kita bayar ini sebenarnya kan subsidiya nih Mana yang kita harus diprioritaskan ataupun yang mana disampaikan terlebih dahulu jadi keuangan itu yang menyesuaikan sih.”* (M1). Hal berbeda dilakukan oleh Bake by Geulis yang mengalokasikan dana untuk promosi di saat pandemi ini untuk meningkatkan penjualan yang sempat anjlok sebagai berikut *“Tahun ini kan kita maunya dananya ikut bazaar, event. Namun kita tunda dulu karena lagi kayak gini jadi dana nya kita lebih ke promosi ke influencer gitu uang nya dipakein buat kesana. Biar kita narik orang lokal dulu buat beli. Karena rata-rata customer kita itu dari luar Bali bukan di Bali”* (M2). Sedangkan UMKM Ayu Kebaya lebih memprioritaskan pengelolaan manajemen keuangannya agar bertahan pada kebutuhan usahanya sebagai berikut *“Untuk manajemen keuangan seharusnya di tahun ini rencananya Ayu kebaya sudah punya cabang di Denpasar. Jadi karena pandemi ini, kita lebih memprioritaskan biar bisa gaji pegawai dulu, bisa bayar kontrakan dulu.”* (M3).

Dari ketiga UMKM yang di wawancara, rata-rata melakukan manajemen SDM yang berbeda. Uniknyanya dari ketiga UMKM yang di teliti, tidak satu pun yang melakukan pengurangan karyawan pada masa krisis pandemi COVID-19. Bahkan satu UMKM justru melakukan *hiring* karyawan baru. Dapat dilihat dari wawancara UMKM Umah lokal sebagai berikut *“Kalau buat SDM tidak ada tapi kita merubah pekerjaannya ini maksudnya kita kurangi shiftnya nih jadi misalnya seharusnya dia boleh dalam satu minggu dia masuk terus menjadi 3 hari kerja 3 hari libur. Jadi pengurangannya itu bukan pengurangan SDM nya, Pengurangan jam kerjanya.”* (M1). Hal berbeda yang dilakukan oleh UMKM Bake by Geulis yang justru melakukan *hiring* karyawan agar membantu *me-manage* social media nya, seperti berikut *“Awalnya ini saya bergerak sendiri namun semenjak pandemi ini saya malah meng-hire orang untuk me-manage sosial media Bake by Geulis ini untuk marketingnya lah. Rencananya kita cari satu orang untuk standby di dapur, untuk produksi.”* (M2). UMKM Ayu Kebaya juga tidak melakukan pengurangan karyawan justru mengatur waktu jam kerja karyawannya, dapat dilihat wawancara sebagai berikut *“Kalo untuk karyawan kita tidak ada nge cut karyawan ya. Cuma kita lebih ke jam kerjanya kita kurangi. Biasanya buka jam 10 pagi sampai jam 6 sore sekarang jam 10 pagi sampai jam 4 sore.”* (M3).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa strategi *Crisis Management Practices* menjadi salah satu faktor penting agar UMKM dapat bertahan di saat krisis pandemi COVID-19. Kondisi UMKM

saat ini sangat tertekan karena menurunnya daya beli masyarakat dan mengingat peraturan yang dikeluarkan oleh Pemerintah yang membatasi kerumunan dan waktu di malam. Menurut Penelitian Marlinah (2020) mengenai peluang dan tantangan UMKM memperkuat ekonomi nasional tahun 2020 ditengah pandemi COVID-19 hasil riset tersebut merupakan wujud UMKM buat bertahan di masa pandemi tidak cuma lewat UMKM tersebut saja, melainkan terdapat dorongan dari pemerintah untuk membuat UMKM tersebut bisa bertahan dan bahkan meningkatkan usahanya. Para UMKM pun mengubah tren kepada customer mengingat pembatasan jam malam untuk mengedukasi dan membuat jargon untuk “*ngopi pagi*” seperti yang dilakukan UMKM *Umah Lokal*. Sebelumnya UMKM ini memaksimalkan penjualan di sore hingga malam hari. Tentu ini suatu tantangan untuk menyesuaikan customer agar bisa minum kopi lebih pagi.

Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa UMKM yang bertahan adalah UMKM yang cepat menyesuaikan diri dan menerapkan manajemen krisis yang baik. Temuan penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Granville King (2002) berjudul *Crisis management & team effectiveness: A closer examination* menyarankan manajemen krisis yang efektif tergantung beberapa faktor yang berkaitan dengan tim yang mungkin mempengaruhi tanggapan organisasi dan tanggung jawab etisnya.

Agar UMKM tetap bertahan juga perlu mempertahankan harga bahkan menurunkan harga agar tidak kehilangan customer loyal. Hal ini senada dengan penelitian Narto (2020) tentang penguatan strategi pemasaran Puduk di tengah pandemi COVID-19 untuk meningkatkan keunggulan bersaing UMKM Kota Gresik hasil penelitian tersebut merupakan wabah COVID-19 yang melanda dunia menyebabkan sebagian sektor industri termasuk Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) di kota Gresik juga mengalami imbas turunnya tingkat penjualan sehingga keuntungan yang diperoleh hanya berkisar 7% dalam kurun waktu 1 bulan. Strategi pemasaran memerlukan penguatan internal melalui keunggulan bersaing sehingga pengembangan usaha bisa dilakukan. Strategi alternatif yang jadi prioritas yakni mempertahankan harga produk serta meningkatkan kualitas untuk mendapatkan loyalitas konsumen. Hal ini membutuhkan segmentasi pasar dengan peningkatan promosi melalui media online. Strategi pemasaran juga perlu dilakukan inovasi dan pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi keinginan konsumen. Untuk menjelaskan bagian-bagian Marketing 4.0, yaitu: 1. Membuat platform di media sosial untuk memasarkan produk; 2. Membuat platform di *E-Commerce* untuk memasarkan produk; dan 3. Memberikan informasi dari internet untuk mengetahui testimoni tentang barang agar menarik pembeli (Instagram & Tik-Tok).

Agar UMKM berkembang menjadi pusat kekuatan ekonomi harus memanfaatkan konsep pemasaran berbasis teknologi digital seperti media sosial sebagai platform digital. Tidak hanya biaya yang murah namun juga tidak perlunya memiliki kemampuan khusus dalam melaksanakan inisiasi awal, media sosial dianggap mampu untuk secara langsung meraih konsumen. Dilihat dari hasil wawancara ketiga UMKM, rata-rata sudah memiliki platform di media sosial untuk memasarkan produknya, dapat dilihat sebagai berikut “*Kalau platform kita udah buat Instagram dari ketika kita buka sudah membuat Instagram di awal. kita mencoba E-Commerce yang lain seperti Tokopedia, shopee kita sedang belajar karena trik marketingnya pasti berbeda nih antara kita jualan di Instagram atau jualan di Tokopedia, shopee dan lain-lainnya tuh bahasa marketing-nya berbeda. Kita sedang mencoba di tiktok yang baru ya. Kalau di tik tok ini kita Mencoba menjajaki Tik Tok*” (M1). “*Kita ada Instagram sama Facebook aja sih. Rencananya akan membuat Tik Tok juga untuk promosi.*” (M2). “*Kita ada Instagram, Tik Tok, Facebook dan WA sih yang kita sedang maksimalin sekarang*” (M3).

Hal yang penting dilakukan UMKM yaitu membuat platform *E-Commerce* untuk melakukan pemasaran dengan jangkauan yang lebih luas tanpa terbatas oleh jarak dan waktu,

komunikasi antara pengelola UMKM dan komunikasi konsumen dapat dilakukan dengan internet sehingga lebih cepat dan murah. Dilihat dari hasil wawancara ketiga UMKM, terdapat 1 UMKM yang belum memiliki platform *E-Commerce* dan hanya memasarkan hanya melalui sosial media, dapat dilihat sebagai berikut “Yang sudah dijalankan itu *e-commerce Tokopedia*. Kita disana menjual bean, rose bean di itu, kopi botol, drip bag. Alhamdulillah, Semenjak berjalan Hampir 3 bulan ada yang mesan dari situ. Masih belum banyak kita sedang mempelajari *E-commerce* seperti Tokopedia, shoppee kita sedang pelajari. Untuk penjualan di *E-commerce* masih kalah dari penjualan di Instagram.” (M1). “Untuk platform *E-Commerce* rencananya kita akan buat di Tokopedia dan Shoppee, jadi itu bagian rencana agar kita gak PO lagi. Ready setiap hari, kita taruh di Shoppee dan Tokopedia tapi khusus yang di Bali aja. Masukin ke Go-Jek dan Grab juga sih rencananya.” (M2). “Sudah, untuk sementara Shoppee. Rencananya kita akan menambah mungkin nanti *e-Commerce* lain.” (M3).

Testimoni dianggap cukup penting untuk menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap produk yang tawarkan. Testimoni adalah sebuah kesaksian pelanggan terhadap suatu produk barang atau jasa. Selain itu, dari testimoni orang-orang yang sudah pernah membeli produk di UMKM tersebut. Dari ketiga UMKM, terlihat persamaan dari cara penyajian informasi dan testimoni agar menarik pembeli sebagai berikut “Biasanya kita buat *schedule Time* jadi di *breakdown* dulu untuk di *feed Instagram* kita posting secara rutin. Misalnya 2 hari sekali atau 3 hari sekali. Agar menambah aware tentang produk kami. Habis itu kalau di Story Itu biasa setiap hari itu bakal ada update terbaru. Di jam sekian kondisi seperti ini, di jam sekian ramai atau tidak, apakah sepi ataupun ada ada hal baru disana. Jamnya biasanya kita up di sore ataupun di tengah malam. Jadi ketika teman-teman baru bangun Langsung megang HP, Pagi udah wah kelihatan di atas tuh. Jadi antara sore ketika selesai beraktivitas, Temen-temen akan istirahat dan melihat HP disitu kita post. Malam harinya kita post lagi. Jadi kita melihat waktu senggang untuk bermain HP.” (M1). “Untuk testimoni ini kita sudah bikin udah dari awal kita buat bisnis kita sebisa mungkin kita minta ke orang nya untuk *feedback* nya itu lewat Instagram story itu kan biasanya orang-orang mention. Kita minta ke customer kita yang beli untuk mention ke Ig kita untuk buat testimoni. Jadi udah kita lakuin dari 2018 sampai sekarang, udah ke tampung banyak. Malahan sekarang udah jarang kita taruh di testimoni lagi karena sudah saking banyaknya.” (M2). “Jadi kita lewat *influencer* kemudian kita minta tolong untuk nge review barang, *endorsment* lah. Terus juga kita bikin video-video di Tik Tok bagaimana detail-detail barang yang kita jual. Untuk testimoni kita minta dari pelanggan jika berkenan nge tag foto nya ke kita nanti kita simpen di *highlight Instagram* kita agar di lihat testimoninya.” (M3).

Penelitian ini mengindikasikan bahwa marketing 4.0, menjadi salah satu faktor penting yang membantu UMKM dapat bertahan di saat krisis pandemi. Hardilawati (2020) melakukan penelitian terhadap Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi COVID-19 hasil penelitian tersebut adalah penemuan yang lain bersumber pada Observasi, tidak seluruh UMKM merasakan penyusutan omset penjualan serta wajib menutup usahanya, terdapat UMKM yang masih stabil dan alami kenaikan omzet penjualannya sebab mereka melaksanakan penyesuaian diri dalam perihal produk serta melaksanakan sebagian strategi pemasaran untuk bertahan. Ada sekian banyak hal yang bisa dicoba oleh UMKM termasuk memilih membuka lini produk baru ataupun memperbaharui sistem pemasaran mereka, karna bisnis yang sanggup bertahan merupakan bisnis yang responsif terhadap transformasi lingkungan mereka. Ada pula beberapa hal yang dapat dicoba oleh UMKM semacam menggunakan penjualan melalui *e-Commerce*, kenaikan mutu layanan, digital marketing, serta customer relationship marketing. Lewat metode tersebut sehingga UMKM bisa mengoptimalkan penjualan mereka serta dengan mengikuti protokol yang ada sepanjang masa pandemi COVID- 19.



Dalam Penelitian Lawita & Hardilawati (2019) dan Setyorini (2019) merumuskan bahwa peningkatan kinerja pemasaran dan pendapatan UMKM akibat *e-commerce* memiliki pengaruh positif dan signifikan. Maka dari itu pelaku UMKM diharapkan dalam masa penyesuaian wajib bertransformasi dari segi penjualan produk dan jasanya dan memaksimalkan platform *e-commerce*. Ditengah pandemi COVID- 19, pelaku usaha dituntut untuk memutar otak supaya tetap mampu melakukan bisnisnya. Agar memasarkan produknya secara optimal dan berfikir secara kreatif pelaku usaha diyakini bisa mempertahankan omsetnya. Digital marketing sebagai pemecahan yang pas buat menyesuaikan diri terhadap pergantian pola hidup warga serta himbauan pemerintah dalam menangani pandemi ini. Dalam penelitian Febriyanto & Arisandi (2018) menunjukkan hasil jika digital marketing dapat memudahkan pelaku usaha mikro dalam memberikan informasi dan korelasi secara langsung dengan konsumen, menambah awareness, memperluas pangsa pasar serta menambah penjualan. Dengan menerapkan promosi lewat digital bisa memudahkan konsumen dalam mengakses informasi perusahaan serta memesan produk yang diperlukan.

Untuk menjelaskan bagian-bagian *Digital Business Strategy*, yaitu: 1. Kolaborasi dengan unit UMKM lain atau influencer; 2. Membuat paket promosi agar menarik pembeli. Dilihat dari hasil wawancara ketiga UMKM, strategi kolaborasi dilakukan dengan cara yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhan UMKM masing-masing. “*Kalau kolaborasi dengan UMKM yang lain, itu sudah ada beberapa kayak colabs produk, Sharing bareng marketingnya dalam satu produk kita boom barang-barang di Instagram atau kita post barang-barang di Instagram Itu sedang kami lakukan. Untuk influencer sempat kita kerjasama dengan influencer apalagi pada masa pandemi, Influencer kita bayar untuk botol kopi gitu.*” (M1). UMKM Bake by Geulis memiliki memiliki strategi berbeda, “*Jadi kita waktu itu di tawarin satu hotel di Canggu namun kita kurangi harga barang kita. Jadi kan biasanya harga brownis ini Rp.80.000 terus kita kolabs sama hotel itu kita jual Rp.50.000 tapi isinya lebih sedikit. Jadi orang-orang lebih banyak yang minat. Soalnya menurut saya dengan kondisi kayak gini harga 80.000 itu kemahalan. Dan untuk influencer, ada sih beberapa influencer kita kolabs. Jadi kita kirim gratis ke dia nanti di review.*” (M2).

UMKM Ayu Kebaya juga memiliki strategi sebagai berikut, “*Kalau kolaborasi ke influencer sih kita udah ya yang terakhir itu kita memakai si Jessica Iskandar kebetulan dia mau membantu UMKM di Bali karena kan dia lagi stay di Bali. Jadi kita kemarin minta tolong ke mbak Jedar untuk bantu kita dan di respon sangat baik. Jadi dia memakai kebaya kita terus di upload di Instagram pribadinya terus di tag gitu. Untuk kolaborasi dengan UMKM lain kita join dengan MUA lokal, dengan sendal atau safari yang gak ada di Ayu kebaya untuk di kolaborasi 'in gitu.*” (M3).

Promosi penting untuk dilakukan agar calon konsumen tertarik untuk melakukan pembelian produk barang atau jasa yang ditawarkan. Sebuah strategi yang dilakukan untuk menginformasikan serta mempengaruhi target konsumen untuk akhirnya membeli produk. Dilihat dari ketiga UMKM, strategi promosi dilakukan dengan cara yang berbeda dapat dilihat sebagai berikut “*Kalau itu awalnya kita me-riset ke customer dulu yang dibutuhkan apa balik lagi yang kira-kira lagi happening ini apa sih itu yang biasa kita masukan ke konten masukan ke packaging. Dan ciri khas dari tempat ini itu apa itu yang bakal dimasukin ke situ. Jadi kita mengikuti permintaan customer kemudian kita serap dulu kemudian kita lihat beberapa hari dan ternyata bagus mungkin kita bisa up. Untuk masalah promosi, banyak promosi kopi pagi hari dengan harga Rp10.000. Dan rata-rata Kedai Kopi melakukan hal yang sama. Tapi apa sih yang ada alasan nih kenapa sih kalian harus ngopi di sini? Ketika Rp10.000 dan Rp15.000 itu Apa sih Selain itu yang kalian dapat, entah 3 kali pembelian dapat free 1, Entah dapat lebih dari tempat yang lain. Inti nya gimana caranya agar customer mendapatkan lebih dari tempat lain*” (M1). “*Untuk kedepannya kita ada strategi promosi give away gitu dan promosiin brand kita. Jadi kita kasi by 1 get 1 gitu ke yang sudah follow Instagram kita terus*

mention ke kita.” (M2). “Nah kebetulan kita sekarang lagi ada rencanakan paket sekaligus MUA ya, terus fotografer dan kebaya. Jadi misalkan sewa di Ayu kebaya sekaligus bisa include make up dan foto gitu.” (M3)

Penelitian ini mengindikasikan bahwa *Digital Business Strategy*, menjadi salah satu faktor penting yang membantu UMKM dapat bertahan di saat krisis pandemi. Penelitian yang dilakukan oleh Anandhi Bharadwaj, Omar A. El Sawy (2013) mendefinisikan DBS sebagai mengorganisasikan strategi untuk memasukkan dan mengeksekusi sumber daya digital untuk meningkatkan perusahaan. DBS mencerminkan penggabungan strategi teknologi informasi ke dalam strategi bisnis yang lebih luas. Dalam mengidentifikasi teknologi informasi fundamental strategi dan bagaimana mereka dapat diselaraskan dengan strategi bisnis yang lebih luas, mampu memberikan kerangka strategis inovatif.

Pemanfaatan dunia digital dirasa akan sangat maksimal mengingat saat ini bisa dikatakan hampir semua orang mempunyai *smartphone* untuk menjelajah apapun yang mereka inginkan tanpa batas. Disisi lain *Digital Business Strategy* ikut mempermudah pelaku bisnis untuk memasarkan produknya dengan mudah tanpa harus memikirkan tentang pembuatan brosur, banner, pamflet ataupun sebagainya yang berkaitan dengan iklan dalam media cetak. Melalui dunia digital baik pelaku bisnis ataupun konsumen tidak mengalami kendala yang berarti karena aktivitas mereka tak terbatas ruang dan waktu. Dalam situasi *new normal* UMKM perlu memperhatikan beberapa aspek dalam melakukan kolaborasi seperti cakupan, durasi dan *packaging* agar menarik minat pembeli.

Beberapa penelitian sebelumnya yang didapat berdasarkan hasil literatur memberikan bukti empiris bahwa selama masa pandemi COVID-19 saat ini, UMKM beradaptasi untuk memakai platform media sosial untuk melakukan strategi pemasaran produk dan jasa yang mereka hasilkan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Ayu Fasilitul Miladiah dan Sugeng Riyanto (2020) dalam penelitian Pemanfaatan Media Sosial Instagram Dalam Pemasaran Sayuran Oleh Sayurkita.Mlg Saat Masa Pandemi Covid 19 menyimpulkan peran platform media sosial *Instagram* sebagai media pemasaran secara online memberikan dampak positif dan keuntungan bagi usaha Sayurkita.mlg untuk beradaptasi pada pandemi COVID-19.

Penelitian lain seperti dilakukan oleh Moh Fathor Rosi & Masduki Makruf (2020) dalam penelitian Pemanfaatan Media Sosial Untuk Penjualan Kue Kering Bangkit Kacang Di Era Pandemi COVID-19 di Desa Pangongsean menyebutkan dampak selama pandemi COVID-19 bisnis usaha mereka memproduksi kue kering mereka mengalami penurunan omset yang sangat signifikan dan masih menggunakan strategi pemasaran yang konvensional dari warung ke warung yang lingkungannya tidak terlalu besar. Namun seiring berjalannya waktu karena tekanan operasional mereka akhirnya mulai belajar untuk memakai platform media sosial seperti *Facebook* dan *Instagram* untuk memasarkan kue yang mereka produksi.

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menemukan bahwa strategi agar perusahaan rintisan dapat bertahan disaat terjadi krisis dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: (1) *Crisis Management Practices*, yang diterapkan oleh UMKM agar bertahan terhadap tekanan financial, SDM dan strategi beradaptasi pada masa krisis pandemi ini; (2) Marketing 4.0, berupa penggunaan platform media sosial, *e-commerce* dan mengemasnya dengan menarik melalui testimoni; (3) *Digital Business Strategy*, melakukan kolaborasi dengan unit bisnis lain maupun *influencer* dan membuat paket promosi agar penjualan UMKM meningkat atau setidaknya tetap bertahan di masa pandemi COVID-19. Faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan UMKM agar *survive* perlu di pahami dengan baik, mengingat peran

signifikan *Crisis Management Practices*, marketing 4.0 dan *digital business strategy* bagi keberhasilan UMKM dalam penelitian ini.

Penelitian ini merekomendasikan UMKM yang bertahan karena memanfaatkan marketing 4.0 dan *digital business strategy*. Perlu dilakukan pendampingan dari Pemerintah agar semua UMKM dapat memanfaatkan marketing 4.0 dan *digital business strategy*. Menurut data Badan Pusat Statistik tahun 2018 menjelaskan dari 64,2 juta UMKM yang ada di Indonesia hanya sebanyak 13% yang sudah menggunakan platform digital (BPS, 2018). Akan tetapi, karena penelitian ini hanya berfokus pada strategi yang dilakukan oleh 3 UMKM di Bali, temuan penelitian ini mungkin saja kurang relevan untuk konteks UMKM yang lebih besar. Dengan demikian, untuk menyempurnakan temuan penelitian ini, penelitian berikutnya dapat dilakukan pada konteks UMKM yang berbeda di daerah yang memiliki karakteristik berbeda dari Bali. Agar dapat di generalisasi, penelitian berikutnya dapat melakukan pengujian model melalui metode kuantitatif dengan penyebaran kuesioner yang melibatkan responden yang luas. Dengan memperhatikan kondisi perkembangan COVID-19 di Indonesia dan dunia secara global, penelitian ini tentu masih dapat dikembangkan mengingat besarnya dampak bagi perekonomian.

## REFERENSI

- Anandhi Bharadwaj, Omar A. El Sawy, P. A. P. and N. V. (2013). *Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights*. 37(N), 471–482. <https://www.jstor.org/stable/43825919?seq=1>
- Asosiasi Business Development Services Indonesia (ABDSI). (2020). *Asosiasi Business Development Services Indonesia (ABDSI)*. <https://www.abdsi.id/>
- Coombs, W. T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*.
- Fahriyah, Aramia, R. Y. (2020). Keunggulan Kompetitif Spesial sebagai Strategi Keberlanjutan UKM di Era New Normal. *Orphanet Journal of Rare Diseases*, 21(1), 1–9. <https://doi.org/10.1155/2010/706872>
- Febriyantoro, M. T., Arisandi, D., & Febriyantoro. (2018). Pemanfaatan Digital Marketing Bagi Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Pada Era Masyarakat Ekonomi Asean. *Jurnal Manajemen Dewantara*, 1(2), 61–76.
- Hardilawati, W. Laura. (2020). Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomika*, 10(1), 89–98. <https://doi.org/10.37859/jae.v10i1.1934>
- King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness: A closer examination. *Journal of Business Ethics*, 41(3), 235–249. <https://doi.org/10.1023/A:1021200514323>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & S. (2019). *Marketing 4.0: Bergerak Dari Tradisional ke Digital*. Gramedia Pustaka Utama. [https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=iqGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kotler,+P.,+KARTAJAYA,+H.,+%26+SETIAWAN,+I.+\(2019\).+Marketing+4.0+:+Bergerak+dari+Tradisional+k e+Digital+\(A.+Tarigan+\(ed.\)\).+Gramedia+Pustaka+Utama.&ots=h4DLb61UqZ&sig=EB2l\\_hU7ksD](https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=iqGDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Kotler,+P.,+KARTAJAYA,+H.,+%26+SETIAWAN,+I.+(2019).+Marketing+4.0+:+Bergerak+dari+Tradisional+k e+Digital+(A.+Tarigan+(ed.)).+Gramedia+Pustaka+Utama.&ots=h4DLb61UqZ&sig=EB2l_hU7ksD)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management*, 14th Edition. Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall. In *Essentials of Management for Healthcare Professionals*.
- Lawita, N. F., & Hardilawati, W. L. (2019). The Role of Users in the Success of Accounting Information Systems Utilization in Cooperatives: Study Case Kota Pekanbaru. *Proceeding CelSciTech 2019*.
- Marlinah, L. (2020). Peluang dan Tantangan UMKM Dalam Upaya Memperkuat Perekonomian Nasional Tahun 2020 Ditengah Pandemi Covid 19. *Universitas Bina Sarana Informatika, Jakarta*, 22, 118–124.
- Narto, & HM, G. B. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk Di Tengah Pandemi Covid-19 Untuk Meningkatkan Keunggulan. *Jurnal INTECH Teknik Industri Universitas Serang Raya*, 6(1), 48–54.
- OECD Secretary General. (2020). *Covid-19: SME Policy Responses*. March, 1–55. [https://oecd.dam-broadcast.com/pm\\_7379\\_119\\_119680-di6h3qgi4x.pdf](https://oecd.dam-broadcast.com/pm_7379_119_119680-di6h3qgi4x.pdf)
- Pakpahan, A. K. (2020). Covid-19 Dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 0(0), 59–64. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>
- Paraskevas, A. (2013). Aligning strategy to threat: a baseline anti- terrorism strategy for hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Rosi, M., & Makruf, M. (2020). Pemanfaatan Media Sosial Untuk Penjualan Kue Kering Bangkit Kacang Di Era Pandemi Covid-19 Di Desa. *Prosiding Seminar Nasional Pengabdian Masyarakat*, 4(1), 42–46.
- Sabirin, S. (2001). Pemanfaatan Kredit Mikro untuk Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Rakyat di dalam Era

- 
- Otonomi Daerah. *Orasi Ilmiah Lustrum IX Universitas Andalas Padang*, 13.
- Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis. A Methods Sourcebook*.
- Setyorini, D., Nurhayati, E., & Rosmita. (2019). Pengaruh Transaksi Online (e-Commerce) Terhadap Peningkatan Laba UMKM (Studi Kasus UMKM Pengolahan Besi Ciampea Bogor Jawa Barat). *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*, 3(5), 501–509.
- Statistik, B. P. (2018). *Badan Pusat Statistik*. <https://www.bps.go.id/subject/35/usaha-mikro-kecil.html>
- Subari, S. M. T. (2004). Kebijakan dan Strategi Pengembangan Bank Indonesia dalam Mendukung Pelayanan Keuangan yang Berkelanjutan bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Deputi Direktur Direktorat Pengawasan Bank Perkreditan Rakyat*.
- Wojciech Łukowski, M. S. (2017). The Impact of the Internet of Things on Value Added to Marketing 4.0. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 26(4), 187–204.