

**Berbagai Faktor Penentu Kesiapan Untuk Berubah
Dan Pengaruhnya Terhadap Keberlangsungan Kegiatan UMKM Di Wilayah
Terdampak Wabah Covid-19**

Agus Prianto¹⁾, Ira Kurniati²⁾, Moh. Taufiq Wahyudi³⁾, Eva Yulistia⁴⁾

¹Dosen Program Studi Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Jombang

email: agustkip@gmail.com

²Mahasiswa Program Magister Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Jombang

email: irakurniati2016@gmail.com

³Mahasiswa Program Magister Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Jombang

email: taufiqwahyudi1982@gmail.com

⁴Mahasiswa Program Magister Pendidikan Ekonomi STKIP PGRI Jombang

email: evayulistia1992@gmail.com

Abstract

Currently, real sector business activities are facing severe challenges. The development of ICT and the emergence of the covid-19 pandemic have led to changes in the business environment. Changes in the business environment require businesses to adjust by developing new business strategies, so that their business activities are in line with market demands. This study examines various determinants of readiness to change and their effect on the continuity of MSME activities in the covid-19 affected areas. The results of the study revealed that the new values and attitudes of micro business operators did not support the readiness to change, so they faced the problem of the sustainability of business activities. New values and attitudes are the main factors that shape readiness to change. While the readiness to change is an important factor that determines the sustainability of business activities. In addition, this study revealed that the business environment also as a factor forming change readiness and business continuity. This research recommends the importance of strengthening new values and attitudes for, especially for micro business people; so that they are better prepared to face a change. Future studies need to examine the effect of sudden environmental changes on the sustainability of business activities.

Keyword: new values and attitudes, business environment climate, readiness to change, business continuity.

Abstrak

Kegiatan usaha sektor riil pada saat ini sedang menghadapi tantangan yang berat. Perkembangan ICT dan munculnya pandemi covid-19 telah menyebabkan perubahan lingkungan bisnis. Perubahan lingkungan usaha menuntut para pelaku usaha untuk menyesuaikan diri dengan mengembangkan strategi usaha baru agar aktifitas usahanya sejalan dengan tuntutan pasar. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji berbagai factor penentu kesiapan berubah dan pengaruhnya terhadap kelangsungan kegiatan UMKM di wilayah terdampak covid-19. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa nilai-nilai dan sikap baru dari para pelaku usaha mikro belum mendukung kesiapan untuk berubah, sehingga keberlangsungan kegiatan usaha mereka menjadi lemah. Nilai-nilai dan sikap baru merupakan factor utama pembentuk kesiapan berubah. Sedangkan kesiapan berubah adalah factor penting yang menentukan keberlangsungan kegiatan usaha. Selain itu, penelitian ini juga mengungkapkan iklim usaha yang kondusif sebagai faktor pembentuk kesiapan berubah dan kelangsungan usaha. Penelitian ini merekomendasikan pentingnya penguatan nilai-nilai dan sikap baru bagi, khususnya bagi para pelaku usaha mikro; supaya mereka lebih siap dalam menghadapi perubahan. Para peneliti berikutnya perlu mengkaji lebih lanjut tentang pengaruh perubahan lingkungan yang terjadi secara tiba-tiba terhadap keberlanjutan kegiatan usaha.

Kata Kunci: nilai-nilai dan sikap baru, iklim lingkungan usaha, kesiapan berubah, keberlangsungan usaha kegiatan usaha

A. PENDAHULUAN

Kegiatan usaha sector riil pada saat ini sedang menghadapi tantangan yang berat. Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) yang sangat cepat telah menciptakan perubahan lingkungan global dan tingkat persaingan yang semakin ketat. ICT yang berkembang sangat cepat, berbagai bencana, dan wabah yang melanda komunitas global telah menciptakan perubahan tatanan kehidupan secara mendadak. Perubahan lingkungan usaha yang berubah sangat cepat menuntut para pelaku usaha untuk terus menyesuaikan diri dengan mengembangkan strategi usaha baru agar aktifitas usaha yang dikembangkannya selalu sejalan dengan tuntutan pasar (AT&T, 2004; Bazerman, et al., 2004; Laye, 2002; McGee, 2004).

Perkembangan ICT yang sangat cepat merupakan pemicu utama terjadi perubahan di berbagai bidang, termasuk dalam bidang usaha bisnis (Friedman, 2005). ICT ibarat pisau bermata dua, di satu sisi bisa menjadi penopang kegiatan usaha baru; tetapi di sisi lain ia juga bisa mengeliminasi kegiatan usaha yang sudah ada. Oleh karena itu, pelaku usaha harus memiliki kemampuan dalam memanfaatkan ICT untuk memperkuat kegiatan usahanya. Inilah salah satu tantangan utama yang dihadapi para pelaku usaha di Indonesia dalam menghadapi perubahan lingkungan yang bergerak sangat cepat.

Data yang dirilis oleh Global ICT Development Index (IDI) 2017 masih menempatkan Indonesia berada pada peringkat 111 dari 176 negara di dunia. Peringkat Indonesia masih di bawah Vietnam (108), Phillipina (101), Thailand (78), Malaysia (63), Brunei Darusalam (53), dan Singapura (18) (<https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>). Peringkat IDI yang rendah menandakan bahwa ICT belum sepenuhnya menjadi bagian yang tidak terpisahkan dengan berbagai aktifitas kehidupan di masyarakat. Kehadiran teknologi informasi dan komunikasi (ICT) sesungguhnya bisa menjadi jembatan yang memungkinkan para pelaku ekonomi bisa mengembangkan kegiatan usaha berbasis digital, sehingga para pelaku usaha di dalam negeri bisa terkoneksi dengan jaringan bisnis dalam komunitas global. Dengan demikian berkembangnya ICT bisa membuka peluang pasar yang jauh lebih besar. Namun kemampuan pelaku usaha dalam negeri dalam mengakses pasar global masih tertinggal dibandingkan dengan pelaku usaha dari berbagai negara di kawasan Asean. Hal ini dapat dilihat dari peringkat Global Connectivity Index (GCI) 2019 yang menempatkan Indonesia berada pada peringkat 62 dari 72 negara di dunia. Indonesia berada di bawah Phillipina (59), Vietnam (57), Thailand (54), Malaysia (30), dan Singapura (4)

(<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/index.html>). Data-data ini menunjukkan bahwa para pelaku usaha masih menghadapi tantangan besar dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha yang disebabkan oleh adanya perkembangan ICT.

Selain perkembangan ICT, munculnya berbagai bencana berskala besar, seperti wabah covid-19 terbukti memunculkan perubahan kehidupan sosial ekonomi dan budaya yang sangat cepat. Munculnya pandemi yang disebabkan oleh virus corona telah menyebabkan adanya perubahan lingkungan bisnis, dan hal ini semakin memberikan tekanan yang sangat dalam terhadap semua kegiatan usaha sektor riil. Meskipun demikian, beberapa pelaku usaha juga diuntungkan dengan adanya pandemic berkat kecepataannya untuk menyesuaikan diri dengan tantangan yang ada (Turner & Akinremi, 2020). Hal ini menunjukkan betapa pentingnya para pelaku usaha memiliki kecakapan untuk menghadapi perubahan yang seringkali datang secara mendadak.

Munculnya pandemi yang disebabkan oleh virus corona mengharuskan semua orang, termasuk para pelaku usaha untuk menghindari interaksi dan transaksi secara langsung. Transaksi dan komunikasi antar orang lebih banyak dilakukan dengan perangkat ICT. Pandemi secara tidak langsung telah memaksa pelaku usaha untuk bertransaksi secara online dan berbagai perubahan transaksi bisnis yang ditimbulkannya. Berbagai laporan dari media massa mengungkapkan banyak pelaku usaha yang kurang sigap dalam menghadapi perubahan yang diakibatkan oleh pandemi, sehingga omset dan pendapatan para pelaku usaha mengalami penurunan yang signifikan, bahkan terancam tutup (Kompas, 16/5/2020; Pikiran Rakyat, 16/6/2020). Meskipun demikian, berbagai pemberitaan di media massa juga mengungkapkan kisah pelaku usaha yang tetap eksis di tengah pandemi (cnnindonesia.com, 8/5/2020; detik.com, 8/5/2020; mediaindonesia.com, 15/4/2020). Dengan demikian kecepatan para pelaku usaha untuk berubah, mengantisipasi datangnya perubahan, dan menyesuaikan diri dengan berbagai kecenderungan baru menjadi factor diduga yang sangat mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usahanya.

Jawa Timur merupakan salah satu propinsi yang terdampak wabah covid-19 dalam kategori sangat tinggi (Kompas, 16/6/2020). Wilayah di Jawa Timur yang terkena dampak paling parah meliputi Kota Surabaya, Kabupaten Sidoarjo, Kabupaten Gresik, Kabupaten Kediri, dan Kabupaten Lamongan (wartaekonomi.co.id, 1/6/2020). Kondisi ini mendorong pemerintah daerah menerapkan kebijakan pembatasan social berskala besar (PSBB). Kebijakan ini memunculkan perubahan sosial, ekonomi, dan

budaya yang sangat mendadak, yang secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada kegiatan usaha sector riil, khususnya sektor UMKM.

Berdasarkan berbagai kecenderungan sebagai mana diuraikan di atas maka ada 4 pertanyaan penelitian yang akan dikaji dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi kesiapan para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19 dalam menghadapi perubahan?
2. Bagaimanakah keterkaitan antara kesiapan menghadapi perubahan dengan keberlangsungan kegiatan UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19?
Kajian ini dilakukan untuk memenuhi tujuan penelitian, yang meliputi:
 1. Mengidentifikasi berbagai factor pembentuk kesiapan menghadapi perubahan dari para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19.
 2. Mengidentifikasi berbagai factor pembentuk keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19.
 3. Mengidentifikasi pola hubungan antara kesiapan menghadapi perubahan dengan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19.
 4. Memetakan kemampuan para para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19 dalam menghadapi perubahan.
 5. Memetakan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku UMKM di wilayah terdampak wabah covid-19.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Hadirnya fenomena perubahan yang sangat cepat membuat manajemen perubahan menjadi pokok bahasan dalam semua literature manajemen (Marge, July 2014). Kesiapan para pelaku usaha untuk berubah menjadi factor utama yang menentukan eksistensi mereka dalam menghadapi lingkungan usaha yang semakin cepat berubah (Suwaryo, et al., 2015). Para pelaku usaha dalam era sekarang dituntut untuk terampil mengelola perubahan agar kehadirannya mampu memberikan manfaat positif bagi keberlangsungan kegiatan usaha.

Barkema et al. (2002) sejak dua dasawarsa yang lalu telah mengingatkan semua pelaku usaha tentang kecenderungan perubahan lingkungan yang sangat cepat. Barkema, *et.al* (2002) menjelaskan beberapa budaya kerja baru yang harus dikembangkan oleh semua organisasi bisnis dalam menghadapi lingkungan yang terus

berubah adalah budaya bekerja cepat, cepat mengambil keputusan, cepat belajar, serta cepat untuk mengembangkan kreasi dan inovasi kerja.

Perubahan yang sangat cepat telah memunculkan berbagai fenomena yang harus disikapi dengan cepat dan tepat oleh semua pelaku usaha. Barkema, et al. (2002) telah mengidentifikasi berbagai kecenderungan yang akan terjadi, dan pada saat ini harus dihadapi pelaku usaha, yaitu: gejala umur produk, ilmu pengetahuan, dan teknologi; serta tata kerja dalam organisasi yang menjadi nampak cepat usang sehingga perlu untuk terus diperbaharui. Inilah berbagai tantangan yang harus dijawab oleh semua pelaku usaha jika ingin tetap eksis dalam lingkungan yang terus berubah dengan cepat.

Menurut Rafferty & Simons (2001), kesiapan untuk berubah antara lain dipengaruhi oleh sejauh mana individu mampu mengadopsi pengetahuan dan teknologi terbaru. Dalam konteks lingkungan bisnis, Rafferty & Simons (2001) menyarankan tentang perlunya untuk memperkenalkan pengetahuan dan teknologi baru kedalam program pengembangan usaha. Pimpinan usaha bisnis diharapkan segera membuat program yang memungkinkan para individu bisa menerapkan metode kerja baru dengan menggunakan teknologi baru. Program kerja baru tersebut akan berjalan lebih efisien apabila didukung dengan kesiapan semua warga organisasi untuk menerapkan budaya kerja yang baru. Dalam kaitan inilah pimpinan usaha bisnis perlu mengkreasikan iklim kerja dan membudayakan nilai-nilai kerja yang baru.

Kajian yang dilakukan oleh Weiner (2009) dan Combe (2014a) menyimpulkan bahwa komitmen, dukungan budaya, dan kapasitas untuk berubah merupakan faktor penting yang membuat individu dan organisasi siap menghadapi perubahan. Hal senada dikatakan oleh Friedman (2005), bahwa dalam menghadapi perubahan yang sangat cepat, individu dan organisasi hanya akan memiliki dua pilihan, yaitu menjadi bagiandari dunia yang cepat atau menjadi bagian dari dunia yang lambat. Individu dan organisasi yang memiliki kesiapan untuk berubah akan mampu mengantarkan dirinya sebagai bagian dari organisasi yang cepat dan akan mampu untuk bersaing dalam kancah persaingan. Sebaliknya individu dan organisasi yang lambat bisa dipastikan tidak akan mampu bersaing dalam alam persaingan yang kian ketat.

Menurut Lehman (2002), kesiapan institusi untuk berubah antara lain dipengaruhi sejauh mana warga organisasi mampu mengadopsi pengetahuan dan teknologi baru. Selanjutnya dikatakan oleh Lehman (2002), kesiapan untuk berubah juga ditandai dengan adanya kemauan warga organisasi untuk memperkenalkan pengetahuan dan teknologi baru kedalam program pengembangan organisasi. Pimpinan

organisasi yang memiliki program yang mensyaratkan warga organisasi untuk menerapkan metode kerja baru dengan menggunakan teknologi baru juga merupakan indikator utama dari kesiapan berubah.

Ketersediaan aspek motivasional, yang ditandai dengan adanya kebutuhan dan dorongan untuk melakukan perubahan; bila diikuti dengan berkembangnya nilai-nilai positif yang melekat pada setiap individu, maka hal ini akan dapat menumbuhkan budaya inovasi yang sangat diperlukan dalam menghadapi perubahan (Lehman, 2002). Menurut Kasali (2003), individu dan organisasi yang mampu mengembangkan budaya inovasi akan lebih memungkinkannya untuk tetap eksis dalam lingkungan dunia yang terus berubah.

Kajian yang dilakukan oleh Klein & Sorra (1996) serta Klein, *et.al.* (2001) menjelaskan bahwa ketersediaan sumber dana, dukungan manajemen, dan nilai-nilai yang dikembangkan staf merupakan faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Bila kesiapan untuk berubah telah melekat kuat dalam semua warga organisasi, maka hal ini akan bisa memunculkan budaya kerja baru yang disebut dengan budaya untuk berubah (Lewis, 1998).

Menurut Jabnoun & Sedrani (2005) dan Lehman (2002), nilai-nilai dan sikap baru serta berbagai aspek motivasi yang dikembangkan individu akan memungkinkan lebih siap menghadapi perubahan. Dalam aspek motivasional akan terlihat apakah pada organisasi: *pertama*, memiliki program pengembangan yang didasarkan atas analisis kelemahan dan kekuatan yang dimiliki organisasi; *kedua*, apakah organisasi memiliki program pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan baru bagi para staf, dan *ketiga*; apakah seluruh anggota organisasi merasakan adanya desakan untuk berubah. Dengan demikian dukungan pimpinan organisasi sangat menentukan tumbuhnya motivasi untuk berubah dari para warga organisasi.

Smith, *et.al.* (2002) dan Kanji & Yui (1997) membuktikan bahwa kesiapan berubah dari warga organisasi merupakan prasyarat utama bagi munculnya orientasi pada mutu atau prestasi kerja. Organisasi yang mampu mengembangkan budaya kerja yang berorientasi pada mutu terbukti akan lebih siap untuk menghadapi perubahan dan lebih mampu bertahan dalam menghadapi persaingan.

Ketersediaan sumber daya dalam organisasi akan mencakup nilai-nilai organisasional yang baru, ketersediaan fasilitas kerja, dan ketersediaan staf yang terlatih (Lehman, 2002; Jabnoun & Sedrani, 2005). Untuk mengevaluasi apakah sebuah organisasi memiliki kecukupan sumberdaya, dapat dideteksi dari 3 hal, yaitu: *pertama*;

terciptanya suasana kerja yang mendukung adanya perubahan, *kedua*; dimilikinya staf yang terlatih dan memiliki program pengembangan dengan dukungan dana yang memadai, dan *ketiga*; akses terhadap peralatan teknologi informasi dan komunikasi (Lehman, 2002; Jabnoun & Sedrani, 2005). Dengan demikian dukungan pimpinan organisasi untuk menyiapkan sumber daya sangat menentukan kesiapan warga organisasi untuk berubah.

Keberadaan individu yang didukung oleh nilai dan sikap baru juga akan mendukung kesiapan organisasi untuk berubah. Hal ini akan mencakup beberapa hal, sebagai berikut: *pertama*, dikembangkannya nilai-nilai profesionalisme dalam bekerja; *kedua*, apakah individu memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam bekerja, *ketiga*; apakah organisasi didukung individu yang mampu mempengaruhi individu yang lain untuk mengembangkan kemampuan dan kecakapan yang baru, dan *kempat*, apakah organisasi didukung keberadaan individu yang dapat beradaptasi dengan situasi yang baru (Lehman, 2002; Janoun & Sedrani, 2005).

Iklim lingkungan usaha yang mendukung perubahan akan menentukan berkembangnya sistem nilai, sikap, dan cara pandang baru dari para individu. Iklim lingkungan yang kondusif yang mendukung kesiapan organisasi untuk berubah akan tampak dari: *pertama*, Keberadaan individu yang memiliki pemahaman yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan organisasi dalam menghadapi perubahan; *kedua*, keberadaan tim kerja yang tangguh; *ketiga*, keberadaan individu yang memiliki kemandirian dalam bekerja; *keempat*, adanya keterbukaan dalam proses komunikasi; *kelima*, sejauh mana warga organisasi merasakan adanya tekanan dari dalam diri untuk selalu menampilkan kinerja yang terbaik, dan *keenam*, keterbukaan seluruh warga organisasi terhadap perubahan (Lehman, 2002; Jabnoun & Sedrani, 2005).

Sikap individu terhadap perubahan dapat dilihat dari tanggapan individu terhadap perubahan, apakah mereka menerima atau menolak perubahan. Kesiapan individu untuk menghadapi perubahan akan mempengaruhi pola pikir, perasaan, dan perhatian individu sebagaimana tercermin dalam sikap dan perilakunya. Peredit (2000) menjelaskan bahwa sebagai sebuah konstruk sikap, kesiapan individu untuk berubah akan dapat dilihat dari tiga dimensi, yaitu dimensi kognitif, afektif, dan perhatian. Sikap individu terhadap perubahan dipengaruhi oleh respon individu terhadap perubahan yang sedang dihadapinya. Individu yang merespon positif terhadap perubahan maka ia akan mendukung proses perubahan tersebut.

Kualitas lingkungan juga merupakan factor penting yang mempengaruhi kegiatan usaha. Ibrahim & Primiana (2015) mengemukakan lingkungan eksternal dan lingkungan internal menjadi faktor yang sangat mempengaruhi kegiatan usaha. Lingkungan eksternal mencakup tingkat persaingan usaha, ketersediaan bahan baku, regulasi pemerintah, dan suasana ketidakpastian yang dipersepsikan. Sedangkan lingkungan internal mencakup kualitas kehidupan organisasi usaha, penguasaan teknologi, ketersediaan sumber daya manusia yang mumpuni, dukungan keluarga, dukungan modal, dan dukungan warga organisasi usaha.

Lingkungan internal organisasi usaha yang menggambarkan kekuatan dan kelemahan juga menentukan kelangsungan kegiatan usaha (Marcus,2011). Para pelaku usaha yang mampu mengatasi kelemahan dengan mengoptimalkan kekuatan yang dimilikinya akan memungkinkan untuk mampu mengembangkan kegiatan usaha. Kelemahan dan kekuatan merupakan bagian dari lingkungan internal usaha, yang meliputi dukungan sumberdaya, penguasaan teknologi, penguasaan informasi usaha, reputasi, citrabisnis, kapasitas, daya saing, dan kecakapan usaha (Wheelen & Hunger, 2013; Pearce & Robinson, 2013).

Dellana dan Hausser (1999) mengidentifikasi faktor budaya yang dikembangkan oleh masing-masing individu dan kelompok yang dapat mendukung perubahan dan program peningkatan mutu kerja. Budaya yang dikembangkan oleh masing-masing individu meliputi kreatifitas kerja, keberanian untuk mengambil resiko dalam bekerja, dan jiwakepemimpinan yang kreatif, dikembangkannya tim kerja yang solid, dan adanya kesediaan untuk berpartisipasi dalam bekerja. Menurut Lehman (2002), kreatifitas kerja, keberanian untuk mengambil resiko, kepemimpinan kreatif, terbangunnya tim kerja yang tangguh, dan kesediaan untuk berpartisipasi dalam bekerja juga merupakan faktor yang menentukan kesiapan organisasi untuk berubah. Ada hubungan kausalitas antara kesiapan untuk berubah dengan mutu kerja (Kasali,2007). Dengan demikian individu atau organisasi yang mampu mengikuti perubahan akan mampu menampilkan mutu kerja sehingga dapat bertahan dalam iklim persaingan.

Berbagai hasil penelitian mengungkapkan bahwa pengelolaan organisasi yang berorientasi pada mutu secara luas telah dipercaya akan berpengaruh terhadap pencapaian kinerja (Hendricks &Singhal,2001), kepuasan pelanggan (Choi &Eboch,1998), dan kualitas output (Agus,2005). Hasil berbagai kajian ini menunjukkan bahwa budaya orientasi kepada mutu kerja berdampak positif terhadap kinerja dan kelangsungan hidup organisasi. Hal ini juga senada dengan kajian dari Lehman (2002)

yang mengemukakan bahwa berbagai unsur dari budaya orientasi kepada mutu berhubungan positif dengan kesiapan organisasi untuk menghadapi perubahan. Dengan kata lain, untuk mempersiapkan organisasi dalam menghadapi perubahan, maka hal itu dapat dilakukan dengan memperkuat budaya kerja baru yang berorientasi pada peningkatan mutu.

Budaya kerja baru yang harus disebarkan kepada semua warga organisasi tersebut antara lain adalah budaya untuk melakukan pengembangan terus menerus. Kajian yang dilakukan oleh Cole (2001) menunjukkan bahwa budaya untuk melakukan pengembangan yang secara terus menerus ditekankan oleh pimpinan organisasi akan membantu upaya pimpinan organisasi untuk mengembangkan budaya orientasi kepada mutu dan akan lebih mampu menyiapkan organisasi untuk menghadapi perubahan yang terjadi di masyarakat.

Terwujudnya budaya kerja baru pada sebuah organisasi yang lebih berorientasi pada perubahan juga sangat ditentukan oleh figur pimpinan organisasi. Studi yang dilakukan oleh Campbell (2004) menyatakan bahwa transformasi budaya organisasi dan peningkatan kinerja organisasi tidak dapat hanya dapat diserahkan kepada para bawahan. Transformasi budaya organisasi menuntut adanya keterlibatan yang tinggi dari pimpinan organisasi. Transformasi budaya organisasi dan peningkatan kinerja organisasi juga sangat ditentukan oleh pimpinan organisasi yang kuat, penuh komitmen, dan berdisiplin tinggi. Model kepemimpinan inilah yang selanjutnya akan mewarnai terwujudnya nilai-nilai baru yang akan mendukung tercapainya kinerja organisasi.

Menurut Desplaces (2005), perubahan yang terjadi dalam organisasi seringkali membawa dampak ikutan yang tidak selalu menguntungkan. Bahkan menurut Abrahamson (2000), perubahan itu akan menimbulkan kejadian yang "dramatis" yang harus dihadapi oleh semua warga organisasi. Oleh karena itu ada beberapa beberapa organisasi yang berusaha untuk menghindari perubahan, karena perubahan dinilai akan menimbulkan guncangan. Untuk bisa sukses dalam menghadapi perubahan, Schein (1996) dan de Jager (2000) menyatakan pentingnya kesediaan semua warga organisasi untuk kembali belajar, menata ulang pemikiran dan perilaku kerja yang baru.

Desplaces (2005) menyatakan bahwa perubahan seringkali menimbulkan keterkejutan bagi warga organisasi. Oleh karena itu, kajian Desplaces (2005) mengungkapkan pentingnya program pengembangan budaya kerja baru dalam menghadapi lingkungan usaha yang terus berubah. Kasali (2003) menunjukkan banyak bukti tentang organisasi bisnis yang sigap untuk melakukan perubahan ternyata justru

terus berkembang dan lebih mampu untuk menghadapi persaingan dan keluar dari situasi krisis. Kajian ini jelas menunjukkan betapa pentingnya faktor kesiapan organisasi untuk berubah dikaitkan dengan situasi persaingan yang kian ketat.

Menurut Desplaces (2005), kesiapan individu untuk menghadapi perubahan juga dipengaruhi oleh iklim lingkungan yang dirasakan individu apakah mendukung perubahan, persepsi dari keseluruhan warga organisasi untuk menghadapi perubahan, dukungan lingkungan organisasi terhadap perubahan, yang kesemuanya dapat memperkuat rasa percaya diri individu dalam menghadapi perubahan.

Menurut Desplaces (2005) diperlukan berbagai perangkat sumber daya untuk memperkuat organisasi dalam menghadapi perubahan. Berbagai perangkat sumber daya sebagaimana dimaksud antara lain mencakup: *pertama*, struktur organisasi apakah cukup fleksibel untuk menghadapi perubahan; *kedua*, faktor-faktor sosial seperti pola hubungan organisasi dengan berbagai kekuatan di luar organisasi; *ketiga*, sistem kerja yang berkembang di dalam dan di luar organisasi apakah berjalan linear dengan berbagai isu perubahan, dan *keempat*, ketersediaan teknologi yang lebih sesuai dengan tuntutan perubahan yang berkembang di masyarakat. Teknologi mutakhir yang dimiliki organisasi diasumsikan akan mendukung terjadinya perubahan.

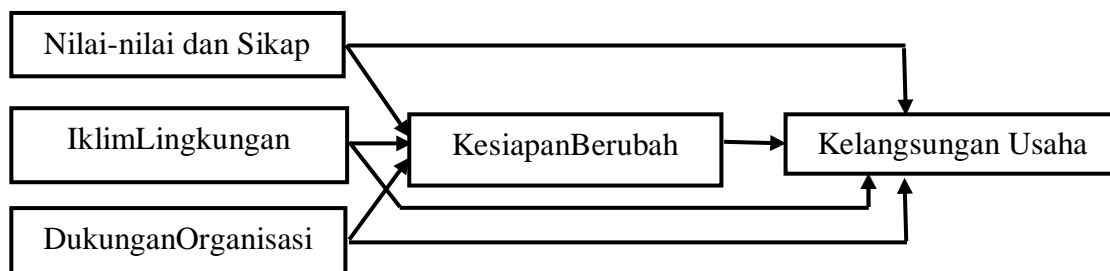
Faktor lain yang mendukung terjadinya perubahan adalah berkaitan dengan dukungan yang dirasakan organisasi. Dukungan positif yang dirasakan akan membuat organisasi lebih terdorong untuk menghadapi perubahan. Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa dukungan positif yang dirasakan organisasi akan dapat membantu semua warga organisasi dalam mengadopsi nilai-nilai, cara kerja, budaya kerja, dan teknologi terbaru (Desplaces, 2005). Dengan kata lain, dukungan positif yang dirasakan akan dapat memperkuat organisasi dalam menghadapi perubahan.

Menurut Ivanov dan & Avasilcǎi (2014), pelaku usaha mampu menghadapi perubahan karena didukung dengan kemampuan untuk terus berinovasi, dan selanjutnya akan mampu mempertahankan kelangsungan kegiatan usaha. Berbagai kajian yang dilakukan para ahli mengungkapkan bahwa pelaku usaha yang mampu menjaga keberlangsungan usaha ditandai dengan kepemilikan daya tahan dalam menghadapi tantangan, kemampuan menjaga reputasi usaha, kemampuan menjaga kepercayaan investor dan pelanggan, menjaga loyalitas dan kepuasan pelanggan, cepat bangkit dari situasi krisis, kemampuan mengantisipasi situasi darurat, dan kemampuan untuk terus melanjutkan kegiatan usaha dan menemukan strategi usaha baru ketika terjadi situasi

krisis (Krell, 2006; Benvenuto and Zawada, 2004; McGee,2004; Laye, 2002; Neely, 2004).

Berdasarkan kajian sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat dikemukakan adanya hubungan konseptual antar variabel. Nilai-nilai dan sikap baru yang relevan dengan tuntutan perubahan yang dianut para pelaku usaha, iklim kerja yang mendukung perubahan, dan dukungan baik dari internal maupun eksternal kepada para pelaku usaha akan mempengaruhi kesiapan para pelaku usaha untuk menghadapi perubahan. Para pelaku usaha yang memiliki kesiapan untuk berubah selanjutnya akan mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usaha mereka. Dengan kata lain, keberlangsungan kegiatan usaha sangat dipengaruhi oleh kesiapan para pelaku usaha dalam menghadapi perubahan.

Secara konseptual hubungan antar variabel penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.Hubungan Konseptual Antar Variabel

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan hubungan teoritik antar variabel sebagaimana diuraikan di atas, maka dikemukakan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Ada hubungan positif antara nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan dengan kesiapan untuk berubah dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.
2. Ada hubungan positif antara iklim organisasi dan lingkungan yang mendukung perubahan dengan kesiapan untuk berubah dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.
3. Ada hubungan antara dukungan institusi yang dirasakan dengan kesiapan untuk berubah dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.

4. Ada hubungan positif antara nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan dengan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.
5. Ada hubungan positif antara iklim organisasi dan lingkungan yang mendukung perubahan dengan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.
6. Ada hubungan positif antara dukungan institusi yang dirasakan dengan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.
7. Ada hubungan antara kesiapan untuk berubah dengan keberlangsungan kegiatan usaha dari para pelaku usaha sektor riil di wilayah terdampak covid-19.

C. METODE PENELITIAN

Unit analisis dalam penelitian ini adalah para pelaku usaha UMKM di 5 wilayah Jawa Timur yang pada bulan Mei 2020 terdampak covid-19 paling parah, yaitu: Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Kediri, dan Lamongan. Tiap-tiap UMKM diwakili oleh satu responden yang menjadi pemegang kendali atau yang mewakilinya. Usaha UMKM dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: usaha menengah, kecil, dan mikro sebagaimana tertuang dalam UU Nomor 20/2008 tentang UMKM.

Dengan memperhatikan situasi wilayah yang belum normal penuh karena adanya wabah, dan mempertimbangan tujuan penelitian; maka sampel penelitian ditetapkan peneliti dengan menggabungkan teknik *purposive sampling* dan *accidental sampling* (Scheaffer, 1995). Responden dari tiga kelompok usaha yang memberikan respon dijadikan sampel penelitian. Sebaran sampel penelitian berdasarkan isian kuesioner yang dikembalikan kepada peneliti dipaparkan pada tabel 1.

Tabel 1. Sebaran Sampel Penelitian

Kelompok Usaha	Wilayah					Jumlah
	Surabaya	Sidoarjo	Gresik	Lamongan	Kediri	
Mikro	5	4	3	4	2	18
Kecil	6	3	4	5	3	21
Menengah	7	6	6	4	4	27
Jumlah	18	13	13	13	9	66

Sumber: Data diolah peneliti

Untuk menggali data tentang berbagai variabel yang dikaji digunakan angket model Likert skala 5, yang meminta responden untuk menyatakan tingkat persetujuannya terhadap berbagai pernyataan yang telah dikembangkan peneliti berdasarkan indikator dari tiap variabel. Sebelum disebarkan kepada responden secara

online dengan menggunakan fasilitas *google drive*, angket yang dikembangkan peneliti terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya dengan perangkat lunak SPSS. Masing-masing indikator diwakili satu pernyataan angket yang memiliki koefisien validitas paling tinggi.

Ada pun penjabaran variabel penelitian kedalam berbagai indikator beserta penjabarannya disajikan pada tabel 2.

Tabel 2. Penjabaran Variabel Penelitian

No	Variabel Laten	Indikator	Penjabaran Indikator	Dukungan Penelitian Terdahulu
1	Nilai-nilai dan sikap baru	Komitmen untuk berubah (1) Percaya diri menghadapi perubahan (2) Orientasi pada mutu (3) Sikap proaktif (4) Inovatif dan kreatif (5) Semangat melakukan pembaruan (6)	Komitmen pelaku usaha untuk mengikuti perubahan (1) Keyakinan pelaku usaha dalam menghadapi perubahan (2). Komitmen pelaku usaha untuk mengutamakan kualitas (3). Kebiasaan pelaku usaha untuk memprediksi berbagai kecenderungan baru yang mungkin akan terjadi (4). Kemampuan pelaku usaha untuk membuat terobosan kerja (5). Kemampuan pelaku usaha untuk melakukan perbaikan kerja secara terus menerus (6).	Cole, R. E. (2001) Dellana, SA (1999) Jabnoun & Sedrani (2005) Smith, <i>et.al</i> (2002) Weiner (2009) Combe (2014a) Kasali (2003) Friedman (2005)
2	Iklim lingkungan usaha yang dipersepsikan	Suasana persaingan (7) Dukungan stakeholder dan shareholder (8) Situasi ekonomi (9) Kepercayaan kepada pembuat kebijakan (10)	Suasana persaingan yang memicu perlombaan menjadi yang terunggul (7) Dukungan stakeholder dan shareholder yang memperkuat pelaku usaha (8) Situasi ekonomi sebelum ada wabah yang dipersepsikan pelaku usaha mendukung kegiatan usaha (9) Kepercayaan pelaku usaha kepada pembuat kebijakan yang mampu menghasilkan peraturan yang mendukung kegiatan usaha (10)	Ibrahim & Primiana (2015) Lehman (2002) Jabnoun & Sedrani (2005) Marcus (2011) Wheelen & Hunger (2013) Pearce & Robinson (2013) Hendricks dan Singhal (2001)
3	Dukungan kepada organisasi yang dirasakan	Suasana <i>fairness</i> (11) Dukungan supervisi (12) Dukungan pemerintah (13) Dukungan warga organisasi (14)	Pelaku usaha merasakan suasana yang fair dalam menjalankan kegiatan usaha (11). Dukungan bimbingan dan pengawasan dari dinas terkait kepada pelaku usaha (12) Dukungan pemerintah kepada pelaku usaha (13) Dukungan semua warga organisasi untuk menghadapi perubahan (14)	Ibrahim & Primiana (2015) Wheelen & Hunger (2013) Pearce & Robinson (2013) Desplaces (2005)
4	Kesiapan individu untuk berubah	Motivasi untuk berubah (15). Kepemilikan sumber daya yang dibutuhkan menghadapi	Dorongan pada diri pelaku usaha untuk mengikuti perubahan (15) Kepemilikan sumber daya, yang meliputi: terciptanya suasana kerja yang mendukung adanya perubahan, dimilikinya staf yang terlatih dan memiliki program	Lehman (2002) Weiner (2009) Comber (2014a) Abrahamson (2000) Rafferty dan Simon (2001)

		perubahan (16). Sikap positif terhadap perubahan (17). Kemampuan mengadopsi pengetahuan dan teknologi terbaru (18). Kesiapan untuk melakukan perbaikan kerja (19)	pengembangan dukungan dana yang memadai, dan akses terhadap alat teknologi informasi dan komunikasi (16). Pelaku usaha bersikap positif terhadap perubahan dan berbagai kecenderungan baru (17). Pelaku usaha mampu mengadopsi pengetahuan dan teknologi baru untuk mendukung kegiatan usaha (18). Pelaku usaha memiliki kemauan untuk segera melakukan perbaikan kerja sesuai dengan tata kerja baru (19).	
5	Kelangsungan kegiatan usaha	Daya tahan menghadapi tantangan (20). Kemampuan menemukan peluang baru (21). Kemampuan menjaga reputasi usaha (22). Kepercayaan pelanggan (23). Kemampuan membuat strategi bisnis baru (24)	Pelaku usaha memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi tantangan (20). Pelaku usaha mampu menemukan peluang usaha baru (21). Pelaku usaha mampu menjaga reputasi usaha (22). Pelaku usaha mampu menjaga kepercayaan pelanggan (23). Pelaku usaha mampu membuat strategi bisnis baru (24).	Ivanov dan & Avasilcǎi (2014); Krell (2006); Benvenuto & Zawada (2004); McGee (2004); Laye (2002); Neely (2004)

Analisis deskriptif digunakan dalam penelitian ini untuk menggambarkan nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan, iklim usaha yang dipersepsikan, dukungan kepada organisasi yang dirasakan, kesiapan untuk berubah, dan keberlangsungan kegiatan UMKM. Berbagai indikator dari variabel penelitian yang diidentifikasi dalam penelitian ini dideskripsikan berdasarkan skor angket. Penentuan panjang kelas interval ditetapkan dengan memperhatikan rentang skor jawaban tertinggi dan skor jawaban terendah sebagaimana yang disediakan dalam angket. Nilai rentang skor kemudian dibagi 5 kategori penilaian yang disediakan, sehingga ditetapkan panjang kelas interval sebesar 0,8. Pedoman penilaian masing-masing indikator sebagaimana tampak pada tabel 3.

Tabel 3. Pedoman Penilaian Berbagai Indikator Penelitian

Nomor	Panjang Interval	Keterangan
1	1,00 – 1,80	Sangat Rendah
2	1,81 – 2,60	Rendah
3	2,61 – 3,40	Sedang
4	3,41 – 4,20	Tinggi

5	4,21 – 5,00	Sangat Tinggi
---	-------------	---------------

Secara garis besar model pengukuran dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis jalur (*path analysis*), yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi jalur hubungan yang paling kuat pengaruhnya terhadap kesiapan berubah dan keberlangsungan kegiatan usaha pelaku UMKM di wilayah penelitian. Sesuai model konseptual yang digunakan sebagaimana tampak pada gambar 1, maka kegiatan analisis dipecah menjadi 2 sub struktur. *Sub struktur pertama*, memposisikan kesiapan berubah sebagai variabel endogen 1, dengan variabel eksogen meliputi variabel nilai dan sikap, iklim usaha, dan dukungan terhadap organisasi. *Sub struktur kedua*, memposisikan kelangsungan usaha sebagai variabel endogen 2, dengan variabel eksogen meliputi variabel nilai dan sikap, iklim usaha, dukungan terhadap organisasi, dan kesiapan berubah. Dengan demikian dalam penelitian ada 2 persamaan analisis jalur yang diuji dengan perangkat lunak SPSS, yaitu:

$$\text{Persamaan jalur sub struktur 1: } Y = \rho_{Y1X1}X1 + \rho_{Y2X2}X2 + \rho_{Y3X3}X3 + \varepsilon1$$

$$\text{Persamaan jalur sub struktur 2: } Z = \rho_{Z1X1}X1 + \rho_{Z2X2}X2 + \rho_{Z3X3}X3 + \rho_{ZY}Y + \varepsilon2$$

Keterangan:

Y = Variabel Kesiapan berubah

Z = Variabel Keberlangsungan kegiatan usaha

X₁ = Variabel Nilai-nilai dan sikap

X₂ = Variabel Iklim lingkungan usaha

X₃ = Variabel Dukungan organisasi

ρ = Koefisien beta, loading factor

ε₁ = Kesalahan estimasi persamaan jalur sub struktur pertama ($\sqrt{1-R^2}$)

ε₂ = Kesalahan estimasi persamaan jalur sub struktur kedua ($\sqrt{1-R^2}$)

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan jawaban responden melalui angket, maka dapat dideskripsikan berbagai indikator dari berbagai variabel penelitian, yang dikelompokkan berdasarkan kategori pelaku usaha, yaitu: usaha mikro, kecil, dan menengah, sebagaimana disajikan dalam tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Deskriptif

No	Penjabaran Indikator	Usaha Mikro	Keterangan	Usaha Kecil	Keterangan	Usaha Menengah	Keterangan
1	Komitmen pelaku usaha untuk mengikuti perubahan	3,27	Sedang	3,94	Tinggi	4,5	Sangat Tinggi
2	Keyakinan pelaku usaha dalam	2,39	Rendah	3,56	Tinggi	4	Tinggi

	menghadapi perubahan						
3	Komitmen pelaku usaha untuk mengutamakan kualitas	4	Tinggi	4,33	Sangat Tinggi	4,44	Sangat Tinggi
4	Kebiasaan pelaku usaha untuk memprediksi berbagai kecenderungan baru yang mungkin akan terjadi	2,39	Rendah	3,22	Sedang	4,28	Sangat Tinggi
5	Kemampuan pelaku usaha untuk membuat terobosan kerja	3,28	Sedang	4,11	Tinggi	4,5	Sangat Tinggi
6	Kemampuan pelaku usaha untuk melakukan perbaikan kerja secara terus menerus	2,67	Sedang	4,11	Tinggi	4,56	Sangat Tinggi
7	Suasana persaingan yang memicu perlombaan menjadi yang terunggul	3,56	Tinggi	4	Tinggi	4	Tinggi
8	Dukungan stakeholder dan shareholder yang memperkuat pelaku usaha	4	Tinggi	4	Tinggi	4,56	Sangat Tinggi
9	Situasi ekonomi sebelum ada wabah yang dipersepsikan pelaku usaha mendukung kegiatan usaha	4,33	Sangat Tinggi	4,33	Sangat Tinggi	4,72	Sangat Tinggi
10	Kepercayaan pelaku usaha kepada pembuat kebijakan yang mampu menghasilkan peraturan yang mendukung kegiatan usaha	4	Tinggi	4	Tinggi	4	Tinggi
11	Pelaku usaha merasakan suasana yang fair dalam menjalankan kegiatan usaha	3,56	Tinggi	4	Tinggi	4	Tinggi
12	Dukungan bimbingan dan pengawasan dari dinas terkait kepada pelaku usaha	4,61	Sangat Tinggi	4	Tinggi	4	Tinggi
13	Dukungan pemerintah kepada pelaku usaha	4,89	Sangat Tinggi	4	Tinggi	4	Tinggi
14	Dukungan semua warga organisasi untuk menghadapi perubahan	4,28	Sangat Tinggi	4,39	Sangat Tinggi	4,5	Sangat Tinggi
15	Dorongan pada diri pelaku usaha untuk mengikuti perubahan	3,11	Sedang	4,16	Tinggi	4,67	Sangat Tinggi
16	Kepemilikan sumber	2,56	Rendah	4,17	Tinggi	4,60	Sangat

	daya, yang meliputi: terciptanyasuasanakerja yang mendukungadanyaperubahan, dimilikinyastaf yang terlatih dan memiliki program pengembangandengan dukungan dana yang memadai, dan aksesterhadap peralatan teknologiinformasi dan komunikasi						Tinggi
17	Pelaku usaha bersikap positif terhadap perubahan dan berbagai kecenderungan baru	2,83	Sedang	4,16	Tinggi	4,66	Sangat Tinggi
18	Pelaku usaha mampu mengadopsi pengetahuan dan teknologi baru untuk mendukung kegiatan usaha	3,35	Sedang	4,61	Sangat Tinggi	4,78	Sangat Tinggi
19	Pelaku usaha memiliki kemauan dan kemampuan untuk segera melakukan perbaikan kerja sesuai dengan tata kerja baru	3,28	Sedang	4,78	Sangat Tinggi	4,94	Sangat Tinggi
20	Pelaku usaha memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi tantangan	3,28	Sedang	4,11	Tinggi	4,72	Sangat Tinggi
21	Pelaku usaha mampu menemukan peluang usaha baru	3,39	Sedang	4,28	Sangat Tinggi	4,83	Sangat Tinggi
22	Pelaku usaha mampu menjaga reputasi usaha	4	Tinggi	4,5	Sangat Tinggi	4,56	Sangat Tinggi
23	Pelaku usaha mampu menjaga kepercayaan pelanggan	4,44	Sangat Tinggi	4,5	Sangat Tinggi	4,55	Sangat Tinggi
24	Pelaku usaha mampu membuat strategi bisnis baru	3,33	Sedang	4,5	Sangat Tinggi	4,55	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah peneliti

Tabel 4 mendeskripsikan berbagai indikator dalam penelitian ini. Secara garis besar dapat dijelaskan bahwa tampak ada perbedaan nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku usaha mikro, kecil dan menengah. Keyakinan dalam menghadapi perubahan dan kemampuan untuk memprediksi berbagai kecenderungan baru yang akan muncul tampak lebih kuat ada di pelaku usaha kecil dan menengah, sedangkan untuk pelaku usaha mikro dalam kategori lemah. Komitmen untuk

menghadapi perubahan dan kemampuan para pelaku usaha mikro untuk membuat terobosan kerja dan melakukan perbaikan kerja secara berkelanjutan juga tertinggal dibandingkan dengan pelaku usaha kecil dan menengah. Hal ini menjadi beberapa titik lemah dai para pelaku usaha mikro dalam menghadapi perubahan yang seringkali terjadi secara tiba-tiba.

Persepsi para pelaku UMKM terhadap iklim lingkungan usaha semua dalam kategori baik. Dengan kata lain baik pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah semuanya merasakan iklim lingkungan usaha dipersepsikan positif dan mendukung kegiatan usaha mereka. Dukungan kepada para pelaku UMKM juga dirasakan sangat baik. Bahkan pelaku usaha mikro merasakan adanya dukungan dan bimbingan dari pemerintah dan dinas terkait paling tinggi dibandingkan dengan pelaku usaha kecil dan menengah.

Kesiapan untuk berubah para pelaku usaha mikro berada pada posisi paling lemah dibandingkan dengan pelaku usaha kecil dan menengah. Hal ini dapat dilihat dari semua indikator yang meliputi: dorongan untuk mengikuti perubahan, kepemilikan sumber daya, yang meliputi: terciptanyasuasanakerja yang mendukungadanyaperubahan, dimilikinyastaf yang terlatih dan memiliki program pengembangandengandukungan dana yang memadai, dan aksesterhadapperalatanteknologiinformasi dan komunikasi, dan sikap terhadap perubahan dan berbagai kecenderungan baru; yang semuanya memposisikan pelaku usaha mikro dalam situasi yang lemah. Demikian halnya untuk indikator sikap positif terhadap perubahan dan berbagai kecenderungan baru, kemampuan mengadopsi pengetahuan dan teknologi terbaru, serta kemauan dan kemampuan untuk melakukan perbaikan kerja sesuai dengan tata kerja yang baru. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kesiapan untuk berubah pada pelaku usaha mikro berada pada posisi yang lemah dibandingkan dengan kelompok pengusaha kecil dan menengah.

Titik lemah keberlanjutan kegiatan para pelaku usaha mikro berada pada dimensi daya tahan dalam menghadapi tantangan perubahan, kemampuan untuk menemukan peluang baru, dan kemampuan mengembangkan strategi bisnis baru. Sedangkan untuk pelaku usaha kecil dan menengah merasa mampu untuk melanjutkan kegiatan usahanya di tengah situasi krisis dan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Uji Persamaan Jalur Sub Struktur 1

Persamaan jalur sub struktur 1 memposisikan variabel kesiapan berubah sebagai variabel endogen, sedangkan variabel nilai-nilai dan sikap, iklim usaha, dan dukungan

organisasi yang dirasakan diposisikan sebagai variabel eksogen. Hasil uji statistik persamaan jalur sub struktur 1 sebagaimana dipaparkan pada tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1 (Tahap 1)

Model	Unstandard. Coeff.		Standard. Coeff.	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1.402	.907		1.546	.127	-.411	3.216			
Nilai dan Sikap	.450	.039	.790	11.583	.000	.373	.528	.843	.827	.750
Iklm Usaha	.301	.118	.179	2.544	.013	.064	.537	.417	.307	.165
Dukungan Org	.012	.156	.005	.075	.940	-.301	.324	-.170	.010	.005

Dependent Variable: KesiapanBerubah

Hasil uji statistik tahap pertama menunjukkan dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kesiapan berubah. Hal ini berarti variabel tersebut bukan pembentuk jalur hubungan yang fit dengan variabel kesiapan berubah, sehingga perlu analisis tahap kedua dengan mengeliminasi variabel tersebut. Setelah variabel dukungan organisasi dieliminasi, maka dihasilkan hasil analisis jalur baru sebagaimana tampak pada tabel 6 dan tabel 7.

Tabel 6. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 1 (Tahap 2)

Model	Unstand. Coeff.		Standard. Coeff.	T	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1.462	.447		3.272	.002	.569	2.354			
Nilai dan Sikap	.450	.038	.789	11.704	.000	.373	.527	.843	.828	.752
Iklm Usaha	.298	.113	.178	2.632	.011	.072	.525	.417	.315	.169

Dependent Variable.: Kesiapan Berubah

Tabel 7. Kontribusi Variabel Prediktor Terhadap Kesiapan Berubah

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.860 ^a	.740	.731	.21695	.740	89.526	2	63	.000

a. Predictors: (Constant), Iklm Usaha, Nilai-Sikap

Dengan demikian jalur hubungan yang fit untuk sub struktur 1 menghasilkan persamaan jalur hubungan baru, sebagai berikut:

$$\text{Kesiapan Berubah} = 0,789\text{Nilai dan Sikap} + 0,178\text{Iklim Usaha} + 0,509\epsilon_1$$

Persamaan jalur temuan penelitian ini sekaligus menerima hipotesis 1 dan hipotesis 2, serta menolak hipotesis 3. Nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya kesiapan berubah sebesar $(0,789^2)$, atau 62,25%. Sedangkan iklim usaha yang dipersepsikan para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya kesiapan berubah sebesar $(0,178^2)$, atau 3,16%. Nilai-nilai dan sikap baru merupakan variabel yang dominan membentuk kesiapan berubah para pelaku UMKM. Secara simultan, nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan dan iklim usaha yang dipersepsikan para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya kesiapan berubah sebesar 74%. Hasil kajian ini memperkuat berbagai kajian terdahulu dan berbagai pendapat para ahli, seperti Cole, R. E. (2001), Dellana, SA (1999), Jabnoun & Sedrani (2005), Smith, *et.al* (2002), Weiner (2009), Combe (2014a), Kasali (2003), dan Friedman (2005) tentang pentingnya penguatan nilai-nilai dan sikap baru yang mendukung perubahan. Pemahaman dan penguatan nilai-nilai dan sikap baru yang sejalan dengan perubahan perlu terus diperkuat dan menjadi isu penting dalam manajemen perubahan.

Uji Persamaan Jalur Sub Struktur 2

Persamaan jalur sub struktur 2 memposisikan variabel keberlangsungan kegiatan usaha sebagai variabel endogen, sedangkan variabel nilai-nilai dan sikap, iklim usaha, dukungan organisasi yang dirasakan, dan variabel kesiapan berubah diposisikan sebagai variabel eksogen. Hasil uji statistik persamaan jalur sub struktur 2 sebagaimana dipaparkan pada tabel 8.

Tabel 8. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 2 (Tahap 1)

Model	Unstandard. Coeff.		Standard. Coeff.	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	.616	.392		1.569	.122	-.169	1.400			
Nilai dan Sikap	.066	.029	.143	2.265	.027	.008	.125	.849	.279	.076
Iklim Usaha	.013	.053	.010	.249	.804	-.092	.118	.386	.032	.008
Dukungan Org.	.131	.066	.070	1.981	.052	-.001	.264	-.099	.246	.067
KesiapanBerubah	.690	.054	.847	12.800	.000	.582	.797	.959	.854	.432

Dependent Variable: Keberlangsungan Usaha

Hasil uji statistik tahap pertama menunjukkan variabel iklim usaha dan dukungan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel keberlangsungan usaha. Hal ini berarti kedua variabel tersebut bukan pembentuk jalur hubungan yang fit dengan variabel keberlangsungan usaha, sehingga perlu analisis tahap kedua dengan mengeliminasi kedua variabel tersebut. Setelah variabel iklim usaha dan dukungan organisasi dieliminasi, maka dihasilkan hasil analisis jalur baru sebagaimana tampak pada tabel 9 dan tabel 10.

Dengan demikian jalur hubungan yang fit untuk sub struktur 2 menghasilkan persamaan jalur hubungan baru, sebagai berikut:

$$\text{Keberlangsungan Usaha} = 0,138\text{Nilai dan Sikap} + 0,843\text{Kesiapan Berubah} + 0,195\epsilon_2$$

Persamaan jalur temuan penelitian ini sekaligus menerima hipotesis 4 dan hipotesis 7, serta menolak hipotesis 4 dan hipotesis 5.

Tabel 9. Hasil Analisis Jalur Sub Struktur 2 (Tahap 2)

Model	Unstandard. Coeff.		Standard Coeff.	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
1 (Constant)	1.241	.148		8.382	.000	.945	1.536			
Nilai dan Sikap	.064	.030	.138	2.168	.034	.005	.123	.849	.264	.074
Kesiapan Berubah	.687	.052	.843	13.218	.000	.583	.790	.959	.857	.453

Dependent Variable: Keberlangsungan Usaha

Tabel 10. Kontribusi Variabel Prediktor Terhadap Keberlangsungan Usaha

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F
1	.962 ^a	.926	.924	.09424	.926	394.197	2	63	.000

Predictors: (Constant), Nilai-Sikap, Kesiapan Berubah

Nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha sebesar (0,138²), atau 1,9%. Sedangkan kesiapan berubah para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha sebesar (0,843²), atau 71%. Kesiapan berubah merupakan variabel yang dominan membentuk keberlangsungan usaha para pelaku UMKM. Secara simultan, nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan dan kesiapan berubah para pelaku UMKM berkontribusi bagi terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha sebesar 92,6%. Hasil kajian ini memperkuat berbagai kajian terdahulu dan berbagai pendapat para ahli, seperti Weiner (2009), Abrahamson (2000), Rafferty dan Simon (2001), Lehman (2002), Laye (2002), Benvenuto & Zawada (2004), McGee

(2004), dan Neely (2004), Krell (2006), Ivanov dan & Avasilcăi (2014), dan Comber (2014a). Para pelaku usaha yang memiliki kesiapan dini untuk berubah akan merasa lebih mampu dalam melanjutkan keberlangsungan kegiatan usahanya. Hasil kajian ini membuktikan pentingnya bagi semua pelaku usaha untuk memperkuat manajemen perubahan sebagai bagian dari tata kelola usaha yang baru dalam menghadapi situasi lingkungan usaha yang berubah dengan sangat cepat.

Berdasarkan hasil uji persamaan jalur sub struktur 1 dan sub struktur 2, maka penelitian ini berhasil mengidentifikasi berbagai jalur hubungan antar variabel yang paling fit, sebagaimana tampak pada gambar 2.



Gambar 2. Temuan Jalur Pembentuk Keberlangsungan Kegiatan Usaha

Jalur paling fit, nilai-nilai dan sikap baru merupakan variabel yang paling dominan dalam membentuk kesiapan berubah para pelaku UMKM, dengan koefisien beta sebesar 0,789. Selanjutnya kesiapan berubah merupakan variabel dominan yang membentuk keberlangsungan kegiatan usaha para pelaku UMKM, dengan koefisien beta sebesar 0,843. Dengan demikian diperoleh jalur hubungan tidak langsung, tetapi menjadi jalur paling fit yang berpengaruh terhadap keberlangsungan kegiatan usaha, yaitu: variabel nilai-nilai dan sikap baru mempengaruhi kesiapan berubah, dan selanjutnya kesiapan berubah sangat menentukan keberlangsungan kegiatan usaha para pelaku UMKM, yang menghasilkan total efek sebesar $(0,789) \times (0,843) = 0,665$. Dengan demikian kontribusi variabel nilai-nilai dan sikap baru dan variabel kesiapan berubah terhadap terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha sebesar $(0,665^2)$, atau 44,2%. Bila digambarkan, temuan model untuk penguatan keberlangsungan kegiatan usaha yang dipengaruhi oleh nilai-nilai sikap baru dan kesiapan berubah, tampak seperti gambar 3.

→ →

Gambar 3. Temuan Model Penguatan Keberlangsungan Kegiatan Usaha Yang Efektif

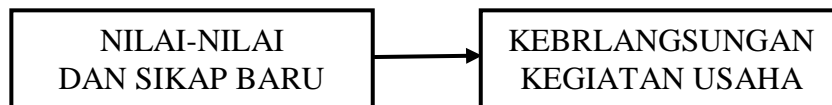
Jalur fit kedua, variabel iklim usaha yang dipersepsikan mempengaruhi kesiapan berubah, dan selanjutnya kesiapan berubah mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usaha para pelaku UMKM, yang menghasilkan total efek sebesar $(0,178)^*$

(0,843) = 0,150. Dengan demikian kontribusi variabel iklimusaha yang dipersepsikan dan variabel kesiapan berubah terhadap terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha sebesar (0,150²), atau 2,25%. Bila digambarkan, temuan model baru untuk penguatan keberlangsungan kegiatan usaha tampak seperti gambar 4.



Gambar 4. Temuan Model Penguatan Keberlangsungan Kegiatan Usaha Yang Dipengaruhi Oleh Iklim Usaha dan Kesiapan Berubah

Jalur fit ketiga, variabel nilai-nilai dan sikap baru berubungan langsung dengan variabel keberlangsungan kegiatan usaha para pelaku UMKM diperoleh koefisien beta sebesar 0,138. Dengan demikian kontribusi variabel nilai-nilai dan sikap baru bagi terbentuknya keberlangsungan kegiatan usaha pelaku UMKM sebesar (0,138²), atau 1,9%. Bila digambarkan, temuan model untuk penguatan keberlangsungan kegiatan usaha yang dipengaruhi oleh nilai-nilai dan sikap baru, tampak seperti gambar 5.



Gambar 4. Temuan Model Penguatan Keberlangsungan Kegiatan Usaha Yang Dipengaruhi Oleh Nilai-Nilai dan Sikap Baru

Penelitian ini membuktikan pentingnya kesiapan berubah dari para pelaku UMKM, karena ia menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan kegiatan usaha. Hal ini memperkuat pendapat para ahli yang terus menyuarakan pentingnya para pelaku usaha untuk lebih sigap dalam menghadapi perubahan, dengan berbagai parameter sebagaimana disajikan pada tabel 2 dan tabel 4. Meskipun demikian, ada beberapa faktor lain yang baik secara langsung maupun tidak langsung ikut mempengaruhi keberlangsungan kegiatan usaha.

Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan dan iklim usaha yang dipersepsikan para pelaku UMKM juga terbukti berpengaruh terhadap keberlangsungan kegiatan usaha. Nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku usaha berkontribusi besar bagi terbentuknya kesiapan berubah. Komitmen para pelaku usaha untuk mengikuti dan menghadapi perubahan, terus mengasah kemampuan dalam memprediksi berbagai kecenderungan baru,

kemampuan membuat terobosan kerja dan kemampuan melakukan perbaikan kerja secara terus menerus; merupakan faktor penting yang memperkuat para pelaku usaha untuk lebih sigap dalam menghadapi perubahan.

Kesigapan dalam menghadapi perubahan antara lain ditandai dengan komitmen para pelaku usaha untuk memperkuat sumber daya yang mendukung perubahan, seperti penguasaan dan optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi yang mendukung kegiatan usaha. Para pelaku usaha yang tangguh dalam menghadapi perubahan akan memiliki daya tahan yang tinggi dalam menghadapi tantangan, berkesempatan untuk mengembangkan strategi bisnis baru, mampu menemukan peluang usaha yang baru, dan dapat menjaga reputasi dan kepercayaan para pelanggan; sehingga keberlangsungan kegiatan usaha mereka akan lebih terjaga.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Para pelaku usaha mikro berada pada posisi yang lebih lemah dibandingkan dengan pelaku usaha kecil dan menengah, terutama dalam hal keyakinan diri dan komitmen dalam menghadapi perubahan, kemampuan untuk memprediksi berbagai kecenderungan baru yang akan muncul, kemampuan membuat terobosan kerja, dan kemampuan untuk melakukan pembaharuan kerja secara berkelanjutan. Hal ini menjadi titik lemah utama para pelaku usaha mikro, terutama ketika menghadapi perubahan mendadak, seperti yang disebabkan oleh adanya wabah.
2. Kesiapan untuk berubah para pelaku usaha mikro berada pada posisi paling lemah dibandingkan dengan pelaku usaha kecil dan menengah. Hal ini dapat dilihat dari indikator dorongan untuk mengikuti perubahan, kepemilikan sumber daya, yang meliputi: terciptanya suasana kerja yang mendukung adanya perubahan, dimilikinya staf yang terlatih dan memiliki program pengembangan dengan dukungan dana yang memadai, dan akses terhadap peralatan teknologi informasi dan komunikasi, dan sikap terhadap perubahan dan berbagai kecenderungan baru; yang semuanya memposisikan pelaku usaha mikro dalam situasi yang lemah. Meskipun demikian, para pelaku usaha mikro merasakan adanya dukungan dan bimbingan yang paling kuat dari pemerintah.

3. Titik lemah keberlanjutan kegiatan para pelaku usaha mikro berada pada dimensi daya tahan dalam menghadapi tantangan perubahan, kemampuan untuk menemukan peluang baru, dan kemampuan mengembangkan strategi bisnis baru. Hasil penelitian mengungkapkan dibandingkan dengan para pelaku usaha mikro, para pelaku usaha kecil dan menengah merasa lebih percaya diri untuk melanjutkan kegiatan usahanya, terutama dilihat dari ketiga dimensi tersebut.
4. Nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku usaha merupakan faktor utama yang membentuk kesiapan berubah. Iklim usaha yang dipersepsikan kondusif juga menjadi faktor pembentuk kesiapan berubah dari para pelaku usaha, meskipun dengan kontribusi yang tidak terlalu dominan.
5. Kesiapan berubah merupakan faktor dominan yang mempengaruhi keberlangsungan kegiatan para pelaku UMKM. Nilai-nilai dan sikap baru dan kesiapan berubah secara bersama-sama menjadi faktor utama yang menentukan keberlangsungan kegiatan para pelaku UMKM. Para pelaku UMKM yang memiliki nilai-nilai dan sikap baru yang relevan dengan tuntutan era sekarang akan dapat kesiapan mereka untuk menghadapi perubahan, dan dua variabel ini menjadi faktor kunci yang membuat keberlangsungan kegiatan usaha.
6. Meskipun tidak terlalu kuat, nilai-nilai dan sikap baru yang dikembangkan para pelaku usaha berkontribusi langsung bagi keberlanjutan kegiatan para pelaku UMKM. Iklim usaha yang dipersepsikan kondusif berpengaruh terhadap kesiapan berubah para pelaku UMKM. Dengan demikian iklim usaha yang kondusif berkontribusi tidak langsung bagi keberlanjutan kegiatan para pelaku UMKM.

Berdasarkan hasil analisis, pembahasan, dan simpulan dalam penelitian ini; maka dapat disampaikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perlu ada penguatan nilai-nilai dan sikap baru dari para pelaku usaha mikro, terutama berkaitan dengan kecenderungan adanya perubahan yang datang secara tiba-tiba, sebagaimana yang terjadi karena adanya wabah covid-19. Para pelaku usaha, khususnya usaha mikro; perlu mendalami manajemen perubahan sebagai bekal menghadapi lingkungan yang berubah dengan sangat cepat.
2. Perhatian dan bimbingan dari pemerintah dan instansi terkait kepada para pelaku usaha mikro perlu diarahkan untuk memperkuat kemampuan mengembangkan strategi bisnis baru, memperkuat kepekaan dalam menghadapi situasi pasar yang terus berubah dengan sangat cepat, terutama berkaitan dengan manajemen

perubahan dan manajemen krisis yang perlu diperkenalkan sejak dini kepada para pelaku usaha mikro; karena hal ini diduga lebih bisa menjamin keberlanjutan kegiatan usaha di tengah situasi yang berubah dengan sangat cepat.

3. Kesiapan berubah bukan merupakan isu yang baru, karena sejak tahun 2000-an sudah banyak dikaji oleh para ahli. Oleh karena itu ada banyak faktor yang bisa menjadi pembentuk kesiapan untuk berubah. Meskipun demikian, perlu ada kajian lebih lanjut yang mendalam terutama dalam konteks kesiapan untuk menghadapi perubahan yang datang secara mendadak, sebagaimana yang ditimbulkan oleh wabah covid-19. Faktor-faktor apa saja yang diduga bisa mempengaruhi kesiapan seseorang untuk menghadapi perubahan yang datang secara mendadak perlu dikaji lebih lanjut.
4. Para peneliti juga perlu mengkaji lebih lanjut tentang pengaruh perubahan lingkungan yang terjadi secara tiba-tiba terhadap keberlanjutan kegiatan usaha. Bagaimana para pelaku usaha merespon perubahan yang tiba-tiba harus dihadapi? Berbagai isu ini diharapkan dapat dikaji lebih lanjut oleh para peneliti berikutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 78(4), 75-79
- Agus, A. (2005). The Structural Linkages Between TQM, Product Quality Performance, and Business Performance: Preliminary Empirical Study in Electronic Companies. *Singapore Management Review*, 27 (1), 87-105
- AT&T.2004. Achieving Resilience — Best Practices in Business Continuity. AT&T, April
- Barkema, H.G.; Baum, J.A.C.; & Mannix, E.A. (2002). Management Challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45 (5), 916-930
- Bazerman, Max H., and Watkins, Michael D. 2004. Predictable Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them. Boston: Harvard Business School Press.
- Benvenuto, N. & Zawada, B. (2004). *The Relationship Between Business Continuity and Sarbanes-Oxley*. Protiviti
- Campbell, M. (2004). Improving Agency Performance and Service Delivery. *The Journal for Quality and Participation*, Winter, 43-49

- Cole, R.E. (2001). From Continuous Improvement to Continuous Innovation. *Quality Management Journal*, 8, 7-21
- Combe, M. (2014a). *Change agility: Readiness for strategy implementation*. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- Choi, T.Y & Eboch, K. (1998). The TQM Paradox: Relation Among TQM Practices, Plant Performance, and Customer Satisfaction. *Journal of Operation Research*, 17, 59-75
- De Jager, P. (2001). Resistance to Change: A New View of An Old Problem. *The Futuris*, (35), 24-27
- Dellana, S.A. dan R.D. Hausser. (1999). Toward Defining The Quality Culture. *Engineering Management Journal*, 11 (2), 11-15
- Desplaces, D. (2005). A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*, 7 (1), 25-39
- Friedman, T.L. (2005). *The world is flat*. New York, NY: Farrar, Straus and Giroux
- Global ICT Development Index (IDI) 2017. Dalam <https://www.itu.int/net4/ITU-D/idi/2017/index.html>. Diakses 10 Mei 2020
- Global Connectivity Index (GCI) 2019. Dalam <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/index.html>. Diakses 5 Mei 2020
- Hendricks, K.B. & Singhal, V.R.. (2001). Firm Characteristics, TQM, and Financial Performance. *Journal of Operations Management*, 24 (2), 325-345
- Ibrahim, R. & Primiana, I. (2015). Influence Business Environment On The Organization Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research* 4 (4)
- Ivanova, C-I & Avasilcăia, S. (2014). Performance measurement models: an analysis for measuring innovation processes performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014), 397 – 404
- Jabnoun, N. & Sedrani, K. (2005). TQM, Culture, and Performance in UEA Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*, 12 (4), 8-20
- Kanji, G.K. & Yui, H. (2002). Total Quality Culture. *Total Quality Management*, 8 (6), 417-428
- Kasali, R.. (2007). *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kasali, Rhenald. (2003). *Change!*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Klein, K.J. & Sorra, J.S. (1996). The challenge of innovation implementation. *Academy of Management Review*, 21, 1055–1080

- Klein, K.J., Conn, A.B., & Sorra, J.S. (2001). Implementing computerized technology: An organizational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 811–824
- Krell, E. (2006). *Management Accounting Guideline, Business Continuity Management*. The Society of Management Accountants of Canada.
- Laye, J. (2002). *Avoiding Disaster: How to Keep Your Business Going When Catastrophe Strikes*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Lehman, W. E.K. (2002). Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22, 197-209
- Lewis, D. (1998). How Useful a Concept is A Organizational Culture. *Strategic Change* 7 (August), 261-276
- Marcus, A. A. (2011). *Management Strategy Achieving Sustained Competitive Advantage*. McGraw-Hill Company. USA
- Marge, C. (July 2014). Change Readiness: Focusing change management where it counts. *White Paper*. Newtown Square, PA: Project Management Institute
- McGee, K.G. (2004). *Heads Up: How to Anticipate Business Surprises and Seize Opportunities First*. Boston: Harvard Business School Press.
- Neely, A (Ed). (2004). *Business Performance Measurement Theory and Practice*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Pearce II, J.A. & Robinson, R.B. (2013). *Strategic Management: palnning for Domestic and Global Competition, Thirteenth Edition*, Mc Graw - Hill International Edition.
- Rafferty, A.E. & Simons, R.H. (2001). An Empirical Examination of The Relationship Between Change Readiness Perceptions and Types of Change. *Paper Presented at The Academy of Management Meeting*. Washington DC.
- Scheaffer, Richard L., Mendenhall, William, dan Ott, Lymann. (1995). *Elementary Survey Sampling*. Boston: PWS-KENT Publ.Co.
- Schein, E.H. (1996). Kurt Lewin's Change Theory in The Field and in The Classroom: Notes Toward a Model of Managed Learning. *System Practice*, 9(1), 27-47
- Smith, C.S.; Barness, R. & Townsend, M.C.. (2002). Culture Surveys: Monitoring and Enhancing The Impact of Change Programs. *Total Quality Management*, 13(6),855-861
- Suwaroyo, J.; Daryanto, H.K.; & Maulana, A. (2015). Organiational Culture Change and its effect on change readiness through organizational commitment. *International Journal of Administrative Science & Organization*, 22 (1), 68-78
- Turner, J.E. & Akinremi, T. (April 2020). The business effects of pandemics – a rapid literature review. Birmingham: Centre Manager Enterprise Research Centre Aston Business School dalam <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp->

content/uploads/2020/04/ERC-Insight-The-business-effects-of-pandemics-%E2%80%93-a-rapid-literature-review-Final.pdf. Diakses 1 Juni 2020

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*. 4 (67). doi:10.1186/1748-5908-4-67.

Wheelen, T. L. & Hunger, D.J. (2013). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability. Thirteenth Edition*. USA: Pearson.