

---

## ANALISIS KETAHANAN UKM SEPATU DAN SANDAL DI KOTA MEDAN

Fitriani Tobing<sup>a</sup>, Wan Rizca Amelia<sup>b</sup>, Era Purike<sup>c</sup>, Wan Suryani<sup>d</sup>, Nur Azizah<sup>e</sup>, Priatna Kesumah<sup>f</sup>

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Medan Area,

[fitrianitobing@staff.uma.ac.id](mailto:fitrianitobing@staff.uma.ac.id)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Medan Area, [wanrizca@staff.uma.ac.id](mailto:wanrizca@staff.uma.ac.id)

Prodi Perhotelan, Politeknik Pajajaran ICB Bandung, [era.purike@poljan.ac.id](mailto:era.purike@poljan.ac.id)

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, Universitas Medan Area, [wansuryani77@yahoo.com](mailto:wansuryani77@yahoo.com)

Prodi Administrasi Perkantoran, Politeknik Pajajaran ICB Bandung, [nur.azizah@poljan.ac.id](mailto:nur.azizah@poljan.ac.id)

Prodi Akuntansi Perpajakan, Politeknik Pajajaran ICB Bandung, [priatna.kusumah@poljan.ac.id](mailto:priatna.kusumah@poljan.ac.id)

Corresponding author: [era.purike@poljan.ac.id](mailto:era.purike@poljan.ac.id)

### ABSTRACT

*Small and medium enterprises are a group of economic actors that have an essential role in economic growth in Indonesia because they can reduce unemployment and poverty, advance the economy in a region, and are able to survive when there is a shock to the economic crisis because of the small scale of the business so that it is easier to make adjustments to the environment that occurs. This study determines how managerial characteristics, information technology, capital, supply chain integration, and marketing influence organizational resilience in SMEs Shoes and sandals in Medan City. The population of this study was shoe and sandal artisans in Medan—the method of determining the sample using the probability sampling method. The research data used primary data through the distribution of questionnaires and secondary data obtained from literature and journal studies—hypothesis testing using SEM analysis techniques. The sample used in this study was 50 artisans. The findings show managerial characteristics, information technology, capital, supply chain integration, and marketing influence organizational resilience in shoe and sandal SMEs in Medan.*

**Keywords:** managerial characteristics, information technology, capital, supply chain integration, marketing, organizational resilience

### ABSTRAK

Usaha kecil dan menengah merupakan kelompok pelaku ekonomi yang mempunyai peranan penting bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, karena dapat mengurangi pengangguran dan kemiskinan, memajukan perekonomian di suatu wilayah serta mampu bertahan ketika terjadi guncangan krisis ekonomi karena skala usahanya yang kecil sehingga lebih mudah dalam melakukan penyesuaian terhadap lingkungan yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh karakteristik manajerial, teknologi informasi, modal, integrasi rantai pasokan dan pemasaran terhadap ketahanan organisasi pada UKM Sepatu dan sandal di Kota Medan. Populasi penelitian ini adalah pengrajin sepatu dan sandal di Kota Medan. Metode penentuan sampel dengan menggunakan metode *probably sampling*. Data penelitian menggunakan data primer melalui penyebaran kuesioner dan data sekunder yang diperoleh dari studi pustaka dan jurnal. Pengujian hipotesis menggunakan teknik analisis SEM. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 orang pengrajin. Hasil temuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh karakteristik manajerial, teknologi informasi, modal, integrasi rantai pasokan dan pemasaran terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Kota Medan.

**Kata kunci:** karakteristik manajerial, teknologi informasi, modal, integrasi rantai pasokan, pemasaran, ketahanan organisasi

## 1. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi tangguh adalah organisasi yang mampu mencapai tujuan organisasi di tengah keragaman yang dihadapi (Sevile, et.al, 2008). Selanjutnya (Sevile, et.al, 2008) menjelaskan untuk bertahan dalam situasi yang beragam ditentukan oleh struktur organisasi, manajemen, sistem operasional, serta ketahanan yang dimiliki. Reinmoeller dan Baardwijk (2005) menjelaskan bahwa ketahanan dalam usaha kecil menengah merupakan kemampuan

untuk memperbaiki keadaan organisasi dari waktu ke waktu melalui inovasi (Demmer, Vickery, Calantone, 2011). Pendapat ini sejalan dengan Chaharbaghi et al.,(2005 dalam Mafabi, Munene, Ntayi, 2012) bahwa kemampuan organisasi untuk bisa bertahan bukan hanya karena ukuran dan keberuntungannya tetapi juga kapasitas beradaptasi terhadap perubahan kondisi lingkungan, serta melakukan inovasi dan pengambilan keputusan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Usaha kecil dan menengah merupakan kelompok pelaku ekonomi yang mempunyai peranan penting bagi pertumbuhan ekonomi di Indonesia, karena dapat mengurangi pengangguran dan kemiskinan, memajukan perekonomian di suatu wilayah serta mampu bertahan ketika terjadi goncangan krisis ekonomi karena skala usahanya yang kecil sehingga lebih mudah dalam melakukan penyesuaian terhadap lingkungan yang terjadi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa UKM memberikan kontribusi yang sangat baik terhadap pendapatan yang dimiliki oleh sebuah daerah. Melalui UKM, maka akan sangat banyak yang dapat diberdayakan dalam rangka mengurangi tingkat pengangguran baik yang kentara maupun tidak kentara. Terdapat 4 keunggulan UMKM sehingga bisa tahan terhadap krisis ekonomi dan tetap bisa eksis, yaitu: (1) Usaha ini tidak memakai utang luar negeri, tidak seperti korporasi besar pada umumnya; (2) Tidak memiliki utang yang terlalu besar pada perbankan, karena dianggap *unbankable*; (3) Hampir seluruh input yang dipergunakan di dalam prosesnya menggunakan produk-produk lokal Indonesia; (4) Basis orientasi ekspor yang cukup baik dan menjanjikan

Masalah yang dianggap sebagai sesuatu yang sangat krusial adalah bahwa terkadang banyak UKM yang hanya mampu bertahan tetapi tidak memiliki daya saing, atau bahkan sebaliknya tidak mampu bertahan dan sulit untuk bersaing. Analogi sederhananya adalah sangat banyak permasalahan yang timbul sehingga UKM ini sangat sulit untuk berkembang baik dari segi faktor internal maupun faktor eksternal.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Karakteristik Manajerial

Mengutip peranan manajer yang dikemukakan oleh Henry Mintzberg (Griffin, 2004), peranan manajer terbagi menjadi 10 macam. Peranan-peranan tersebut merupakan himpunan dari sejumlah aktivitas para manajer yang diperoleh melalui suatu studi yang mendalam. Kesepuluh peranan yang dimaksud adalah :

1. *Figurehead role* (peran sebagai kepala); peranan untuk mewakili organisasi yang dipimpinnya dalam setiap kesempatan dan persoalan yang timbul secara formal.
2. *Leader role* (peran pemimpin); peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya.
3. *Liaison role* (peran penghubung); peranan yang mengharuskan manajer melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang – orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi.
4. *Monitor role* (peran pemantau); peranan yang mengharuskan seorang manajer untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar supaya mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinnya.
5. *Disseminator role* (peran penyebar); peran yang menempatkan manajer sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya.
6. *Spokesman role* (peran juru bicara); peran manajer untuk mewakili organisasi untuk menyampaikan informasi ke luar lingkungan organisasinya.
7. *Entrepreneur role* (peran wirausaha); peran sebagai pemrakarsa dan perancang bagi sejumlah perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

8. *Disturbance-handler role* (peran penghalau gangguan) yaitu peran yang membawa manajer untuk bertanggung jawab ketika organisasinya mengalami krisis yang seringkali tidak direncanakan sebelumnya.
9. *Resource allocator of role* (peran pembagi sumber-daya); peran manajer sebagai penentu di dalam mengalokasikan sebagai sumber daya, seperti keuangan/dana untuk kegiatan tertentu di dalam organisasi.
10. *Negotiator role* (peran perunding); peran yang menempatkan manajer sebagai perunding (*negotiator*) baik dengan pihak – pihak dalam lingkungan organisasi maupun pihak luar guna pemecahan bagi masalah – masalah yang dihadapi organisasi.

Sistem Kepemimpinan Rensis Likert (*Likert's Management System*) merupakan penyempurnaan dari *leadership continuum*. Likert melakukan penelitian tentang pola kepemimpinan yang berhasil. Penelitian dilakukan pada bagian yang berbeda esensi tugasnya yakni:

- a. Dilakukan pada bagian yang mempunyai sifat teknis produksi yang tinggi (bagian pengecoran, pengelasan, bagian penyambungan / *assembling* dll);
- b. Pada bagian yang mempunyai sifat teknis produksi yang rendah. (bagian administrasi, personalia, dan lain-lainnya).

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa: 1) Pada bagian yang mempunyai sifat teknis produksi tinggi, pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang menitik beratkan tingkah lakunya pada hubungan persahabatan (*employee centred*) dan kurang menekankan pada bidang tugas/teknis produksi (*job centred*); 2) Bagian yang sifat teknis produksi rendah, keberhasilan pemimpin adalah yang menitik beratkan pada *job centred* dari pada *employee centred*.

Likert juga menyusun empat macam gaya kepemimpinan yang terdiri dari:

1. Sistem I (Gaya Otokratis)

Pemimpin dalam gaya ini mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahan. Suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap paternalistik. Cara pemimpin memotivasi bawahan dengan menakut-nakuti dan menghukum, diselang-seling pemberian penghargaan secara kebetulan. Pemimpin dengan gaya ini hanya mau memperhatikan komunikasi ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja. Organisasi informal yang terbentuk biasanya bertujuan menentang pimpinan dan pencapaian tujuan organisasi.

2. Sistem II (Gaya Otokratis yang baik hati)

Dalam sistem ini pemimpin dinamakan otokratif yang bijaksana, karena pimpinan tetap otoriter namun dalam melaksanakan tugasnya mencoba merendahkan diri kepada bawahan. Keputusan pada umumnya dibuat dari atas, akan tetapi dalam beberapa hal yang sangat terbatas bawahan diajak untuk memberikan pertimbangan-pertimbangan di dalam pengambilan keputusan. Pemberian imbalan dan sanksi digunakan bersama-sama untuk mendorong bawahan agar giat bekerja. Pengawasan tetap dilakukan oleh pucuk pimpinan. Organisasi informal terbentuk akan tetapi tidak selalu bertentangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

3. Sistem III (Gaya Konsultatif)

Dalam sistem ini pimpinan pada dasarnya telah meletakkan dasar-dasar hubungan manusiawi dan persaudaraan, rasa saling menghargai dan mempercayai terhadap bawahan meskipun belum sepenuhnya. Kebiasaan umum dan keputusan-keputusan mendasar masih dipegang pimpinan, tetapi dalam beberapa hal bawahan dilibatkan dan diminta pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Komunikasi berjalan baik dalam struktur organisasi. Imbalan lebih banyak digunakan untuk mendorong bawahan daripada sanksi. Pengawasan didelegasikan ke bawah dengan penuh kepercayaan atas keberhasilan tugasnya. Organisasi informal yang terbentuk bisa bersifat mendukung atau menentang.

4. Sistem IV (Gaya Partisipatif)

Merupakan gaya kepemimpinan dimana pimpinan memberikan kepercayaan penuh pada bawahan dengan kerelaan untuk menanggung resiko atas kesalahan bawahan. Adapun ciri dari gaya kepemimpinan ini keputusan-keputusan di buat bersama; komunikasi berjalan dengan baik; kesetiakawanan akan terbentuk dalam seluruh bagian organisasi sehingga suasana

menyenangkan; terdapat partisipasi dalam pelaksanaan tugas, organisasi informal yang terbentuk menyatu dengan organisasi formal.

## 2.2. Teknologi

Teknologi sebenarnya berasal dari Bahasa Perancis "*La Technique*" yang dapat diartikan dengan "Semua proses yang dilaksanakan dalam upaya untuk mewujudkan sesuatu secara rasional". Dalam hal ini yang dimaksudkan dengan sesuatu tersebut dapat saja berupa benda atau konsep, pembatasan cara yaitu secara rasional adalah penting sekali dipahami disini sedemikian pembuatan atau perwujudan sesuatu tersebut dapat dilaksanakan secara berulang (repetisi)

Teknologi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mempercepat produktivitas dalam suatu usaha. Dengan adanya alat tersebut, sangat mudah para tenaga kerja untuk menghasilkan barang dan akan meningkatkan produktivitas para tenaga kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat pendapatan. Pengembangan teknologi UMKM dipengaruhi banyak faktor, antara lain kemampuan SDM untuk mengembangkan teknologi, ketersediaan modal untuk pengadaan teknologi, peranan lembaga-lembaga penelitian dalam mendukung pengembangan teknologi serta kebijakan moneter dan fiskal (Suharyadi, 2004).

Menurut McKeown dalam Suyanto (2005:10) teknologi informasi merujuk pada seluruh bentuk teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, mengubah, dan menggunakan informasi dalam segala bentuknya. Teori yang lain juga diungkapkan oleh Williams, teknologi informasi merupakan sebuah bentuk umum yang menggambarkan setiap teknologi yang membantu menghasilkan, memanipulasi, menyimpan, mengkomunikasikan, dan atau menyampaikan informasi (Suyanto, 2005:10)

Menurut Bambang Warsita (2008:135) teknologi informasi adalah sarana dan prasarana (*hardware, software, useware*) sistem dan metode untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna. Hal yang sama juga di ungkapkan oleh Lantip dan Rianto (2011:4) bahwa teknologi informasi diartikan sebagai ilmu pengetahuan dalam bidang informasi yang berbasis komputer dan perkembangannya sangat pesat. Hamzah B. Uno dan Nina Lamatenggo (2011:57) juga mengemukakan teknologi informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data.

Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa teknologi informasi adalah suatu teknologi berupa (*hardware, software, useware*) yang digunakan untuk memperoleh, mengirimkan, mengolah, menafsirkan, menyimpan, mengorganisasikan, dan menggunakan data secara bermakna untuk memperoleh informasi yang berkualitas.

Hengst dan Sol (2001) berpendapat bahwa teknologi informasi memberikan keuntungan bagi organisasi bisnis untuk mengurangi biaya dan meningkatkan kemampuan organisasi bisnis dalam melakukan koordinasi dengan pihak luar. Namun, beberapa peneliti dengan penelitian yang telah dilakukan mengungkapkan fakta bahwa adopsi teknologi informasi di UKM masih sangat rendah dari yang diharapkan (Pavic, et al., 2007; Yu, 2006). Di era *knowledge-based economy* saat ini adalah penting bagi UKM untuk melakukan adopsi teknologi informasi. Karena adopsi TI memberikan kemampuan bagi UKM untuk memberikan layanan yang semakin baik dan daya saing (Apulu & Latham, 2011).

Teknologi informasi juga terbukti mempunyai dampak positif pada kinerja organisasi (Maldeni & Jayasena, 2009). Organisasi bisnis modern diperkirakan tidak akan mampu bekerja secara optimal dan dapat memberi dampak yang kurang baik terhadap daya tahan dan pertumbuhan ekonomi secara umum (Berisha-Namani, 2009). Penelitian yang dilakukan oleh Lefebvre, et al., (1999), terdapat empat faktor yang menentukan adopsi teknologi baru oleh UKM, yaitu: (1) karakteristik UKM, (2) strategi dan manajemen kompetisi UKM, (3) pengaruh pihak internal dan eksternal dalam proses pengambilan keputusan adopsi, dan (4) karakteristik teknologi baru yang akan diadopsi.

### 2.2.1 Dimensi Teknologi

Teknologi Informasi adalah suatu teknologi yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan, memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi yang berkualitas, yaitu informasi yang relevan, akurat dan tepat waktu, yang digunakan untuk keperluan pribadi, bisnis, dan pemerintahan dan merupakan informasi yang strategis untuk pengambilan keputusan. Teknologi ini menggunakan perangkat komputer untuk mengolah data, sistem jaringan untuk menghubungkan satu komputer dengan komputer yang lainnya sesuai dengan kebutuhan, dan teknologi telekomunikasi digunakan agar data dapat disebar dan diakses secara global menurut (Rahmana, 2009) dalam jurnal Teknik Industri, Fakultas Teknik, Univ. Widyatama.

Peranan Teknologi Informasi dalam peningkatan daya Saing Usaha Kecil Menengah. Menurut Sarosa dan Zowghi (2003) istilah teknologi informasi adalah semua teknologi yang digunakan untuk mengumpulkan memproses dan menyebarkan informasi, adapun indikator atau alat ukur dari Teknologi Informasi dapat diukur dengan 5 indikator sebagai berikut :

**(a) Teknologi Informasi Sebagai Sarana Pemasaran**

Arti Pentingnya Teknologi Informasi Teknologi Informasi (TI) adalah bidang pengelolaan teknologi dan mencakup berbagai bidang yang termasuk tetapi tidak terbatas pada hal-hal seperti proses, perangkat lunak komputer, sistem informasi, perangkat keras komputer, bahasa program, dan data konstruksi. Singkatnya, apa yang membuat data, informasi atau pengetahuan yang dirasakan dalam format visual apapun, melalui setiap mekanisme distribusi multimedia, dianggap bagian dari TI. TI menyediakan bisnis dengan empat set layanan inti untuk membantu menjalankan strategi bisnis: proses bisnis otomatisasi, memberikan informasi, menghubungkan dengan pelanggan, dan alat-alat produktivitas. TI melakukan berbagai fungsi (TI Disiplin/Kompetensi) dari meng-instal Aplikasi untuk merancang jaringan komputer dan database informasi.

Beberapa tugas yang dilakukan TI termasuk manajemen data, jaringan, rekayasa perangkat keras komputer, database dan desain perangkat lunak, serta manajemen dan administrasi sistem secara keseluruhan. Indrajit (2000) menyatakan bahwa teknologi informasi adalah suatu teknologi yang berhubungan dengan pengolahan data menjadi informasi dan proses penyaluran data atau informasi tersebut dalam batas-batas ruang dan waktu.

**(b) Teknologi Informasi Menciptakan Inovasi**

Adopsi merupakan penerimaan awal dari suatu objek (Kim & Crowston, 2011). Lebih lanjut Kim dan Crowston menjelaskan bahwa pada tahap adopsi teknologi yang terjadi adalah pembelian dan penggunaan teknologi. Tidak jauh berbeda dengan Nagy (2010), yang menurutnya adopsi dalam konteks penggunaan teknologi baru oleh organisasi adalah organisasi melakukan pembelian dan mengimplementasikan teknologi baru tersebut. Jadi dapat dikatakan bahwa adopsi adalah serangkaian tahapan, kesadaran, niat individu yang sampai pada tindakan menerima suatu objek dan mengimplementasikannya atau digunakan. Sedangkan inovasi merupakan ide/gagasan, praktek, atau benda yang dianggap baru oleh individu atau diadopsi oleh kelompok lain (Rogers, 1983). Definisi lainnya yakni sebagai proses menciptakan ide baru atau invention (Glynn, 1996; Schumpeter, 1961), mengembangkan produk baru dan menggunakannya. (Christenson, 1997), dan mengenalkan sesuatu yang baru dan berguna (Wallin & Krogh, 2010). Selain itu ada juga yang mengartikannya sebagai, "the adoption of an idea or behaviour, wether a system, policy, program, device, process, product or service, that is new to the adopting organization (Damanpour et al., 1989)." Dalam mengadopsi inovasi yang perlu diperhatikan bahwa terdapat karakteristik inovasi yang kemudian menjadi pertimbangan oleh banyak individu untuk memutuskan apakah akan di adopsi atau tidak.

Karakter inovasi antara lain menurut Rogers (1983), keuntungan relatif (*relative advantage*), keserasian (*compatibility*), kerumitan (*complexity*), dapat diuji coba (*trialability*), dan dapat dilihat (*observability*). Sehingga adopsi inovasi dapat dikatakan merupakan serangkaian tahapan penerimaan awal terhadap suatu objek (inovasi: ide/gagasan yang dianggap baru) hingga kemudian diterapkan dan digunakan. Pemanfaatan Teknologi Informasi pada UMKM. Sebagai suatu inovasi oleh UMKM tentunya teknologi informasi memiliki sejumlah keuntungan diantaranya memberikan peluang memperluas akses pasar, sebagai media

pemasaran, dan masih banyak lagi. Komputer dan alat komunikasi merupakan bagian dari teknologi informasi (McKeown, 2009). McKeown menambahkan bahwa teknologi informasi adalah teknologi yang digunakan untuk menciptakan, menyimpan, bertukar, dan menggunakan informasi dengan beragam cara. William dan Sawyer (2007) juga berpendapat sama bahwa teknologi informasi merupakan kombinasi dari komputer dan komunikasi. Kemajuan teknologi hingga saat ini berkembang sangat pesat.

Pemanfaatan teknologi informasi meningkatkan kualitas hidup, dan mendukung aktifitas sehari-hari seperti kerja, transportasi, dan hiburan juga serta berlaku baik pada bisnis dan pemerintahan (Cortada, 2009). Dalam sektor ekonomi-bisnis, teknologi informasi memberikan keuntungan dalam bentuk efektifitas dan efisiensi. Berdasarkan Silvius (2008) bahwa faktor kunci dalam mensukseskan perusahaan dalam lingkungan yang dinamis adalah efektif dan efisien melalui penggunaan teknologi informasi untuk mendukung proses dan strategi bisnis. Dalam pemanfaatan teknologi informasi oleh calon adopter seringkali dipengaruhi oleh bagaimana fungsi teknologi informasi dapat memberikan sejumlah keuntungan. Namun juga tidak jarang para adopter mendapati kerumitan dalam proses penggunaan suatu teknologi. Davis (1989) menemukan bahwa niat adopter untuk menggunakan suatu teknologi dipengaruhi oleh kebergunaan (*perceived usefulness*) dan kemudahan (*perceived ease of use*) dalam penggunaannya.

### 2.3. Modal

Modal adalah faktor yang mempunyai peran cukup penting dalam proses produksi, karena modal diperlukan ketika pengusaha hendak mendirikan perusahaan baru atau untuk memperluas usaha yang sudah ada, tanpa modal yang cukup maka akan berpengaruh terhadap kelancaran usaha, sehingga akan mempengaruhi pendapatan yang diperoleh. Sesuai dengan karakteristik skala usahanya, UMKM tidak memerlukan modal dalam jumlah yang terlalu besar (Ashari, 2006). Modal adalah barang-barang atau peralatan yang dapat digunakan untuk melakukan proses produksi. Menurut Riyanto, (2001), modal tidak selalu identik dengan uang, namun dapat dikatakan sebagai segala sesuatu yang dapat dipakai untuk menghasilkan barang atau jasa

Jenis-jenis modal berdasarkan fungsi bekerjanya dalam perusahaan/usaha dapat dibedakan menjadi,

1. Modal Kerja adalah sejumlah dana yang digunakan untuk menutup kebutuhan operasional sehari-hari. Modal ini dapat lebih mudah diperbesar atau diperkecil, disesuaikan dengan kebutuhan dan sesuai dengan keadaan gelombang ekonomi yang ada. Elemen-elemen dalam modal kerja akan berubah-ubah sesuai kebutuhan. Modal kerja mengalami proses perputaran dalam jangka waktu yang pendek atau kurang dari 1 tahun.
2. Modal tetap adalah sejumlah dana yang dipakai untuk pengadaan kekayaan/aktiva tetap seperti tanah, bangunan atau peralatan-peralatan usaha. Modal ini tidak mudah dikurangi atau diperkecil meskipun dalam keadaan gelombang ekonomi yang sedang menurun. Modal ini relatif permanen dalam jangka waktu tertentu. Modal tetap mempunyai proses perputaran dalam jangka waktu yang panjang atau lebih dari 1 tahun.

Modal kerja merupakan investasi dalam harta jangka pendek atau investasi dalam harta lancar (*current assets*). Modal kerja dapat dikategorikan menjadi dua yaitu modal kerja kotor (*gross working capital*) dan modal kerja bersih (*net working capital*). Modal kerja kotor adalah jumlah harta lancar, dan modal kerja bersih adalah jumlah harta lancar dikurangi jumlah utang lancar (*current liabilities*). Manajemen modal kerja mengelola harta lancar dan utang lancar agar harta lancar selalu lebih besar daripada utang lancar. (Gitman, Juchau, & Flanagan, 2015) menjelaskan bahwa modal kerja adalah jumlah harta lancar yang merupakan bagian dari investasi yang bersirkulasi dari satu bentuk ke bentuk yang lain dalam suatu kegiatan bisnis. Weston dan Brigham (1986) menjelaskan bahwa manajemen modal kerja adalah investasi perusahaan dalam jangka pendek; kas, surat-surat berharga (efek), piutang, dan persediaan. Weston dan Copeland (1997: 239) memberikan pengertian modal kerja sebagai berikut:

“*Working capital is defined as current assets minus current liabilities. Thus, working capital represents the firm's investment in cash, marketable securities, accounts receivable, and inventories less the current liabilities used to finance the current assets.*”

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa modal kerja adalah selisih antara aktiva lancar dan hutang lancar. Dengan demikian modal kerja merupakan investasi dalam kas, surat-surat berharga, piutang dan persediaan dikurangi hutang lancar yang digunakan untuk melindungi aktiva lancar.

### 2.3.1 Dimensi Modal

Salah satu faktor pendukung dalam menjalankan usaha adalah modal. Beberapa modal yang dibutuhkan dalam menjalankan bisnis, antara lain tekad, pengalaman, keberanian, pengetahuan, net working, serta modal uang, namun kebanyakan orang terhambat memulai usaha karena mereka sulit untuk mendapatkan modal uang. Modal adalah faktor usaha yang harus tersedia sebelum melakukan kegiatan. Besar kecilnya modal akan mempengaruhi perkembangan usaha dalam pencapaian pendapatan (Riyanto, 2001), arti modal yang lain modal meliputi baik modal dalam bentuk uang maupun dalam bentuk barang. Schwiedlan dalam buku (Bambang R, 2001). Modal sangat penting dalam mendirikan sebuah usaha. Besar kecilnya modal yang dibutuhkan tergantung dari besar kecilnya usaha yang akan didirikan .

Para konsultan bisnis pada umumnya membagi pengertian modal termasuk modal usaha kecil menjadi dua yaitu modal *tangible* dan modal *intangible*. Modal *tangible* adalah modal yang berwujud secara nyata, baik dalam bentuk barang bergerak maupun barang tidak bergerak. Barang bergerak contohnya sepeda motor, mesin produksi, dan lain sebagainya. Modal *intangible* adalah modal yang tidak berujud nyata seperti ide-ide kreatif secara keseluruhan modal usaha terbagi menjadi 3 bagian yaitu :

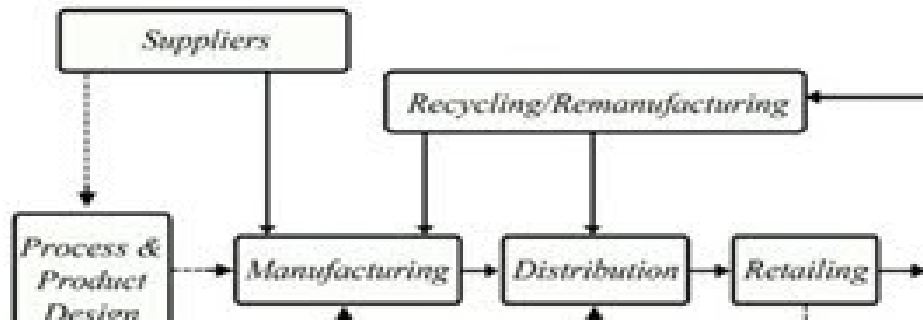
1. Modal investasi, yang dimaksud modal investasi adalah jenis modal usaha yang harus dikeluarkan yang biasanya dipakai dalam jangka panjang. Modal usaha untuk investasi nilainya cukup besar karena dipakai untuk jangka panjang, namun modal investasi akan menyusut dari tahun ke tahun. bahkan bisa dari bulan ke bulan.
2. Modal kerja adalah modal usaha yang harus dikeluarkan untuk membuat atau membeli barang dagangan. Modal kerja ini dapat dikeluarkan tiap bulan atau pada waktu-waktu tertentu.
3. Modal operasional adalah modal usaha yang harus dikeluarkan untuk membayar biaya operasi bulanan misalnya pembayaran gaji pegawai, Listrik dan sebagainya.

### 2.4 Integrasi Rantai Pasokan

Rantai Pasokan (*supply chain*) sebagai pelaku terdiri dari perusahaan atau lembaga yang terlibat dalam pembuatan produk sampai pada penggunaan produk oleh *customer*, aliran-aliran yang terjadi di sepanjang *supply chain* harus dikelola secara terintegrasi, sehingga barang bisa sampai tepat waktu dan tepat jumlah di tangan *end customer*, dengan beroperasi secara efektif dan efisien, dan meminimumkan distorsi informasi antar pelaku *supply chain* (Pujawan, 2010).

Manajemen Rantai Pasokan atau disebut *Supply Chain Management* merupakan pengelolaan rantai siklus yang lengkap mulai bahan mentah dari para *supplier*, ke kegiatan operasional di perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen. Istilah *supply chain management* pertama kali dikemukakan oleh Oliver dan Weber pada tahun 1982. *Supply chain* adalah jaringan fisiknya, yakni perusahaan-perusahaan yang terlibat dalam memasok bahan baku, memproduksi barang, maupun mengirimkannya ke pemakai akhir.

*Supply chain* management adalah metode, alat, atau pendekatan pengelolaannya. James & Fitzsimmons, (2006) menyatakan bahwa *supply chain management* adalah sebuah sistem pendekatan total untuk mengantarkan produk ke konsumen akhir dengan menggunakan teknologi informasi untuk mengkoordinasikan semua elemen *supply chain* dari mulai pemasok ke pengecer, lalu mencapai tingkat berikutnya yang merupakan keunggulan kompetitif yang tidak tersedia di sistem logistik tradisional.



Gambar 1. Bagan Supply Chain

Penelitian Sariyun Naja Anwar (2013) menyatakan aktivitas manajemen rantai pasokan terdiri dari :

1. Meramalkan permintaan pelanggan
2. Membuat jadwal produksi
3. Menyiapkan jaringan transportasi
4. Memesan persediaan pengganti dari para pemasok
5. Mengelola persediaan: bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi
6. Menjalankan produksi
7. Menjamin kelancaran transportasi sumber daya kepada pelanggan
8. Melacak aliran sumber daya material, jasa, informasi, dan keuangan dari pemasok di dalam perusahaan, dan kepada pelanggan.

#### 2.4.1 Dimensi Integrasi Rantai Pasokan

Manajemen Rantai Pasok atau lebih dikenal sebagai Supply Chain Management (SCM) terdiri dari seluruh tahapan yang berbeda yang akan berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap keinginan konsumen (Choppra dan Meindl, 2004). Tujuan utama dari rantai pasok adalah untuk memenuhi keinginan konsumen, sehingga spesifikasi tertentu dapat didistribusikan ke konsumen dengan kualitas tinggi dan biaya yang rendah serta waktu yang tepat (Manthou et al, 2004). Secara umum, aktivitas yang termasuk dalam SCM adalah perencanaan permintaan dan penawaran (supply and demand planning), perencanaan bahan baku (raw material planning), perencanaan produk (product planning), pengendalian persediaan (inventory control), penyimpanan (store keeping), distribusi (product distribution) dan system informasi manajemen (Management Information System). Wu et al (2006) mendeskripsikan bahwa kinerja SC dapat dilihat melalui 2 dimensi, yaitu kinerja pemasaran (marketing performance) dan kinerja keuangan (*financial performance*). Pada perusahaan manufaktur, kegiatan-kegiatan utama yang masuk dalam klasifikasi SCM adalah:

#### Teori Pengembangan Produk

Pengertian Pengembangan Produk Menurut Philip Kotler dan Kevin Lane Keller “pengembangan produk adalah strategi untuk pertumbuhan perusahaan dengan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke segmen pasar yang sekarang. Mengembangkan konsep produk menjadi produk fisik untuk meyakinkan bahwa gagasan produk dapat diubah menjadi produk yang dapat diwujudkan”.<sup>1</sup> Menurut Henry Simamora, “pengembangan produk adalah proses pencarian gagasan untuk barang dan jasa baru dan mengkonversikannya kedalam tambahan lini produk yang berhasil secara komersial”.<sup>2</sup> Pencarian produk baru didasarkan pada asumsi bahwa para pelanggan menginginkan unsur-unsur baru dan pengenalan produk baru akan membantu mencapai tujuan perusahaan.<sup>2</sup> Pengembangan produk ini sendiri bukanlah hal yang mudah, karena dalam pengembangan produk itu sendiri terdapat banyak hambatan baik itu dari dalam perusahaan ataupun dari luar perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang mengalami kegagalan dalam mengembangkan produknya yang disebabkan karena perusahaan tersebut tidak dapat memecahkan hambatan-hambatan itu.



## 2.5. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh para pengusaha dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dan perkembangan usahanya dan mendapatkan laba. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan tergantung pada kemampuan dan keahlian di bidang pemasaran. Dalam pencapaian tujuan perlu adanya strategi pemasaran yaitu suatu rencana yang dimiliki oleh suatu perusahaan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan pemasaran guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Basu Swasta & Irawan, 1990).

Dalam memulai menjalankan suatu usaha perlu adanya rencana strategi pemasaran pendahuluan untuk memperkenalkan produk baru itu ke pasar. Rencana tersebut terdiri dari tiga bagian pertama pemosisian produk, pangsa pasar. Bagian kedua tentang strategi distribusi dan anggaran. Bagian ketiga melakukan strategi bauran pemasaran yaitu strategi tentang harga, distribusi, produk, promosi yang akan dijalankan.

Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya Bennett dalam Fandy Tjiptono (2008). Sementara itu Tull dan Kahle dalam Fandy Tjiptono (2008) mendefinisikan strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Pada dasarnya strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitannya dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran.

Faktor Lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Faktor Pasar yaitu setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi. Setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing dan kapasitas produksi para pesaing.

### 2.5.1 Dimensi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan bagian integral dari strategi bisnis yang memberikan arah pada semua fungsi manajemen suatu organisasi. Menurut Corey dalam Fandy Tjiptono (2008) strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang sangat berkaitan.

1. Pemilihan pasar yaitu memilih pasar yang akan dilayani keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor: a. Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi. b. Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit. c. Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial and error didalam menanggapi peluang dan tantangan. d. Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.
2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk dan desain penawaran individual pada masing-masing lini. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual, serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.

5. Komunikasi pemasaran (promosi) yang meliputi periklanan, personal selling, promosi penjualan, direct marketing dan public relations.

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis terhadap faktor-faktor tersebut.

## **2.6 Ketahanan Organisasi**

### **2.6.1 Pengertian Ketahanan Organisasi**

Sevile, Brunson, Dantas, Masurier, Wilkinson, Vargo, (2008) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan terhadap krisis tergantung pada struktur organisasi, manajemen dan sistem operasional yang ada serta ketahanan yang dimiliki. Organisasi akan menghadapi ketidakpastian dan kejadian yang tidak dapat diduga sepanjang waktu, dan hal ini menjadi peluang dan juga resiko bagi organisasi. Oleh karena itu organisasi harus mampu keluar dari zona nyaman, berinteraksi dengan organisasi lain, serta membuat keputusan yang strategis secara cepat dan efektif.

Selanjutnya Mafabi et al., (2012) juga berpendapat bahwa organisasi yang tangguh adalah organisasi yang mampu merespon setiap tuntutan di lingkungan sekitarnya untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi melalui proses adaptasi, pelayanan yang efisien dan efektif untuk meningkatkan daya saing organisasi, serta membentuk reputasi perusahaan agar memiliki nilai dimata kompetitor.

Sedangkan pendapat berbeda dikemukakan oleh Reinmoeller dan Baardwijk (2005 dalam Demmer, et. al, 2011) bahwa ketahanan adalah kemampuan untuk memperbaharui diri dari waktu ke waktu melalui inovasi. Terdapat empat strategi inovasi agar dapat melahirkan ketahanan yaitu (1) meningkatkan komitmen untuk berbagi pengetahuan, (2) melakukan eksplorasi dengan hati-hati, (3) melakukan kerjasama, dan (4) meningkatkan perilaku kewirausahaan (Reinmoeller dan Baardwijk, 2005 dalam Demmer, et. al, 2011).

Menurut Gilly et al., (2014) ketahanan organisasi dipandang sebagai kemampuan untuk menahan dan mengatasi guncangan yang berasal dari luar organisasi. Terdapat satu komponen ketahanan organisasi yang dianggap perlu dianalisis yaitu kapasitas untuk bertahan. Ketahanan organisasi mengacu pada kapasitas ganda yaitu bertahan terhadap guncangan atau membatasi efek yang ditimbulkan dan juga mengantisipasi guncangan tersebut. Dengan demikian organisasi akan mampu beradaptasi terhadap perubahan yang cepat dengan menciptakan sistem baru yang lebih terorganisir. Sejalan dengan itu Bhamra et al., (2011) mendefinisikan ketahanan sebagai sebuah fungsi dari kerentanan sistem dan kapasitas adaptasi yang dimiliki organisasi.

Sebuah organisasi tangguh adalah yang mampu mencapai tujuan organisasi di tengah keragaman yang dihadapi. Ini berarti tidak hanya mengurangi ukuran dan frekuensi krisis, tetapi juga meningkatkan kemampuan dan kecepatan organisasi untuk mengelola krisis, organisasi juga perlu mengenali dan berkembang sebagai respon terhadap lingkungan yang kompleks di mana mereka beroperasi dan mencari peluang baru (Sevile, et al., 2008).

### **2.6.2 Dimensi Ketahanan Organisasi**

Menurut Sevile, et al., (2008) ketahanan adalah sebuah fungsi organisasi yang terdiri dari:

- *Situation awareness*
- *Management of keystone vulnerabilities and*
- *Adaptive capacity in a complex, dynamic and interconnected environment.*

Gunasekaran, Rai, Griffin, Michael (2011) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi ketahanan dan daya saing Usaha Kecil dan Menengah dikelompokkan sebagai faktor internal, eksternal, dan faktor pendukung. Faktor internal berupa perilaku organisasi, karakteristik manajerial, dan kualitas. Faktor eksternal yaitu globalisasi dan faktor pendukung seperti penggunaan teknologi, integrasi *supply chain*, modal, dan lokasi serta pemasaran.

Mafabi, et al., (2012) menyatakan bahwa konsep ketahanan organisasi diukur dalam tiga hal yaitu: 1) adaptasi organisasi, artinya sebuah organisasi yang mampu menanggapi setiap permintaan pasar yang berubah-ubah sesuai dengan kondisi lingkungan. 2) daya saing organisasi, artinya bahwa organisasi harus mampu memberikan pelayanan yang efektif dan

efisien. 3) nilai organisasi, artinya bahwa organisasi memiliki kredibilitas sehingga dipercaya serta mampu menjaga nama baik perusahaan.

Bhamra, et al., (2011) terdapat empat karakteristik utama yang berkontribusi terhadap ketahanan yaitu: keragaman, efisiensi, adaptasi dan kohesi ( adanya hubungan pemersatu dan hubungan antara variabel sistem dan elemen).

Pal, et al., (2014) yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan ketahanan yaitu aset sosial seperti keuangan, material, dan sumber daya manusia, aset daya saing seperti fleksibilitas, jaringan, resiliensi, dan redundansi; aset pembelajaran dan budaya.

Menurut Gilly, et al., (2014) konsep ketahanan terdiri dari dua dimensi yaitu: 1) dimensi yang mengacu pada kapasitas organisasi untuk mengelola gangguan terhadap lingkungan dan mengembangkan jalur baru. 2) dimensi wilayah yang mengacu pada kapasitas kolektif untuk berkontribusi dan memfasilitasi pengembangan organisasi terhadap gangguan eksternal yang dihadapi.

### 3. METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pelaku UKM sepatu dan sandal di Kota Medan yang tersebar di berbagai daerah yang terdapat di Kota Medan dimana diantaranya yang menjadi pusat daerahnya adalah di Jl. Bromo, daerah PIK (Pusat Industri Kecil), dan di berbagai daerah lainnya yang terdapat di kota yang berjumlah 102 UKM. Sedangkan yang menjadi sampel di dalam penelitian ini adalah sebanyak 50 UKM sepatu dan sandal yang dipilih dengan menggunakan metode *probably sampling*.

#### 3.2 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. yang dijalankan dengan media komputer. PLS (*Partial Least Square*) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Lebih lanjut, Ghozali (2006) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel).

Metode analisis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu:

##### **Analisis Statistik Deskriptif**

Statistika deskriptif hanya memberikan informasi mengenai data yang dipunyai dan sama sekali tidak menarik inferensia atau kesimpulan apapun tentang gugus induknya yang lebih besar (Dergibson, 2002 dalam Kuncoro, 2013 : 67).

##### **Analisis Statistik Inferensial**

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah analisis persamaan structural (SEM). PLS yang digunakan peneliti adalah PLS dengan software versi 3.0. SEM (*Structural Equation Modelling*) merupakan pendekatan terintegrasi antara analisis faktor, model stuktural dan analisis path. Pada model SEM dapat dilakukan 3 kegiatan secara serentak yaitu pemeriksaan validitas dan instrument reliabilitas (setara dengan analisis konfirmatori), pengujian model hubungan antar variabel laten (setara dengan analisis path) dan mendapatkan model yang bermanfaat untuk perkiraan (setara dengan model struktural atau analisis regresi) Prasastika dkk (2015).

Dalam penelitian ini analisis data statistik inferensial diukur dengan menggunakan software SmartPLS (*Partial Least Square*) mulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis. PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metoda *principle component analysis* dalam model pengukuran, yaitu blok ekstraksi varian untuk melihat hubungan indikator dengan konstruk latennya dengan menghitung total varian yang

terdiri atas varian umum (*common variance*), varian spesifik (*specific variance*) dan varian error (*error variance*). Sehingga total varian menjadi tinggi. Metoda ini merupakan salah satu dari metoda dalam *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hal ini dilakukan untuk reduksi data (Hair, et.al., 2006)

Penelitian ini menggunakan variabel undimensional dengan model indikator formatif. Variabel undimensional adalah variabel yang dibentuk dari indikator-indikator baik secara reflektif maupun secara formatif (Jogiyantodan Abdilah, 2009). Penelitian ini juga menggunakan model indikator reflektif untuk mengansumsikan bahwa kovarian diantara pengukuran dijelaskan oleh varian yang merupakan manifestasi dari konstruk latennya dimana indikatornya merupakan indikator efek (*effect indicator*). Menurut Ghozali (2006) Model reflektif sering disebut juga *principal factor model* dimana *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten. Model reflektif menghipotesiskan bahwa perubahan pada konstruk laten akan mempengaruhi perubahan pada indikator dan menghilangkan satu indikator dari model pengukuran tidak akan merubah makna atau arti konstruk (Bollen dan Lennox, 1991).

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis data dari penelitian ini adalah sebagai berikut, dimana telah dilakukan penghitungan dan pengujian sesuai dengan metode analisis data yang telah ditentukan, diantaranya adalah analisis statistik deskriptif, analisis statistik inferensial yang dilakukan dengan pengujian model pengukuran (*outer model*) yaitu terdiri dari uji validitas konvergen (*convergent validity*), uji validitas diskriminan (*discriminant validity*) dan uji reliabilitas. Kemudian pengujian model struktural (*inner model*) yang dilakukan dengan pengujian koefisien determinasi ( $R^2$ ), dan *predictive relevance* ( $Q^2$ ).

Berdasarkan pengujian validitas konvergen yang telah dilakukan di dalam penelitian ini, maka dapat diperoleh hasil penelitian sebagai berikut. Dimana, validitas ini mengindikasikan bahwa seluruh point pernyataan di dalam kuesioner tersebut memang memiliki nilai dan layak untuk diuji. Hasil dari uji validitas konvergen ini dapat dilihat dari nilai *loading factor* ataupun *average variance extracted* (ave). berikut ini peneliti menyajikan hasil dari uji validitas konvergen untuk masing-masing variabel dilihat berdasarkan nilai outer loading dari masing-masing variabel.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)**

	KO (Y)	KM (X1)	TI (X2)	MI (X3)	IRP (X4)	PN (X5)
KO1	0,767					
KO2	0,765					
KO3	0,763					
KO4	0,565					
KO5	0,727					
KM1		0,767				
KM2		0,755				
KM3		0,773				
KM4		0,654				
KM5		0,627				
TI1			0,631			
TI2			0,732			
TI3			0,627			
TI4			0,794			
TI5			0,693			
MI1				0,763		
MI2				0,817		
MI3				0,719		

MI4	0,678
MI5	0,693
IRP1	0,612
IRP2	0,633
IRP3	0,722
IRP4	0,700
IRP5	0,887
PN1	0,839
PN2	0,758
PN3	0,739
PN4	0,677
PN5	0,645

Berdasarkan hasil uji validitas konvergen tersebut yang dilihat melalui nilai *outer loading* maka dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa seluruh pertanyaan pada setiap indikator di dalam setiap variabel penelitian ini adalah valid.

Berikut ini peneliti menyajikan sebuah tabel hasil uji validitas diskriminan yang dapat dilihat melalui nilai *cross loading* dari seluruh variabel. Kemudian, nilai *cross loading* antar konstruk variabel dan juga indikator dari masing-masing variabel dapat senantiasa dibandingkan satu sama lain untuk melihat ketepatan penempatan indikator masing-masing variabel tersebut.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)**

	KO (Y)	KM (X1)	TI (X2)	MI (X3)	IRP (X4)	PN (X5)
KO1	0,687	0,577	0,444	0,243	0,340	0,270
KO2	0,407	0,397	0,651	0,288	0,214	0,220
KO3	0,351	0,151	0,492	0,273	0,332	0,165
KO4	0,414	0,494	0,497	0,055	0,275	0,296
KO5	0,544	0,328	0,324	0,143	0,127	0,023
KM1	0,345	0,467	0,193	0,258	0,371	0,178
KM2	0,567	0,675	0,260	0,078	0,167	0,272
KM3	0,772	0,663	0,352	0,249	0,439	0,284
KM4	0,767	0,664	0,488	0,460	0,353	0,238
KM5	0,562	0,787	0,354	0,547	0,320	0,250
TI1	0,342	0,307	0,641	0,282	0,244	0,130
TI2	0,445	0,471	0,592	0,289	0,342	0,195
TI3	0,769	0,404	0,447	0,054	0,285	0,296
TI4	0,445	0,498	0,384	0,143	0,237	0,013
TI5	0,546	0,461	0,523	0,162	0,332	0,233
MI1	0,560	0,349	0,298	0,351	0,182	0,483
MI2	0,870	0,382	0,111	0,283	0,346	0,797
MI3	0,324	0,230	0,058	0,296	0,187	0,519
MI4	0,812	0,343	0,027	0,133	0,231	0,428
MI5	0,196	0,906	0,031	0,071	0,130	0,393
IRP1	0,227	0,457	0,072	0,062	0,074	0,171
IRP2	0,557	0,127	0,190	0,533	0,246	0,340
IRP3	0,310	0,190	0,226	0,162	0,159	0,325

<b>IRP4</b>	0,545	0,235	0,167	0,440	0,233	0,768
<b>IRP5</b>	0,522	0,432	0,304	0,837	0,764	0,432
<b>PN1</b>	0,577	0,567	0,406	0,331	0,759	0,513
<b>PN2</b>	0,328	0,438	0,389	0,342	0,588	0,163
<b>PN3</b>	0,091	0,561	0,079	0,185	0,159	0,091
<b>PN4</b>	0,152	0,454	0,269	0,335	0,417	0,131
<b>PN5</b>	0,298	0,340	0,179	0,082	0,515	0,902

Berdasarkan tabel hasil uji validitas diskriminan tersebut, maka dapat dipahami bahwa korelasi antara konstruk dari masing-masing variabel dengan indikatornya lebih tinggi jika dibandingkan dengan korelasi masing-masing indikator variabel dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, ini mengindikasikan bahwa seluruh variabel tersebut adalah dalam keadaan baik dan tepat penggunaannya serta pengukurannya.

#### 4.3.1.3. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil dari uji reliabilitas ini merupakan hasil uji yang menggambarkan bahwa seluruh item pernyataan di dalam penelitian ini memang dapat dipercaya dan dapat dipertanggungjawabkan sehingga hasilnya mampu mencapai sebuah tujuan yaitu untuk mengetahui keberlanjutan dan keberlanjutan UKM sandal dan sepatu di kota Medan. Hasil uji reliabilitas ini dapat dilihat melalui nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* dimana untuk penelitian *explanatory* nilai adalah pada rentang 0,600 – 0,700. Berikut ini peneliti menyajikan tabel hasil uji reliabilitas di dalam penelitian ini.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>AVE</b>
<b>Ketahanan Organisasi (Y)</b>	<b>0,613</b>	<b>0,752</b>	<b>0,779</b>	<b>0,704</b>
<b>Karakteristik Manajerial (X1)</b>	<b>0,517</b>	<b>0,548</b>	<b>0,634</b>	<b>0,881</b>
<b>Teknologi Informasi (X2)</b>	<b>0,683</b>	<b>0,802</b>	<b>0,619</b>	<b>0,754</b>
<b>Modal (X3)</b>	<b>0,637</b>	<b>0,718</b>	<b>0,694</b>	<b>0,602</b>
<b>Integrasi Rantai Pasokan (X4)</b>	<b>0,709</b>	<b>0,732</b>	<b>0,660</b>	<b>0,634</b>
<b>Pemasaran (X5)</b>	<b>0,612</b>	<b>0,568</b>	<b>0,651</b>	<b>0,677</b>

Berdasarkan hasil uji reliabilitas tersebut maka dapat dilihat melalui tabel yang menampilkan nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*. Seluruh nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* pada tabel hasil uji reliabilitas tersebut adalah berkisar antara 0,500 sampai dengan 0,800 bahkan untuk variabel karakteristik manajerial dan teknologi informasi ada yang sampai mencapai di atas 0,800 dengan demikian melalui tabel tersebut dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa seluruh variabel di dalam penelitian ini adalah bersifat reliabel. Dengan demikian, begitu juga dengan seluruh indikator di dalam penelitian ini yang diukur dengan butir-butir pernyataan sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh indikator di dalam penelitian ini juga reliabel. Artinya adalah bahwa hasil uji kualitas data di dalam penelitian ini yaitu yang terdiri dari validitas dan reliabilitas adalah sudah terpenuhi sehingga seluruh butir pernyataan di dalam penelitian ini adalah bernilai dan dapat dipercaya. *cronbach alpha* yang memiliki nilai paling rendah di dalam penelitian ini adalah sebesar 0,517 yaitu terletak pada variabel karakteristik manajerial, namun demikian walaupun begitu maka dapat dipahami bahwa setiap butir pernyataan yang mewakili masing-masing indikator dari variabel dependen tersebut adalah dapat dipercaya.

Analoginya adalah bahwa ketahanan organisasi menjadi sebuah tolok ukur mutlak untuk melihat kemampuan UKM sepatu dan sandal tersebut apakah dapat berlanjut atau tidak dan bagaimana cara UKM sepatu dan sandal tersebut mampu bertahan di tengah-tengah pasar globalisasi yang senantiasa menuntut kualitas yang lebih baik namun dengan harga yang masih terjangkau dan dapat bersaing. Dengan demikian, ketahanan organisasi tersebut juga sangat di harapkan akan senantiasa mampu di pertahankan dengan cara memanfaatkan teknologi informasi yang senantiasa akan sangat mendukung kecepatan dan kemudahan dalam melakukan pemasaran produk, serta menjadi tolok ukur untuk para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut untuk senantiasa mampu bertahan di pasar persaingan sempurna. Dengan demikian, hal yang sangat urgensi di dalam penelitian ini adalah mampu mempertahankan kualitas produk dengan baik di tengah-tengah kompetitor yang sangat luar biasa dan senantiasa mampu bertahan untuk melanjutkan usaha mereka, maka perlu adanya sesuatu yang di anggap special ataupun kekhasan dari produk yang sepatu dan sandal yang mereka produksi.

#### 4.3.2. Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

##### 4.3.2.1. Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Hasil uji koefisien determinasi ini merupakan hasil uji untuk melihat ketepatan dalam pemilihan variabel independen sebagai sebuah indikasi keterwakilan variabel independen terhadap variabel dependen yang merupakan tujuan utama dari pelaksanaan penelitian tersebut. Dengan demikian, semakin tinggi nilai koefisien determinasi di dalam penelitian ini, maka akan semakin tinggi pula keterwakilan seluruh variabel independen di dalam penelitian ini terhadap variabel dependen. Hubungan ini digambarkan dengan tingkat persentase yang pada akhirnya akan menggambarkan kondisi kuat, moderate maupun lemah. Berikut ini, peneliti menyajikan sebuah tabel yang merupakan hasil uji koefisien determinasi.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Ketahanan Organisasi (Y)</b>	0,452	0,433

Berdasarkan hasil uji koefisien determinasi tersebut maka dapat dilihat bahwa nilai R Square adalah sebesar 0,452 dan nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,433. Dengan demikian, nilai R Square ini menggambarkan bahwa seluruh variabel independen yang ada di dalam penelitian ini mampu mewakili variabel dependen yaitu ketahanan organisasi sebesar 45,2 % artinya adalah variabel ini berada pada kondisi lemah. Dengan demikian, variabel independen di dalam penelitian ini yang terdiri dari karakteristik manajerial, teknologi informasi, modal, integrasi rantai pasokan, dan pemasaran mampu mewakili variabel ketahanan organisasi secara lemah dan sangat dimungkinkan karena jumlah sampel yang tidak terlalu banyak dan jumlah variabel yang terbilang kompleks. Oleh karena itu, jumlah variabel di dalam penelitian ini juga menjadi tolok ukur untuk menentukan keterwakilan dari masing-masing sampel tersebut. Analogi sederhananya adalah bahwa semakin banyak variabel dan jumlah sampel maka nilai keterwakilan dari masing-masing variabel tersebut semakin fluktuatif begitu juga sebaliknya.

Dengan demikian, hal ini merupakan sebuah kondisi yang memang seharusnya senantiasa ditingkatkan. Sedangkan sebesar 54,8 % diwakili oleh variabel lain yang memang tidak ikut sertakan di dalam penelitian ini dan memang belum di ketahui oleh peneliti variable apa saja yang mampu memperkuat keterwakilan variable independen terhadap variable dependen. Namun demikian, nilai dari koefisien determinasi bukanlah merupakan sebuah ukuran mutlak untuk menilai keberhasilan ataupun kebermanfaatan sebuah penelitian. Analogi sederhananya adalah koefisien determinasi sebuah penelitian juga mempertimbangkan objek yang menjadi sasaran populasi ataupun sampel penelitian, boleh jadi dengan variabel yang sama

persis namun objek penelitian yang berbeda dan jumlah sampel yang berbeda pula maka akan memberikan sebuah hasil penelitian yang berbeda. Dengan demikian, keterwakilan yang dimiliki oleh variabel penelitian juga dapat di deskripsikan oleh hubungan antara teori yang mendukung dengan rasionalisasi dari objek penelitian di lapangan. Namun demikian, secara statistika koefisien determinasi yang tinggi merupakan salah satu indikator keberhasilan sebuah penelitian yang sangat diharapkan oleh setiap peneliti walaupun sifatnya tidak mutlak namun akan senantiasa menjadi bahan pertimbangan yang akan sangat diutamakan.

Hasil uji *predictive relevance* menggambarkan kualitas dari variabel-variabel dan bahkan kualitas dari setiap indikator yang digunakan di dalam penelitian ini yang pada hakikatnya sama seperti pada R Square yaitu untuk menggambarkan tingkat keterwakilan yang dimiliki oleh variabel independen terhadap variabel dependen. Kemudian, untuk melihat apakah kualitas model kuat atau lemah juga dapat menggunakan *predictive relevance* ini. dengan demikian, uji *predictive relevance* ini digunakan untuk menilai apakah prediksi model yang digunakan di dalam penelitian ini sudah sesuai atau belum. Sedangkan kesesuaian model tersebut diukur dengan menggunakan seluruh variabel independen yang ada di dalam penelitian ini. Berikut ini peneliti menyajikan tabel hasil uji *predictive relevance* sebagai berikut.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Predictive Relevance**

	KO (Y)	
KO (Y)		
KM (X1)	<b>0.314</b>	<b>Kuat</b>
TI (X2)	<b>0.545</b>	<b>Kuat</b>
MI (X3)	<b>0.228</b>	<b>Menengah</b>
IRP (X4)	<b>0.361</b>	<b>Kuat</b>
PN (X5)	<b>0.421</b>	<b>Kuat</b>

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa terdapat hubungan secara langsung antara masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Karakteristik manajerial merupakan variabel independen yang pertama di dalam penelitian ini yang memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel dependen yaitu ketahanan organisasi yang dapat dibuktikan dengan angka sebesar 0,314. Dengan demikian, karakteristik manajerial pada hakikatnya memang harus senantiasa harus menunjukkan segala hal kebaikan yang senantiasa menunjukkan sikap kepemimpinan yang baik dan bertanggung jawab agar menciptakan ketahanan organisasi yaitu khususnya bagi pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan. Teknologi informasi merupakan variabel independen yang kedua di dalam penelitian ini yang memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel dependen yaitu ketahanan organisasi yang dapat dibuktikan dengan angka sebesar 0,545. Dengan demikian, teknologi informasi disini sangat diharapkan dapat memberikan bantuan kepada para pelaku UKM sepatu dan sandal, memberikan kemudahan dalam proses menguasai pasar, membantu untuk mencari desain sepatu yang terbaru, serta menjadikan teknologi informasi ini sebagai sebuah alat yang akan memberikan kesejahteraan bagi para pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan.

Modal merupakan variabel independen yang ketiga di dalam penelitian ini yang memiliki hubungan yang menengah terhadap variabel dependen yaitu ketahanan organisasi yang dapat dibuktikan dengan angka sebesar 0,228. Modal usaha menjadi sebuah faktor pendukung yang akan sangat membantu untuk meningkatkan kualitas produk yang di produksi oleh para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut, dengan modal yang cukup atau bahkan banyak maka akan memberikan bantuan kepada mereka untuk dapat memproduksi produk yang baik dan berkualitas namun demikian berdasarkan wawancara langsung serta sebaran kuesioner yang



kami berikan maka kami sebagai peneliti memperoleh informasi bahwa modal yang dimiliki oleh para pelaku UKM sepatu dan sandal pada umumnya adalah masih bersifat modal pribadi, artinya adalah bahwa belum ada investor yang bersedia untuk melakukan penanaman modal di dalam usaha tersebut. Namun demikian, itu juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan bahan motivasi untuk menarik minat para investor baik dari dalam negeri maupun luar negeri untuk turut serta dalam penanaman modal untuk usaha pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut, dan ini dapat dilihat melalui hasil dari efisiensi dan efektifitas waktu serta ekonomisnya biaya yang di keluarkan untuk menghasilkan sebuah produk yang berkualitas.

Integrasi rantai pasokan merupakan variabel independen yang keempat di dalam penelitian ini yang memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel dependen yaitu ketahanan organisasi yang dapat dibuktikan dengan angka sebesar 0,361. Hal ini menunjukkan bahwa di dalam penelitian ini hubungan antara pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan dengan para pemasok adalah sangat baik hubungannya. Berdasarkan hasil wawancara langsung dan sebaran kuesioner yang di berikan kepada para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut maka dapat di peroleh sebuah hasil kesimpulan bahwa mereka cenderung mengambil bahan mentah ataupun bahan baku yaitu berupa kulit untuk pembuatan sepatu dan sandal kulit tersebut yaitu dari pulau Jawa. Selain itu mereka juga sudah memiliki langganan tetap yang bertindak sebagai pemasok untuk proses pembuatan sepatu mereka. Dengan demikian, memang terjadi hubungan ataupun integrasi yang sangat baik antara pihak pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan dengan para pemasok bahan baku yang berasal dari pulau Jawa tersebut. Analogi sederhananya adalah bahwa para pemasok memang seharusnya senantiasa memiliki hubungan baik dengan para pelaku UKM, mereka harus saling berkoordinasi dan memiliki hubungan simbiosis mutualisme, tetapi memang saling berupaya untuk menjalin hubungan baik agar memperoleh kualitas produk yang baik pula. Karena, kualitas bahan baku merupakan tolok ukur mutlak untuk menghasilkan sebuah produk sepatu dan sandal kulit yang baik dan sesuai dengan selera konsumen.

Pemasaran merupakan variabel independen yang kelima di dalam penelitian ini yang memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel dependen yaitu ketahanan organisasi yang dapat dibuktikan dengan angka sebesar 0,421. Pemasaran merupakan variable yang sangat penting, di dalam proses melakukan pemasaran maka para pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan harus senantiasa melakukan inovasi dengan menggunakan teknologi agar para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut dapat mempertahankan para pelanggannya dan mereka mampu bersaing dengan baik. Namun demikian, proses pemasaran ini juga harus senantiasa memberikan ide-ide baru yang bersifat cemerlang agar dapat membantu para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut bertahan di tengah-tengah para competitor yang juga akan menciptakan berbagai inovasi yang baru. Pemasaran ini juga tentunya berhubungan dengan kemampuan yang dimiliki oleh para pelaku UKM sepatu dan sandal untuk melakukan *packaging* dengan baik, alat yang digunakan untuk memasarkan, bagaimana cara mereka mampu mensugesti para konsumen bahwa produk mereka memang baik dan berkualitas sehingga sangat layak untuk di beli oleh para konsumen.

Hasil uji hipotesis merupakan hasil yang menunjukkan apakah hipotesis yang telah dirancang pada bab sebelumnya memang sesuai dengan hasil penelitian setelah dilakukan pengolahan data. Sesuai dengan hipotesis yang telah dirancang tersebut, maka akan ada variabel yang memiliki pengaruh baik positif maupun negatif dan ada juga yang tidak memiliki pengaruh. Selain itu, akan ada variabel yang bersifat signifikan dan akan ada pula yang bersifat tidak signifikan. Berikut ini, peneliti menyajikan data hasil penelitian yang menunjukkan hipotesis penelitian tersebut berdasarkan nilai original sampel dan nilai t statistik. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan terkait dengan hipotesis tersebut.

**Tabel 6**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics (O/STDEV)	P Values
---------------------	-----------------	--------------------	------------------------	----------

	(STDEV)				
<b>KM (X1) -&gt; KO (Y)</b>	0,593	0,592	0,063	8,789	0,000
<b>TI (X2) -&gt; KO (Y)</b>	0,026	0,026	0,011	6,735	0,004
<b>MI (X3) -&gt; KO (Y)</b>	0,006	0,105	0,039	4,164	0,011
<b>IRP (X4) -&gt; KO (Y)</b>	0,014	0,010	0,046	6,340	0,018
<b>PN (X5) -&gt; KO (Y)</b>	0,159	0,164	0,032	5,344	0,000

Berdasarkan hasil uji hipotesis tersebut maka dapat dilihat bahwa :

Karakteristik manajerial merupakan variabel independen pertama di dalam penelitian ini yang berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap ketahanan organisasi hal ini dapat dilihat melalui nilai T statistik yaitu sebesar 8,879 > dari nilai t tabel yaitu 2,042 dan ini dapat dibuktikan dengan nilai original sampel yaitu sebesar 0,593 dan signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 yang artinya adalah bahwa karakteristik manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Dengan demikian, karakteristik manajerial merupakan hal yang sangat penting terhadap ketahanan organisasi sebuah perusahaan termasuk untuk ketahanan bagi para pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan. Seorang manajer yang memiliki karakter yang baik, mampu memimpin dengan baik, serta memiliki pemahaman yang baik pula dalam melakukan upaya untuk menciptakan ketahanan bagi sebuah organisasi maka akan senantiasa memberikan kesejahteraan bagi UKM yang bersangkutan tersebut. Selain itu, manajer tersebut akan mampu mengkoordinir seluruh karyawannya dengan baik, menjalin hubungan kerja sama yang baik pula dengan para pelaku usaha serta melakukan berbagai upaya dalam menciptakan kesejahteraan bagi para karyawannya. Seiring dengan berjalannya waktu maka keberlangsungan sebuah organisasi tersebut akan sangat bergantung para karakteristik manajerial yang dimiliki oleh para pelaku sebuah UKM sepatu dan sandal di kota Medan tersebut.

Teknologi informasi merupakan variabel independen kedua di dalam penelitian ini yang berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap ketahanan organisasi hal ini dapat dilihat melalui nilai T statistik yaitu sebesar 6,735 > dari nilai t tabel yaitu 2,042 dan ini dapat dibuktikan dengan nilai original sampel yaitu sebesar 0,026 dan signifikansi sebesar 0,004 < 0,05 yang artinya adalah bahwa teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Teknologi informasi diharapkan senantiasa memberikan bantuan yang signifikan dalam proses pengolahan ataupun proses produksi sepatu kulit tersebut, selain itu dapat juga digunakan untuk mencari berbagai desain sepatu terbaru yang memang disukai oleh para golongan anak muda. Namun demikian, tidak segalanya dapat dilakukan dengan teknologi informasi, misalnya seperti yang diungkapkan oleh salah satu responden pelaku UKM sepatu dan sandal di dalam penelitian ini adalah bahwa terkadang melakukan produksi secara manual itu akan lebih menghasilkan sebuah sepatu dan sandal kulit yang lebih berkualitas walaupun mungkin akan membutuhkan waktu yang lebih lama jika di bandingkan dengan memanfaatkan teknologi informasi. Namun demikian, segala keputusan yang di ambil tentunya memiliki risiko masing-masing yang artinya adalah bahwa segalanya memiliki nilai plus dan minus. Kendatipun demikian, pada hakikatnya tetap saja memanfaatkan teknologi informasi akan memberikan berbagai macam kebaikan dalam proses pembuatan sepatu dan sandal maupun proses pemasaran produk tersebut hingga ke berbagai pelosok kota.

Modal merupakan variabel independen ketiga di dalam penelitian ini yang berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap ketahanan organisasi hal ini dapat dilihat melalui nilai T statistik yaitu sebesar 4,164 > dari nilai t tabel yaitu 2,042 dan ini dapat dibuktikan dengan nilai original sampel yaitu sebesar 0,006 dan signifikansi sebesar 0,011 < 0,05 yang artinya adalah bahwa modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Pengharapan terbaik dari setiap pengusaha adalah memiliki modal yang cukup bahkan hingga besar agar mampu mengembangkan usahanya dengan baik. Modal yang banyak tentunya akan sangat membantu dalam proses produksi sepatu dan sandal bagi para pelaku UKM sepatu dan sandal tersebut. Modal yang dimaksudkan disini adalah modal berupa finansial, tempat usaha,

termasuk modal sumber daya manusia yang memiliki kemampuan dan daya jual dalam proses memproduksi sepatu dan sandal kulit sesuai dengan yang diinginkan. Variable modal di dalam penelitian ini memang cenderung belum mampu mendominasi dikarenakan di dalam butir pernyataan kuesioner para pelaku UKM menyatakan bahwa modal yang mereka miliki masih bersifat tunggal dan bersumber dari diri mereka sendiri, merintis usaha dari bawah dan belum ada tambahan modal dari pihak lain. Namun demikian, modal yang dimiliki oleh para pelaku UKM harus senantiasa berusaha ditingkatkan guna memperluas cakupan usaha yang mereka miliki. Misalnya akan menambah bahan produksi seperti tas kulit ataupun jaket kulit yang tentunya akan semakin memperluas area bisnis yang mereka miliki.

Integrasi rantai pasokan merupakan variabel independen keempat di dalam penelitian ini yang berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap ketahanan organisasi hal ini dapat dilihat melalui nilai T statistik yaitu sebesar  $6,340 >$  dari nilai t tabel yaitu  $2,042$  dan ini dapat dibuktikan dengan nilai original sampel yaitu sebesar  $0,014$  dan signifikansi sebesar  $0,018 < 0,05$  yang artinya adalah bahwa integrasi rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Integrasi rantai pasokan harus senantiasa dipilih oleh para pelaku UKM sepatu dan sandal dengan baik. Mereka harus menjalin hubungan baik dengan para pemasok, memastikan kualitas bahan baku kulit yang baik, sehingga mereka akan menghasilkan berbagai produk sepatu dan sandal kulit yang baik pula. Dengan demikian, harus ada integrasi rantai pasokan yang benar-benar baik apabila ingin menciptakan ketahanan sebuah organisasi. Selain itu, adanya sikap saling percaya yang dimiliki oleh setiap para pelaku bisnis dalam menjalankan bisnis mereka dengan baik. Integrasi yang dimaksudkan disini adalah bagaimana caranya mampu menjalin sebuah hubungan yang sangat baik sehingga menciptakan keberlangsungan yang cukup lama antara para pemasok dan juga para pelaku UKM. Sedangkan rantai pasokan disini adalah hubungan antara para pelaku, sumber daya manusia, pemasok bahan baku, sampai kepada para konsumen yang membeli sepatu dan sandal kulit tersebut adalah harus benar-benar dalam keadaan baik.

Pemasaran merupakan variabel independen kelima di dalam penelitian ini yang berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap ketahanan organisasi hal ini dapat dilihat melalui nilai T statistik yaitu sebesar  $5,344 >$  dari nilai t tabel yaitu  $2,042$  dan ini dapat dibuktikan dengan nilai original sampel yaitu sebesar  $0,159$  dan signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  yang artinya adalah bahwa pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Pemasaran akan senantiasa membantu para pelaku UKM sepatu dan sandal untuk meningkatkan para konsumen. Dengan demikian, harus dilakukan dan diciptakan berbagai konsep pemasaran yang baik agar senantiasa meningkatkan minat dan kepercayaan para konsumen terhadap produk yang di pasarkan. Selain itu, social media saat ini merupakan alat ataupun sarana yang sangat baik yang sapat digunakan untuk melakukan pemasaran terhadap berbagai produk yang dijual. Namun demikian, pemasaran yang dilakukan oleh para pelaku UKM saat ini adalah masih sangat minim, mereka belum terlalu memanfaatkan social media, sehingga lebih kepada mendatangi para penjual sepatu dan sandal kulit kemudian memproduksinya dan menghubunginya hanya via telepon ketika para pelanggan mereka akan mengambil sepatu dan sandal kulit yang di produksi tersebut.

#### **4.1. Karakteristik Manajerial Terhadap Ketahanan Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa karakteristik manajerial berpengaruh positif dan signifikan. Hasil ini memiliki arti bahwa bertahannya suatu bisnis tergantung dari bagaimana si pemimpin memimpin organisasinya. Mulai dari membuat ide-ide dalam bentuk perencanaan bisnis secara matang, membuat keputusan sampai pada bertanggung jawab terhadap setiap kegiatan yang dilakukan. Dan untuk mencapai kebertahanan dalam berbisnis, maka didukung dengan *Leader role* (peran pemimpin); peranan untuk menjadikan unit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan dalam mencapai tujuan dimana manajer perlu mengarahkan, memotivasi, dan menciptakan kondisi yang memungkinkan untuk bekerja bagi pengikutnya maka kemampuan yang dimiliki adalah kompetensi leadership yang dimiliki seperti *management of meaning* yang berarti

mampu menciptakan dan mengkomunikasikan yang di inginkan secara jelas. Setiap tujuan yang ingin dicapai dibuat dalam rincian yang jelas lalu menginfokannya dan membuat rencana ataupun strategi bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut sehingga tidak menimbulkan keambiguitas.

*Liaison role* (peran penghubung), peranan yang mengharuskan manajer melakukan interaksi dengan teman sejawat, staf, dan orang – orang lain yang berada di luar organisasinya untuk mendapatkan informasi. Hal ini mengartikan interaksi mampu memberikan efek dan pengaruh. Yang nantinya akan menciptakan sebab akibat dari sebuah interaksi. Interaksi juga mampu mengadakan kerja sama antar rekan kerja sehingga lebih pekerjaan bisa terkoordinir dengan baik. Interaksi ini juga mampu memberikan informasi–informasi yang sangat dibutuhkan. Untuk penelitian kali ini mungkin informasi yang bisa diperoleh mengenai informasi sumber bahan baku yang harganya lebih terjangkau karena diketahui harga bahan baku kulit cukup mahal. Jadi jika sudah diketahui informasi dimana sumber bahan baku yang murah, maka sumber tersebut bisa dijadikan supplier sehingga biaya produksi bisa ditekan.

*Monitor role* (peran pemantau); peranan yang mengharuskan seorang manajer untuk menjadi pencari, penerima dan pengumpul informasi agar supaya mampu mengembangkan pengertian yang baik dari organisasi yang dipimpinya. Dalam hal ini seorang pembisnis harus mencari tahu tentang apa yang menjadi trend model sepatu saat ini. Karena bagi pemilik bisnis yang sistem bisnisnya memproduksi suatu barang, haruslah selalu update dengan model – model terbaru. Jika tidak, maka bisnis kita akan ketinggalan dan konsumen bisa jadi beralih ke pesaing lainnya. Selain itu juga pemilik bisnis sebagai pemimpin harus bisa menerima segala kritik dan saran yang dilayangkan dari berbagai pihak demi kemajuan bisnis ke arah yang lebih baik lagi.

*Disseminator role* (peran penyebar), peran yang menempatkan manajer sebagai penyebar informasi ke seluruh jajaran organisasi yang menjadi tanggung jawabnya. Ini dimungkinkan karena ia memiliki akses pada semua informasi melalui peran monitornya. Namun yang perlu diperhatikan bahwa informasi yang akan disebarharuslah memandang kualitas dan kebenaran dari informasi tersebut sebelum disebar. Contohnya dalam penelitian ini misalnya menyebarkan informasi mengenai keputusan yang sudah diambil sehingga nantinya bawahan mampu menyelaraskan hasil keputusan dengan tindakan yang akan dilakukan.

*Resource allocator of role* (peran pembagi sumber-daya) peran manajer sebagai penentu di dalam mengalokasikan sebagai sumber daya, seperti keuangan/dana untuk kegiatan tertentu di dalam organisasi. Artinya bahwa pemilik bisnis harus bisa menempatkan karyawan yang dimiliki ini sesuai dengan keterampilannya sehingga pekerjaan yang dilakukan bisa dilaksanakan dengan baik dan hasilnya juga bisa maksimal. Dan juga dalam hal keuangan, pemilik bisnis harus bisa mengalokasikan jumlah uang yang dimiliki ke dalam pos – pos kegiatan operasional sehingga dana yang dimiliki bisa dipergunakan dengan sebagaimana mestinya.

#### **4.4.1 Teknologi Informasi Terhadap Ketahanan Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil Teknologi informasi diharapkan dapat memberikan bantuan kepada para pelaku UKM sepatu dan sandal, memberikan kemudahan dalam proses menguasai pasar, membantu untuk mencari desain sepatu yang terbaru, serta menjadikan teknologi informasi ini sebagai sebuah alat yang akan memberikan kesejahteraan bagi para pelaku UKM sepatu dan sandal di kota Medan.

#### **4.4.2 Modal Terhadap Ketahanan Organisasi**

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, menunjukkan hasil bahwa modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Modal mempunyai peran yang cukup penting dalam proses produksi, karena modal sangat diperlukan ketika seorang pengusaha hendak mendirikan perusahaan baru atau untuk memperluas usaha yang sudah ada, tanpa modal yang cukup maka akan berpengaruh terhadap kelancaran usaha, sehingga akan mempengaruhi pendapatan yang diperoleh (Utari dan dewi, 2014).

Sumber modal usaha dapat diperoleh dari modal sendiri, bantuan pemerintah, lembaga keuangan baik bank dan lembaga keuangan non-bank. Modal usaha juga terdiri dari beberapa indikator yaitu modal syarat untuk usaha, besar modal, hambatan sumber modal, dan sumber modal dari luar. Semakin tinggi modal usaha, akan mendorong semakin tingginya kinerja perusahaan, sebaliknya jika modal usaha rendah, maka kinerja perusahaan juga akan mengalami penurunan (Abbas, 2018).

Modal usaha menjadi sebuah faktor pendukung yang akan sangat membantu UKM sepatu dan sandal untuk meningkatkan kualitas produk yang di produksi, dengan modal yang cukup akan memberikan bantuan kepada UKM tersebut untuk dapat memproduksi produk yang baik dan berkualitas.

#### **4.4.3 Integrasi Rantai Pasokan Terhadap Ketahanan Organisasi**

Rantai pasokan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi. Artinya rantai pasokan memiliki peranan penting demi keberlangsungan proses hingga tahap bertahannya suatu bisnis karena dalam rantai pasokan ini mempertimbangkan beberapa faktor dalam prosesnya salah satunya seperti persediaan bahan baku yang digunakan. aliran-aliran yang terjadi di sepanjang *supply chain* harus dikelola secara terintegrasi, sehingga barang bisa sampai tepat waktu dan tepat jumlah di tangan *end customer*, dengan beroperasi secara efektif dan efisien, dan meminimumkan distorsi informasi antar pelaku *supply chain* (Pujawan, 2010). Bahan baku yang digunakan dalam bisnis ini adalah kulit asli yang dapat diperoleh dari pulau Jawa.

Untuk itu penerapan strategi rantai pasokan dalam rangka memperoleh barang dari luar haruslah dilakukan. Salah satu bentuk strategi adalah pendekatan bernegosiasi dengan banyak pemasok, membandingkan pemasok satu dengan lainnya dari segi kualitas kulit yang dibutuhkan. Selain itu juga perlu menerapkan sistem bermitra karena pengelolaan logistik yang memberikan jaminan tersedianya bahan baku dari pemasok yang berlangsung secara berkesinambungan secara jangka panjang. Dan acuan rantai pasokan ini adalah tepat jenis, tepat jumlah, tepat mutu, tepat waktu dan tepat harga. Dengan adanya acuan ini, memberikan kepastian pasokan pada produsen dan penyampaian produk kepada konsumen berada pada efektivitas dan efisiensi yang diinginkan. Dan beberapa UKM sepatu kulit ini melakukan pengelolaan pasokan dan industri produk. Untuk pemasok bekerja sama dengan beberapa pemasok juga.

#### **4.4.4 Pemasaran Terhadap Ketahanan Organisasi**

Hasil dari uji yang dilakukan, maka hasil yang diperoleh menunjukkan pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan bisnis. Demi mempertahankan bisnis agar tetap bisa bersaing, pemasaran menjadi salah satu tolak ukurnya. Karena dalam mempertahankan bisnisnya, perlu adanya strategi pemasaran yaitu suatu rencana yang dimiliki oleh suatu perusahaan sebagai pedoman bagi kegiatan-kegiatan pemasaran guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu strateginya adalah menetapkan STP (segmenting, targeting dan positioning). Pemilik bisnis sepatu kulit haruslah melakukan pengelompokan atau segmen kepada siapa produknya ditawarkan. Karena jika sudah diketahui siapa segmen pembeli dari sepatu kulit ini, bisa dipastikan pula bagaimana pertumbuhan konsumen untuk tahun – tahun berikutnya apakah akan terus bertambah ataupun berkurang. Kemudian menentukan segmen yang paling memberikan peluang besar dalam arti laba yang memuaskan. Untuk produk sepatu kulit ini memang dominannya diperuntukkan bagi para pekerja kantoran sehingga bisnis sepatu kulit ini masih bisa bertahan. Tahap berikutnya pemilik bisnis memposisikan produknya kedalam kategori posisi pasar. Apakah leader, follower ataupun niche market. Untuk kasus bisnis sepatu kulit ini beberapa pemilik bisnis masih belum bisa menjadikan produknya sebagai leader disebabkan produk mereka belum memiliki ciri khas yang spesifik dalam arti masih biasa – biasa saja apakah dari segi kualitas bahkan *brand*.

Kemudian kegiatan pemasaran yang dilakukan lainnya adalah melakukan bauran pemasaran yang terdiri dari 4 P: *product, price, promotion, dan place*. Untuk produknya sendiri

hanya diperuntukkan orang dewasa saja seperti pekerja kantoran sehingga memiliki segmen yang kecil (tidak luas). Produk yang di buat juga mampu menyesuaikan dengan permintaan si calon konsumen sehingga produk yang tercipta bisa sesuai dengan selera konsumen. Untuk masalah harga, maka harga yang dipatokkan untuk satu produk di bandrol dengan range harga yang standar dan juga berdasarkan kualitas jenis kulit yang digunakan sehingga harganya bervariasi namun masih terjangkau sehingga masih mampu bersaing dengan para kompetitor lainnya sehingga masih bisa bertahan. Hingga sampai saat ini. Promosi juga merupakan salah satu faktor penunjang dari bertahannya suatu bisnis. Promosi yang gencar dilakukan mampu meningkatkan volume penjualan sehingga dapat mempertahankan keberlangsungan bisnis tersebut. Promosi penjualan bisa dilakukan dengan cara melakukan periklanan berupa brosur atau pemasaran melalui *mout to mouth* sehingga biayanya lebih murah. Untuk sepatu kulit ini, belum pernah membuat brosur iklan, akan tetapi karena dari segi kualitas produk bagus, biasanya konsumen akan melakukan testimoni kepada teman sejawat sehingga produk tersebut direkomendasikan. Yang menjadi kekurangan yaitu bahwa bentuk promosi yang dilakukan tidak menggunakan media sosial atau menjualnya ke dalam beberapa media market place, sehingga produk yang tidak dikenal secara meluas dari segi wilayah pemasaran. Pemilik masih menggunakan sistem tradisional artinya bagi calon konsumen yang akan melakukan pemesanan produk hanya menggunakan media telekomunikasi berupa telepon saja.

Kemudian *place*, berkaitan dengan lokasi ataupun distributor yang diartikan sebagai penghubung antara produsen kepada konsumen. Lokasi yang strategis mampu memberikan pengaruh terhadap penjualan yang ujungnya akan berdampak pada bertahannya bisnis. Calon konsumen akan mencari penjual produk yang ia rasa sangat mudah di jangkau dari lokasi tempat ia berada. Selain itu jika konsumen berada jauh di luar kota, masih akan bisa menjangkau produk tersebut dengan adanya distributor yang mampu menjajah ke pelosok daerah manapun. Akan tetapi esensi dari lokasi yang jauh tersebut dapat meningkatkan harga ongkos kirim yang akan dikenakan kepada konsumen.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Setelah melakukan analisis, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan secara keseluruhan, penjelasan mengenai fenomena yang berkembang, masih dibutuhkan penelitian-penelitian yang lebih mendalam lagi baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

1. Karakteristik manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Medan.
2. Teknologi informasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Medan.
3. Modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Medan.
4. Integrasi rantai pasokan berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Medan.
5. Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketahanan organisasi pada UKM sepatu dan sandal di Medan.

### Saran

Peneliti memberikan beberapa saran yang dianggap berguna terkait beberapa hal diantaranya :

1. Perlunya bentuk perhatian dari pemerintah kepada para UKM sepatu kulit yang ada di Kota Medan dapat berupa pelatihan ataupun pembinaan sehingga bertambahnya pengetahuan para pelaku UKM ini berkaitan dengan bisnisnya. Misalnya pelatihan pembuatan desain sepatu agar lebih bervariasi sehingga tidak menimbulkan kesan monoton dan UKM sepatu kulit ini bisa terus bertahan dan bersaing di kancah nasional.
2. Perlunya penggunaan teknologi terkini agar proses produksi sepatu bisa berjalan lancar dan dengan penggunaan teknologi akan menciptakan efisiensi dari penggunaan bahan baku dan efisiensi waktu sehingga output yang dihasilkan juga dapat berjumlah besar.

3. Perlunya penggunaan media pemasaran online berupa berbagai market place yang mampu memudahkan calon konsumen untuk melihat desain, ukuran, warna sepatu dan lainnya dan dengan mudah melakukan pemesanan secara efektif dan efisien tanpa harus via telepon.
4. Perlunya melakukan pengajuan proposal pinjaman uang kepada pemerintah Kota Medan untuk memberikan bantuan dana agar nantinya dengan modal tersebut pemilik UKM mampu mengembangkan usahanya kemudian hari.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ashari (2006). Potensi Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Dalam Pembangunan Ekonomi Pedesaan dan Kebijakan Pengembangannya, Analisis Kebijakan Pertanian, 4(2). Bogor: Pusat Analisis Sosial Ekonomi dan Kebijakan Pertanian.
- [2] DH, B. S. (1990). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Yogyakarta Liberty.
- [3] Gitman, L. J., Juchau, R., & Flanagan, J. (2015). Principles of managerial finance. Pearson Higher Education AU.
- [4] Griffin, R. W. (2004). *Manajemen, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Erlangga.
- [5] Indriajit, R.E. (2000). Manajemen Sistem Informasi dan Teknologi Informasi. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- [6] James, A., & Fitzsimmons, M. J. (2006). *Service Management: Operations, Strategy, and Information Technology*. California: McGraw-Hill/Irwin.
- [7] Kotler, P., & Keller, K. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- [8] Lexy J. Moleong (2005), Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi). Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [9] Pujawan Nyoman, (2010), Supply Chain Management, Edisi ke-2, Penerbit Guna Wijaya, Surabaya.
- [10] Riyanto, B. (2001). *Pembelajaan Perusahaan*. Yogyakarta: BPFPE.
- [11] Suharyadi, dan Purwanto. (2004). 'STATISTIKA: Untuk Ekonomi dan Keuangan Modern edisi 2 Buku 1'. Jakarta: Salemba Empat.
- [12] Suyanto, M. (2005). *Pengantar Teknologi Informasi Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- [13] Tjiptono, F. (2008). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- [14] Torang, Dr. Syamsir, (2016). Organisasi & Manajemen (Perilaku, Struktur, Budaya, & Perubahan Organisasi. Bandung : Alfabeta.
- [15] Warsita, Bambang. (2008) Teknologi Pembelajaran: Landasan & Aplikasinya, Jakarta: Rineka
- [16] Weston, F. J dan Thomas, E Copeland. (1997). Manajemen Keuangan: Jilid, 2. Jakarta, Binarupa Aksara
- [17] Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1996). Fundamental of Financial Management. Edisi Tujuh, Tokyo, Harcourt Brace College
- [18] Abbas, Djamila, (2018), Pengaruh Modal Usaha, Orientasi Pasar, dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM Kota Makassar, Jurnal Manajemen, Ide, Inspirasi (MINDS) Vol.5, No. 1, (Januari-Juni) 2018: 95-111.
- [19] Anwar, S. (2011). Manajemen Rantai Pasokan (Supply Chain Management): Konsep Dan Hakikat. *Dinamika Informatika : Jurnal Ilmiah Teknologi Informasi*, 3(2). <https://doi.org/10.35315/informatika.v3i2.1315>
- [20] Bhamra, R., Dani, S., & Bunard, K. (2011). Resilience: the concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research* , 5375-5393.
- [21] Bollen, K., & Lennox, R. (1991). Conventional wisdom on measurement: A structural equation perspective. *Psychological Bulletin*, 305–314.
- [22] Demmer, W. A., Vickery, K. S., & Calantone, R. (2011). Engendering resilience in small- and medium-sized enterprises (SMEs): a case study of Demmer Corporation. *International Journal of Production Research*.

- [23] Gilly, J. P., Kechidi, M., & Talbot, D. (2014). Resilience of organisation and territories: The role of pivot firms. *European Management Journal*, 596602.
- [24] Gunasekaran, A., Rai, B. K., & Griffin, M. (2011). Resilience and Competitiveness of Small and Medium Size Enterprises: an Empirical Research. *International Journal of Production Research*, 5489-5509.
- [25] Lei, Shanyu and Weixiao Ma. (2013), *Motivation to Innovation - The Driving Force of Reward-Based Organizational Knowledge Management for New Product Development Performance. Lecture Notes in Computer Science*. Vol. 8041, 2013, pp 184-194.
- [26] Mafabi, S., Munene, J., & Ntayi, J. (2012). Knowledge Management and Organisational Resilience. *Journal Of Strategy and Management*, 57-80.
- [27] Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2013). Antecedents of Organizational Resilience in Economic Crisis: An Empirical Study of Swedish Textile and Clothing SMEs. *International Journal Production Economics*, 410428.
- [28] Rahmana, A. (2009). Peranan Teknologi Informasi Dalam Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil Menengah. *Seminar Nasional Aplikasi Teknologi Informasi*. Yogyakarta.
- [29] Saleh, Baso., Hidayat D. Yayat, (2016), Penggunaan Teknologi Informasi di Kalangan Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah di Daerah Perbatasan (Studi di Kabupaten Belu Provinsi Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Pekommas*, Vol. 1 No. 2, Oktober 2016: 141 – 152.
- [30] Sarosa dan Zowghi.(2003) A strategy for adopting information technology for SMEs. *Proceedings of the 10th European Conference on Information Technology Evaluation*, *Jurnal Elektronik Sistem Informasi Teknologi* vol. 6 pp. 165-176.
- [31] Seville, E., Brunson, D., Dantas, A., Masurier, J. L., Wilkinson, S., & Vargo, J. (2008). *Organisational Resilience: Researching the Reality of New Zealand Organisation*. ResearchGate, 1-9
- [32] Syarifah, Andimi Hana dan Fauziyah, (2017), Pengaruh Adopsi Teknologi Informasi Pada Peningkatan Daya Saing Usaha Kecil dan Menengah (Studi Pada UKM Di Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta), Vol 8, No 2.
- [33] Utari, Tri.,Dewi, Putu Martini, (2014). Pengaruh Modal, Tingkat Pendidikan dan Teknologi Terhadap Pendapatan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Di Kawasan Imam Bonjol Denpasar Barat. *E-Jurnal Ekonomi Pembangunan Universitas Udayana* Vol. 3, No. 12.
- [34] Warsita, B. (2011). Landasan Teori Dan Teknologi Informasi. *Jurnal Teknodik* Vol. XV No. 1, Juli 2011
- [35] Anggraeni, Widya, and Budi Hermana, (2009). Pengukuran Kinerja Pengelolaan Rantai Pasokan Pada PT. Crown Closures Indonesia, Universitas Gunadarma.
- [36] Matandra, Zulkarnain (2018), Pengaruh Teknologi Informasi Terhadap Produktivitas Dan Kinerja Karyawan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Di Wilayah Kota Makassar, Skripsi.
- [37] Nagy, Delmer (2010), *Understanding Organizational Adoption Theories Through the Adoption of Disruptive Innovation: Five Cases of Open Source Software*. Graduate Theses and Dissertations.