

## STRATEGI BERTAHAN DAN PEMASARAN ONLINE DI MASA PANDEMI COVID-19 UKM KOTA BANDUNG STUDI KASUS USAHA KECIL RAJUT

Dindin Abdurohim<sup>1\*)</sup>, Yanti Susila<sup>2)</sup>, Afief Maula Novendra<sup>3)</sup>,  
Andry Mochamad Ramdhan<sup>4)</sup>

<sup>1</sup>Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*dindin.abdulrochim@unpas.ac.id*

<sup>2</sup>Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*yanti.susila@unpas.ac.id*

<sup>3</sup>Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*afiefmaulanovendra@unpas.ac.id*

<sup>4</sup>Universitas Pasundan, Kota Bandung, Jawa Barat, Indonesia  
*andrymoch@unpas.ac.id*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi bertahan dan strategi pemasaran online usaha kecil rajut di masa pandemi COVID-19 di Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus instrumental tunggal. Data diperoleh dengan mewawancarai pelaku usaha rajut dan pihak terkait sebagai partisipan. Adapun pengolahan data melalui proses menganalisis, merinci, mengonseptualisasikan, dan menyusun data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pandemi COVID-19 berdampak negatif pada usaha kecil rajut di sentra rajut kota Bandung. Sebagai Langkah strategi di tengah pandemi, para pelaku bisnis menggunakan strategi bertahan, dengan cara tidak menaikkan harga jual, melainkan mengurangi target keuntungan, dalam strategi pemasaran online pelaku usaha kecil rajut menggunakan strategi: *e-commerce*, pemasaran digital, peningkatan kualitas produk dan layanan, serta hubungan pelanggan. Implementasi strategi tersebut didorong oleh semangat kewirausahaan, fleksibilitas, tanggap terhadap perubahan dan perkembangan teknologi, serta kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan. Penelitian ini menunjukkan bahwa usaha kecil yang menerapkan strategi bertahan dan pemasaran online mampu bertahan dan meningkatkan kinerja bisnis.

**Kata Kunci:** Strategi Bertahan, Pemasaran online, Usaha kecil, COVID-19.

### ABSTRACT

*This study aims to describe and analyze survival strategies and online marketing strategies for small knitting businesses during the COVID-19 pandemic in Bandung. This study uses a qualitative method with a single instrumental case study approach. The data were obtained by interviewing knitting business actors and related parties as participants. The data processing was through the process of analyzing, detailing, conceptualizing, and compiling data. The results of the study showed that the COVID-19 pandemic had a negative impact on small knitting businesses in the Bandung city knitting center. As a strategic step in the midst of a pandemic, business people are using a survival strategy, by not increasing selling prices, but reducing profit targets. In the online marketing strategy, small business actors use strategies: e-commerce, digital marketing, improving product and service quality, as well as customer relations. The implementation of this strategy is driven by an entrepreneurial spirit, flexibility, responsiveness to changes and technological developments, as well as the ability to collaborate with various stakeholders. This research shows that small businesses that implement survival strategies and online marketing are able to survive and improve business performance.*

**Keywords:** Survival Strategies, Online Marketing, Small Businesses, COVID-19.



## **PENDAHULUAN**

Usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan peran penting dalam pembangunan dan pertumbuhan ekonomi (Keskin et al., 2010, Abdurohim, 2021). Mereka dianggap sebagai tulang punggung perekonomian nasional (Bhatt et al., 2020; Okofo-Darteh & Asamoah, 2020), baik di negara berkembang maupun negara maju (Mbuyisa & Leonard, 2017). UKM penting karena kelompok usaha ini menyerap tenaga kerja paling banyak (Tan et al., 2011; Chowdhury, 2011; OECD, 2014; Chatterjee et al., 2015). Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan, (Palanimally, 2016), Di Malaysia, UKM mempekerjakan 59% tenaga kerja. Di Indonesia pada tahun 2018, jumlah UMKM dan tenaga kerja masing-masing sebanyak 64.194.057 unit dan 116.978.631 karyawan, namun hanya 293 unit yang melakukan penjualan ekspor, hal ini dikarenakan UMKM masih dihadapkan pada kendala terkait pembiayaan, pemasaran dan bahan baku. (Kementerian Koperasi & UKM, 2019). Selain itu, UMKM merupakan pilar terpenting dalam perekonomian Indonesia, dengan kontribusi terhadap PDB sebesar 61,07% atau senilai 8.573,89 triliun rupiah. Kontribusi terhadap perekonomian Indonesia meliputi kemampuan menyerap 97% dari total tenaga kerja dan dapat mengumpulkan hingga 60,4% dari total investasi.

Krisis COVID-19 telah mempengaruhi perkembangan ekonomi dan mengancam perusahaan di seluruh dunia (Gavurova et al., 2020). Lebih lanjut OECD menyatakan bahwa kondisi COVID-19 berdampak signifikan terhadap UMKM (LPI, 2019), dan sektor UMKM paling terpapar risiko dan korban utama wabah tersebut (Gavurova et al., 2020). Selain itu, UMKM di Pakistan juga mengalami dampak finansial, gangguan rantai pasokan, serta penurunan permintaan, penjualan, dan keuntungan (Shafi et al., (2020).

UKM rajut berdiri sejak tahun 1960, yang terletak di kawasan sentra rajut, kini memasuki generasi ketiga, hampir 90% penduduknya sebagai pelaku usaha yang menjadi tulang punggung ekonomi masyarakat lokal dan merupakan salah satu sentra industri kecil yang cukup potensial dalam penyerapan tenaga kerja dan kontribusinya terhadap perekonomian kota Bandung (Setiawati. 2021), dimana keberadaan Covid 19 saat ini membuat kesulitan dalam menjalankan usahanya. Hal inilah yang menjadi perhatian penulis.

Karena kondisi sulit tersebut, UMKM perlu mengambil opsi strategis untuk bertahan di tengah pandemi (Fitriasari, 2020). Oleh karena itu, strategi bertahan menjadi pilihan di tengah sulitnya pasokan bahan baku dan penurunan penjualan (Abdurohim & Susila, 2018). Shafi et al., (2020) menyatakan bahwa UMKM perlu mengadopsi langkah-langkah tertentu untuk membantu mereka melewati krisis yang sedang berlangsung). Penggunaan teknologi digital menjadi isu penting dalam meningkatkan pertumbuhan UKM (Ramdhan, dkk, 2020). Pemanfaatan Teknologi Informasi yang efektif dan efisien dapat meningkatkan produktivitas UKM yang secara langsung dapat meningkatkan kinerja usahanya masing-masing. Menurut WTO (2020), produsen dan pelanggan perlu mempertimbangkan transaksi online (Yahaya, J.H. et al. 2018). Penggunaan strategi ini untuk menghadapi pandemi COVID-19 saat ini merupakan solusi terbaik bagi UMKM karena media promosi barang dan jasa online memudahkan dalam menjangkau pelanggan dalam hal mengenalkan atau menjual produk tersebut tanpa harus bertemu secara langsung (Mandasari & Pratama, 2020). Strategi survival dan online marketing menjadi pilihan dalam mencapai tujuan bisnis dan mengembangkan produk atau jasa UKM, sehingga menjadi lebih kompetitif (Fitriasari, 2020).

Strategi bertahan adalah upaya yang dikelola dengan harapan dapat bertahan dari situasi yang tidak menguntungkan dan memastikan setiap kebutuhan terpenuhi sambil menunggu perbaikan (Bamidele, 2018). Didefinisikan sebagai segala cara yang ditempuh oleh seseorang atau sekelompok pelaku usaha untuk mempertahankan eksistensi nilai material dan non materialnya. Strategi bertahan



usaha kecil tergantung pada tingkat adaptasi mereka (Schindehutte & Morris, 2001). Konsep strategi ini dalam sebuah perusahaan sering dikaitkan dengan sektor operasional (Hitt & Ireland, 1997). Rinawati, Za et al., (2019) melaporkan bahwa strategi bertahan dikategorikan menjadi dua, strategi bertahan dengan menaikkan harga jual produk untuk merespon kenaikan harga bahan baku dan strategi tidak menaikkan harga jual produk, adalah strategi bertahan tetapi menurunkan kualitas bahan baku. Strategi Pemasaran online merupakan periklanan produk atau jasa di internet dalam rangka mengembangkan hubungan dengan pelanggan, menciptakan loyalitas, membangun merek yang kuat, dan menghasilkan keuntungan (Lammenett, (2014); Isoraite & Miniotiene, 2018). Strategi pemasaran online meliputi e-commerce, pemasaran digital, peningkatan kualitas produk dan layanan, dan pemasaran hubungan pelanggan (Schwarz, & Grabowska, 2015).

E-commerce didefinisikan sebagai proses bisnis yang melibatkan teknologi yang menghubungkan perusahaan, pelanggan, dan masyarakat melalui transaksi elektronik (Yadiati & Meryani, 2019). Oleh karena itu, ini memungkinkan pembelian dan penjualan barang dan jasa menggunakan layanan pelanggan online. Model jenis ini disebut juga transaksi elektronik, selanjutnya digambarkan sebagai penjualan, pembelian, dan pemasaran produk dengan menggunakan elektronik (Isoraite., & Miniotiene, 2018). E-commerce berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran dan pendapatan UMKM (Hariandi et al., 2019; Septyanto & Dewanto, 2016; Ramanathana et al., 2012).

Pemasaran digital secara sederhana berarti aktivitas periklanan di internet, termasuk media sosial atau perangkat lain. Hongshuang dan Kannan (2016). mendefinisikan pemasaran digital sebagai proses adaptif dan pemberdayaan teknologi yang memungkinkan perusahaan untuk berkolaborasi atau bermitra dengan klien untuk berkomunikasi, menyampaikan, dan melestarikan nilai-nilai kedua belah pihak. Dengan cara ini, pelanggan dari mana saja di dunia memiliki akses ke informasi tentang produk dan layanan kapan saja, sehingga meningkatkan kemungkinan melakukan pembelian (Cetina et al., 2012). Ini juga meningkatkan pendapatan penjualan, terutama ketika klien dapat membaca ulasan dari pelanggan lain tentang produk tertentu dan berkomentar tentang pengalaman pribadi mereka (Bala & Verma, 2018). Dalam konteks ini, aturan pemasaran telah didefinisikan ulang di seluruh dunia, secara signifikan mengubah cara pelanggan merespons merek (Sheth, 2011). Pemasaran digital membantu perusahaan atau pelaku usaha untuk mempromosikan dan mengiklankan produk dan layanannya, memperluas pasar baru yang sebelumnya ditutup atau dibatasi karena keterbatasan waktu, jarak, dan metode komunikasi tertentu (Gielens et al., 2019). Hal ini berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan UMKM (Fawzee et al., 2019).

Peningkatan Kualitas Produk Dan Layanan, Hal ini digambarkan sebagai kemampuan produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Kotler & Armstrong, 2012). Menurut Kotler dan Keller (2016), itu adalah totalitas fitur dan karakteristik produk atau layanan yang tergantung pada kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan atau tersirat. Kotler dan Keller (2016) mendefinisikan kualitas ini sebagai fitur atau karakteristik produk atau layanan yang mempengaruhi kemampuan untuk memuaskan kebutuhan nyata dan tidak nyata. Razak et al., (2016) menyatakan bahwa kualitas produk adalah sejauh mana produk memenuhi spesifikasinya masing-masing, dan kemampuan merek atau produk tertentu untuk menjalankan fungsi yang dimaksudkan. Kualitas ini menunjukkan kemampuan suatu produk untuk menunjukkan fungsinya, termasuk keseluruhan daya tahan, keandalan, akurasi, kemudahan pengoperasian, dan perbaikan, serta atribut lainnya (Kotler & Armstrong, 2012). Kualitas produk berarti suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, orang atau tenaga kerja, proses, tugas, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan (William et al., 2016). Widowati (2017) menyatakan bahwa kondisi produk

berdasarkan penilaian kesesuaiannya dengan standar pengukuran yang telah ditetapkan. Russel (1996) menyatakan bahwa manfaat kualitas produk antara lain meningkatkan reputasi perusahaan, mengurangi biaya, meningkatkan pangsa pasar, dampak internasional, dan tanggung jawab serta penampilan produk. Kualitas produk didefinisikan sebagai kemampuan produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan (Kotler & Armstrong, 2012). Sedangkan kualitas pelayanan diartikan sebagai suatu kondisi dinamis yang berkaitan dengan produk, orang, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan pelanggan (Yuwita & Nugroho, 2020.). Wali dan Nwokah (2018) melaporkan bahwa kualitas layanan berfokus pada pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan, termasuk pengiriman yang sangat baik agar sesuai dengan harapan mereka. Lebih lanjut Wali dan Nwokah (2018) menyatakan bahwa kualitas layanan berfungsi sebagai kontrol atas tingkat keunggulan yang diharapkan atau efisiensi layanan untuk memenuhi keinginan dan harapan pelanggan. Kualitas produk dan layanan secara signifikan mempengaruhi pembelian dan meningkatkan kepuasan pelanggan, sehingga mengarah pada loyalitas pelanggan (Razak et al., 2016; Chattopadhyay, 2019).

Pemasaran Hubungan Pelanggan, menawarkan peluang untuk kompetisi yang sukses dan cara belajar tentang pelanggan (Mohamud, 2019). Ada kebutuhan untuk menjaga hubungan positif dengan pelanggan untuk memuaskan mereka dan menciptakan nilai bagi bisnis (Hassan et al., 2015; Kebede & Tegegne, 2018). Pemasaran hubungan pelanggan adalah salah satu aspek yang memperkuat strategi bisnis generik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Jamart & Kupka, 2009). Ngala dan Orwa, 2016; Indra dan Ervina, 2020, menyatakan bahwa itu adalah strategi pemasaran yang bertujuan untuk menjalin hubungan jangka panjang atau memelihara hubungan yang solid dan saling menguntungkan antara penyedia layanan dan pelanggan, sehingga mengarah pada transaksi berulang dan loyalitas pelanggan. Selanjutnya, pemasaran hubungan pelanggan berarti memahami secara dekat setiap pelanggan dengan menciptakan komunikasi dua arah serta mengelola hubungan yang saling menguntungkan antara klien dan perusahaan (Soliman, 2011).

Strategi ini bertujuan untuk menciptakan, memelihara, dan meningkatkan hubungan yang kuat dengan pelanggan (Kotler & Armstrong, 2012). Lebih lanjut memastikan bahwa pelanggan puas dan membantu perusahaan menarik klien baru dan mempertahankan yang sudah ada dan mempertahankan loyalitas mereka (Ahadmotlaghi & Pawar, 2012; Kumudha & Bhunia, 2016). Tujuan utama dari pemasaran hubungan pelanggan adalah proses transisi dari fokus pada satu transaksi ke pengembangan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan dalam jangka panjang (Kampani, 2020). Pemasaran hubungan pelanggan dirancang untuk membangun dan mempertahankan pelanggan berkomitmen yang menguntungkan perusahaan dan pada saat yang sama meminimalkan waktu dan usaha yang dihabiskan untuk mereka (Aka, et al., 2016). Ini adalah orientasi bisnis yang berfokus pada menjaga hubungan baik dengan pelanggan yang ada dan membangun hubungan yang erat dan saling menguntungkan antara bisnis ini dan klien mereka untuk menciptakan kembali transaksi dan membangun loyalitas pelanggan (Kotler & Armstrong, 2012). Nurmartiani dkk., 2020; Hadiyati dan Lukiyanto, 2019, melaporkan bahwa customer relationship marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja pemasaran.

Penelitian ini akan lebih mengelaborasi strategi bertahan dan pemasaran online di masa pandemi Covid-19. Beberapa penelitian sebelumnya telah meninjau sebagian strategi bertahan bahwa UKM telah beralih menggunakan teknologi digital termasuk media sosial untuk bertahan. (Harianto & Sari, 2021; Klyver, & Nielsen, 2021; Kumar, dkk 2021; Nadyan, Selvia & Fauzan, 2021). Sedangkan penelitian ini lebih pada upaya penguatan strategi bertahan dan strategi pemasaran online di masa pandemi Covid-19 melalui ; e-commerce, pemasaran digital, peningkatan kualitas produk dan



layanan, hubungan pelanggan, yang fokus pada usaha kecil rajut di kota Bandung. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis strategi bertahan dan strategi pemasaran online yang diterapkan oleh usaha kecil rajut dalam menghadapi pandemi COVID-19 di kota Bandung.

## **METODE**

Pendekatan dalam penelitian ini yaitu penelitian deskriptif dan eksploratif dengan menggunakan metode kualitatif. Penelitian dilakukan secara deskriptif untuk memperoleh gambaran, sedangkan analisis eksploratif dilakukan dengan menggali fenomena secara menyeluruh sesuai dengan tujuan penelitian. Pendekatan studi kasus instrumental tunggal digunakan untuk menyelidiki secara cermat program, peristiwa, kegiatan, proses, atau kelompok individu tertentu. Dengan penyelidikan dibatasi oleh waktu dan kegiatan. Selain itu, informasi lengkap dikumpulkan dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan (Creswell, 2010). Pemilihan lokasi dalam kota dilakukan dengan mempertimbangkan tiga faktor yang relevan, yaitu 1) kekayaan data, 2) ketidaktahuan dan 3) kesesuaian (Neuman, 1997).

Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan Purposive sampling di mana peneliti mengandalkan penilaiannya sendiri ketika memilih anggota populasi untuk berpartisipasi dalam penelitian. Adapun Pemilihan partisipan didasari pertimbangan dianggap peneliti paling mengetahui mengenai permasalahan yang akan diteliti dan memiliki keterkaitan yang besar terhadap masalah yang akan diteliti. Sumber informasi dari partisipan meliputi usaha kecil rajut, pemangku kepentingan, dan partisipan informan kunci. Selanjutnya, informasi dikumpulkan dari 10 partisipan informan kunci yang terlibat di Sentra Usaha Rajut dan 7 pemangku kepentingan, termasuk 1 responden dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kantor Kota Bandung yaitu Kepala Dinas. Selain itu, 1 partisipan informan berasal dari asosiasi usaha kecil rajut, sementara 1 lainnya bermitra dengan usaha kecil (agen atau pemasok bahan baku), 1 dari Jasa Pengiriman, dan 3 pelanggan.

Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan telaah dokumen sesuai dengan tujuan penelitian Validitas data dengan menggunakan tiga dari delapan strategi yang dikemukakan oleh Creswell (2010) yaitu : a) Melakukan triangulasi data b) Melakukan triangulasi metode. c) Melakukan member checking untuk mengetahui akurasi hasil penelitian. Dan Pengujian reliabilitas dalam penelitian kualitatif ini dilakukan untuk mengindikasikan bahwa pendekatan yang digunakan peneliti konsisten jika diterapkan oleh peneliti – peneliti lain (dan) untuk proyek – proyek yang berbeda (Creswell, 2010), pengujian reliabilitas pada penelitian kualitatif ini dilakukan peneliti dengan prosedur – prosedur sebagai berikut : a) Melakukan pengecekan hasil transkripsi untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahan yang dibuat selama proses transkripsi, b) Melakukan pengecekan untuk memastikan bahwa tidak ada definisi dan makna yang mengambang mengenai kode – kode selama proses coding. c) Melakukan cross-check dan membandingkan kode – kode yang dibuat oleh peneliti dengan kode – kode yang dibuat oleh penelitian lain. Adapun pengolahan data melalui proses menganalisis, merinci, mengonseptualisasikan, dan menyusun data.

## **PEMBAHASAN**

### **Gambaran Usaha Kecil Rajut Kota Bandung**

Bandung adalah ibu kota provinsi Jawa Barat dan terletak dekat dengan Jakarta (Rosydie et al., 2012). Kota ini terkenal sebagai pusat fashion Indonesia karena banyaknya butik, distro, dan industri fashion. Sentra rajut binong jati merupakan salah satu sentra industri kreatif rajut di bidang fashion yang beroperasi sejak tahun 60-an, mayoritas penduduknya memproduksi beberapa jenis produk rajut. Pemerintah Kota Bandung menetapkannya sebagai sentra rajutan pada tahun 2007



(Sutisna dkk, 2018). Pusat ini juga telah berhasil melewati berbagai jenis krisis yang terjadi di Indonesia. Uang yang beredar dari bisnis ini diperkirakan mencapai milyaran rupiah, dan transaksi yang dilakukan secara mingguan (Purnamasari, 2018). Sentra rajut memiliki keunggulan lokasi dekat dengan pusat kota Bandung (Windarti, 2016). Sentra rajut Binong Jati merupakan pusat rajut tertua dari sembilan lainnya yang terletak di kota Bandung. Ini memiliki sejarah panjang dan dijalankan oleh generasi ketiga (Aritenang et al., 2020). Selain penduduk asli, banyak pendatang yang awalnya berprofesi sebagai karyawan kini menjadi pelaku usaha yang sebagian besar merupakan usaha skala UKM (Raharja & Nurasa, 2020).

Berdasarkan hasil wawancara situasi pandemi ini menyebabkan banyak UMKM disentra rajut kesulitan melunasi pinjaman dan membayar listrik, gas, dan gaji karyawan. Beberapa dari mereka bahkan harus melakukan PHK. Kendala lain yang dialami UMKM antara lain kesulitan memperoleh bahan baku, permodalan, pelanggan menurun, distribusi dan produksi terhambat. Selain itu, perubahan Perilaku Konsumen dan Peta Persaingan Usaha juga perlu diantisipasi oleh pelaku usaha karena adanya pembatasan aktivitas. Konsumen lebih banyak beraktivitas di rumah dengan memanfaatkan teknologi digital. Selama pandemi Covid 19, produksi rajutan turun menjadi 1.250 lusin per hari. Biasanya, perajin bisa menghasilkan hingga 2.500 lusin rajutan per hari. Dan sekitar 125 pengrajin memilih untuk menutup kegiatan usahanya.

### **Strategi Bertahan Hidup**

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pandemi COVID-19 membuat usaha kecil rajut kesulitan mendapatkan bahan baku. Harga bahan baku juga terus meningkat. Sebagian besar usaha kecil rajut mengalami penurunan penjualan, bahkan ada yang berhenti beroperasi karena modalnya digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Beberapa di antaranya menjadi penjual hand sanitizer atau alat kesehatan lainnya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Milzam (2020). Dampak pandemi menyebabkan penurunan pendapatan UMKM, PHK massal, dan penutupan usaha (Fitriasari, 2020). Menurut Raflis et al., (2020), tantangan yang dihadapi UKM selama karantina ditandai dengan operasional (yaitu gangguan operasional, dan rantai pasokan, kesulitan dalam memprediksi arah bisnis ke depan) dan masalah keuangan (seperti masalah arus kas, akses paket stimulus, dan risiko kebangkrutan). Kondisi sulit tersebut memaksa pelaku usaha kecil rajut untuk fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal, sehingga mempercepat tindakan dengan menerapkan strategi bertahan untuk memastikan kelangsungan dan profitabilitas usahanya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sutisna (2018) yang menyatakan bahwa fleksibilitas merupakan faktor dominan dalam usaha rajut. Risnawati, Za. at al (2019), mengategorikan strategi bertahan hidup menjadi dua, yaitu meningkatkan dan tidak menaikkan harga jual produk.

Harari (2020) juga menyatakan bahwa pandemi COVID-19 merupakan krisis yang sangat besar bagi generasi ini dan diperkirakan membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk pulih. Sesuai dengan alasan tersebut, maka perlu dilakukan upaya untuk merespon krisis ini, baik secara internal maupun eksternal. Mengenai hal ini, Ifekwem dan Adedamola (2016) menyatakan bahwa UKM dianggap berkelanjutan ketika mampu mengatasi tantangan baik di lingkungan bisnis internal maupun eksternal. Hasil wawancara, menunjukkan bahwa kenaikan harga bahan baku menyebabkan keputusan yang berbeda mengenai penerapan strategi bertahan di usaha kecil rajut. Namun hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Harari (2020), yang menyatakan bahwa keputusan suatu perusahaan perlu diambil berdasarkan kondisi yang ada, seperti yang juga dilaporkan oleh Stroe, Parida, dan Wincent (2018). Strategi bertahan mengacu pada beberapa upaya yang berbeda, dan dalam situasi



seperti pandemi COVID-19, UKM perlu menyesuaikan dan meningkatkan strategi mereka (García-Vidal et al.,2020). Sebagian kecil pelaku usaha menerapkan strategi bertahan hidup dengan meningkatkan harga jual produk untuk merespon kenaikan harga bahan baku benang. Diketahui bahwa sebagian besar pelaku usaha kecil rajut memilih untuk tidak menaikkan harga jual produk, melainkan memutuskan untuk menurunkan kualitas bahan baku dari level satu atau ke level dua, dan hal ini menyebabkan penurunan laba usaha. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Risnawati, Za. at al (2019), yang melaporkan bahwa strategi bertahan dikategorikan menjadi dua, yaitu menaikkan dan tidak menaikkan harga jual produk. Para pelaku usaha menyatakan bahwa mereka harus fokus pada permasalahan yang sedang dihadapi (Sugianto et al.,2020; Resmi et al.,2020). Strategi yang ditempuh sebagian besar UKM dalam menghadapi pandemi COVID-19 khususnya di Indonesia adalah cost reduction (Shafi, 2020). Sugiyanto dan Prayeki (2020) menyatakan bahwa pandemi telah memaksa pelaku usaha untuk melakukan perubahan tertentu. Sarasvathy (2001) juga melaporkan bahwa strategi bertahan hidup harus fokus pada tindakan pemecahan masalah.

### **Strategi Pemasaran Online**

Berdasarkan hasil wawancara, usaha kecil rajut mayoritas mengalami penurunan omzet penjualan akibat krisis. Syafi (2020) menyatakan penurunan penjualan lebih besar. Hal ini terjadi karena aktivitas eksternal yang lebih sedikit dan kesulitan dalam memperoleh bahan baku karena kendala transportasi. Sebagaimana diketahui, usaha kecil rajut merupakan salah satu penopang perekonomian kota Bandung, karena cenderung menciptakan lapangan kerja dan berkontribusi terhadap produk domestik bruto pemerintah daerah. Sesuai dengan penyebaran COVID-19, usaha kecil sangat terpengaruh, seperti yang ditunjukkan dengan penurunan penjualan dan terhambatnya proses produksi, PHK karyawan, serta penutupan usaha (Shafi, 2020). Pandemi juga menyebabkan masalah keuangan, gangguan rantai pasokan, penurunan permintaan, penjualan, dan keuntungan (Fitriasari, 2020; Mirzam., 2020; Sahoo & Ashwani, 2020; Ivanov, 2020). Selain itu, lebih dari dua pertiga UKM menyatakan tidak mampu bertahan, seandainya pembatasan berlangsung lebih dari dua bulan. Temuan menunjukkan bahwa tidak semua pelaku usaha rajut kecil mengalami penurunan penjualan, karena sebagian relatif stabil dalam mencapai omzet karena menyesuaikan dengan kondisi dan tuntutan terkait penanganan pandemi.

Mengingat kondisi pandemi saat ini, UKM perlu mengubah strategi pemasaran offline ke online (Donthu, & Gustafsson, 2020; Patma et al.,2020). Selanjutnya, mereka perlu memanfaatkan kondisi ini dengan memperkuat kebijakan pemasaran online mereka (Sugiyanto, 2020). Promosi melalui media online memudahkan dalam menjangkau pelanggan dalam hal mengenalkan atau menjual produk tanpa bertemu secara langsung (Mandasari & Pratama, 2020). UMKM juga perlu menerapkan strategi pemasaran online seperti e-commerce, digital, dan pemasaran hubungan pelanggan, serta meningkatkan kualitas produk dan layanan untuk bertahan (Numartiani et al.,2020; Schwarz & Grabowska, 2020).

### ***E-commerce***

Hasil wawancara dan observasi, menunjukkan bahwa Sebagian kecil pelaku usaha kecil rajut menggunakan platform e-commerce seperti Shopee, Lazada, Buka Lapak, Tokopedia, dan Blibli. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mandasari dan Pratama (2020). Penggunaan media e-commerce saat ini menjadi solusi terbaik bagi UMKM karena memudahkan pelanggan dan produsen dalam melakukan transaksi. Mayoritas pelaku usaha yang tidak menggunakan e-commerce menyatakan tidak punya waktu karena biasanya fokus pada proses produksi. Mereka juga mengatakan



bahwa transaksi offline lebih nyaman karena pelanggan mereka biasanya memesan produk secara langsung. OECD (2020) menyatakan bahwa alasan lain keengganan UKM untuk menggunakan alat e-commerce adalah kurangnya pengetahuan teknologi karena mereka merasa sulit untuk mengakses dan mengadopsi teknologi tersebut. Demikian pula, Elia et al., (2019) melaporkan bahwa UKM gagal menggunakan transaksi penjualan online karena ketidakmampuan mereka untuk menggunakan saluran perdagangan online yang tersedia dan kesulitan dalam berkomunikasi dengan baik. Berdasarkan hal tersebut, Patma et al.,(2020) menyatakan bahwa karena keengganan UKM untuk mengadopsi e-commerce dalam sistem bisnisnya, perguruan tinggi perlu memberikan pelatihan dan pendampingan komprehensif melalui dukungan teknologi informasi untuk mendorong dan laporan keuangan dan pemasaran produk dan layanan berbasis IT. Pelaku usaha kecil rajut yang menggunakan platform e-commerce melaporkan bahwa penjualan yang dilakukan melalui e-commerce telah memungkinkan mereka untuk belajar banyak, termasuk cara meningkatkan kualitas produk, kemasan, dan peralatan atau aksesoris produk mereka. Oleh karena itu, diharapkan dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka di masa depan dan meningkatkan pendapatan mereka. Tolstoy dkk.,(2020); Alderete,(2020); dan Septyanto & De-wanto, (2016) menyatakan bahwa e-commerce berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pendapatan UMKM.

Penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa pelaku usaha yang memanfaatkan e-commerce selalu berpikir positif, bekerja keras melalui belajar mandiri, dan berkolaborasi dengan pihak lain. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugiyanto (2020). Dalam situasi seperti pandemi, para pelaku usaha perlu bekerja keras dan berkolaborasi. Lebih lanjut menunjukkan juga bahwa memanfaatkan e-commerce merupakan pilihan yang baik karena berfungsi sebagai proses pembelajaran untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas produk, menjangkau pasar atau pelanggan baru dan menciptakan jaringan dan hubungan baru, seperti yang juga dilaporkan oleh As'ad, Ahmad, dan Sentosa (2012). Penerapan e-commerce di UKM berkontribusi pada peningkatan pendapatan dan pengurangan biaya oleh karena itu, ini adalah alat yang efisien dan efektif yang digunakan untuk mempromosikan bisnis dan menarik lebih banyak pelanggan (As'ad, Ahmad, & Sen-tosa, 2012). Disarankan bahwa penggunaan platform e-commerce seperti Shopee cenderung menciptakan transaksi yang efisien dan promosi yang efektif, sehingga merupakan strategi yang tepat untuk bertahan dari pandemi COVID-19.

### **Pemasaran Digital**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pelaku usaha kecil rajut memanfaatkan digital marketing seperti Facebook, Instagram, dan Twitter untuk mempromosikan produknya. Namun, kebanyakan dari mereka tidak secara rutin mempromosikan produknya, seperti mengupdate foto dan informasi harga. Misalnya, beberapa akun Facebook dan Instagram menggunakan identitas pribadi daripada nama produk atau bisnis.

Hasil lainnya menunjukkan dari 136 pelaku usaha kecil, hanya Sebagian kecil yang mengadopsi pemasaran digital. Mereka termasuk para pelaku usaha yang memiliki sikap kewirausahaan yang tinggi, seperti berani mencoba, mengambil risiko, dan memiliki tekad yang kuat untuk mengembangkan usahanya dimasa pandemi COVID-19. Mereka juga mempromosikan produknya secara berkala dengan mengasah kreativitas dan inovasinya untuk selalu up-date foto produk dan informasi harga.

Temuan penelitian ini menunjukkan, hanya beberapa pemilik usaha rajut kecil yang sudah memiliki website dan profil bisnis. Selain transaksi online, mereka sudah memiliki toko online yang membutuhkan proses penerapan digital marketing dibantu oleh administrator untuk memantau dan



membagikan setiap informasi atau transaksi yang dilakukan oleh pelanggan, sementara beberapa pelaku usaha kecil telah mempekerjakan seseorang untuk menangani desain dan fotografi. Bahkan beberapa di antaranya memiliki studio foto mini yang dilengkapi dengan berbagai perlengkapan dan aksesoris. Erlanitasari et al., (2019) menyatakan bahwa 36% UKM di Indonesia masih berkuat dengan pemasaran konvensional, sementara 37% di antaranya hanya memiliki kapasitas pemasaran online dasar seperti komputer dan akses broadband, dan sisanya 18% menggunakan situs web dan media sosial. Namun, hanya 9% yang memiliki kapasitas digital marketing yang tergolong canggih. Umumnya UKM menggunakan teknologi digital tradisional (Castagna et al., 2020). Salah satu alasannya adalah karena pemerintah Kota Bandung hanya memberikan sedikit bantuan berupa pelatihan penggunaan sistem manajemen berbasis IT (Raharja & Nurasa, 2020; Patma et al., 2020) apalagi perusahaan-perusahaan tersebut (UKM) tidak tumbuh sendiri (Wach, 2020).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa digital marketing memberikan dampak positif bagi usaha kecil rajut yaitu peningkatan jangkauan pelanggan, penjualan, dan pendapatan, selain sebagai proses pembelajaran dalam meningkatkan kinerja bisnis mereka. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fawzee et al., (2019) yang menyatakan bahwa digital marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penjualan UMKM. Menurut Nuseir dan Aljumah (2020), hal itu mempengaruhi kinerja UKM. Penggunaan pemasaran digital membantu mencapai pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Dumitriu, 2019). Namun demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha kecil rajut belum mampu mempromosikan produk dan jasanya melalui pemasaran digital. Sebaliknya, hanya sebagian kecil dari mereka yang memanfaatkan digital marketing secara intensif dan serius dalam menghadapi krisis COVID-19. Hasil penelitian menunjukkan juga menunjukkan bahwa penjualan produk meningkat dengan menerapkan pemasaran digital, sementara pertumbuhan dan keberlanjutan juga tercapai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fawzee et al., 2019), yang menyebutkan bahwa digital marketing berpengaruh positif dan signifikan terhadap penjualan UMKM.

### **Kualitas Produk Dan Layanan**

Menjalankan aktivitas usahanya di masa pandemi COVID-19, usaha kecil rajut tidak hanya dituntut untuk menerapkan e-commerce dan promosi melalui digital marketing. Sebaliknya, mereka juga perlu meningkatkan kualitas produk dan layanan mereka untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan kepada perusahaan (Letitia, 2015; Khan & Ghouri, 2018); Kotler & Armstrong (2012) menyatakan bahwa kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Sedangkan Wali dan Nwok-ah (2018) menyatakan bahwa kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendaliannya untuk memenuhi keinginan atau harapan pelanggan.

Hasil penelitian menunjukkan, pelaku usaha kecil rajut mengaku menjual produk berdasarkan pesanan dari pelanggan, meliputi warna, ukuran, jumlah, dan harga, setelah menerima pesanan, para pelaku usaha ini, mendesain produk terlebih dahulu dan menunjukkannya kepada pelanggan. Setelah ada kesepakatan, langkah selanjutnya adalah proses produksi. Pelaku usaha kecil rajut menyatakan bahwa menghasilkan produk yang berkualitas selalu berorientasi pada pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriani dkk (2020); Prihartono dan Ali (2020), yang menyatakan bahwa produksi produk yang berkualitas merupakan strategi bisnis untuk mencapai loyalitas pelanggan, sehingga menyebabkan mereka untuk membeli kembali produk tersebut karena kualitasnya. Kualitas produk berpengaruh signifikan



terhadap loyalitas pelanggan di sentra pengolahan rumput laut. Hal ini dominan dipengaruhi oleh kualitas produk (Rukaiyah, 2020).

Para pelaku usaha kecil rajut mengaku jarang mendapatkan keluhan dari pelanggannya. Namun, setiap kali ada keluhan, dan itu adalah kesalahan perusahaan, mereka akan mengganti produk yang dipesan. Mereka juga menyatakan bahwa pelanggan mereka puas dengan kualitas produk mereka. Mereka memiliki pelanggan yang beragam, baik perorangan, instansi pemerintah, maupun swasta, serta memiliki dua kelas produk, yaitu standar dan premium. Sayangnya, tidak semua pelaku usaha kecil memproduksi produk premium karena membutuhkan mesin berbasis komputer untuk menghasilkan berbagai kombinasi warna dan pola seperti pola batik, dll. Cara lain untuk meningkatkan kualitas produk adalah dengan memiliki supervisor yang mengawasi seluruh kegiatan mulai dari pembelian dan penggunaan bahan baku hingga proses produksi dan pengendalian kualitas produk, guna meminimalkan kesalahan atau kekurangan dalam proses produksi. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Soundararajan & Reddy (2020). Pengendalian mutu adalah untuk mencapai peningkatan produktivitas dan kualitas di UKM.

Temuan menunjukkan bahwa sebagian kecil pelaku usaha kecil merespons pandemi dengan meningkatkan kualitas layanannya, antara lain penjualan online menggunakan hotline yang mudah diakses pelanggan, pengiriman menggunakan transportasi online, dan aplikasi layanan kurir yaitu Gojek dan Grab, dan jasa pengiriman seperti JNE. Menurut para pemilik usaha, kualitas pelayanan menjadi faktor penting yang harus dicapai karena kepuasan dan loyalitas pelanggan merupakan aset berharga dalam mengembangkan usaha, terutama di masa pandemi COVID-19. Oleh karena itu peningkatan kualitas ini perlu diprioritaskan. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Letitia (2015); Khan dan Ghouri (2018); Kotler dan Armstrong (2012); dan Wali dan Nwokah (2018). Hal ini juga menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan kualitas produk dan layanan. Beberapa pelanggan menyatakan bahwa mereka loyal karena mendapatkan produk yang sesuai dengan harapan dan pelayanan yang prima. Banyak pelanggan baru memesan produk karena yang sudah ada merekomendasikannya. Juga, publisitas dari mulut ke mulut melalui media digital mengarah pada keuntungan strategis dan finansial (Camil-leri, 2018).

Penelitian ini serupa dengan penelitian yang dilakukan oleh Chattopadhyay (2019) dan Razak et al., (2016), yang menyatakan bahwa peningkatan kualitas produk dan layanan berpengaruh positif dan signifikan dalam membentuk kepuasan dan loyalitas pelanggan di sektor UMKM. Puspaningrum (2020) juga melaporkan bahwa hal itu mempengaruhi kinerja bisnis. Lebih lanjut, Nugraheni et al., (2020) menyatakan bahwa UKM telah menerapkan strategi tertentu dalam menghadapi pandemi. Diantaranya adalah meningkatkan kualitas produk dan layanan serta memanfaatkan teknologi untuk mendukung aktivitas bisnis mereka.

### **Pemasaran Hubungan Pelanggan**

Hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa sebagian kecil pelaku usaha kecil rajut tidak hanya fokus untuk menciptakan pelanggan baru, melainkan berusaha menjaga dan membangun hubungan baik dengan klien mereka dan pihak lain seperti penyedia jasa pengiriman. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kotler dan Armstrong (2012) dan Tien et al., (2006) yang menyatakan bahwa bagi UKM untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya, penguatan manajemen pelanggan perlu dilakukan secara efektif, terutama dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan mereka. Di tengah krisis COVID-19 saat ini, para pelaku usaha kecil rajut menyatakan bahwa peningkatan penjualan online atau bisnis modern harus dilengkapi dengan hubungan pelanggan yang baik untuk mencegah mereka mencari perusahaan lain. Nugraheni et al.,



(2020) melaporkan bahwa UKM harus menggunakan teknologi untuk mendukung kinerja bisnis mereka untuk bertahan dari pandemi. Sementara itu, Rosalina et al., (2017) menyatakan bahwa salah satu pendekatan bisnis modern adalah mempertimbangkan pelanggan, baik sebelum maupun setelah transaksi.

Temuan penelitian menunjukkan, beberapa pelaku usaha rajut secara khusus menugaskan pegawai administrasinya untuk memelihara dan membangun komunikasi online dan merespon dengan cepat keluhan, pertanyaan, atau informasi lain yang dibutuhkan pelanggan, terlepas dari fakta bahwa fiturnya relatif sederhana. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rosalina et al.,(2017), yang menyatakan bahwa karakteristik pemodelan pemasaran hubungan pelanggan UMKM di Banten tidak memerlukan fitur seperti yang ada pada perusahaan besar. Namun, mereka membutuhkan fitur-fitur sederhana yang sesuai dengan kebutuhan UMKM dan bahasa daerah untuk menghadirkan kesan user-friendly kepada para pelaku UMKM.

Lebih lanjut hasil penelitian menunjukkan bahwa beberapa usaha kecil rajut telah membangun dan menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pihak lain, baik online maupun offline, serta membangun kepercayaan dalam kegiatan lainnya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan, menjaga loyalitas pelanggan, dan tentunya mampu mencapai target penjualan yang telah ditetapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Farida, dan Yuniawan, (2017) yang menyatakan bahwa customer relationship marketing atau hubungan pelanggan berpengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja pemasaran UMKM. Strategi ini meningkatkan loyalitas pelanggan, berfungsi sebagai tindakan pemasaran paling efektif yang ditargetkan untuk mempertahankan pelanggan terbaik, meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan juga merupakan investasi yang efektif untuk meningkatkan proses bisnis internal dan eksternal (Gil-Gomez., 2020). Senada dengan itu, Tien, Chiu., (2006) menyatakan bahwa untuk meningkatkan keunggulan kompetitif UKM, penguatan manajemen pelanggan perlu dilakukan secara efektif, terutama dengan meningkatkan kepuasan pelanggan dan menjaga hubungan baik dengan klien. Studi ini lebih lanjut menemukan bahwa mereka yang memiliki bisnis stabil menerapkan strategi bertahan hidup dan pemasaran online. Aktor-aktor ini memiliki sikap kewirausahaan yang ditandai dengan antusiasme, kerja keras, fleksibilitas, responsif terhadap perubahan dan perkembangan teknologi, dan kemampuan untuk berkolaborasi.

## **KESIMPULAN**

Usaha kecil rajut di Kota Bandung telah memberikan kontribusi dan berperan penting dalam perekonomian daerah. Namun demikian, pandemi COVID-19 saat ini berdampak negatif pada UKM, yang ditunjukkan dengan penurunan omset penjualan. Aturan pembatasan sosial dari pemerintah telah memaksa UKM untuk merumuskan dan mengadopsi strategi bertahan. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar usaha kecil rajut yang mengadopsi strategi bertahan hidup merupakan pilihan di tengah kelangkaan bahan baku dimana mereka perlu beradaptasi dengan lingkungan eksternal untuk menjamin kelangsungan usaha mereka. Hal ini juga mengacu pada langkah-langkah kelangsungan usaha yang berfokus pada pemecahan masalah dengan tidak menaikkan harga jual produk dan mengurangi target keuntungan. Selain itu, mereka juga menerapkan strategi pemasaran online, antara lain e-commerce, digital marketing, peningkatan kualitas produk dan layanan, serta pemasaran hubungan pelanggan, yang berdampak positif pada ketahanan usaha kecil selama krisis COVID-19.

Temuan dari penelitian ini, menunjukkan bahwa Sebagian besar usaha kecil yang gagal menjalankan strategi tersebut karena keterbatasan fasilitas, pengetahuan, dan bantuan dari pihak terkait. Sebaliknya, mereka yang menerapkan strategi tersebut didorong oleh semangat kewirausahaan,

fleksibilitas, tanggap terhadap perubahan dan perkembangan teknologi, serta kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pemangku kepentingan.

Penelitian ini terbatas karena hanya fokus pada usaha skala kecil rajut tidak meneliti keseluruhan skala UMKM. Akan tetapi memberikan informasi berharga mengenai implementasi strategi bertahan dan pemasaran online selama pandemi COVID-19. Disarankan Para pemangku kepentingan terkait seperti pemerintah daerah dan perguruan tinggi disarankan menggunakan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dan implementasi program pengembangan Usaha Kecil berbasis IT melalui pelatihan, bimbingan teknis, dan pendampingan usaha, serta fasilitasi yang dibutuhkan oleh UMKM dalam menghadapi pandemi. Dan direkomendasikan penelitian yang lebih komprehensif tentang UMKM di Kota Bandung dan kebijakan dari pemerintah daerah dalam mengatasi keterbatasan bahan baku dan penerapan teknologi informasi dan pemasaran online untuk usaha kecil.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurohim, D. 2021. Pengembangan UMKM” Kebijakan, Strategi, Digital Marketing dan Model Bisnis UMKM” Penerbit Refika Aditama - Bandung.
- Abdurohim, D. 2020. Strategi Pengembangan Produk Unggulan Berbasis One Village One Product (Ovop) Di Sentra Industri Dan Perdagangan Kota Bandung. *WIRAUSAHA : Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4 (3) : 338-360.
- Abdurohim, D., & Susila, Y. 2018. SME’s development indicators and organizational capability, *International Journal. Human Systems Management*, 37(2):249-253.
- Ahadmotlaghi, E., & Pawar, P. 2012. Analysis of crm programs practiced by passengers airline industry of india and its impact on customer satisfaction and loyalty. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 3(2),2-5.
- Aka, D.O., Kehinde, O.J., & Ogunnaike, O.O. 2016. Relationship marketing and customer satisfaction:a conceptual perspective. *Binus Business Review*, 7(2):185-190.
- Alderete, M.V. (2020). Electronic commerce contribution to the sme performance in manufacturing firms: a structural equation model. *Contaduría y Administración, Accounting & Management*, 64(4):1-24.
- As’ad, I., Ahmad,F., & Sentosa, I. 2012. An empirical study of e-commerce implementation among sme in indonesia. *International Journal of Independent Research and Studies*. 1(1):13-19.
- Bala, M., & Verma, D. 2018. A critical review of digital marketing, *International Journal of Management, IT & Engineering*, 8(10):321-339.
- Bamidele, A. 2018. Understanding survival strategies in micro and small enterprises in nigeria: A Brief Review of the Literature. *Covenant Journal of Entrepreneurship*, 2(1): 72-78.
- Bhatt, A., Rehman, S.U., & Rumman, J.B.A. 2020. Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8 (4):85-103.
- Camilleri, M,A. 2018. The SMEs’ technology acceptance of digital media for stakeholder engagement, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(1):1–26.
- Castagna, F., Centobelli, P., & Cerchione, R. 2020. Customer knowledge management in smes facing digital transformation castagna. *Journal Sustainability*, 2(9):1-16.
- Cetinã, L., Munthiu, M.C., & Radulescu, V. 2012. Psychological and social factors that influence online consumer behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 62:184 -188.



- Chatterjee, R., Shiwaku, K., Gupta, R.D., Nakano, G., & Shaw, R. 2015. Bangkok to sendai and beyond: implications for disaster risk reduction in asia. *International Journal of Disaster Risk Science*, 6(2): 177-188.
- Chattopadhyay, P. 2019. A study on the impact of service quality on customer satisfaction and customer loyalty with reference to service marketing context: Theoretical Approach. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 3(1):89-96.
- Chowdhury, S.R. 2011. Impact of global crisis on small and medium enterprises. *Global Business Review*, 12(3): 377–399.
- Creswell, J.W. 2010. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Diterjemahkan Oleh : Achmad Fawald, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Donthu, N., & Gustafsson, A. 2020. Effects Of COVID-19 on business and research. *Journal Of Business Research*. 117, 284-289.
- Dumitriu, D. 2019. A perspective over modern smes: Managing Brand Equity, Growth And Sustainability Through Digital Marketing Tools And Techniques. *Journal Sustainability*. 11(7):1-24.
- Elia, S., Giuffrida, M., & Piscitello, L. 2019. Does e-commerce facilitate or complicate smes' internationalisation?. *Multinationales En Un Cambiante Contexto Internacional. Información Comercial Española, Revista de economía*, 61-73.
- Erlanitasari, Y., Rahmanto, A., & Wijaya, M. 2019. Digital economic literacy micro, small and medium enterprises (smes) go online. *Journal Informasi*, 49(2):145-156.
- Farida, N.N.A., & Yuniawan, A. 2017. Model of relationship marketing and e-commerce in improving marketing performance of batik smes. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 8(1): 20-29.
- Fitriani, S., Wahjusaputri, S., & Diponegoro, A. 2020. Triple helix as a model of a knowledge-based economy for small and medium-sized enterprises: The Indonesian Case. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8):369-386.
- Gavurova, D.J.B., Čepel, M., & Červinka, M. 2020. The impact of the covid-19 crisis on the perception of business risk in the sme segment. *Journal of International Studies, Foundation of International Studies*, 13(3):248-263.
- Gielen, K., Jan-Benedict E.M., & Steenkamp. 2019. Branding in the era of digital intermediation. *International Journal of Research in Marketing*, 36(3):367-384.
- Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. 2020. Customer relationship management: Digital Transformation And Sustainable Business Model Innovation, *Journal Economic Research*, 33(1):2733-2750.
- Hadiyati, E., & Lukiyanto, K. 2019. The effect of entrepreneurial marketing dimensions on micro, small and medium enterprise performance in indonesia. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(10):106-112.
- Hariandi, M.S.I., Gumanti, T.A., & Wahyudi, E. 2019. E-commerce, competitive advantage and business performance of banyuwangi small and medium-sized enterprises. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 8(8):1216-1220.
- Hariato, R.A., & Sari, P.N. 2021. Strategic digitalization of UMKM business as an alternative to survive the COVID-19 pandemic. *Journal Linguistics and Culture Review (LingCuRe)*. 5(1); 1- 7.
- Hitt, M.A., & Ireland, R.D. 1997. Performance strategies for high – growth entrepreneurial firms, in Reynolds et al. (eds), *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 90-104.
- Hongshuang, L., & Kannan, P.K. 2016. Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1):22-45.

- Indra, D., & Ervina, E. 2020. The impact of customer relationship management component on guest loyalty toward starred hotel in yogyakarta. *International Journal of Applied Sciences in Tourism and Events*, 4(1), 37-47. <http://dx.doi.org/10.31940/ijaste.v4i1.1647>
- Isoraite, M., & Miniotiene, N. 2018. Electronic commerce: theory and practice. *Integrated Journal of Business and Economics*, 2(2):73-79.
- Jamart, T., & Kupka, S. 2009. Does the customer really matter? the achievement of sustainable competitive advantage through relationship marketing: A Case Study Of European Low Cost Airlines, *International Marketing*. Retrieved from <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva/FULLTEXT01> on January 3, 2021.
- Kampani, N., & Jhamb, D. 2020. Analyzing the role of e-crm in managing customer relations: a critical review of the literature. *Journal Of Critical Reviews*, 7(4):221-226.
- Kashif, M., Asif, M. U., Ali, A., Asad, M., Chethiyar, S. D. M., & Vedamanikam, M. 2020. Managing and implementing change successfully with respect to covid-19: A Way Forward For SMES. *In-ternational Journal of Social Sciences*, 6(2):609-624.
- Kebede, A.M., & Tegegne,Z.L. 2018.The effect of customer relationship management on bank performance: In Context Of Commercial Banks In Amhara Region, Ethiopia. *Journal Cogent Business & Management*, 5(1):1-9.
- Keskin, H., Şentürk,C., Sungur,O., & Kiriş, H.M. 2010. The importance of smes in developing economies, 2nd International Symposium on Sustainable Development, June 2010, Sarajevo. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/153446896.pdf> on January 3, 2021.
- Khan, M.A., & Ghouri.2018. Enhancing customer satisfaction and loyalty through customer-defined market orientation and customer inspiration: A Critical Literature Review. *International Business Education Journal*.11(1):25-39.
- Klyver, K., & Nielsen, S.L. 2021. Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?. *Journal of Business Venturing Insights*. 16; 1- 9.
- Kotler, P., & Keller, K.L.2016. *Marketing Management (15th Edition)*.England: Pearson Education Limited.
- Kumar. N., & et al. 2021. A Case Study on Domino's Business Survival Strategy During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Tourism and Hospitality (IJTHAP)*, 4(2); 28 - 41.
- Kumudha, A., & Bhunia, A. 2016. Customer relationship management and marketing practices in airlines industry-An empirical study. *International Journal of Applied Research*, 2(11):39-43.
- Lammenett, Erwin. 2014. *Praxiswissen Online-Marketing*. Springer Gabler
- Letitia, F. 2015. Customer satisfaction: A Key To Survival For SMEs?. *Journal Problems and Perspectives in Management*, 13(3):181-188.
- Lembaga penelitian di Indonesia (LPI). 2019. *Perekonomian Terkini Prospek*. Laporan Tahunan Perekonomian Indonesia. diakses dari [https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/9\\_LPI2019.pdf](https://www.bi.go.id/id/publikasi/laporan/Documents/9_LPI2019.pdf). Pada 3 Januari, 2021.
- Mandasari, C. S., & Pratama, G.S. 2020. The use of e-commerce during covid-19 pandemic to-wards revenue and volume of msme sales. *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*. 7(6):124-130.
- Mahmoud, M.A. 2020. Impacts of marketing automation on business performance. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*,98(11):1957-1969.
- Nadyan, A.F, Selvia.E., & Fauzan, S. 2021. The Survival Strategies of Micro, Small and Medium Enterprises in The New Normal Era. *Dinamika Ekonomi: Jurnal Ekonomi dan Pembangunan*. 12(2) ; 142 -149.

- Neuman, W. L. 1997. *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (9th Edition). England : Pearson Education Limited.
- Ngala, M., & Orwa, B.H. 2020. Customer relationship management strategies and organizational performance case of insurance company of east africa lion of Kenya (icealion) mombasa. *International Journal of Education and Research*, 4(1):155-168.
- Nugraheni., Octavia., & Sunaningsih. 2020. Strategy Of Smes In The Covid-19 Pandemic Period, *Jurnal Akuntansi & Perpajakan Jayakarta*. 2(1):45-52.
- Nurmartiani, E., Sucherly., Hasan,M., & Komaladewi,R., & Huda, M. 2020. marketing mix performance and customer relationship in improving trust of indihome customer: A Case Fromwest Java indonesia. *Journal of Critical Reviews*, 7(2):275-282.
- Nuseir, M.T., & Aljumah, A. 2020. The role of digital marketing in business performance with the moderating effect of environment factors among smes of uae. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3):310-324.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2020. *Corona virus (COVID-19): SME Policy Responses*. Paris: OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/en/policy-responses> on January 3, 2021.
- Okoko-Darteh, D., & Asamoah,E.S. 2020. Does the presence of governance structure affect small and medium-sized enterprise performance? Evidence from an emerging market. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(3):118-133.
- Palanimally. Y.R. 2016. *The Growth Of Small And Medium Enterprises In Malaysia: A Study On Private Limited Companies In Perak Malaysia*. *IOSR Journal of Economics and Finance (IOSR-JEF)*, 7(3) : 55-60.
- Prihartono, K. A.H., & Ali, A. 2020. Competitive advantages of helix triple model based on the performance of small and medium micro enterprises (survey on msme's in bandung). *International Journal of Grid and Distributed Computing*, 13(2):750 -755.
- Purnamasari, S.R. 2018. Studi study of small medium enterprises business ecosystem (sme's) value network analysis approach case study industrial center of knitting in binong jati (ickbj) bandung. *Proceedings Of The International Seminar Global Academics Roundup For Digital Advancement In Business*. 1, 10-13.
- Puspaningrum, A.2020. Market orientation, competitive advantage and marketing performance of small medium enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, & Accountancy, Ventura*, 23(1):19-27.
- Raflis, A., Ishak,S., & Jusoh,M.A. 2020. The impact of covid-19 movement control order on SMEs' businesses and survival strategies, *Malaysian Journal Of Society And Space*, 16(2),139-150. <https://doi.org/10.17576/geo-2020-1602-11>
- Raharja, S.J., & Nurasa, H. 2020. Development of creative industries policy in bandung city, indonesia. *International Journal Public Sector Performance Management*, 6(3):1-13.
- Ramanathana, R., Ramanathana, U., & Hsiao, H. 2012. The impact of e-commerce on taiwanese smes: Marketing and Operations Effects. *International Journal of Production Economics*, 140(2):934-943.
- Ramdan, M. R. et al. 2020. Meneroka faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan platform digital oleh perusahaan mikro dan kecil. *Jurnal Pengurusan* 59 : 1-17
- Razak, I., Nirwanto, N., & Triatmanto, B. 2016. The impact of product quality and price on customer satisfaction with the mediator of customer value. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 30 : 59-68.



- Risnawati, Za. at al. 2019. Innovation and marketing strategy for batik products in the industrial age 4.0. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2) ; 554 – 561.
- Rukaiyah. 2020. Effect of product quality and product value on customer loyalty: Empirical Study on Seaweed sme. *Journal Point of View Research Management*, 1(4),144 – 153.
- Rosalina, V., & Mulyanah., Malik, A. 2017. Electronic customer relationship management (E-CRM) modeling on micro, small and medium enterprises (msmes) banten. *International Journal of Computer Applications*, 175(3):28-33.
- Rosyidie, A., Leksono, R.B., & Adriani, Y. 2012. Scientific tourism potential in Bandung City. *ASEAN Journal On Hospitality And Tourism*, 11(2):129-149.
- Sheth, J.N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75, 166-182.
- Schindehutte, M., & Morris, M.H. 2001. Understanding strategic adaptation in small firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7 (3): 84 – 107.
- Schwarz, S., & Grabowska, M. 2015. Online marketing strategies: The Future Is Here. *Journal of International Studies*, 8(2):187-196.
- Septyanto. D., & Dewanto, I.J. 2016. E-marketing strategies msme in Indonesia. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 14(14):1129-1137.
- Setiawati, Cut, Irna., & Ahdiyawati. Sasy, Isnaeni. 2021. Menguak Kompetensi Kewirausahaan para Knitting Entrepreneur di Sentra Industri Rajut Binong Jati Bandung terhadap Kinerja Bisnis. *BENEFET, Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1): 25 – 40.
- Shafi, M., Liu, J., & Ren, W. 2020. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan. *Journal ELSEVIER, Research in Globalization*, 2(1):1-14.
- Sugiyanto, D.S., & Prayeki, P. 2020. Positive value of covid 19 pandemic for msme: a case study in Yogyakarta. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research*, 4(3):229-241.
- Sutisna, D., Setiadi, N.J., & Yustim, B. 2018. Revitalization of creative industries and city branding: competitiveness and productivity in knitted industry perspective. *MIMBAR Jurnal*, 34(1):166-175.
- Soliman, H.S. 2011. Customer relationship management and its relationship to the marketing performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166-182.
- Soundararajan, K., & Reddy, K.J. 2020. Productivity and quality improvement through DMAIC in SME. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 31(2):271-294.
- Tan, Y.C., Mavondo, F., & Worthington, S. 2011. Organisational Capabilities and Relationship Quality Performance Implications for Palm Oil Processors in Malaysia. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(2):152-164.
- Tien, S., Chiu, C., Chung, Y., Tsai, C., & Lin, Y. 2006. A study on service demand in customer relationship management for Taiwan's small and medium-sized enterprise. *Asian Journal on Quality*. 7(2):19-49.
- Tolstoy, D., Nordman, E.R., Hanell, S. M., & Ozbek, N. 2020. The development of international e-commerce in retail SMEs: An Effectuation Perspective. *Journal of World Business*, 12:1-15.
- Yadiati, W., & Meiryani. 2019. The role of information technology in e-commerce. *International Journal Of Scientific & Technology Research*. 8(1):173-178.
- Wach, K. 2020. A typology of small business growth modelling: A Critical Literature Review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(1):159-184.

- Wali, A.F., & Nwokah, N.G. 2018. Understanding customers' expectations for delivering satisfactory and competitive services experience. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 9(3):254-268.
- William, O., Appiah, E.E., & Botchway, E.A. 2016. Assessment of customer expectation and perception of service quality delivery in Ghana commercial bank. *Journal of Humanity*, 4(1):81-91.
- Windarti, Y. 2016. Local government attitudes toward sustainable tourism development (case of Bandung city, Indonesia), *International Journal Of Social Science And Humanity*, 6(7) :551-556.
- Widowati, S.Y. 2017. Analysis of effect of service quality, quality products, and prices on customer satisfaction. *Economics & Business Solutions Journal*, 1(1) : 35-44.
- World Trade Organization(WTO). 2020. WTO report looks at role of e-commerce during the covid-19 pandemic. The World Trade Organization, Work Programme. Economic Research And Analysis. Retrieved from [https://www.wto.org/english/news\\_e/news\\_20\\_e/rese\\_04may20\\_e.htm](https://www.wto.org/english/news_e/news_20_e/rese_04may20_e.htm) on December 20, 2020
- Yahaya, J.H.et al. 2018. Model kesediaan pelaksanaan teknologi maklumat untuk perusahaan kecil dan sederhana ke arah era revolusi industri 4.0. *Jurnal Pengurusan* 54 :189-203.
- Yuwita, E.R., & Nugroho, A. 2020. Effect of service quality and relationship marketing on customer satisfaction and its impact on loyalty service on Wisma Soewarna Branch Office (KCP) of BNI of Tangerang. *Dinasti International Journal of Digital Business Management*,1(2):154 -164.