

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Riview Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama oleh (Nuruddin et al., 2020) Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi bisnis bertahan yang diambil di saat pandemi covid-19 berlangsung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode wawancara mendalam dan studi pustaka pada buku, jurnal ilmiah dan berita online. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa dampak pandemi berakibat okupansi hotel hampir kosong. Strategi yang di lakukan hampir sama yaitu dengan memberhentikan karyawan secara permanen dan sementara, membatasi penggunaan fasilitas hotel, efisiensi pengeluaran, penjualan produk, non kamar secara *online*, hingga penolakan pengembalian uang *booking* dengan mengganti jadwal kunjungan.

Penelitian kedua yang dilakukan oleh (Rachmawati et al., 2020) penelitian ini secara umum bertujuan untuk melakukan indentifikasi usaha sekar ayu boga dan membahas solusi yang dilakukannya dalam menghadapi pandemi covid-19. Metode pengambilan data pada penelitian ini dengan metode wawancara, observasi, kuesioner, dan forum grup discuss. Jenis pada penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan strategi untuk mempertahankan usaha antara lain yang pertama meningkatkan kualitas produk tanpa bahan pengawet untuk meningkatkan loyalitas konsumen, lalu yang kedua membuat produk baru yang lebih relevan dengan kondisi era pandemi covid-19, ketiga melakukan strategi usaha melakukan promosi berbasis online dengan membuat web sekar ayu boga sebagai media mendekatkan diri dengan konsumen.

Penelitian ketiga oleh (Japutra, 2021) tujuan penelitian ini untuk mengeksplorasi dampak covid-19 terhadap industri perhotelan, khususnya hotel di Indonesia, salah satu negara berkembang terbesar. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur dengan 13 manajer hotel

di Jakarta, Bandung, dan Bali. Hasil pada penelitian menjelaskan berbagai tantangan yang di hadapi hotel dan juga penelitian menyoroiti tantangan mana yang bisa berubah menjadi peluang, bahwa strategi yang diterapkan manajer dapat merugikan di masa depan. Arah penelitian potensial di masa depan juga dibahas.

Penelitian keempat oleh (Tahliani, 2020) penelitian ini bertujuan untuk memaparkan tantangan Perbankan Syariah dalam menghadapi pandemi covid-19 di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa di antara tantangan Perbankan Syariah dalam menghadapi pandemi covid-19 di Indonesia yaitu pertama menyesuaikan pola bisnis dengan digitalisasi layanan bank, baik digitalisasi dalam menghimpun dana maupun pembiayaan. Lalu kedua, dengan menekan/ meminimalisasi pembayaran *Non Performing Financing* (NPF) agar tetap bisa bertahan di masa pandemi covid-19. Ketiga, mencari alternatif market baru, minimal market yang tidak berdampak signifikan akibat pandemi covid-19, seperti sektor usaha yang berkaitan dengan industri kesehatan, sehingga industri perbankan syariah tetap dapat bertahan di tengah serangan pandemi covid-19.

Penelitian kelima oleh (Putu et al., 2021) penelitian ini bertujuan untuk meneliti strategi manajemen sebuah hotel dalam situasi pandemi covid-19. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik wawancara virtual dan studi literatur. Hasil pada penelitian ini menunjukkan ada dua strategi yang diterapkan oleh hotel The Westin Resort Nusa Dua adalah strategi generik dan strategi fungsi perusahaan. Strategi tersebut diharapkan dapat menjadi acuan bagi hotel-hotel lain selama pandemi Covid-19 hingga hotel-hotel tetap bisa beroperasi meski dikondisi abnormal.

Penelitian keenam oleh (Tjiptono et al., 2020) penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana bisnis di Indonesia menanggapi dan beradaptasi dalam krisis covid-19. Penelitian tersebut dilakukan berfokus pada berita yang di laporkan di outlet yang tersedia untuk umum dan dapat diakses, yaitu nasional dan surat kabar regional serta majalah bisnis. Metode pada penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil pada penelitian ini menunjukkan empat strategi telah diidentifikasi kelangsungan hidup sinkronisasi,

perenggangan, dan pergeseran strategi dalam menanggapi krisis. Strategi ini memberikan wawasan pentingnya fleksibilitas dan inovasi untuk menavigasi dan bertahan selama masa-masa sulit.

Penelitian ketujuh oleh (Abubakar, 2020) penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dampak buruk dari virus tersebut terhadap bisnis di seluruh dunia. Penelitian ini juga mencoba untuk merancang strategi untuk bertahan hidup di hadapan pandemi. Ilmiah literatur dan laporan teknis di tinjau secara sistematis sebagai metodologi untuk menemukan dan mengklasifikasi. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa virus corona atau biasa dikenal dengan covid-19 memiliki dampak negatif pada banyak bisnis di seluruh dunia. Secara khusus, nilai pasar turun menjadi negatif sedangkan emas dan minyak turun secara signifikan. Selain itu penelitian ini menunjukkan bahwa transportasi dan perjalanan perusahaan, bisnis di industri perhotelan dan perusahaan produksi industri mengalami pengalaman yang signifikan penurunan. Penelitian ini merupakan satu studi penting yang diambil dalam konteks corona virus atau covid-19 kelangsungan hidup bisnis dan strategi.

Penelitian kedelapan oleh (Salman et al., 2020) penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adaptasi industri penerbangan setelah pandemi virus corona. Virus ini mempengaruhi ekonomi global dengan menargetkan paling banyak industri yang paling menguntungkan dan membuat mereka merugi. Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan metode kualitatif dari topik tersebut. Penelitian ini mengkaji bagaimana industri penerbangan menghadapi tantangan tersebut, penelitian ini juga menganalisis bagaimana perusahaan penerbangan tutup karena hutang besar yang di hadapi dan bagaimana caranya pariwisata menurun tajam di semua negara. Hasil pada penelitian ini mengusulkan seperangkat kebijakan untuk mengatasi krisis saat ini dan kemunduran dimasa depan.

Penelitian kesembilan oleh (Chowdhury et al., 2020) penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak pandemi covid-19 pada industri makanan dan minuman mengkaji baik dampak jangka pendek dan jangka menengah hingga jangka panjang dari pandemi dan menguraikan strategi untuk mengurangi

kosekuensi potensial dari dampak tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa dampak jangka pendek pandemi ini, seperti kadaluwarsa produk, kekurangan modal kerja, dan keterbatasan operasi distributor. Penelitian ini memberikan usulan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh manajer di sektor ini mengadopsi untuk meningkatkan ketahanan dalam lingkungan yang berubah selama dan setelah era covid-19. Berkontribusi dengan teori dan praktik, tidak mempertimbangkan perusahaan kecil dan menengah di industri makanan dan minuman.

Penelitian kesepuluh oleh (Wang et al., 2020) Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana perusahaan di China melakukan inovasi mereka strategi pemasaran dengan mengidentifikasi secara kritis tipologi inovasi pemasaran perusahaan menggunakan dua dimensi yaitu motivasi untuk inovasi dan tingkat inovasi kolaborasi. Hasil pada penelitian ini memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan untuk berhasil menanggapi peristiwa krisis serupa di masa depan.

Landasan Teori

Manajemen Strategi

Pengertian Manajemen Strategi

Adapun istilah manajemen strategi merupakan satu kalimat yang berasal dari dua kosa kata “manajemen” dan “strategi” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang telah digabungkan menjadi satu kalimat (terminologi) memiliki pengertian sendiri pula, oleh karena itu, perlu terlebih dahulu dibahas pengertian mengenai “manajemen” lalu berikutnya “strategi”.

Manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata (Nazarudin, 2019:3). Lalu berikutnya strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang besar (David, 2017:11). Sebagai tambahan, strategi memengaruhi kesejateraan jangka panjang organisasi, biasanya paling sedikit lima tahun, dan oleh karena itu berorientasi masa depan.

Strategi memiliki konsekuensi multifungsi atau multidimensi dan membutuhkan pertimbangan. Baik faktor internal maupun eksternal yang di hadapi oleh perusahaan.

Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi (Nazarudin, 2019:4).

Manajemen Strategi merupakan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada upaya memadukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi (Huda, 2018:1).

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya (David, 2017:3).

Tujuan Manajemen Strategi

Kegiatan untuk menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang, dan dapat mencapai tujuan. Terdapat empat tujuan dalam manajemen strategi menurut (Huda, 2018:3) yaitu :

1. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena adanya arah yang jelas akan dapat di jadikan landasan untuk pengendalian untuk evaluasi pengendalian dan evaluasi keberhasilan.

2. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat lainnya

yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan tersebut.

3. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata.

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu atau berpikir secara persepektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan besok.

4. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki tiga proses kegiatan yang saling terkait yaitu formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Dengan demikian ada tiga komponen yang harus diperhatikan dalam menentukan strategi yaitu formulasi, implementasi, dan evaluasi yang dapat diberlakukan untuk organisasi baik perusahaan. Berikut ini penjelasan mengenai proses manajemen strategi yang terdiri dari tiga tahap yaitu formulasi, implementasi dan evaluasi menurut (Fred R. David, 2017:4):

1. Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang, melalui strategi alternatif, dan memilih strategi khusus untuk dicapai. Isu-isu formulasi strategi mencakup penentuan bisnis baru yang akan di masuki dan bisnis baru yang akan dihindari, apakah akan memperluas operasi atau mendiversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan menggabungkan usaha atau membentuk joint venture dan cara menghindari pengambilalihan paksa.
2. Implementasi strategi mencakup pengembangan budaya suportif strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahannya kembali

usaha pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering kali disebut “tahapan aksi” dari manajemen strategik. Mengimplementasi strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan. Sering kali, sebagai tahapan paling sulit dalam manajemen strategi, implementasi membutuhkan disiplin, komitmen dan pengorbanan personal. Keberhasilan implementasi strategi bergantung kepada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan yang lebih merupakan seni dibandingkan sains. Strategi yang diformulasikan, namun tidak diimplementasikan tidak memiliki tujuan yang berguna.

3. Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategik. Manajer harus mengetahui ketika strategi tertentu tidak bekerja dengan baik. Evaluasi strategi adalah cara tepat untuk mengetahui informasi ini. Semua strategi merupakan subjek untuk modifikasi dimasa yang akan datang karena faktor internal dan eksternal senantiasa berubah. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja dan mengambil tindakan korektif.

Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi membuat organisasi lebih proaktif dari pada reaktif dalam membentuk masa depannya sendiri. Hal tersebut memungkinkan organisasi untuk memulai dan memengaruhi aktivitas dan oleh karena itu dapat mengendalikan nasibnya sendiri. Pemilik usaha kecil, CEO, direktur dan manajer dari banyak organisasi yang mencari keuntungan dan niralaba telah mengetahui dan menyadari manfaat dari manajemen strategi. Berikut ini merupakan manfaat dari manajemen strategi menurut (David, 2017:15) yaitu:

1. Manfaat keuangan

Perusahaan yang menggunakan konsep manajemen strategi menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, tingkat keuntungan, dan produktivitas dibandingkan dengan perusahaantanpa aktivitas perencanaan

sistematis. Lalu perusahaan juga dapat menghindari kegagalan perusahaan meliputi kebangkrutan, penyitaan, likuiditas dan pengambilalihan.

2. Manfaat non-keuangan

Selain membantu perusahaan menghindari kegagalan keuangan, manajemen strategik menawarkan keuntungan berwujud lainnya. Seperti meningkatnya kesadaran atas ancaman eksternal, pemahaman yang meningkat akan strategi pesaing, produktivitas karyawan yang meningkat, berkurangnya resistensi terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih jelas dari hubungan kinerja imbalan.

Kemampuan dinamis

Pengertian Kemampuan dinamis

Berikut ini berbagai definisi kapabilitas dinamis menurut para ahli:

Menurut (Zollo & Winter, 2002) kapabilitas dinamis adalah pola kegiatan kolektif yang dipelajari dan stabil dimana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasikan rutinitas operasinya untuk mencapai efektivitas yang lebih baik.

Menurut (Zahra et al., 2006) kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya dan rutinitas perusahaan dengan cara yang dibayangkan dan dianggap tepat oleh pembuat keputusan utama.

Menurut (Teece, 2007) kemampuan dinamis dapat dipisahkan ke dalam kapasitas (a) untuk merasakan dan membentuk peluang dan ancaman, (b) untuk merebut peluang, dan (c) untuk mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan, jika perlu, mengkonfigurasi ulang aset-aset perusahaan baik yang berwujud maupun yang tidak berwujud.

Elemen-elemen kemampuan dinamis

(Barreto, 2010) memberikan penjelasan mengenai elemen-elemen utama yang membangun kapabilitas dinamis tersebut, yaitu:

1. Pengkategorian sifat dasar dari konsep kapabilitas dinamis adalah “*ability*” atau “*capacity*” suatu organisasi yang menekan peran penting dari manajemen strategis organisasi.

2. Peran spesifik yang dibangun dalam kapabilitas dinamis ini adalah mengkoordinasi, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal organisasi, sehingga hal tersebut mengasumsikan adanya perubahan perspektif yang menyebutkan peran rutinitas organisasi, *path dependencies*, dan pembelajaran organisasi.
3. Kapabilitas dinamis berfokus pada tipe konteks eksternal tertentu, yaitu perubahan lingkungan organisasi yang sangat cepat.
4. Asumsi yang menyatakan bahwa kapabilitas dinamis biasanya dibangun dari pada dibeli pihak lain, dimana penciptaan dan evolusi organisasi tertanam dalam proses organisasi yang dibentuk dari adanya aset perusahaan dan jalur evolusi yang telah diadopsi pada masa lalu.
5. Dalam kapabilitas dinamis juga ditekankan pentingnya sumber daya dan kemampuan organisasi sama seperti yang dipertimbangkan dalam konsep *resource based view* (RBV) yaitu pentingnya memiliki sumber daya dan kemampuan di seluruh bagian organisasi karena kapabilitas dinamis bergantung pada jalur spesifik organisasi, posisi aset yang unik, dan proses khusus yang dilakukan organisasi.
6. Secara eksplisit dinyatakan bahwa hasil utama yang ingin dicapai kapabilitas dinamis adalah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, misalnya mencapai kesuksesan dari pada kesalahan atau memberikan proses penciptaan nilai-nilai yang baru.

Indikator Kemampuan dinamis

Berikut ini merupakan indikator dari kemampuan dinamis diantaranya yang disimpulkan dari defenisi Teece dan Barreto dalam (Kristinawati & Tjakraatmadja, 2018):

1. Perusahaan secara sistematis mencari konsep/mode baru produksi atau manufaktur melalui proses observasi di luar perusahaan.
2. Perusahaan secara sistematis melakukan forum diskusi untuk mengidentifikasi peluang baru.
3. Perusahaan aktif bekerja sama dengan mitra baru untuk mengembangkan kompetensi karyawan.

4. Hubungan karyawan adalah sumber informasi penting untuk mengembangkan modal virtual perusahaan.
5. Untuk setiap peluang bisnis baru, manajemen perusahaan telah melakukan transfer karyawan yang baik.
6. Perusahaan sudah memiliki sistem database yang memetakan tingkat kompetensi karyawan dengan cukup akurat.

Inovasi

Pengertian Inovasi

Istilah “Inovasi” merupakan kata yang menarik dalam manajemen pada tiga dasawarsa belakangan. Para pemimpin bisnis dan para politisi dalam memenangkan persaingan selalu menggunakan istilah inovasi atau perubahan radikal sebagai jargon kompetisi dan perjuangan bisnis dalam kiprahnya.

Inovasi menurut Fontana (2009:22) adalah pengenalan cara-cara baru atau kombinasi baru dari cara-cara lama dalam mentransformasikan input menjadi output sehingga menghasilkan perubahan besar dalam perbandingan antara nilai guna dan harga yang ditawarkan kepada konsumen atau pengguna.

Adapun inovasi menurut Sa’ud (2011:4) menyimpulkan bahwa inovasi adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang buatan manusia, yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seorang atau kelompok orang (masyarakat). Hal baru itu dapat berupa invensi atau discovery, yang digunakan untuk mencapai tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah.

Inovasi menurut Ancok (2011:3) adalah perubahan yang direncanakan, yang bertujuan untuk memperbaiki praktik menuju keadaan yang lebih baik. Tegasnya inovasi adalah sesuatu yang baru, yang membuat terciptanya suasana baru karena adanya cara baru untuk memenuhi kebutuhan manusia.

Karakteristik Inovasi

Hakikat inovasi adalah sebagai suatu gagasan dan praktis yang baru dalam kehidupan manusia dalam (Syafaruddin, 2012:33) menjelaskan ciri inovasi, mencakup:

1. Suatu inovasi dapat adalah hasil yang dapat dilihat, proses atau hasil dalam suatu organisasi. Suatu gagasan baru yang memiliki titik permulaan bagi suatu inovasi.
2. Suatu inovasi merupakan suatu latar sosial baru yang diperkenalkan terhadap kelompok kerja, bidang atau suatu organisasi.
3. Suatu inovasi bertujuan bukan sekedar sifat sesaat. Jika suatu pabrik mengurangi produksinya hal itu karena akan mempengaruhi terhadap peralatan, staf dan bukan merupakan suatu inovasi.
4. Suatu inovasi bukan merupakan perubahan rutin. Perjanjian dengan para anggota staf baru yang berpindah atau yang diberhentikan, tidak berkenaan dengan perubahan atau inovasi

Jenis-jenis Inovasi

Inovasi jelas, penting bagi kehidupan manusia dan masyarakat. lebih-lebih dinegara yang sedang membangun, sangat berkepentingan dengan inovasi. Penemuan-penemuan baru yang lebih baik bagi peningkatan mutu hidup dan kesejahteraan umat manusia dimanapun sangat diperlukan. Bukan saja pada negara-negara terbelakang dan sedang berkembang, di negara-negara yang sudah maju pun selalu memerlukan adanya inovasi. Berikut ini lima jenis inovasi menurut para ahli dalam (Syafaruddin, 2012:39):

1. Inovasi produk: yang melibatkan pengenalan barang baru, pelayanan baru yang secara substansial meningkat. Meningkatkan karakteristik fungsi juga, kemampuan teknis, mudah menggunakannya.
2. Inovasi proses : melibatkan implementasi peningkatan kualitas produk baru atau pengiriman barangnya.
3. Inovasi pemasaran: mengembangkan metode mencari pangsa pasar baru dengan meningkatkan kualitas desain, pengemasan, dan promosi.
4. Inovasi organisasi: kreasi organisasi baru, praktek bisnis, cara menjalankan organisasi atau perilaku organisasi
5. Inovasi model bisnis: mengubah cara berbisnis berdasarkan nilai yang dianut.

Tujuan Inovasi

Tujuan dengan adanya inovasi yang utama mencakup perbaikan kualitas kehidupan manusia supaya mencapai kehidupan yang lebih baik. Secara rinci kehidupan inovasi sebagai berikut menurut (Syafaruddin, 2012:40):

1. Meningkatkan kualitas
2. Menciptakan pasar baru
3. Memperluas jangkauan produk
4. Mengurangi biaya tenaga kerja
5. Meningkatkan proses produksi
6. Mengurangi bahan baku
7. Mengurangi kerusakan lingkungan
8. Mengganti produk atau layanan
9. Mengurangi konsumsi energi
10. Menyesuaikan diri dengan undang-undang.

Faktor Pendorong Inovasi

Berikut ini faktor-faktor pendorong inovasi menurut (Ancok, 2012:58) yang mengkaji oleh para pakar tentang faktor pendorong inovasi, yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama pengungkit inovasi.
2. Faktor struktur dan proses organisasi berupa jejaring kerjasama dalam organisasi dan kemampuan belajar organisasi juga menentukan terjadinya inovasi.
3. Faktor lingkungan kerja yang kondusif dan kreatif
4. Kompleksitas pekerja dan tipe pengawasan yang diterapkan dalam perusahaan
5. Budaya dan iklim organisasi
6. Adanya seseorang yang hebat sebagai perencana dan pelaksanaan kegiatan organisasi.

Hal ini juga disampaikan dari hasil penelitian (Widiarta et al., 2020) bahwa teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi produk dan keunggulan bersaing. Pada penelitian ini juga memberikan saran kepada

perusahaan untuk secara berkelanjutan meningkatkan inovasi produk dan memerhatikan teknologi terkait dengan terciptanya daya saing yang unggul.

Hal ini juga ditunjukkan pada penelitian yang dilakukan oleh (Visnjic et al., 2016) hasil penelitiannya menunjukkan antara inovasi model dan inovasi produk menghasilkan manfaat kinerja jangka panjang. Perusahaan juga perlu melihat efek jangka pendek untuk mencapai kinerja yang unggul dalam jangka panjang. Adapun fleksibilitas strategi juga memiliki pengaruh terbesar pada inovasi bisnis untuk menunjang keberhasilan dalam proses pengembangan produk (Raheleh Ghorban Bakhsh, 2018).

Motivasi untuk inovasi			
Tingkat kolaboratif inovasi		Pencarian problemistik	Pencarian kendur
	Rendah	Strategi responsif	Strategi Proaktif
	Tinggi	Strategi kolektif	Strategi kemitraan

Gambar 2.1. Tipologi strategi inovasi pemasaran dalam krisis covid-19 (Wang et al., 2020).

Fleksibilitas

Pengertian Fleksibilitas

Fleksibilitas dapat di definisikan sebagai kemampuan organisasi yang berguna untuk memberikan respon yang berbeda dan cepat terhadap ketidakpastian lingkungan (Volberda, 1996) dalam (Farnese et al., 2016).

Fleksibilitas juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menanggapi berbagai permintaan yang berasal dari lingkungan kompetitif perusahaan yang dinamis (Sanchez, 1995) dalam (Beraha et al., 2018).

Untuk mendorong dalam berinovasi fleksibilitas memiliki peran yang tidak dapat dihindari. (Duclos et al., 2003) mengatakan bahwa fleksibilitas menghasilkan cara pikir yang berbeda agar mampu melayani kebutuhan

pelanggan yang berbeda dan menghadapi kendala yang muncul tanpa diduga. Maka dari itu fleksibilitas sangat dibutuhkan dalam merumuskan penyesuaian sistem kerja khususnya dalam merespon covid-19 (Nurbaya et al., 2020).

Strategi Fleksibilitas

Ada tiga fleksibilitas strategi yang diusulkan, yang semuanya sangat bermanfaat untuk membangun operasi bisnis yang kokoh dan keberlanjutan yaitu fleksibilitas produksi, pemasaran dan fleksibilitas SDM. Berikut ini penjelasan tiga fleksibilitas fungsional yang dapat dibangun ke dalam bisnis (Resources, 2018):

1. Fleksibilitas produksi : ini membantu nilai bagi perusahaan melalui fleksibilitas proses penyampaian, yang berarti bahwa beberapa produk dibuat pada peralatan atau jalur produksi yang sama.
2. Fleksibilitas pemasaran : mempertahankan fleksibilitas strategi untuk menompang hasil keuangan perusahaan yang diperoyeksikan ke masa depan, karena perusahaan dapat menghadapi ketidakpastian yang dilemparkan kepadanya dengan tetap menyampaikan pesan yang disampaikan ke pasar pelanggan sasaran.
3. Fleksibilitas sumber daya manusia: fleksibilitas ini memiliki tiga aspek yang pertama fleksibilitas keterampilan karyawan, kedua fleksibilitas perilaku karyawan, dan ketiga fleksibilitas yang dibangun kedalam praktik manajemen SDM.

Fleksibilitas pemasaran merupakan yang sering dibahas pada saat ini. Karena fleksibilitas strategi pemasaran membuat menompang proyeksi untuk ke masa depan dengan menerapkan berbagai strategi dengan inovasi yang dibuat perusahaan untuk dapat bertahan pada masa krisis. Fleksibilitas ini mendukung penyesuaian terhadap lingkungan persaingan dengan mengurangi biaya dan mengurangi kebutuhan waktu. Melalui fleksibilitas strategi, perusahaan menemukan peluang untuk mengevaluasi peluang yang tersedia dan meminimalkan resiko terhadap aset mereka (Roca-puig et al., 2005) dalam (Beraha et al., 2018).

Indikator Fleksibilitas

Adapun berikut ini indikator-indikator fleksibilitas adalah sebagai berikut (Duclos et al., 2003):

1. Fleksibilitas organisasional : kemampuan untuk menyelaraskan keterampilan kerja dengan kebutuhan rantai pasokan untuk memenuhi persyaratan layanan atau permintaan pelanggan.
2. Fleksibilitas pasar : kemampuan untuk menyesuaikan massal dan membangun hubungan dekat dengan pelanggan, termasuk merancang dan memodifikasikan produk baru dan yang sudah ada.
3. Fleksibilitas pasokan : kemampuan untuk mengkonfigurasi ulang rantai pasokan, mengubah pasokan produk sesuai dengan permintaan pelanggan.
4. Fleksibilitas sistem operasi (baik manufaktur dan layanan) : kemampuan untuk mengkonfigurasi aset dan operasi untuk bereaksi terhadap tren pelanggan yang baru muncul (perubahan produk, volume, campuran) di setiap titik dari rantai pasokan.
5. Fleksibilitas sistem informasi : kemampuan untuk menyelaraskan arsitektur sistem informasi dan sistem dengan perubahan sistem informasi dari organisasi karena merespon perubahan permintaan pelanggan.

Hubungan Antar Variabel Penelitian

Pada penelitian ini tidak ada hubungan antar variabel namun penelitian ini berfokus pada manajemen strategi, kemampuan dinamis, inovasi dan fleksibilitas.

Hubungan Manajemen Strategi dalam Keadaan Covid-19

Manajemen strategi merupakan serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi (Nazarudin, 2019:3). Pada saat ini manajemen strategi dibutuhkan untuk membuat kelancaran strategi bisnis pada masa pandemi covid-19. Hal ini pun di dukung pada penelitian sebelumnya oleh (Nuruddin et al., 2020) strategi yang dilakukan akibat dampak pandemi dengan memberhentikan karyawan secara permanen dan sementara, membatasi penggunaan fasilitas hotel, efisiensi pengeluaran, penjualan produk non kamar

secara online, hingga penolakan pengembalian uang booking dengan mengganti jadwal kunjungan. Hal ini juga didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Japutra, 2021) hasil penelitian menjelaskan berbagai tantangan yang dihadapi hotel dan juga penelitian meyoroti tantangan mana yang bisa berubah menjadi peluang, bahwa strategi bisnis yang diterapkan manajer dapat merugikan dimasa depan. Arah penelitian potensial membahas juga ke masa depan.

Hubungan Kemampuan Dinamis dalam Keadaan Covid-19

Kemampuan dinamis merupakan pola kegiatan kolektif yang dipelajari dan stabil dimana organisasi secara sistematis menghasilkan dan memodifikasikan rutinitas operasinya untuk mencapai efektifitas yang lebih baik (Zollo & Winter, 2002). Pada hal ini kemampuan dinamis dapat membantu dalam menjalankan operasi dalam bisnis dengan membuat kegiatan operasi bisnis untuk dapat mempertahankan strategi bisnis pada masa pandemi covid-19. Hal ini didukung pada penelitian yang dilakukan (Salman et al., 2020) hasil penelitian ini mengusulkan seperangkat kebijakan untuk mengatasi krisis saat ini dan kemunduran dimasa depan.

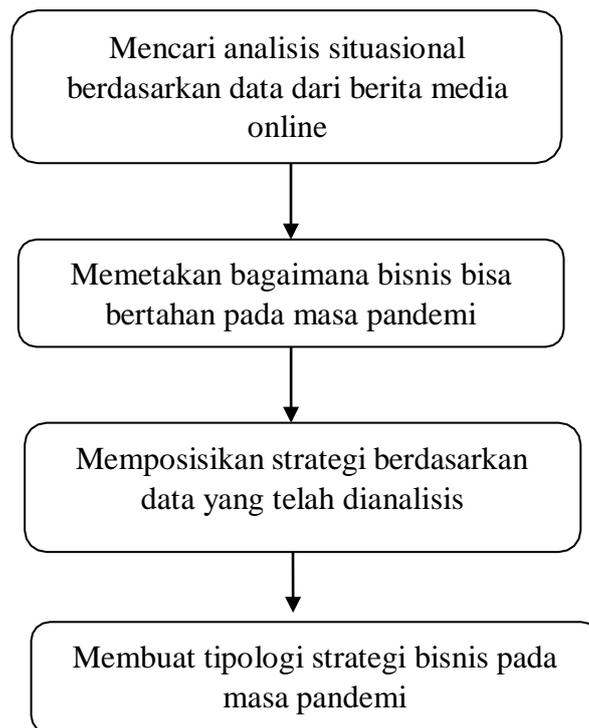
Hubungan Inovasi dalam Keadaan Covid-19

Inovasi merupakan adalah suatu ide, hal-hal yang praktis, metode, cara, barang-barang buatan manusia yang diamati atau dirasakan sebagai suatu yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). hal baru itu dapat berupa invensi atau discovery, yang digunakan untuk dapat mencapai suatu tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah (Sa'ud, 2011:4). Dalam strategi bisnis inovasi dapat membantu mendukung berjalannya strategi yang telah ditetapkan dengan mengembangkan atau menciptakan barang pada perusahaan selama pada masa covid-19. Hal ini didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Rachmawati et al., 2020) strategi untuk mempertahankan bisnis pada masa pandemi dengan meningkatkan kualitas produk tanpa bahan pengawet untuk meningkatkan loyalitas konsumen, lalu kedua dengan membuat produk baru yang lebih relevan dengan kondisi era pandemi covid-19, ketiga dengan melakukan strategi usaha melakukan promosi berbasis online dengan membuka web sekar ayu boga sebagai media mendekatkan diri dengan konsumen.

Hubungan Fleksibilitas dalam Keadaan Covid-19

Fleksibilitas merupakan kemampuan untuk menanggapi berbagai permintaan yang berasal dari lingkungan kompetitif perusahaan yang dinamis (Sanchez, 1995) dalam (Beraha et al., 2018). Pada strategi bisnis fleksibilitas merupakan strategi perusahaan dalam menanggapi tantangan bisnis, fleksibilitas dapat membantu perusahaan dalam menentukan permintaan pasar. Hal ini didukung pada penelitian yang dilakukan oleh (Tjiptono et al., 2020) hasil pada penelitian ini menunjukkan empat strategi telah diidentifikasi kelangsungan hidup sinkronisasi, perenggangan dan pergeseran strategi dalam menghadapi krisis. Strategi ini memberikan wawasan pentingnya fleksibilitas dan inovasi untuk menavigasi dan bertahan selama masa-masa sulit.

Kerangka Konseptual Penelitian



Gambar 2.1. Kerangka konseptual