

**SOCIAL CAPITAL AND RESILIENCE ON COVID-19 PANDEMIC: CASE STUDY IN
PT.VENUS PRIMA SENTOSA**

RA Mislihah¹, Novira da Silva^{2*}

^{1,2}Program Studi Manajemen, Sekolah Bisnis dan Ekonomi, Universitas Prasetiya Mulya
E-mail : r.amislihah@lecturer.prasetiyamulya.ac.id¹, novira.dasilva@prasetiyamulya.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to identify a family firm's resources to survive during the crisis, especially the covid-19 pandemic crisis. This study undertakes a case study in PT Venus Prima Sentosa, owner of Roti Unyil Venus, a specialty culinary gift from Bogor, which has been in the business for 30 years. The study uses a qualitative approach with an in-depth interview and desk study research as data collection methods. Data is analyzed using a resource-based view and social capital with relational, cognitive, and structural dimensions. The results identify that internal and external social capital has contributed to the company's resiliency when facing with COVID-19 pandemic crisis. Internal social capital consists of trust and respect between family members and employees. Meanwhile, the external social capital consists of suppliers' loyalty, cooperation with related businesses, and compliance with government rules during the COVID-19 pandemic. Hopefully, these results can help other business owners strengthen their social capital to gain competitive advantage and business resilience, especially in the food industry.

Keywords: resilience, resource-based view, social capital, covid-19 pandemic

**MODAL SOSIAL DAN RESILIENSI DALAM MENGHADAPI PANDEMI COVID-19:
STUDI KASUS PT.VENUS PRIMA SENTOSA**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki sebuah perusahaan keluarga agar dapat bertahan di masa krisis, terutama krisis akibat pandemi covid-19. Penelitian ini melakukan studi kasus pada PT Venus Prima Sentosa, pemilik usaha Roti Unyil Venus, makanan oleh-oleh khas Kota Bogor yang telah beroperasi selama 30 tahun. Metode penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam dan pengolahan data sekunder. Analisis data menggunakan pendekatan resources-based view dan modal sosial dengan dimensi relasional, kognitif dan struktural. Hasil penelitian menemukan modal sosial internal dan modal sosial eksternal berperan dalam keberhasilan perusahaan melalui krisis akibat pandemi covid-19. Modal sosial internal terdiri dari relasi kepercayaan dan saling hormat antar anggota keluarga dan karyawan. Modal sosial eksternal bersumber pada loyalitas pemasok, kerjasama dengan usaha sejenis, serta kepatuhan pada peraturan pemerintah terutama di masa krisis pandemic covid-19. Penelitian ini dapat mendorong pelaku usaha, khususnya di industri makanan, untuk memperkuat modal sosial sebagai salah satu sumber daya dalam membentuk keunggulan bersaing dan membentuk resiliensi usaha.

Kata kunci: resiliensi, resource-based view, modal sosial, pandemi covid-19

PENDAHULUAN

Krisis akibat pandemi covid-19 dirasakan oleh semua sektor sejak kuartal pertama tahun 2020. Pemerintah Indonesia berupaya menekan laju pandemi covid-19 dengan menetapkan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB), vaksinasi masal, dan dilanjutkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM). Dalam kurun waktu dua tahun (2020-2022) Indonesia dan berbagai tempat di dunia mengalami pasang surut gelombang korban jiwa akibat virus SarCov2 penyebab covid-19. Dunia usaha juga mengalami guncangan, terutama di industri makanan minuman yang mengalami penurunan pendapatan harian hingga 37% di masa awal pandemi covid-19 dan merupakan salah satu sektor industri yang paling terdampak saat pandemi covid-19 (Burhan, 2020; Santia, 2020).

Kemampuan dunia usaha untuk keluar dari berbagai krisis dan tetap bertahan sering disebut dengan resiliensi usaha. Penelitian tentang resiliensi banyak dilakukan dengan mengambil sampel UMKM saat pandemi covid-19 (Burnard & Bhamra, 2011; Saad et al., 2021). Pemilik usaha memikirkan berbagai cara kreatif agar usaha tetap bertahan, mulai dari penggunaan teknologi digital, perubahan model bisnis dan restrukturisasi rantai pasokan, serta diversifikasi produk (da Silva & Mislihah, 2021; Fitriasari, 2020; Morgan et al., 2020; Purbasari et al., 2020). Masih minimnya penelitian yang mengambil sampel perusahaan di tingkat diatas UMKM mendasari awal mula penelitian ini.

Setiap strategi yang diambil oleh sebuah perusahaan adalah bagian dari upaya untuk bertahan dan keluar dari krisis. Tidak ada solusi generik, dan setiap perusahaan memiliki cara unik untuk mencapai tujuan tersebut (Cowling et al., 2020; Kang et al., 2020). Resource-Based View (selanjutnya disingkat dengan RBV) dipilih sebagai kerangka teori strategi manajemen karena banyak digunakan sebagai dasar untuk menjelaskan tentang upaya perusahaan agar unggul dalam persaingan usaha (Barney, 1991). Pandangan RBV menyatakan perusahaan yang dapat bertumbuh adalah yang memiliki kapabilitas untuk mengelola sumber daya perusahaan seperti memiliki orientasi pada pembelajaran, pasar, dan kewirausahaan (Hernández-Linares et al., 2018; Huang & Wang, 2011). RBV banyak juga digunakan

dalam penelitian tentang daya tahan perusahaan saat menghadapi krisis (Bhamra et al., 2011; Herbane, 2013; Saad et al., 2021). Salah satu faktor yang mendasari terbentuknya daya tahan adalah dari faktor internal perusahaan seperti berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan, termasuk didalamnya adalah sumber daya tak berwujud.

Sumber daya tak berwujud yang penting bagi sebuah perusahaan adalah modal sosial (Chisholm et al., 2009) dan perusahaan keluarga memiliki kelebihan tersendiri dalam hal menciptakan modal sosial dibandingkan perusahaan non-keluarga (Mani & Lakhali, 2015). Perusahaan keluarga adalah entitas bisnis yang dikelola oleh beberapa anggota keluarga antar generasi dengan visi yang sama terhadap bisnis. Perusahaan keluarga mendominasi kegiatan ekonomi dalam bentuk perusahaan yang baru berdiri atau sudah puluhan tahun, juga dalam bentuk perusahaan kecil atau besar. Faktor kontekstual mempengaruhi perusahaan keluarga dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan. Maka konteks lingkungan bisnis, keunikan sumber daya yang dimiliki perusahaan keluarga terutama di negara Asia menjadi kajian penelitian yang perlu diteliti lebih jauh (Dasmit et al., 2018).

Salah satu perusahaan keluarga yang bergerak di industri makanan dan minuman adalah Roti Unyil Venus Bogor. Usaha ini telah beroperasi sejak tahun 1992, dikenal sebagai salah satu oleh-oleh khas Bogor. "*Belum lengkap ke Bogor tanpa membeli Roti Unyil dan Asinan*" adalah ungkapan yang menunjukkan keunikan produknya. Usaha ini telah bertahan di berbagai krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia, termasuk krisis pandemi covid-19.

Masih sedikitnya penelitian yang menitikberatkan pada daya tahan perusahaan keluarga di tingkat diatas UMKM pada sektor usaha makanan minuman di masa krisis pandemi covid-19 di Indonesia. Maka, penelitian ini mengambil studi kasus pada Roti Unyil Venus dengan pertanyaan penelitian utama "Bagaimana Roti Unyil Venus mampu bertahan menghadapi krisis pandemi covid-19?" Dari pertanyaan utama ini diharapkan penelitian ini memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai modal sosial yang dimiliki sebuah perusahaan keluarga di industri makanan, bagaimana mempertahankan dan meningkatkan

modal tersebut, serta bagaimana hal tersebut menjadi sumber daya yang bermanfaat bagi perusahaan untuk bertahan di masa krisis.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pembelajaran pengelola usaha sejenis ataupun dijadikan tolak ukur bagi usaha lain untuk mengelola keunggulan bersaing dan bertahan menghadapi krisis di masa mendatang. Bagian selanjutnya dari artikel ini akan menjelaskan tentang Modal Sosial dan pandangan RBV dalam Tinjauan Pustaka, dilanjutkan dengan Metode Pengumpulan Data melalui interview dan pengolahan data sekunder serta Hasil dan Pembahasan mengenai Modal Sosial Roti Unyil Venus.

TINJAUAN PUSTAKA

Resiliensi

Resiliensi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring adalah ‘kemampuan beradaptasi dan tetap teguh dalam situasi sulit; Tangguh’ (KBBI, 2016). Penelitian tentang resiliensi mengalami peningkatan dari sisi jumlah artikel sejak tahun 2010, karena berbagai krisis yang terjadi baik krisis alamiah seperti bencana alam (gempa bumi, kebakaran hutan, banjir dan lain sebagainya), juga krisis non alamiah seperti resesi keuangan global. Resiliensi dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang keilmuan dan diteliti pada level individu, team, atau organisasi (Raetze et al., 2021). Konsep dan teori yang mendasari terbentuknya resiliensi yang banyak diadopsi oleh akademisi adalah *crisis and disaster management, resource-based view serta dynamic capabilities* (Bhamra et al., 2011; Saad et al., 2021). Penelitian ini menggunakan *resource-based view* untuk menelaah terbentuknya resiliensi di sebuah perusahaan. Sementara penelitian tentang resiliensi di perusahaan keluarga menyebutkan resiliensi akan sangat kontekstual berdasarkan lokasi tempat usaha (González & Pérez-Urbe, 2021).

Resource-based View

RBV meneliti tentang hubungan antara sumber daya organisasi dan kapabilitas organisasi serta dampaknya pada kinerja perusahaan (Barney, 1991). Asumsi dasar pendekatan RBV adalah perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang lebih besar dapat lebih unggul daripada perusahaan

dengan aset yang lebih kecil. Sumber daya perusahaan terdiri dari sumber daya berwujud (seperti modal finansial, pabrik, bahan baku) serta sumber daya tak berwujud (seperti reputasi, kualitas). Dalam pandangan RBV, agar memiliki keunggulan bersaing, perusahaan harus memiliki sumber daya yang bernilai, langka, tidak mudah ditiru dan tak mudah tergantikan, dimana hanya sumber daya tak berwujud yang memenuhi kriteria tersebut (Barney, 1991).

Modal Sosial dalam RBV

Dalam perspektif RBV, modal sosial adalah sumber daya tak berwujud yang penting bagi perusahaan, dimana kepemilikan modal sosial menjadikan sebuah perusahaan dapat mengimplementasikan strategi bisnis yang tidak mudah ditiru oleh kompetitor (Chisholm et al., 2009). Modal sosial adalah sumber daya tertentu yang melekat dalam sebuah relasi dan jaringan yang bermanfaat dalam menciptakan nilai dan peningkatan produktivitas (Shi et al., 2015). Sebagai contoh, dengan modal sosial yang dimiliki seorang pelaku usaha, terjadi peningkatan kapasitas pengetahuan serta sikap, intensi dan perilaku untuk mempertahankan usahanya (Stafford et al., 2013; Lang et al., 2022).

Modal sosial dimiliki oleh individu dalam sebuah sistem normatif dimana individu tersebut bisa memperoleh bantuan dan dukungan namun ia juga berkewajiban melakukan hal yang sama ke aktor lain dalam hubungan tersebut (Coleman, 1988). Modal sosial dapat menguntungkan aktor di dalam sebuah relasi. Sebagai contoh adalah sebuah perusahaan yang memiliki hubungan yang terjalin baik dengan pemasoknya akan mendapatkan keistimewaan untuk mendapatkan prioritas pesanan ketika terjadi kelangkaan. Kemudahan ini didapatkan hasil dari membangun kepercayaan dan menjaga hubungan dalam waktu yang lama, sehingga hal ini adalah sumber daya tak berwujud perusahaan tersebut yang sulit untuk didapatkan dengan mudah oleh kompetitor yang belum pernah memiliki kerjasama dengan pemasok tersebut.

Modal sosial dapat terbentuk dari hubungan perusahaan secara internal maupun eksternal. Modal sosial internal sebuah perusahaan bisa didapati dalam hubungan antar aktor dalam organisasi, misalnya hubungan antar karyawan yang dilandasi nilai keterbukaan akan memberi

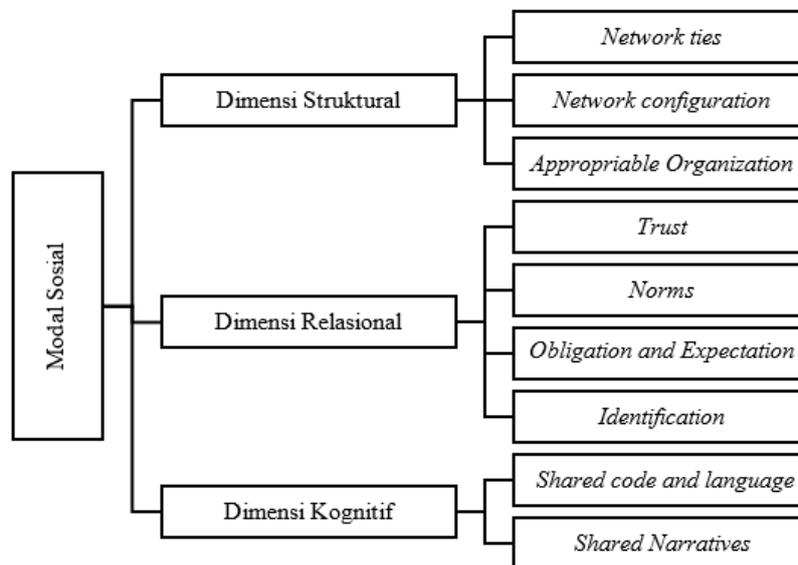
kesempatan bagi mereka untuk akses sumber daya perusahaan yang diperlukan untuk mereka mengembangkan kemampuan diri. Di sisi lain, modal sosial eksternal sebuah perusahaan bisa didapati dari hubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan, misalnya dengan pemasok, pelanggan, pemerintah, dan lain-lain. Keberadaan modal sosial ini memungkinkan perusahaan mencapai tujuannya dengan lebih baik dan dengan biaya yang lebih murah (Chisholm et al., 2009)

(Nahapiet & Ghoshal, 2009) merumuskan tiga dimensi utama yang dimiliki oleh modal sosial, yaitu dimensi struktural, relasional dan kognitif. Dimensi struktural adalah konfigurasi jaringan atau pola-pola hubungan antar aktor, baik itu individu maupun unit kerja. Dimensi relasional didefinisikan sebagai ikatan riil antar aktor yang membuat mereka memiliki keterikatan terhadap satu dengan yang lain dimana hal ini terbentuk dari interaksi selama kurun waktu tertentu. Sebagai ilustrasi, misalkan

terdapat 2 orang yang bekerja dengan jabatan yang sama di sebuah departemen di organisasi. Dari dimensi struktural, keduanya memiliki hierarki yang sama dengan kepala departemennya. Namun, dilihat dari dimensi relasional, bisa jadi tingkat kepercayaan kepala departemen terhadap keduanya berbeda. Dimensi yang ketiga adalah dimensi kognitif, didefinisikan sebagai kepemilikan sistem nilai bersama diantara para aktor. Meskipun dikelompokkan menjadi tiga dimensi, ketiganya memiliki keterkaitan antara satu dengan yang lainnya dan semuanya merupakan aspek penting dari sebuah modal sosial.

Pada konteks usaha keluarga, (Engeset, 2020) menyebutkan rasa percaya dan saling menghormati antar anggota keluarga dapat meningkatkan keberlanjutan sebuah usaha yang dikelola keluarga.

Gambar 1. Dimensi Modal Sosial



Sumber: Nahapiet & Ghoshal (diolah, 2009)

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang mengandalkan pada interpretasi dan pengetahuan sosial dalam pemahaman kontekstual dan budaya. Penelitian kualitatif melakukan pemeriksaan detail akan suatu kasus secara natural, untuk mendapatkan

pemahaman secara otentik dan menggabungkan berbagai informasi dari berbagai perspektif (Neuman, 2014).

Teknik yang digunakan adalah studi kasus tunggal karena pendekatan ini adalah yang paling sesuai untuk mengurai fenomena dan konteks-konteks tertentu yang dialami subjek

penelitian, dan membantu peneliti menghubungkan ide abstrak dengan temuan detail yang didapatkan dari suatu kasus (Neuman, 2014; Yin, 2018).

Penelitian ini mengambil studi kasus pada Roti Unyil Venus sebuah perusahaan keluarga yang telah berjalan selama 30 tahun. Memulai produksinya dari tahun 1992, usaha ini didirikan oleh Bapak Hendra Saputra Hawidjaja. Toko roti ini menawarkan roti dengan keunikan yaitu ukuran yang kecil dibandingkan roti pada umumnya. Seiring berjalannya waktu, Roti Unyil Venus makin dikenal oleh pembeli baik dari kota Bogor sendiri maupun dari pendatang yang sedang berwisata ke kota Bogor dan menjadikannya salah satu buah tangan khas dari Kota Bogor. Dari awalnya berskala usaha rumahan, usaha ini kemudian berkembang hingga mengubah bentuk legal usaha menjadi Perseroan Terbatas pada tahun 2012 dengan nama PT. Venus Prima Sentosa.

Di tahun 2022, Roti Unyil Venus masih dikelola oleh keluarga Bapak Hendra Saputra Hawidjaja. Ketika legalitas perusahaan disahkan dalam bentuk PT pada tahun 2012, Bapak Hendra menjabat sebagai komisaris, sementara Bapak Irvan dan Bapak Yos Hawidjaja menjabat sebagai Direktur. Ibu Feby Amanda, istri dari Bapak Yos Hawidjaja, bertugas sebagai Direktur Marketing. Bapak Irvan dan Bapak Yos Hawidjaja sendiri adalah keponakan dari Bapak Hendra, dan pengelolaan usaha lebih banyak dijalankan oleh generasi kedua, meskipun Pak Hendra sebagai pendiri masih sering juga terlibat dalam pertemuan manajemen membahas keputusan strategis perusahaan.

Roti Unyil Venus mengalami dampak signifikan akibat pandemi covid-19 yaitu terjadi penurunan penjualan hingga 25%. Namun memasuki tahun 2022, toko Roti Unyil Venus masih tetap beroperasi bahkan mengalami peningkatan penjualan. Tabel 1 memberikan informasi ringkas profil usaha Roti Unyil Venus Bakery. Dari ringkasan sejarah dan profil usaha tersebut, Roti Unyil Venus sangat tepat untuk dipilih menjadi subjek penelitian ini.

Tabel 1. Profil Perusahaan Roti Unyil Venus

Nama	PT. Venus Prima Sentosa
Merek Produk	Roti Unyil Venus Bakery
Tahun berdiri	1992

Pendiri	Hendra Saputra Hawidjaja
Lokasi	Kota Bogor
Bidang Usaha	Toko Roti
Jenis Industri	Makanan dan Minuman
Jumlah Toko	2
Jumlah Mitra	28 outlet
Jumlah Karyawan	375 orang
Omzet	± 50 Milyar Rupiah per tahun
Website	www.venusbakery.co.id

Sumber: Hasil olahan Peneliti, diolah dari www.venusbakery.co.id dan hasil wawancara (2022)

Pengumpulan Data

Penelitian ini menggabungkan data primer dan sekunder untuk mendapatkan perspektif yang luas terkait sejarah dan aspek-aspek bisnis dari Roti Unyil Venus. Penggunaan sumber data yang beragam termasuk wawancara dan data sekunder bertujuan untuk menerapkan proses “triangulation and corroboration”, yaitu proses melihat suatu kejadian dari berbagai sudut pandang untuk meningkatkan akurasi data (Neuman, 2014, Yin, 2009).

Teknik pengumpulan data dilakukan untuk data primer dan sekunder sebagai berikut:

1. Data primer: Wawancara dengan Direktur Sales dan Marketing PT. Venus Prima Sentosa. Wawancara dilakukan pada bulan Maret-Mei 2022 melalui *teleconference*. Pada penelitian ini dinamakan Narasumber 1.
2. Data sekunder: Hasil rekaman Webinar Bareca Magazine dengan Direktur Operation PT. Venus Prima Sentosa. Pada penelitian ini dinamakan Narasumber 2.
3. Data sekunder lain dari website dan media sosial resmi Roti Unyil Venus, serta dari artikel yang relevan di berbagai media.

Penggunaan berbagai teknik pengumpulan data adalah juga bagian dari meningkatkan validitas dan reliabilitas penelitian. Analisis data dilakukan secara deskriptif dari hasil transkripsi hasil wawancara dengan narasumber dengan membuat pengelompokan data dan mencari kata kunci sesuai konteks dan teori yang digunakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peneliti mengajukan pertanyaan tentang sumber daya yang dimiliki oleh Roti Unyil Venus Bakery yang membuatnya dapat bertahan menghadapi berbagai krisis, terutama krisis karena pandemi covid-19. Hasil analisis memunculkan Modal Sosial sebagai salah satu keunggulan Roti Unyil Venus. Berikut adalah penjelasan lebih lanjut dari temuan tersebut, yang dikelompokkan dalam kategori modal sosial internal dan eksternal.

Kondisi Indonesia saat pandemi covid-19

Upaya pemerintah menekan penyebaran virus covid-19 dimulai dari pemberlakuan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) pada periode Maret-Juni 2022, kampanye protokol kesehatan 3M (Memakai Masker, Mencuci Tangan, Menjaga Jarak), dilanjutkan dengan program vaksinasi massal pada bulan Januari 2021. Indonesia tercatat mengalami 3 kali gelombang tinggi kasus konfirmasi positif covid-19, pada periode Januari 2021, Juli 2021, dan Januari 2022. Pada gelombang pertama di bulan Januari 2021, jumlah kasus positif Covid-19 berada di kisaran angka 14.000 kasus terkonfirmasi positif per hari. Pemerintah lalu menerapkan Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Bermasyarakat (PPKM) dengan membagi tingkat PPKM mulai dari tingkat satu sampai empat berdasarkan jumlah kasus positif dan indikator 3T (*testing, tracing, treatment*). Pada periode bulan Juli 2021 dengan adanya varian delta virus covid-19, Indonesia memasuki gelombang kedua dengan jumlah kasus terkonfirmasi positif sebesar 54.000 kasus per hari. Kebijakan PPKM Darurat diberlakukan dengan kembali menerapkan kebijakan *stay at home*. Gelombang ketiga tercatat terjadi pada periode bulan Januari 2022, karena mobilisasi masyarakat pada liburan akhir tahun, tercatat kasus positif sebesar 64.000 per hari (*Peta Sebaran / Covid19.go.id*, 2020).

Modal Sosial Internal

Kebijakan PSBB maupun PPKM yang membatasi pergerakan masyarakat, memberikan dampak bagi pengurangan kegiatan belanja di toko dan outlet Roti Unyil Venus. Hasil wawancara dengan narasumber 1 menyebutkan pada gelombang pertama pandemi, Roti Unyil Venus mengalami penurunan penjualan hingga

25%. Sedangkan di gelombang kedua dan ketiga juga mengalami penurunan namun tidak seburuk yang dialami di gelombang pertama.

Respons darurat dari manajemen adalah melakukan pertemuan antara pengelola dan pemilik usaha. Dari pertemuan ini disepakati proyeksi batas kerugian yang masih bisa ditanggung oleh perusahaan, serta alokasi dana yang perlu disiapkan untuk mengatasi kerugian akibat penurunan penjualan. Jika di akhir tahun 2020 ternyata proyeksi angka ini meleset, barulah keputusan penutupan usaha menjadi bahan yang dipertimbangkan. Manajemen juga memutuskan untuk tidak melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), meskipun cara ini dianggap sebagai cara paling cepat untuk mengurangi potensi kerugian lebih tinggi. Pemilik dan pengelola usaha lebih mengutamakan kemanusiaan, dengan memikirkan kondisi yang harus dihadapi para karyawan jika terkena Covid-19 dan juga harus kehilangan pekerjaannya.

Untuk mengurangi beban operasional perusahaan, manajemen memilih untuk melakukan pengaturan jam kerja karyawan. Karena penurunan jumlah penjualan berdampak juga pada penurunan jumlah produksi roti, maka pengaturan alokasi jam produksi diatur dengan cara menerapkan sistem *on/off*. Pada bulan pertama pandemi berlangsung, karyawan Roti Unyil Venus bekerja dua minggu lalu diliburkan di dua minggu berikutnya, secara bergantian, dengan gaji disesuaikan dengan jumlah kehadiran. Sistem ini disesuaikan kembali setelah jumlah penjualan kembali meningkat seiring kondisi pandemi yang membaik.

Di saat perusahaan lain di industri makanan banyak melakukan PHK saat terjadi pandemi, pilihan manajemen Roti Unyil Venus untuk tetap mempertahankan karyawan meskipun memiliki potensi kerugian menjadi kredit bagi modal sosial di hubungan antara perusahaan dengan karyawannya. Jika memilih untuk melakukan PHK, perusahaan akan terhindar dari resiko keuangan akan tetapi menanggung defisit modal sosial antara perusahaan dan karyawan dimana efeknya akan ditanggung dikemudian hari seperti peningkatan tingkat perputaran karyawan (Chisholm et al., 2009). Data tingkat perputaran karyawan di Roti Unyil Venus belum diteliti lebih lanjut, namun fakta menarik yang disampaikan narasumber adalah saat ini ada 2

orang karyawan yang masih bekerja dari awal mula Roti Unyil Venus berdiri. Hal ini bisa menjadi gambaran loyalitas hubungan karyawan dan Roti Unyil Venus.

Di masa pandemi, perusahaan juga memperhatikan keselamatan dan kesehatan karyawan, dengan memperhatikan protokol kesehatan setiap karyawan di toko maupun bagian produksi. Kebijakan-kebijakan yang diambil Roti Unyil Venus terkait hubungan dengan karyawan diatas merefleksikan intensi perusahaan untuk menjaga hak karyawan dan menunaikan kewajiban sebagai pengusaha. Kewajiban dan ekspektasi merupakan bagian dari dimensi relasional dari modal sosial (Nahapiet & Ghoshal, 2009) yang akan memberi keuntungan bagi kedua belah pihak.

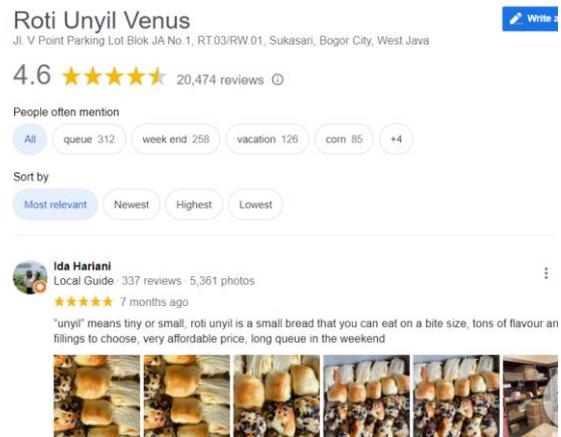
Praktik yang dilakukan Roti Unyil Venus akan memperkuat kepercayaan karyawan terhadap manajemen, dimana kepercayaan antar aktor dalam sebuah hubungan adalah salah satu bentuk dimensi relasional dari modal sosial (Pearson et al., 2008). Sumber daya perusahaan berupa kepercayaan ini akan diperoleh dari sebuah hubungan yang kuat dan integritas moral (Pearson et al., 2008) yang pada akhirnya akan menjadi sumber daya yang berpengaruh kuat terhadap keunggulan bersaing sebuah perusahaan keluarga (Sundaramurthy, 2008).

Prinsip dasar pendiri Roti Unyil Venus adalah menjual roti "fresh from the oven". Roti yang dijual tidak pernah menggunakan pengawet, sehingga aman dan sehat untuk dikonsumsi. Prinsip ini lebih diutamakan daripada sekedar mencari untung dan menetapkan target omzet penjualan. Prinsip ini selalu dipegang teguh oleh pengelola usaha, sebagai contoh, ada banyak tawaran yang datang untuk membuka cabang di lokasi yang jauh dari Kota Bogor. Konsekuensi jika menerima tawaran tersebut, bahan pengawet harus ditambahkan di roti agar dapat bertahan lama selama di perjalanan. Tawaran tersebut pada akhirnya ditolak meskipun secara finansial menggiurkan, karena tidak sejalan dengan visi "fresh from the oven" yang dimiliki dari awal usaha berdiri.

Kesegaran produk menjadi cirikhas dan produk roti Unyil Venus menjadi kebanggaan kota Bogor. Berikut adalah gambar petikan review dari googlemaps untuk kata kunci pencarian 'Roti Unyil Venus Bogor'. Kolom

pencarian memunculkan lokasi Ruko V Point Sukasari, salah satu toko Roti Unyil dengan 19,670 review dengan rata-rata penilaian 4,6 dari 5 bintang.

Gambar 2. Contoh Ulasan Pelanggan



Sumber: Google Review (2022)

Untuk tetap menjaga kualitas produk, ketika penjualan harian masih menyisakan roti yang tidak habis terjual, kebijakan yang diambil adalah roti tidak kembali dijual keesokan harinya, karena tekstur dan rasa roti akan berubah. Roti juga tidak dijual kembali dengan potongan harga. Manajemen meyakini roti yang dijual dengan potongan harga membuat roti dipersepsikan berkurang kualitasnya. Sisa roti penjualan harian kemudian diberikan ke pihak lain dalam bentuk bakti sosial ke panti asuhan, atau ke pihak lain yang membutuhkan. Data penerima bantuan biasa dikumpulkan oleh karyawan, bisa juga dari lingkungan sekitar toko dan rumah karyawan, atau lokasi yang jauh. Di masa pandemi, kegiatan donasi dilakukan semakin sering. Pendiri dan pengelola usaha memanfaatkan waktu luang karena aktivitas toko yang berkurang selama pandemi, untuk memperbanyak kegiatan sosial tersebut. Donasi tidak hanya roti tapi juga sembako sebagai bentuk bantuan sosial. Donasi ini diberikan ke panti-panti yang membutuhkan. Pengelola juga khusus membuat roti yang lebih besar untuk diberikan ke pengendara ojek online.

Nilai berbagi ini tetap bertahan dari awal usaha berdiri. Hal ini merupakan representasi dari dimensi kognitif dari modal sosial, dimana dimensi ini sangat kuat melekat dalam sebuah perusahaan keluarga (Pearson et al., 2008).

Dimensi kognitif dari modal sosial, yaitu kepemilikan nilai-nilai, kepercayaan dan visi yang sama, bermanfaat untuk menjaga komitmen individu di sebuah perusahaan keluarga untuk meningkatkan performa perusahaan (Mahto et al., 2010).

Kekuatan dimensi kognitif dari modal sosial di Roti Unyil Venus tercermin dari kebijakan yang diambil di saat pandemi, ketika perusahaan berhadapan dengan potensi kerugian finansial. Dengan tetap konsisten mendonasikan roti yang tidak habis terjual, perusahaan tetap terus bisa menjaga kualitas produk, dan menjaga keunggulan bersaing perusahaan dalam jangka panjang. Hal ini sejalan dengan konsep bahwa dimensi kognitif dari modal sosial yang dimiliki sebuah perusahaan akan memberikan efek positif terhadap performa perusahaan, baik finansial (Mani & Lakhali, 2015) maupun non-finansial (Chrisman et al., 2012).

Penjelasan diatas juga sesuai dengan penelitian sebelumnya tentang resiliensi usaha, yaitu faktor sumber daya internal perusahaan menjadi dasar terbentuknya daya tahan usaha ketika menghadapi berbagai krisis seperti di masa krisis pandemi covid-19 (Cassia & Minola, 2012; Herbane, 2019; B. R. Purnomo et al., 2021; Sharma et al., 2020).

Modal Sosial Eksternal

Kualitas dari sebuah produk makanan tidak terlepas dari bahan baku pembuatannya. Selama tiga dekade usaha, Roti Unyil Venus telah memiliki beragam pengalaman dalam bekerja sama dengan pemasok. Pemasok yang dari awal membantu usaha masih ada yang terus bekerjasama hingga sekarang. Meskipun demikian, terdapat variasi jumlah pemasok, jadi jumlah pemasok tidak hanya satu untuk memastikan kualitas produk tetap terjaga. Sebagai contoh, pemasok tepung terigu ada lebih dari 1 pemasok, dengan demikian meminimalkan resiko terjadinya kekurangan bahan baku jika salah satu pemasok mengalami kendala. Manajemen Roti Unyil Venus berprinsip ketika pemasok tetap mampu mendukung usaha maka akan digunakan terus. Demikian juga dengan variasi jumlah mitra outlet yang bekerjasama mendistribusikan produk-produk Roti Unyil Venus. Sebagian besar pemasok dan penanggungjawab outlet sudah bekerjasama lebih dari 10 tahun dengan

Roti Unyil Venus, sehingga tercipta atmosfer hubungan kekeluargaan. Perusahaan memiliki harapan bahwa pemasok, outlet dan perusahaan dapat bersama-sama terus bertumbuh, karena dari awal usaha berdiri telah bersama-sama mengembangkan usaha masing-masing.

Hubungan baik dengan pihak eksternal, dalam kasus ini kepercayaan dan loyalitas antara Roti Unyil Venus dengan pemasok dan distributor, adalah sumber daya dalam kategori dimensi relasional dari modal sosial. Sumber daya ini dibangun dan diperkaya melalui hubungan dari masa ke masa (Nahapiet & Ghoshal, 2009). Roti Unyil Venus menggunakan pemasok yang sama dan tidak pernah mengganti jika tidak ada masalah kualitas. Pola pembelian bahan baku dari pemasok (sistem *purchasing*) juga tidak melalui proses tender dengan mencari harga terendah dan mengunci harga di awal tender, seperti yang umumnya berlaku.

Modal sosial ini memberikan keuntungan bagi Roti Unyil Venus dalam hal pengaturan arus kas. Model bisnis Roti Unyil Venus yang langsung menjual produk ke pelanggan, menghasilkan pendapatan langsung masuk kas perusahaan setiap harinya, sementara pembayaran dari pembelian bahan baku ke pemasok dilakukan dalam jangka waktu 15-30 hari setelah bahan baku diterima. Pemasok dapat memberikan termin jangka waktu pembayaran karena kepercayaan dan hubungan baik yang telah lama tercipta sejak lama. Selain sisi finansial, manfaat lain yang didapatkan Roti Unyil Venus dari hubungan baik dengan pemasok adalah pasokan bahan baku yang stabil dan terjaga kualitasnya sehingga kualitas rasa dari produk roti yang dihasilkan menjadi konsisten.

Selain dengan pemasok dan mitra outlet, Roti Unyil Venus juga membangun hubungan baik dengan usaha kuliner khas Kota Bogor lainnya, yaitu Asinan Gedung Dalam. Sejak awal berdiri, Roti Unyil Venus dan Asinan Gedoeng Dalam memiliki toko yang bersebelahan. Kedua produk ini kemudian dikenal sebagai oleh-oleh khas kota Bogor, salah satunya karena faktor lokasi toko yang bedekatan membuat konsumen membeli kedua produk bersamaan. Identifikasi sebagai sesama usaha makan oleh-oleh khas kota Bogor merupakan contoh dari modal sosial dengan

dimensi relasional. Dengan identifikasi ini, Roti Unyil Venus dan Asinan Gedung Dalam bersinergi dan saling mendukung untuk kemajuan bersama. Hal ini terus dibina hingga akhirnya memiliki toko bersebelahan di beberapa lokasi sampai saat ini.

Dalam konteks kuliner khas dari suatu kota, aneka kuliner yang tersedia dalam satu lokasi membuat pelanggan menjadi semakin nyaman berbelanja sehingga pada akhirnya membawa keuntungan bagi kedua belah pihak pemilik usaha. Dalam hal ini, modal sosial berperan mendorong kolaborasi antar organisasi dalam bentuk kerjasama strategik dengan perusahaan lain berkontribusi pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi krisis (Mzid et al., 2019; Budiarti, 2021). Kerjasama ini juga sesuai dengan penelitian (Crick & Crick, 2020) yang menggunakan strategi *coopetition* sebagai strategi bertahan menghadapi krisis pandemi covid-19. Strategi *coopetition* (*cooperation and competition*) kerjasama dan kompetisi dengan sesama usaha makanan oleh-oleh khas Bogor, juga berbagi informasi dengan pemasok yang setia.

Hubungan dengan pihak eksternal selain pemasok adalah juga dengan pemerintah. Kepatuhan manajemen Roti Unyil Venus pada peraturan pemerintah yang berlaku seperti protokol kesehatan dan jam operasional saat PPKM. Beberapa perubahan dilakukan di area Roti Unyil Venus untuk mengikuti protokol kesehatan adalah sebagai berikut:

1. Menyediakan unit wastafel di depan toko serta desinfektan di area dalam toko
2. Penggunaan masker dan faceshield bagi seluruh karyawan
3. Menyiapkan jalur antrian pembeli dengan pembatas dari kaca akrilik
4. Mendirikan *Booth Express* di luar area toko sehingga pembeli bisa langsung memesan tanpa perlu masuk area toko
5. Menjaga sirkulasi udara dengan selalu membuka pintu toko

Contoh lain adalah saat Pemerintah Kota Bogor menetapkan level PPKM pada bulan Desember 2021, memasuki level 2, yang memiliki ketentuan utama jam operasional tempat umum sampai jam 21.00 WIB dengan daya tampung sebesar 75% kapasitas ruangan dengan protokol kesehatan yang berlaku. Roti

Unyil berupaya selalu mengikuti ini dengan menyiapkan beberapa skenario produksi dan pelayanan. Sebagai contoh, saat kebijakan pembatasan sosial dengan penetapan jam operasional toko retail di kota Bogor diterapkan, pengelola selalu memantau pengumuman dari Walikota Bogor setiap harinya. Ketika diumumkan hanya diizinkan beroperasi hingga pukul 6 sore, maka pengelola segera memutuskan jumlah produksi, jam kerja karyawan dan pengaturan operasional toko. Pengelola juga menyiapkan beberapa skenario alternatif, untukantisipasi jika ada perubahan kebijakan yang akan diumumkan oleh pemerintah. Respon manajemen ini sesuai dengan penelitian sebelumnya, yang menekankan pada tindakan manajer mengelola krisis pada tingkat operasional, agar memastikan kegiatan operasional dari hari ke hari tetap berjalan (Herbane, 2013).

Keputusan strategis yang diambil oleh manajemen juga mempertimbangkan kondisi internal usaha (seperti jumlah karyawan dan kegiatan donasi rutin), serta kondisi eksternal (kepatuhan pada peraturan pemerintah daerah). Hal ini sesuai dengan kajian manajemen strategis yang perlu menyeimbangkan dinamika lingkungan eksternal dan internal (Sugiono, 2018). Dalam perspektif modal sosial, praktik Roti Unyil Venus untuk memenuhi kewajiban mematuhi aturan pemerintah merepresentasikan dimensi relasional dari modal sosial. Tabel 2 meringkas dimensi Modal Sosial Internal dan Eksternal yang dimiliki oleh Roti Unyil Venus.

Tabel 2. Hasil Identifikasi Dimensi Modal Sosial Roti Unyil Venus

Modal Sosial	Aktor yang berhubungan dalam Dimensi Struktural	Dimensi Modal Sosial
Internal	Karyawan	Relasional (<i>Obligations and Expectations; Trust</i>)
	Anggota keluarga lain di Manajemen	Kognitif (<i>Shared Code and Language</i>)
Eksternal	Pemasok	Relasional

Modal Sosial	Aktor yang berhubungan dalam Dimensi Struktural	Dimensi Modal Sosial
		(Trust)
	Usaha lain sejenis	Relasional (Identification)
	Pemerintah	Relasional (Obligations and Expectations)

Sumber: Hasil olahan Peneliti (2022)

Temuan ini juga sejalan dengan penelitian perusahaan keluarga di Tunisia yang menyebutkan ikatan yang erat dan saling percaya antar anggota keluarga meningkatkan pencapaian tujuan perusahaan (Mani & Lakhali, 2015). Sementara penelitian di India menyebutkan modal sosial internal perusahaan keluarga dapat menjadi sumber daya yang dapat terus diidentifikasi dan dikembangkan (Akram et al., 2020).

SIMPULAN

Toko Roti Unyil Venus adalah perintis usaha roti berukuran kecil dengan rasa berkualitas, dikenal sebagai buah tangan khas Bogor sejak tahun 1992. Kuliner lain kota Bogor yang menjamur di periode 10 tahun terakhir tidak menyurutkan animo pelanggan mengkonsumsi Roti Unyil Venus.

Pada masa pandemi covid-19 di awal tahun 2020, barulah Roti Unyil Venus mengalami penurunan penjualan yang cukup signifikan. Seperti banyak usaha kuliner lain, manajemen melakukan berbagai upaya untuk mengatasi dampak pandemi covid-19 ini, baik respons darurat dengan menerapkan protokol kesehatan atau mengambil keputusan strategis tentang pengalokasian pendanaan dan tenaga kerja.

Resiliensi usaha Roti Unyil Venus saat mengarungi pandemi covid-19 melibatkan Modal Sosial Internal dan Eksternal yang dimilikinya. **Pertama**, Modal Sosial Internal, yang menggambarkan hubungan antar aktor dalam organisasi, seperti pemilik usaha dan karyawan. Manajemen Roti Unyil Venus dikelola oleh keluarga Hawidjaja. Saat ini generasi kedua lebih banyak terlibat dalam menjalankan usaha meskipun interaksi langsung

dengan generasi pertama tetap terjaga, terutama dalam pengambilan keputusan strategis. Visi pendiri usaha untuk menjadi perusahaan roti terbaik dan khas di kota Bogor dengan menghasilkan roti berkualitas, memberikan pelayanan yang ramah bagi konsumen dan memberikan kesempatan kerja kepada seluruh lapisan masyarakat, tetap dipegang teguh oleh manajemen. Salah satu dimensi kognitif modal sosial adalah kepemilikan sistem nilai yang sama diantara para aktor di organisasi. Konsistensi akan kualitas produk dan internalisasi visi ini adalah bagian penting dari upaya Roti Unyil Venus bertahan menghadapi krisis terutama krisis pandemi covid-19.

Kedua, Modal Sosial Eksternal, yang menggambarkan hubungan antara pihak-pihak di luar perusahaan seperti pemasok, pelanggan, pemerintah. Pengalaman usaha selama 3 dekade membuat Roti Unyil Venus dapat membentuk ikatan erat dengan pemasok. Roti Unyil Venus membangun loyalitas dengan pemasok, sehingga tidak pernah ada masalah yang tidak teratasi dari sisi pasokan bahan baku. Ikatan erat yang terbentuk dari interaksi selama bertahun-tahun ini adalah bagian dari dimensi relasional modal sosial. Dimensi relasional ini juga muncul dari kepercayaan erat antara manajemen dan karyawan, sebagai contoh, masih ada karyawan yang masih tetap bekerja sejak usaha ini dimulai tahun 1992. Pemasok bahan baku ada juga yang masih merupakan pemasok saat usaha ini pertama kali berdiri. Hubungan dengan pemerintah terjaga melalui kepatuhan pada peraturan pemerintah daerah saat kondisi PPKM.

Penelitian ini memberikan gambaran bagaimana modal sosial yang didapatkan dari visi dan nilai-nilai yang terjaga kuat, kepercayaan karyawan dan pemasok pada manajemen usaha, saling mendukung dengan usaha lain dan kepatuhan pada peraturan pemerintah membuat sebuah usaha mampu bertahan menghadapi krisis dan bertahan dalam jangka waktu yang lama. Penggunaan satu studi kasus di penelitian ini memberikan deskripsi yang lebih mendalam namun membatasi generalisasi hasil yang didapatkan. Akan tetapi, hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan penelitian selanjutnya, serta melengkapi penelitian sebelumnya tentang keterkaitan

modal sosial dengan keunggulan bersaing perusahaan dan resiliensi usaha keluarga.

DAFTAR PUSTAKA

- Akram, M. U., Ghosh, K., & Joseph, R. P. (2020). External knowledge sourcing and innovation in family firms: How and why absorptive capacity and family social capital matter. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 438–460. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-09-2019-0143>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- Budiarti, I. (2021). The Influence of Social Capital on Innovation Capabilities and Its Relation to Radical and Local Innovation Capabilities (Preliminary Study on Public Companies in Indonesia). *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 6(1), 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v6i1.29321>, hal. 41-51 41
- Burhan, F. A. (2020). *Bisnis Anjlok akibat Pandemi Corona, UMKM Bisa Ubah Strategi Usaha – Startup*. Retrieved from <http://www.katadata.co.id>
- Cassia, L., & Minola, T. (2012). Hyper-growth of SMEs: Toward a reconciliation of entrepreneurial orientation and strategic resources. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(2), 179–197. <https://doi.org/10.1108/13552551211204210>
- Chisholm, A. M., & Nielsen, K. (2009). Social capital and the resource-based view of the firm. *International Studies of Management & Organization*, 39(2), 7–32. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825390201>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2010.00407.X>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital Author (s): James S . Coleman Source : American Journal of Sociology , Vol . 94 , Supplement : Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure Publ. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206–213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- Da Silva, N., & Mislihah, R. A. (2021). Strategi Adjusting Capacity Dan Managing Demand pada UMKM Makanan Minuman di Jabodetabek Selama Pandemi Covid-19. In PROSENAMA: Prosiding Seminar Nasional Manajemen (Vol. 1, No. 1, pp. 105–109).
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Mahto, R. V. (2018). Governance as a Source of Family Firm Heterogeneity. In *Journal of Business Research* (Vol. 84, pp. 293–300). Elsevier Inc. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.041>
- Engeset, A. B. (2020). “For better or for worse”—the role of family ownership in the resilience of rural hospitality firms. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 20(1), 68–84. <https://doi.org/10.1080/15022250.2020.1717600>
- Fitriasari, F. (2020). How do Small and Medium Enterprise (SME) survive the COVID-19 outbreak? *Jurnal Inovasi Ekonomi*, 5(02), 53–62. <https://doi.org/10.22219/jiko.v5i3.11838>

- González, A. C., & Pérez-Urbe, M. Á. (2021). Family business resilience under the COVID-19: A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 138–152. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in uk small- and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82–95. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12006>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- KBBI. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. KBBI Daring. Retrieved from <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/resiliensi>
- Lang, L. D., Dong, N. T., Ferreira, J. J. M., Behl, A., & Dao, L. T. (2022). Sustainable agribusiness entrepreneurship during the Covid-19 crisis: the role of social capital. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2021-1259>
- Mahto, R. V., Davis, P. S., Pearce, J. A., & Robinson Jr, R. B. (2010). Satisfaction with firm performance in family businesses. *Entrepreneurship theory and practice*, 34(5), 985–1002. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2010.00393.X>
- Mani, Y., & Lakhal, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance: The impact of internal social capital dimensions on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 898–917. <https://doi.org/10.1108/IJEER-06-2014-0100/FULL/PDF>
- Morgan, T., Anokhin, S., Ofstein, L., & Friske, W. (2020). SME response to major exogenous shocks: The bright and dark sides of business model pivoting. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(5), 369–379. <https://doi.org/10.1177/026624262093659>
- Mzid, I., Khachlouf, N., & Soparnot, R. (2019). How does family capital influence the resilience of family firms? *Journal of International Entrepreneurship*, 17(2), 249–277. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0226-7>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (2009). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Knowledge and Social Capital*, 119–158. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches* (Seventh Ed). Pearson Education Limited.
- Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(6), 949–969. <https://doi.org/10.1111/J.1540-6520.2008.00265.X>
- Peta Sebaran / Covid19.go.id*. (2020). Retrieved from <https://covid19.go.id/peta-sebaran>
- Priyono, A., Moin, A., Aini, V. N., & Putri, O. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(104), 1–22. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>
- Purbasari, R., Muttaqin, Z., & Silvyia Sari, D. (2020). Digital Entrepreneurship in Pandemic Covid 19 Era: The Digital Entrepreneurial Ecosystem Framework. In *Review of Integrative Business and Economics Research* (Vol. 10).
- Purnomo, B. R., Adiguna, R., Widodo, W., Suyatna, H., & Nusantoro, B. P. (2021). Entrepreneurial resilience during the Covid-19 pandemic: navigating survival, continuity and growth. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 497–524. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0270>
- Purnomo, M., Maulina, E., Zaki, A., & Fordian, D. (2021). State of the Art of Digital Entrepreneurship in Family Business: co-authorship and co-occurrence analysis. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan*

- Kewirausahaan*, 6(1), 93–113.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., & Kirkman, B. L. (2021). Resilience in Organizations: An Integrative Multilevel Review and Editorial Introduction. *Group and Organization Management*, 46(4), 607–656.
<https://doi.org/10.1177/10596011211032129>
- Saad, M. H., Hagelaar, G., van der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Santia, T. (2020). *Industri Makanan dan Minuman Paling Terdampak Virus Corona-Bisnis Liputan6*. Retrieved from <https://www.liputan6.com>.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2020). Family firm behavior from a psychological perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 3-19.
<https://doi.org/10.1177/1042258719879675>
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: The role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 814–841.
<https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2015-0090>
- Stafford, K., Danes, S. M., & Haynes, G. W. (2013). Long-term family firm survival and growth considering owning family adaptive capacity and federal disaster assistance receipt. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 188-200.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.002>
- Sugiono, A. (2018). Resource Based View in The Strategic Management Model Framework. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 195–205.
- Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family business review*, 21(1), 89-102.
<https://doi.org/10.1111/J.1741-6248.2007.00110.X>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications*. SAGE Publications Ltd. Retrieved from <https://uk.sagepub.com/en-gb/asi/case-study-research-and-applications/book250150>