

Dunia Usaha dan Industri Bertahan dan Bangkit di Masa dan Pasca Pandemi Covid19

by Murpin Josua Sembiring

Submission date: 19-Apr-2021 09:01AM (UTC+0700)

Submission ID: 1562974487

File name: artikel_ilmiah_utm_book_chapter_UMM_Sby_1.pdf (460.84K)

Word count: 2801

Character count: 18160

Dunia Usaha dan Industri Bertahan dan Bangkit di Masa dan Pasca Pandemi Covid19

Oleh: Murpin Josua Sembiring

Situasi pandemi covid19 membuat hampir seluruh sektor bersiap melakukan perubahan dengan loncatan yang besar yang penuh tantangan, energy, pendanaan, kualifikasi SDM yang responsiv jika tetap mau eksis, hidup bertahan,bertumbuh dan berkembang. Jika mau hidup bertahan di areal new normal maka tidak lagi boleh bekerja dengan cara maupun teknologi yang lama namun harus melangkah dan berlari dengan bisnis yang memanfaatkan berbagai macam sarana teknologi terkini diselaraskan pilihan bisnis yang strategis di era new normal ini dengan cermat melihat perubahan perilaku konsumen.

Abdullah mengungkapkan dalam penelitiannya berjudul "*Dampak Covid-19 Terhadap Perilaku Konsumen Dalam Penggunaan E-Wallet Di Indonesia*" (Abdullah, Vol 9, 2021, N0 1) bahwa Virus Covid-19 ciptakan perubahan besar dan berlangsung dengan cepat serta konsumen mengubah perilakunya dalam memperoleh barang dan jasa dimana menunjukkan bahwa terdapat perubahan pada perilaku konsumen disaat pandemi Covid-19 pada indikator mencari informasi, menggunakan, dan membeli.

Hutauruk mengungkapkan dalam penelitiannya yang berjudul "*Pengaruh pandemi covid-19 terhadap faktor yang menentukan perilaku konsumen untuk membeli barang kebutuhan pokok di Samarinda*" (Hutauruk, Vol 2(1), 2020, 1-15) mengungkapkan bahwa solusi dan kenyamanan pelanggan memiliki efek langsung dan positif langsung terhadap signifikansi psikologis perilakunya di era pandemic covid 19 Disamping itu juga ditemukan adanya pengaruh langsung yang positif dan signifikan secara fisik terhadap keputusan pembelian hal ini dapat dikatakan bahwa perubahan perilaku konsumen dari pembelian langsung berubah ke online untuk menghindari kontak fisik.

Secara organisasi ditubuh dunia bisnis sendiri harus berani mengambil sikap dan keputusan strategis dengan kemampuan pengelohan data dan analisa pasar yang jeli melihat bisnis apa yang prospek dan bisnis apa yang harus ditinggalkan kedepannya sehingga pengetahuan pedoman strategis bisnis menjadi penting.

Strategi Bisnis

Terminologi strategi bisnis adalah suatu pendekatan, taktik, serta rencana strategis untuk menarik banyak pelanggan sekaligus menjaga kesetiaan pelanggan sesuai tujuan bisnis yang dituju. Michael Porter, ¹ Profesor bisnis dari Harvard Business School secara fundamental menjelaskan strategi menjadi dua: melakukan hal yang pebisnis lain lakukan (secara lebih hemat) berarti bersaing di aspek harga dengan competitor dan melakukan hal yang pebisnis lain tidak bisa lakukan berarti harus mampu lebih ekonomis atau tidak. Intinya, menurut Michael strategi bisnis ¹ adalah ketika sebuah perusahaan hanya bisa meraih kesuksesan ketika memiliki posisi yang unik ada *marketplace*-nya.

Savitri dkk melakukan penelitian dengan judul ² Dampak dan Strategi Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Masa Pandemi dan era New Normal (Savitri dkk, Vol 1, No 7, 2020) yang ² bertujuan untuk menganalisis dampak dan strategi Usaha Mikro Kecil dan Menengah pada masa pandemi dan era *new normal* dimana hasil penelitiannya ² menunjukkan bahwa Usaha Mikro Kecil dan Menengah terdampak sangat besar dengan adanya pandemi Covid 19. Namun demikian, Usaha Mikro Kecil dan Menengah mendapat perhatian khusus dari pemerintah sehingga dapat membantu permasalahan yang dialami UMKM. Usaha Mikro Kecil dan Menengah kedepannya dapat menerapkan strategi baru guna meminimalisir dampak adanya pandemi ini. Suatu strategi yang selama ini belum pernah dijalankan namun dinilai strategis sebab cara baru akan menghasilkan hasil yang baru dalam situasi yang baru/berubah.

¹ Sementara itu, Montreal, Profesor bidang manajemen dari McGill University, Kanada, menjabarkan strategi bisnis dalam 5P:

- Rencana (*plan*) – Identifikasikan posisi bisnis Anda sekarang dan arah bisnis Anda. Kemanakah Anda ingin membawa bisnis Anda?
- Cara (*ploy*) – Apakah bisnis Anda akan menjadi sebuah disrupsi, penantang, atau penghambat di industri Anda?
- Pola (*pattern*) – Apa sajakah hal-hal yang pernah muncul di masa lalu pada industri yang Anda pilih yang membentuk sebuah pola?

- Posisi (*position*) – Dimanakah posisi bisnis Anda dalam konteks hubungannya dengan lingkungan bisnis?
- Perspektif (*perspective*) – Adakah cara seseorang atau sebuah perusahaan berpikir yang bisa membentuk inspirasi bagi Anda?

Model strategi bisnis diatas menekankan kepada penting memahami lebih dalam lagi tentang manajemen strategis.

Manajemen Strategis

¹¹ Manajemen strategis adalah aktivitas pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Pearce, 2004) selanjutnya disebut sebagai seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya (David, 2005) juga sebagai serangkaian keputusan dan tindakan- manajerial yang mengarah kepada penyusunan strategi-strategi efektif untuk mencapai tujuan organisasi (Wheelen & Hunger, 2006) dimana ⁹ proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi melalui pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi mempertahankan kinerjanya (Barney, 2008) juga manajemen strategis merupakan keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumberdaya-sumberdaya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan (Grant, 2008) serta menciptakan posisi unik dan berharga yang diperoleh lewat serangkaian kegiatan (Porter,2008) sebagai Bagian dari proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana mereka harus mencapai hasil yang berharga (Hitt, 2017).

Dengan demikian dapat disimpulkan manajemen strategis adalah upaya menuju kinerja yang baik serta memiliki keunggulan kompetitif bagi sebuah organisasi dibutuhkan kemampuan identifikasi dan deskripsi strategi, merupakan proses berkelanjutan yang menilai bisnis dan industri dimana organisasi terlibat, menilai kompetitornya, dan memperbaiki tujuan untuk memenuhi semua pesaing saat ini dan masa depan dan kemudian menilai kembali setiap strategi dan proses berkelanjutan yang mengevaluasi dan mengendalikan bisnis dan industri di mana organisasi terlibat, mengevaluasi para pesaingnya dan menetapkan tujuan dan strategi dan kemudian mengevaluasi kembali Strategi secara teratur untuk menentukan bagaimana strategi tersebut telah diterapkan. Manajemen Strategis mampu membuka cakrawala luas kepada semua

elemen yang terlibat disuatu organisasi agar memahami tugas pokok dan fungsi mereka masing-masing yang berkontribusi terukur sebagai bagian totalitas bersama semua individu yang ada didalam rencana organisasi.

Ada 4 tahapan proses Manajemen strategis pada Gambar 1 berikut:



Gambar 1 Proses manajemen Strategis.

Environmental Scanning.

Tercapainya tujuan strategis diperlukan kemampuan analisis faktor-faktor internal dan eksternal yang kuat mempengaruhi organisasi dan hal ini membutuhkan data, informasi dan penelitian. Selanjutnya pemindaian lingkungan terus di evaluasi dengan melihat dinamika lingkungan.

Strategy Formulation.

Disini peran manager saatnya memformulasikan strategi perusahaan pasca pemindaian lingkungan termasuk bisnis dan fungsi-fungsi strategisnya agar tujuan organisasi tercapai.

Strategy Implementation.

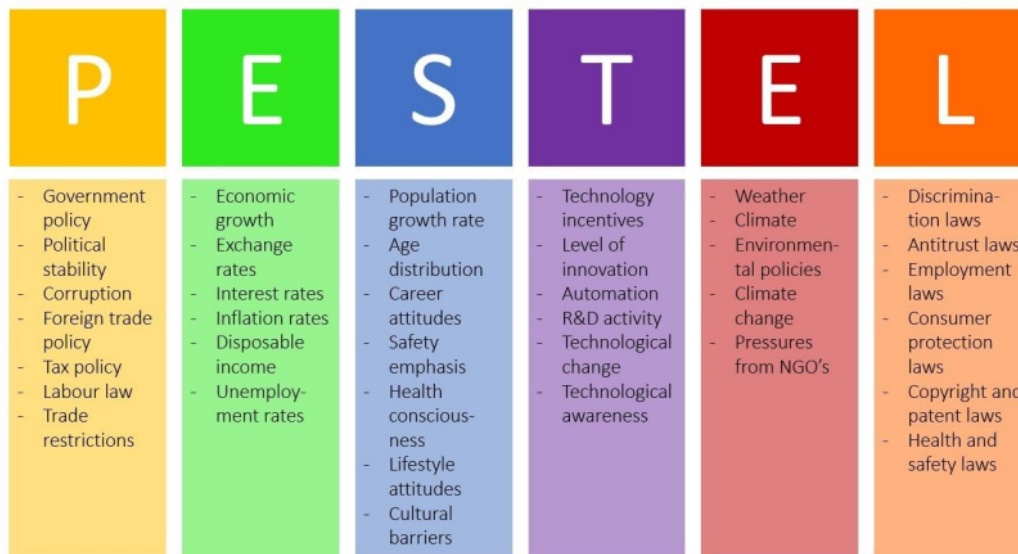
Tahap mengfungsionalkan pilihan strategi didalam tindakan seperti merancang struktur organisasi dengan konsep miskin struktur kaya fungsi, alokasi sumber daya, tata kelola sumber daya manusia, format proses decision making.

Evaluation & Control.

Inti dari strategi ini adalah suatu instrument Proses penilaian lingkungan internal dan eksternal sebagai parameter kinerja serta proses koreksi perbaikan. Tujuan evaluasi adalah upaya menilai ulang akan strategi organisasi beserta implementasi agar dipastikan dapat memenuhi tujuan organisasi.

PESTEL Analysis.

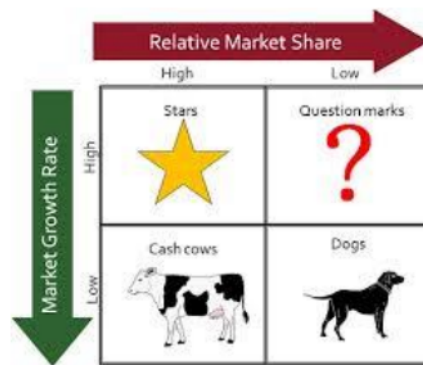
Pestel (Political, Economi, Social, Technology, Environment, dan Legal) analysis dipergunakan untuk mengidentifikasi kekuatan eksternal yang dihadapi organisasi. Kekuatan pengaruh eksternal pada dasarnya adalh happen tidak mampu di intervensi namun berpengaruh besar kepada kondisi internal perusahaan dan yang bisa dilakukan dunia usaha dan industry harus cerdas,tepat memprediksi,adaptip dan memproyeksikannya agar tidak berimbas signifikan bagi bisnis.



Gambar 2. PESTEL Analysis

BCG Matrix.

Dikenal dengan matriks portofolio didesign untuk sebuah perencanaan strategi jangka panjang yang membantu bisnis membaca suatu peluang pertumbuhan dengan bercermin pada portofolio produknya serta memutuskan di posisi mana akan berinvestasi, berhenti atau mengembangkan bisnis/produknya.



Gambar 3. BCG Matrix

Blue ocean Strategy.

Strategi Blue Ocean pertama kali dikemukakan oleh W. Chan Kim dan Renee Mauborgne strategi yang populer sebagai strategi samudra yang tidak terpikirkan orang pada umumnya dengan upaya memacu diferensiasi sekaligus biaya rendah secara simultan untuk masuk ke pasar baru agar tercipta permintaan baru tanpa kompetisi yang signifikan. Memilih blue ocean strategy membutuhkan kreativitas dan kecerdasan analisa pasar (market research)

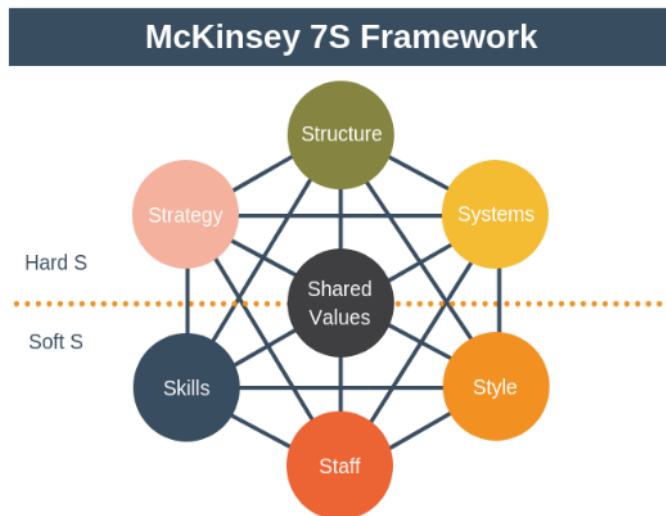
Blue Ocean Strategy merupakan strategi memenangkan persaingan dengan cara tidak menempuh strategi head to head dengan pesaing akan tetapi strategi melepaskan diri dari kondisi Red Ocean di mana adanya persaingan sangat ketat untuk mendapatkan pasar yang sama dengan competitor yang sangat potensial saling menjatuhkan.



Gambar 4 : Blue Ocean Strategi.

Model McKinsey 7S.

Adalah alat yang menganalisis desain organisasi dengan melihat 7 elemen internal utama, yaitu: strategi, struktur, sistem, nilai-nilai bersama, gaya, staf dan keterampilan untuk menyelaraskan organisasi. Analisa dilakukan sesuai standar yang ada pada McKinsey 7S Framework atau Kerangka Kerja 7S McKinsey.



Gambar 5. Model McKinsey 7S Framework

Model McKinsey 7S Framework diatas merupakan Strategy - rencana yang ingin dikembangkan oleh organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan berhasil bersaing di pasar, dimana Structure merupakan perwakilan cara divisi dan unit bisnis diorganisasikan, mencakup informasi tentang siapa yang bertanggung jawab kepada siapa, Systems merupakan sebuah proses dan prosedur yang mengungkapkan kegiatan bisnis sehari-hari dan bagaimana keputusan dibuat, Skills merupakan kemampuan dan kompetensi karyawan yang benar-benar dibutuhkan untuk memperkuat strategi baru atau struktur baru, Staff tentu berkaitan dengan jenis dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi dan bagaimana mereka akan direkrut, dilatih, dimotivasi dan dihargai, Style adalah cara perusahaan dikelola dan bagaimana berinteraksi dan Shared Values merupakan norma dan standar yang memandu perilaku karyawan dan tindakan organisasi. Penerapan model ini sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dengan matriks sinkronisasi antar hard skill dan softskill dalam situasi pandemic covid 19.

VRIO Analysis.

VRIO analysis adalah suatu alat untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan dan kemampuan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisa VRIO, perusahaan akan menganalisa dari empat pertanyaan sebagai berikut (Antonio, & Cardael, 2012)

VRIO adalah akronim dari Valuable, Rare, Immitability, dan Organization.

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Gambar 6. VRIO Analysis

VRIO analysis merupakan Valuable yang menunjukkan seberapa mahal sumber daya dan seberapa mudah diperoleh di pasar?, Rare menganalisa seberapa langka atau terbatasnya sumber daya?, Immitability mengukur seberapa sulit meniru sumber daya? dan Organization menganalisa apakah sumber daya didukung dengan pengelolaan yang benar? Analisa VRIO ini membantu para pebisnis untuk menganalisis keterjangkaun dan ketersediaan juga kelangkaan sumber daya yang dibutuhkan dan tantangan menduplikasikan kebutuhan sumber daya dan kompetensi tatakelolanya agar tetap bertahan (tidak runtuh bisnisnya) sekalipun di era pandemic covid19 yang penuh kelangkaan dan keterjangkaun (daya beli masyarakat turun drastis).

Di Era pendemi covid19 dimana tidak ada satupun ahli, organisasi atau pemerintah yang dapat memastikan kapan ini berakhir. Pandemi di Indonesia sudah hampir 7 bulan ini membuat dunia usaha dan industry terpuruk jatuh, collaps, menuju kebangkrutan yang dalam sehingga penguasaan dan pemanfaatan Internet of Thing (Iot), artificial intelegen dengan semua aplikasinya sangat mendesak dipergunakan untuk bisa bangkit kembali tidak terdisruption siap menghadapi kompetisi yang semakin tajam baik didalam pilihan ragam model bisnisnya, industry kreatip, channeling³ distribusinya, pola pembayarannya dll. Sekalipun blue ocean strategi mengajak pebisnis untuk tidak memenangkan persaingan dengan cara berhadapan head to head tapi melepaskan diri di areal red ocean yang penuh dengan persaingand an saling menjatuhkan satu

dengan lainnya. Eksisnya Netflix, Wocket-smart wallet, Bitgold, Google Home, Pay Pall, Iphone, Matternett, Skype Translator, AirBnB, Uber, dll bisa jadi menjadi competitor yang saling mematikan tapi juga bisa bersinergy untuk mencari bersanding bukan bersaing meraih keuntungan bersama.

Runtuhnya dunia usaha dan industry di era pandemi covid yang menglobal ini diprediksi banyak pebisnis ingin segera bangkit dari keterperukannya yang dalam dengan pola/ cara berbisnis yang baru baik : produk baru, cara berproduksi, pola marketing, pola distribusi, pola melayani pelanggan yang berubah perilakunya dll dengan menggunakan teknologi baru, platform baru, data analitik, cloud, dan Internet of Things. sebagai tuntutan baru di era new normal ini.

Ada 9 model bisnis era disruptive (Disruptive Business Models) diajukan dalm risetnya Von Benjamin Talin (2019) untuk mencari peluang baru bagi dunia usaha dan industri sbb:

1. Freemium Model.

Model bisnis yang sering digunakan. Konsumen menerima produk atau layanan gratis, baik untuk fungsi dasar maupun fungsi premium, tanpa branding atau perluasan layanan. Model ini terutama berlaku untuk produk atau layanan yang memiliki biaya marjinal rendah atau di mana informasi pemasaran dan pelanggan memiliki nilai yang lebih tinggi daripada biaya operasi. Contoh: Spotify, LinkedIn, Xing, Canva.com, MailChimp

2. Subscription Model.

Model ini menawarkan produk dan layanan dalam bentuk berlangganan. Tujuannya untuk mengikat pelanggan dalam jangka panjang. Contoh: Amazon, Netflix.

3. Free offerings.

Model bisnis ini mengevaluasi data pelanggan untuk iklan atau penawaran yang dipersonalisasi. Contoh sejenis : Google, Facebook.

4. Marketplace Model.

Model bisnis adalah bisnis pasar digital yang menghubungkan penjual dan pembeli pada platform yang sama. Uang biasanya dihasilkan melalui biaya broker, komisi atau biaya transaksi tetap. Namun, juga dimungkinkan untuk menggunakan biaya keanggotaan pada platform atau melalui iklan. Contoh sejenis : Amazon, Alibaba, Uber, eBay

5. Sharing Economy.

Pola dimana barang atau jasa yang biasanya hanya dapat dibeli, disediakan untuk orang lain dalam jangka waktu terbatas. Secara umum, ini dapat diterapkan untuk semua produk, baik dari perorangan atau perusahaan, real estate atau aset tidak berwujud. Contoh: AirBnB, Sharoo, Mobility, Lyft

6. User Experience Premium.

Model premium pengalaman pengguna ini sangat jelas seperti dalam produk Apple. Pengalaman pelanggan yang baik, layanan, merek menambah nilai pada produk, sehingga harga premium bisa dikenakan. Contoh seperti: Tesla, Apple und Premium-Marken

7. Pyramid Model.

Model penjualan tersedia sejak lama, dapat dibangun dengan cepat dan mudah dikelola. Model ini sesuai untuk produk dengan margin tinggi dan yang dapat dengan mudah dijelaskan. Contoh: Amazon Affiliate, Microsoft, Dropbox

8. Ecosystem – Create your own ecosystem.

Menciptakan ketergantungan pelanggan ke ekosistem dalam jangka panjang melalui proses “mengunci” dalam layanan. Seperti jika membeli perangkat keras dengan perangkat lunak yang hanya kompatibel di sistem yang sama. Contoh: Apple, Google

9. On-Demand Model.

Model “time is money” dengan cara menyediakan pengiriman, produk, atau layanan yang dapat dipanggil pada waktu tertentu tanpa produk atau waktu tetapi dengan uang. Contoh: Amazon Prime, Uber, Upwork

Hardilawati lewat hasil penelitiannya yang berjudul Strategi Bertahan UMKM di Tengah Pandemi Covid-19 (Hardilawati, Vol 10,no 1, 2020) merekomendasi strategi bertahan untuk bisnis UMKM berupa melakukan perdagangan secara *e-commerce*, melakukan pemasaran secara digital, melakukan perbaikan kualitas produk dan penambahan layanan serta menjalin dan mengoptimalkan hubungan pemasaran pelanggan. Hasil penelitian ini penting untuk dipahami dan diadopsi oleh pelaku UMKM dan diharapkan pelaku UMKM selalu responsif dan menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan agar bisa terus bertahan.

Dunia usaha dan industri tampaknya akan berusaha keras untuk bangkit survive dan bertumbuh lagi bisnisnya di era new normal ini maka salah satu cara menerapkan kaidah-kaidah

manajemen startegis bisnisnya dengan cermat melihat perubahan perilaku konsumen dan kompetitornya bahkan melakukan bisnis yang belum dilakukan oleh pebisnis lain.

Beberapa pandangan bagi dunia usaha dan industry untuk tetap bisa bertahan, bertumbuh kembali di era new normal yang menglobal ini adalah tetap fokus mempertinggi nilai Return on Invested Capital (ROIC) dengan cara meminimalkan basis asset sebanyak mungkin (fleksibilitas bagus) pada tingkat keuntungan tertentu bukan pada earnings and growth dan juga focus pada intangible assets (spesialisasi dan mobilitas dengan kecepatan/speed, fleksibilitas dan kelincahan diperlukan untuk menavigasi lingkungan bisnis yang terus berubah.

Aset yang sangat terspesialisasi biasanya memiliki biaya akuisisi yang tinggi karena biasanya ada keahlian khusus yang terlibat dalam pembuatan aset ini. Oleh karena itu, semakin khusus aset atau sumber daya, akan semakin baik. Mobilitas sumber daya adalah mengalihkan sumber daya dari satu produk ke produk lainnya dengan kecepatan tanpa kehilangan bagian signifikan dari investasinya.

Keunggulan kompetitif diperoleh dari mengintegrasikan seperangkat kemampuan yang telah mapan dan dari mengambil kemampuan yang mungkin dimiliki atau tidak dimiliki orang lain dan mengintegrasikannya dengan cara yang membuat sesuatu yang luar biasa (extraordinarily). Dengan mengintegrasikan kemampuan bisnis akan memberikan value proposisi yang sulit ditiru oleh pesaing dengan tetap konsisten menjaga hubungan baik dengan para pelanggan (Customer engagement) dengan ciptakan pengamalan berbelanja melalui rantai pasokan dengan bukungan data analitik sehingga membuat hubungan dengan konsumen erat.

Dengan mencermati arahan tegas Presiden Jokowi pada sidang kabinet paripurna di Istana Negara 18 juni 2020 baru lalu, yang menyatakan kita saat ini harus berpikir cepat ambil langkah-langkah strategis dengan manajemen yang ekstarordinary. Tidak bisa lagi bekerja dengan cara-cara saat kondisi normal karna memang keadaan Indonesia dalam situasi extraordinary maka sejalan dengan itu ketegasan Bapak Presiden tsb untuk bangkitnya perekonomian bagi sektor dunia usaha dan industri di Indonesia saya ingin menyampaikan rekomendasi pikir saya tentang aktualisasi dan penerapan ilmu proses manajemen strategic dalam menghadapi perekonomian yang hampir semua lini bisnis terpuruk di era new normal suatu era yang serba tidak pasti dimana tidak akan pernah kembali kepada normal mula-mula sebelum covid 19 sehingga bagi dunia usaha

dan industry harus merubah pola pikir dan strategi bisnis yang baru melalui langkah-langkah strategis sbb:

1. Bisnis tidak bisa lagi *business as usual* harus siap tinggalkan pola dan jenis yang lama baik: jenis produk, pola proses produksinya, pola promosi/marketingnya, channel distribusinya, pelayanan after salesnya, pola engagement customernya dengan memaksimalkan kemampuan olah dan inteprestasi data (big data & data analytic), artificial intelligence untuk memperkuat proses environmental scanning dan untuk monitoring & evaluasi strategy implementation dan itu membutuhkan upgrading skill SDM yang ada bahkan jika perlu recruitment SDM baru yang mumpuni untuk paham support teknologi yang diperlukan.
2. Melakukan hal yang pebisnis lain lakukan tapi kita lakukan secara lebih hemat yang berarti bersaing di aspek harga dengan competitor dan melakukan hal yang pebisnis lain tidak bisa lakukan berarti harus mampu lebih ekonomis dan kreatif-inovatif dan di era new normal ini akan sangat kondusif menimbulkan ide-ide kreatif baru yang inovatif dan belum pernah pihak lain lakukan dan lakukanlah disana.
3. Saatnya prinsip Red Ocean strategi yang penuh dengan persaingan yang tidak ada habisnya ditinggalkan namun beralih ke Blue Ocean strategi karena kemenangan bukan dalam persaingan yang menyingkirkan competitor bisnis lainnya namun bisa bersanding/bersinergi untuk mencari keuntungan bersama-sama, itulah kondisi ekonomi new normal yang kita inginkan.

Dunia Usaha dan Industri Bertahan dan Bangkit di Masa dan Pasca Pandemi Covid19

ORIGINALITY REPORT

20%
SIMILARITY INDEX

21%
INTERNET SOURCES

2%
PUBLICATIONS

8%
STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1 [genie.shop](#) Internet Source **4%**

2 [stp-mataram.e-journal.id](#) Internet Source **3%**

3 [www.jurnal.id](#) Internet Source **2%**

4 [www.ejurnal.umri.ac.id](#) Internet Source **2%**

5 [morethandigital.info](#) Internet Source **2%**

6 [bbs.binus.ac.id](#) Internet Source **1%**

7 [www.gurupendidikan.co.id](#) Internet Source **1%**

8 Submitted to Padjadjaran University Student Paper **1%**

9 [papacindy.wordpress.com](#) Internet Source **1%**

10	Submitted to Universitas Jenderal Soedirman Student Paper	1 %
11	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	1 %
12	Submitted to STIKOM Surabaya Student Paper	1 %
13	Submitted to Universiti Pertahanan Nasional Malaysia Student Paper	1 %
14	www.slideshare.net Internet Source	1 %
15	cdm22003.contentdm.oclc.org Internet Source	1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches < 1%

Exclude bibliography On

Dunia Usaha dan Industri Bertahan dan Bangkit di Masa dan Pasca Pandemi Covid19

GRADEMARK REPORT

FINAL GRADE

/0

GENERAL COMMENTS

Instructor

PAGE 1

PAGE 2

PAGE 3

PAGE 4

PAGE 5

PAGE 6

PAGE 7

PAGE 8

PAGE 9

PAGE 10

PAGE 11

PAGE 12

PAGE 13
