



JBK

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 20 Issue 2, Year 2024

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

Resiliensi Pada Perusahaan Skala Usaha Kecil Menengah

Puspa Lenasari ¹, Ratih Purbasari ², Margo Purnomo ³

^{1,2,3}Departemen Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Padjadjaran,
Indonesia

¹ rekha.puspasari@gmail.com

Abstract. Resilience in SMEs is explained based on the results of the research that has been done represented by three aspects, first Resilience is more studied with a focus on the theme of Sustaibanilitas in tourism sector SMEs. Second, during the Covid-19 period, traditional retail SMEs were vulnerable to supply chain problems and were dominantly studied in relation to strategies to survive. And third, innovation and sustainability are seen by researchers as key concepts for success in building SME resilience. This research is a qualitative research with systematic literature review method. This research presents a text analysis so that it is expected to bring up the current state of resilience studies in SMEs. Based on the results of text analysis, it is also known that the emerging issues on business resilience in SMEs are still dominated by Covid-19 issues. Empirical gaps that can be followed up in future research include those related to the ability of SMEs to improve their business resilience by adopting post-Covid-19 innovation and sustainability theory. Especially related to changes in supply and demand behavior as described in the introduction.

Keywords: *Resilience, Small and Medium Enterprises, SMEs, Systematic Literature Review, Text Analysis, Voyant*

Abstrak. Resiliensi pada UKM dijelaskan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan direpresentasikan dengan tiga aspek, pertama Resilience lebih banyak dikaji dengan fokus tema Sustainabilitas pada UKM sektor pariwisata. Kedua, pada masa Covid-19, UKM ritel tradisional rentan menghadapi masalah rantai pasok dan dominan dikaji berkaitan dengan strategi untuk survive. Ketiga, inovasi dan sustainability dipandang para peneliti sebagai konsep kunci kesuksesan membangun resiliensi UKM. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode systematic literature review. Penelitian ini menyajikan analisis teks, sehingga diharapkan dapat memunculkan kondisi terkini kajian resiliensi pada UKM. Berdasarkan hasil analisis teks diketahui juga bahwa isu-isu yang sedang berkembang tentang resiliensi bisnis pada UKM masih didominasi oleh isu Covid-19. Kesenjangan empiris yang dapat ditindaklanjuti pada penelitian selanjutnya diantaranya berkaitan dengan kemampuan UKM untuk meningkatkan resiliensi bisnisnya dengan mengadopsi inovasi dan teori sustainabilitas pasca Covid-19. Khususnya terkait dengan perubahan perilaku penawaran dan permintaan seperti dijelaskan di pendahuluan.

Kata Kunci: *Resiliensi, Usaha Kecil Menengah, UKM, Systematic Literature Review, Analisis Teks, Voyant*

PENDAHULUAN

COVID-19 mengguncang usaha kecil dan menengah (UKM). Bahkan hingga saat ini pasca COVID-19, UKM menghadapi situasi dan kondisi baru yang belum pernah terjadi sebelumnya, yaitu perubahan perilaku permintaan dan penawaran serta rentan dengan disrupsi (Cowling et al., 2020; Nikolopoulos et al., 2021; Zhang & Fang, 2022). Khususnya perubahan permintaan dan kebutuhan pelanggan; kekurangan bahan baku dan tenaga kerja; dan sistem kerja jarak jauh yang berdampak negatif terhadap keberlangsungan organisasi (Gereffi, 2020). Di seluruh dunia, organisasi berupaya melakukan resiliensi guna merespons guncangan pasca Pandemi Covid-19 (Ruel & El Baz, 2021).

Istilah “resiliensi” menurut Bryce et. al., (2020) digunakan untuk mencerminkan kapabilitas organisasi untuk pulih kembali dengan cepat dan efektif dari disrupsi. Meskipun telah banyak dilakukan penelitian yang meneliti upaya untuk meningkatkan kapabilitas resiliensi, namun masih dirasakan adanya kesenjangan empiris dan konseptual (Floetgen et. al., 2021). Kesenjangan empiris tersebut khususnya pada penelitian tentang kapabilitas resiliensi UKM yang sering diabaikan (Iborra et. al., 2020). Branicki et. al., (2018) berpendapat bahwa UKM kurang memiliki kapabilitas resiliensi, dan meningkatkan kapabilitas resiliensinya adalah perjuangan yang tidak mudah. Oleh karena itu, El Baz & Ruel (2021) dan Zutshi et. al., (2021) menyarankan agar perlu dilakukan lebih banyak penelitian empiris yang menjelaskan bagaimana kapabilitas resiliensi pada UKM. Secara konseptual, Herbane (2019) memotivasi para praktisi dan akademisi untuk memikirkan kembali konsep resiliensi pada organisasi dengan skala UKM. Zutshi et. al., (2021) berpendapat bahwa salah satu aspek penting dari ketahanan UKM adalah aspek yang berkaitan dengan kapasitas strategis jangka panjang dan kemampuan merespons jangka pendek terhadap guncangan yang tiba-tiba dan tidak terduga (Herbane, 2019). Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian dan menjawab pertanyaan tentang seperti apa resiliensi pada UKM dijelaskan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan?.

Mempertimbangkan latar belakang dan kesenjangan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kata kunci yang dominan dalam menjelaskan resiliensi pada UKM berdasarkan hasil penelitian terdahulu. Untuk itu, penelitian dilakukan dengan metode systematic review dan analisis dilakukan dengan memanfaatkan aplikasi text mining dan visualisasi data Voyant Tools (<https://voyant-tools.org/>). Penelitian ini dengan demikian berkontribusi pada teori dan praktik resiliensi pada Perusahaan skala UKM yang berimplikasi praktis bagi pengelola UKM untuk mengembangkan kapabilitas resiliensi dalam perusahaannya. Secara teoritis, hasil penelitian ini menyajikan konsep resiliensi yang khas pada UKM yang dapat diuji dalam penelitian empiris selanjutnya.

TINJAUAN PUSTAKA

Resiliensi Organisasi

Kata resiliensi berasal dari bahasa Latin, “resilio”, yang berarti melompat mundur (Klein et al., 2003). Hillmann & Guenther (2021) menjelaskan bahwa resiliensi organisasi dikonseptualisasikan sebagai variabel hasil, sebagai proses dan dinamika yang menciptakan redundansi, fleksibilitas, kemampuan beradaptasi, serta agilitas yang memungkinkan perusahaan mampu mengatasi dan pulih dari disrupsi. Selanjutnya, definisi resiliensi organisasi menurut beberapa peneliti diantaranya adalah:

1. Markovic (2018) mendefinisikan resiliensi organisasi sebagai kemampuan organisasi untuk mengurangi dampak gangguan yang tiba-tiba dan pulih dari guncangan eksternal.
2. Williams et al., (2017) menganggap resiliensi organisasi sebagai keterampilan yang membantu organisasi pulih dengan cepat dan efektif dari segala kesulitan, ketidakpastian, dan konsekuensi di pasar.
3. Brown (2015) berpendapat bahwa resiliensi organisasi mencakup kemampuan memanfaatkan guncangan dan disrupsi untuk mendorong pembaruan dan pemikiran inovatif.

4. Zighan & Dwaikat (2021) berpendapat bahwa resiliensi organisasi adalah kemampuan organisasi mengembangkan fleksibilitas untuk melakukan proses adaptasi yang cepat dan memperoleh manfaat ekstra berupa manfaat berwujud atau tidak berwujud yang diperoleh dari keadaan buruk atau tidak terduga.
5. Pal et al., (2014) berpendapat bahwa resiliensi organisasi adalah serangkaian keputusan dan aktivitas dalam jangka pendek yang didedikasikan untuk menghadapi dan mengatasi krisis saat ini atau bertahan dari ancaman yang ada.

Zighan & Ruel (2023) menegaskan bahwa berdasarkan pengamatan pada hasil penelitian mengenai resiliensi organisasi, variabel resiliensi organisasi dapat diringkas menjadi dua dimensi: resiliensi jangka pendek vs jangka panjang dan resiliensi reaktif vs proaktif. Pertama, resiliensi organisasi melibatkan pendekatan reaktif dan protektif karena kondisi tidak mungkin diprediksi (Henderson, 2013; Prah & Sibiri, 2020), dan resiliensi organisasi pada dasarnya merupakan pendekatan reaktif untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang kompleks sehingga organisasi memungkinkan untuk merespons peluang dan ancaman dengan cepat dan memadai (Ratten, 2020; Zutshi et al., 2021). Hal tersebut terdiri dari kemampuan mengadopsi dan memitigasi dampak risiko (Herbane, 2019). Castro & Zermeño (2020) menghubungkan resiliensi dengan keterampilan entrepreneurial yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap tantangan dan menjadi lebih kuat. Oleh karena itu, resiliensi organisasi melibatkan kemampuan proaktif mengantisipasi masalah sebelum terjadi dan mengambil tindakan guna menyelesaikan situasi tersebut (Branicki et al., 2018). Berdasarkan pertimbangan demikian, Roundy (2017) menekankan pentingnya menciptakan ekosistem entrepreneurial. Oleh karena itu, karakteristik resiliensi harus dipromosikan dan dikembangkan para entrepreneur untuk memahami lingkungan bisnis dengan lebih baik (Roundy & Bayer, 2019).

Dimensi kedua berkaitan dengan resiliensi organisasi sebagai strategi jangka panjang atau keputusan strategis jangka pendek. Pal et al., (2014) berpendapat bahwa resiliensi organisasi adalah serangkaian keputusan dan aktivitas dalam jangka pendek yang didedikasikan untuk menghadapi dan mengatasi krisis saat ini atau bertahan dari ancaman yang ada. Hal ini membantu organisasi menghadapi tantangan langsung yang terkait dengan krisis (Prah & Sibiri, 2020). Menurut Engemann & Henderson (2014), perencanaan pada bencana merupakan inisiatif tindakan yang bermanfaat untuk mengatasi permasalahan yang mendesak. Salisu et al., (2020) menghubungkan resiliensi dengan ketabahan, ketekunan, dan semangat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Pemikiran demikian merupakan pemikiran strategis jangka panjang dan akibatnya memandang resiliensi organisasi sebagai kapasitas kelangsungan hidup yang melibatkan kemampuan penyesuaian jangka panjang (Herbane, 2019). Demikian juga North & Varvakis (2016) menekankan bahwa organisasi harus menyeimbangkan tujuan jangka pendek dengan pemikiran strategis jangka panjang agar mampu membangun ketahanan organisasi dan mengatasi potensi tantangan ekonomi. Berdasarkan penjelasan di atas, berbagai definisi resiliensi organisasi ini menekankan kemampuan organisasi untuk mengantisipasi potensi ancaman, mengatasi kejadian buruk secara efektif, dan beradaptasi terhadap perubahan kondisi.

Kim (2020) berpendapat bahwa resiliensi mengekstraksi hal-hal baik dari hal-hal buruk, memvisualisasikan hal-hal positif dalam situasi negatif, dan secara efektif menafsirkan skenario buruk. Namun Duchek (2020) berpendapat bahwa resiliensi merupakan kumpulan dari satu atau lebih dari beberapa kapabilitas organisasi. Aneka kapabilitas tersebut diantaranya adalah:

1. Kapabilitas Dinamik. Kemampuan organisasi untuk secara optimal mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal untuk mengatasi, atau dalam beberapa kasus, mewujudkan perubahan dalam lingkungan bisnis (Kurtz & Varvakis, 2016).
2. Kapabilitas Proaktif. Perilaku antisipatif organisasi dalam mengendalikan situasi dan memulai tindakan untuk melakukan perubahan (Jia et al., 2020).

3. Kapabilitas berubah. Kemampuan untuk merencanakan, merancang, dan mengimplementasikan perubahan yang diperlukan secara efisien, yang menyebabkan dampak negatif minimal terhadap manusia dan operasi sehingga hasil yang diinginkan dari perubahan dapat dicapai secara konsisten dan diintegrasikan secara mulus ke dalam budaya, struktur, dan operasi organisasi (Duchek, 2020).

Resiliensi pada UKM

UKM adalah perusahaan dengan karakteristik memiliki keterbatasan sumber daya dan kemampuan tertentu, serta memiliki budaya, minat, dan semangat entrepreneurial tertentu yang khas (Zighan & Dwaikat, 2021). Menurut Berisha & Pula (2015), UKM adalah perusahaan mandiri yang mempekerjakan lebih sedikit karyawan dibandingkan organisasi besar. UKM juga bervariasi dalam ukuran, pendapatan, dan omzet tahunan (Hillary, 2017). Biasanya, UKM mendominasi putaran roda perekonomian karena UKM mencakup lebih dari 95% organisasi perekonomian global. UKM berperan penting dalam menciptakan kesejahteraan dan lapangan kerja (Thomas et al., 2011). Meski demikian, dibandingkan dengan organisasi besar, UKM kurang memiliki resiliensi dan lebih terancam serta rentan terhadap berbagai risiko dan bencana karena keterbatasan sumber daya dan kemampuan (Branicki et al., 2018). Berkaitan dengan resiliensi, Salehi et al. (2015) berpendapat bahwa investasi dalam sistem informasi manajemen mendukung resiliensi UKM. Demikian juga North & Varvakis (2016) dan Salignac et al. (2019) menemukan bahwa sumber daya keuangan sangat penting untuk resiliensi UKM, namun UKM kekurangan sumber daya keuangan yang besar juga untuk mencapai resiliensi. Dengan demikian, resiliensi UKM dalam praktiknya semakin penting diperhatikan sehubungan dengan UKM dihadapkan pada lingkungan yang semakin kompleks, tidak menentu serta meningkatnya persaingan dan risiko yang mengancam kelangsungan hidup UKM (Olah et al., 2019). Tantangan lainnya adalah UKM menghadapi ketidakpastian dan penurunan permintaan pasar, gangguan operasional dan logistik, serta pembatasan mobilitas tenaga kerja (Dai et al., 2020). Tantangan tersebut telah mengakibatkan gangguan sementara atau permanen terhadap operasi, produksi, distribusi, dan layanan pelanggan UKM (Zighan & Dwaikat, 2021). Secara umum, Juergensen et al. (2020) menemukan bahwa UKM memiliki kemampuan resiliensi yang lebih rendah untuk pulih dari krisis dibandingkan perusahaan besar.

METODE PENELITIAN

Pendekatan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metode systematic literature review. Penelitian ini menyajikan analisis teks sehingga diharapkan dapat memunculkan kondisi terkini kajian resiliensi pada UKM. Dengan demikian, diharapkan dapat memunculkan isu-isu yang sedang berkembang dan kesenjangan empiris yang dapat ditindaklanjuti pada penelitian selanjutnya.

1. Basis Data dan Pencarian Pustaka. Penelitian ini merupakan penelitian systematic review dengan menggunakan basis data Scopus (<https://www.scopus.com>) pada bulan Oktober 2023. String pencarian ditetapkan dengan memanfaatkan operator Boolean dan Wildcard pada bagian judul, abstrak dan kata kunci sebagai berikut: TITLE-ABS-KEY (resilienc* AND (sme\$ OR "small and medium enterpri*")).
2. Penyaringan Dokumen dengan Kriteria Inklusi dan Eksklusi. Penelitian ini mengandalkan data artikel jurnal ilmiah berbahasa Inggris. Dengan demikian, data prosiding, buku, atau artikel jurnal yang tidak berbahasa Inggris tidak dilibatkan. Tabel 1 berikut menyajikan deskripsi penyaringan dokumen berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi.

Tabel 1. Penyaringan Dokumen

No	Keterangan	Inklusi	Jumlah Dokumen Terdata	Ekstusi
1	Tahun	Semua dilibatkan	467	-
2	Subject Area	Business, Management and Accounting	240	Diluar subject area Business, Management and Accounting
3	Tipe Dokumen	Artikel	172	Book chapter, conference paper, review, book, note, editorial, conference review
4	Bahasa	Inggris	167	Spanyol, Serbia, Rusia, Italia, Jerman, Perancis

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023

3. Penertiban dan Analisis Data. Data diunduh dengan Microsoft Excel dalam format CSV. Selanjutnya bagian judul, abstrak dan kata kunci dikonversi ke Microsoft Word. Kemudian data ditertibkan secara manual dengan: 1) Mengubah huruf besar menjadi huruf kecil; 2) Istilah yang bervariasi seperti small and medium enterprises, small and medium firm, small and medium company, dan SME's dirubah menjadi SME; 3) Istilah tunggal dirubah menjadi jamak; 4) Memanjangkan singkatan selain SME; 5) menghapus nama penerbit pada bagian akhir abstrak; dan 6) Menertibkan istilah British English ke American English misalnya: organization dan organisation ditertibkan menjadi organization. Setelah data tertib dan konsisten, data diupload dan dianalisis dengan memanfaatkan aplikasi analisis teks Voyant (<https://voyant-tools.org>).

Proses analisis. Pemrosesan data dilakukan dengan memanfaatkan Tokenization dengan pilihan Whitespace Only

HASIL DAN PEMBAHASAN

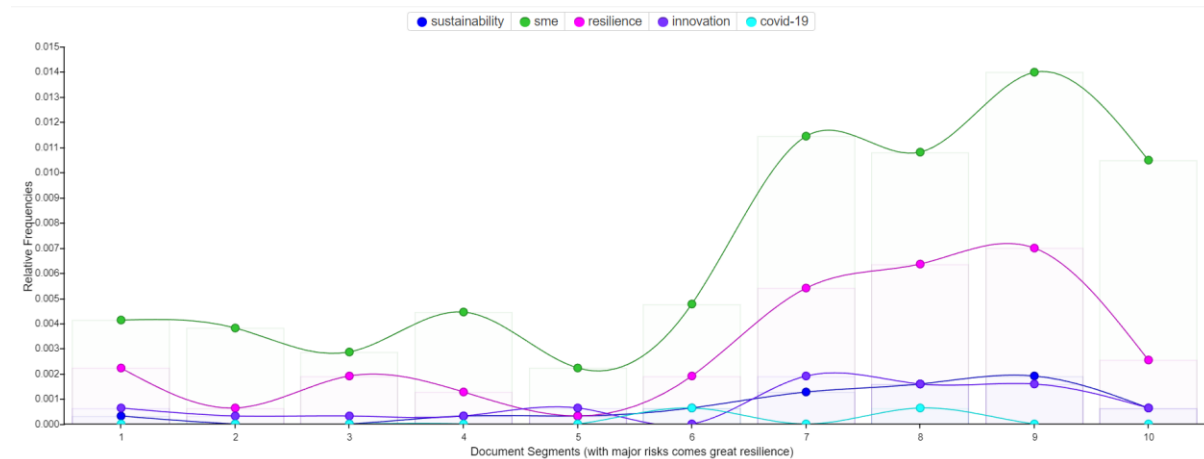
Berdasarkan proses analisis 167 dokumen diperoleh beberapa hasil corpus. Corpus pada penelitian ini mencakup judul dan kata kunci dari 167 dokumen. Hasil analisis diketahui bahwa terdapat 3.147 kata dan 1.217 kata unik yang khas pada kajian resiliensi UKM. Frekuensi kemunculan kata tertinggi terdapat pada kata SME (217), Covid-19 (97), Resilience 93, Innovation 25, dan Sustainability (22). Tabel 2 menunjukkan 15 kata dengan frekuensi yang dominan dalam Corpus.

Tabel 2. Lima Belas (15) Kata Dengan Frekuensi yang Dominan dalam Corpus

No	Term	Count
1	SME	217
2	Covid 19	97
3	Recilience	93
4	Innovation	25
5	Sustainability	22
6	Pandemic	22
7	Organizational recilience	21
8	Supply chain recilience	19
9	Dynamic Capabilitas	15
10	Digital Transfformation	15
11	Sme-recilience	14
12	Entrepreneurship	14
13	Crisis	14
14	Entrepreneurial-orientation	13
15	Tourism	12

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023

Selanjutnya pada Gambar 1 dan Gambar 2 diketahui bahwa kata SME dan Resilience mendominasi dan menjadi topik utama dalam publikasi ilmiah tentang resiliensi pada UKM. Perkembangan terkini dalam publikasi ilmiah resiliensi pada UKM secara positif dijelaskan dengan konsep-konsep yang mengikutinya seperti pandemi Covid-19, resiliensi rantai pasok, inovasi, sustainabilitas dan kapabilitas dinamik.

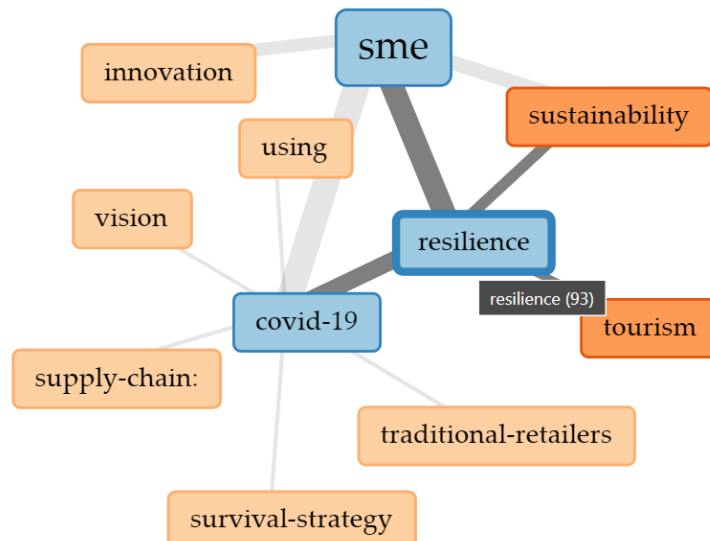


Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023
Gambar 1. Grafik SME dan Resilience mendominasi

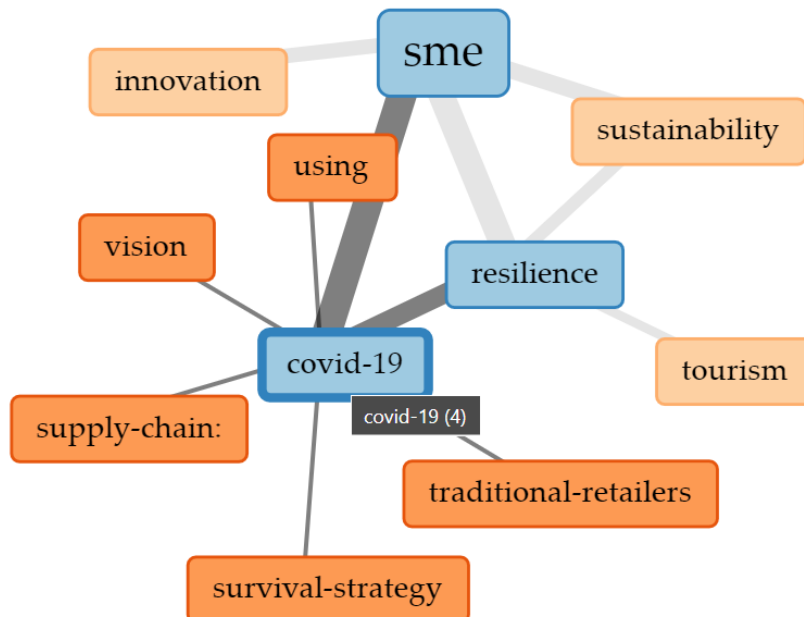


Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023
Gambar 2. Kata SME dan Resilience mendominasi

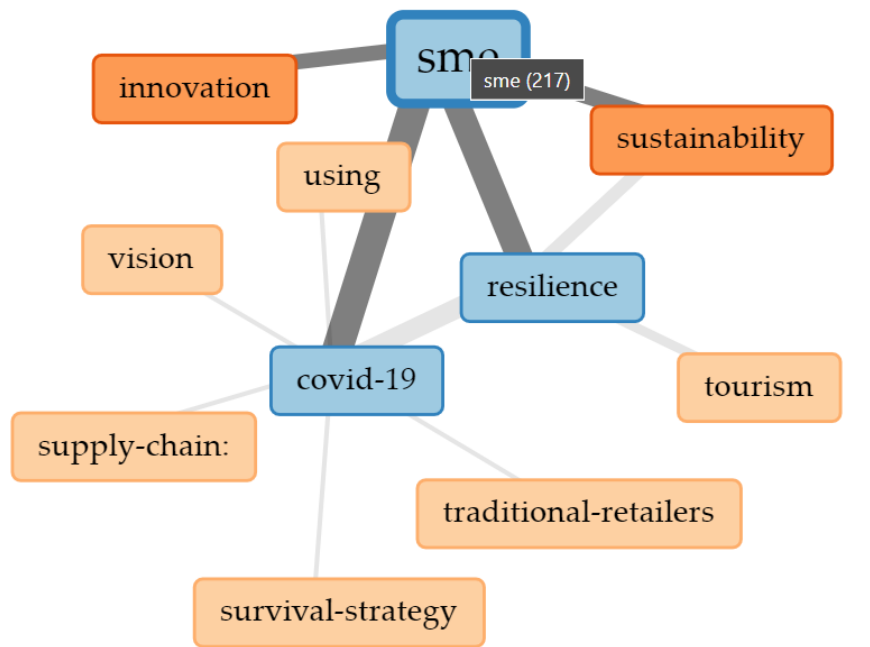
Selanjutnya, hasil analisis Link pada Gambar 3 secara deskriptif menunjukkan bahwa kata Resilience lebih banyak dikaji dengan fokus tema Sustainabilitas pada UKM sektor pariwisata khususnya pada masa pandemi Covid-19. Selanjutnya Gambar 4 menunjukkan bahwa pada masa Covid-19, UKM ritel tradisional rentan menghadapi masalah rantai pasok dan dominan dikaji berkaitan dengan strategi untuk survive. Kekuatan dan kemampuan menggunakan Visi yang jelas mengindikasikan sebagai strategi survive yang dapat ditempuh UKM. Gambar 5 menjelaskan bahwa UKM dalam rangka membangun resiliensinya selama dan pasca Covid-19 direkomendasikan untuk melakukan inovasi dan mengadopsi teori sustainability.



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023
Gambar 3. Jaringan Kata Resilience



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023
Gambar 4. Jaringan Kata Covid-19



Sumber: Data sekunder yang diolah, 2023

Gambar 5. Jaringan Kata SME

Berdasarkan hasil analisis di atas, UKM dapat memiliki resiliensi dan lebih kuat terhadap berbagai risiko jika mampu membangun sumber daya dan kemampuan berorientasi pada Visinya untuk survive. Berkaitan dengan resiliensi, Salehi et al. (2015) berpendapat bahwa investasi dalam sistem informasi manajemen mendukung resiliensi UKM. Demikian juga North & Varvakis (2016) dan Salignac et al. (2019) menemukan bahwa sumber daya keuangan sangat penting untuk resiliensi UKM, namun UKM kekurangan sumber daya keuangan yang besar juga untuk mencapai resiliensi. Dengan demikian, resiliensi UKM dalam praktiknya semakin penting diperhatikan sehubungan dengan UKM dihadapkan pada lingkungan yang semakin kompleks, tidak menentu serta meningkatnya persaingan dan risiko yang mengancam kelangsungan hidup UKM (Olah et al., 2019). Tantangan lainnya adalah UKM menghadapi ketidakpastian dan penurunan permintaan pasar, gangguan operasional dan logistik, serta pembatasan mobilitas tenaga kerja (Dai et al., 2020). Tantangan tersebut telah mengakibatkan gangguan sementara atau permanen terhadap operasi, produksi, distribusi, dan layanan pelanggan UKM (Zighan & Dwaikat, 2021). Secara umum, Juergensen et al. (2020) menemukan bahwa UKM memiliki kemampuan resiliensi yang lebih rendah untuk pulih dari krisis dibandingkan perusahaan besar

SIMPULAN

Resiliensi pada UKM dijelaskan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan direpresentasikan dengan tiga aspek, pertama resilience lebih banyak dikaji dengan fokus tema sustainability pada UKM sektor pariwisata. Kedua, pada masa Covid-19, UKM ritel tradisional rentan menghadapi masalah rantai pasok dan dominan dikaji berkaitan dengan strategi untuk survive. Dan ketiga, inovasi dan sustainability dipandang para peneliti sebagai konsep kunci kesuksesan membangun resiliensi UKM. Berdasarkan hasil analisis teks diketahui juga bahwa isu-isu yang sedang berkembang tentang resiliensi bisnis pada UKM masih didominasi oleh isu Covid-19. Kesenjangan empiris yang dapat ditindaklanjuti pada penelitian selanjutnya diantaranya berkaitan dengan kemampuan UKM untuk meningkatkan resiliensi bisnisnya dengan mengadopsi inovasi dan teori sustainability pasca Covid-19. Khususnya terkait dengan perubahan perilaku penawaran dan permintaan seperti dijelaskan di pendahuluan.

DAFTAR PUSTAKA

- Berisha, G., & Pula, J. S. (2015). Defining small and medium enterprises: A critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17-28.
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2017). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1244-1263.
- Brown, K. (2015). *Resilience, Development and Global Change*. England: Routledge.
- Bryce, C., Ring, P., Ashby, S., & Wardman, J. K. (2020). Resilience in the face of uncertainty: early lessons from the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk Research*, 23(7-8), 880-887. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1756379>
- Castro, M.P. and Zermeño, M.G.G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 721-746. DOI: 10.1108/JEEE-07-2020-0246
- Cowling, M., Brown, R., & Rocha, A. (2020). COVID-19 Did you save some cash for a rainy COVID-19 day? The crisis and SMEs. *International Small Business Journal*, 38(7), 593-604.
- Dai, R., Feng, H., Hu, J., Jin, Q., Li, H., Ranran, W., Wang, R., Xu, L. and Zhang, X.Z. (2020). The impact of COVID-19 on small and medium-sized enterprises: evidence from two-wave phone surveys in China. *Center for Global Development Working Paper*, 546.
- Duchek, S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res* 13, 215–246 (2020). <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- El Baz, J., & Ruel, S. (2021). Can supply chain risk management practices mitigate the disruption impacts on supply chains' resilience and robustness? Evidence from an empirical survey in a COVID-19 outbreak era. *International journal of production economics*, 233, 107972. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107972>
- Engemann, K.J. and Henderson, D.M. (2014). *Business Continuity and Risk Management: Essential of Organizational Resilience*. Rothstein Publishing
- Floetgen, R. J., Strauss, J., Weking, J., Hein, A., Urmetzer, F., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Introducing platform ecosystem resilience: leveraging mobility platforms and their ecosystems for the new normal during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 30(3), 304–321. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1884009>
- Gereffi, G. What does the COVID-19 pandemic teach us about global value chains? The case of medical supplies. *J Int Bus Policy* 3, 287–301 (2020). <https://doi.org/10.1057/s42214-020-00062-w>
- Henderson, N. (2013). Havens of resilience. *Educational Leadership*, 71(1), 22-27.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Hillary, R. (Ed.). (2017). *Small And Medium-Sized Enterprises and The Environment: Business Imperatives*. Abingdon: Routledge.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44.
- Iborra, M., Safón, V., & Dolz, C. (2020). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614.
- Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the COVID-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00169-4>
- Kim, Y. (2020). Organizational resilience and employee work-role performance after a crisis situation: exploring the effects of organizational resilience on internal crisis communication. *Journal of Public Relations Research*, 32(1-2), 47-75. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2020.1765368>
- Klein, R. J., Nicholls, R. J., & Thomalla, F. (2003). Resilience to natural hazards: How useful is this concept?. *Environmental Hazards*, 5(1), 35-45. <https://doi.org/10.1016/j.hazards.2004.02.001>
- Kurtz, D.J., & Varvakis, G. (2016). *Dynamic Capabilities and Organizational Resilience in Turbulent Environments*. In *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Springer. Cham. DOI: 10.1007/978-3-319-27303-7_2

- Corps, M. (2020). *COVID-19 Response: Rapid Assessment of Small Businesses & Entrepreneurs In Jordan*. Mercy Corps. USA.
- Nikolopoulos, K., Punia, S., Schäfers, A., Tsinopoulos, C., & Vasilakis, C. (2021). Forecasting and planning during a pandemic: COVID-19 growth rates, supply chain disruptions, and governmental decisions. *European Journal of Operational Research*, 290(1), 99-115.
- North, K., & Varvakis, G. (2016). *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises*. Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times, Cham: Springer, Cham.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises— an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Prah, D., & Sibiri, H. (2021). The resilience of African migrant entrepreneurs in China under COVID-19. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1119-1133. DOI:10.1108/JEEE-05-2020-0111.
- Ratten, V. (2021). Coronavirus (Covid-19) and entrepreneurship: cultural, lifestyle and societal changes. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 747-761. doi: 10.1108/JEEE-06-2020-0163.
- Roundy, P. T. (2017). “Small town” entrepreneurial ecosystems: Implications for developed and emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 9(3), 238-262.
- Roundy, P. T., & Bayer, M. A. (2019). To bridge or buffer? A resource dependence theory of nascent entrepreneurial ecosystems. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(4), 550-575.
- Salehi, M., Dashtbayaz, M. L., Bahrami, M., & Teymoori, E. (2015). *The Effect of Implementation of Accounting Information System on Efficiency, Profitability and Productivity of SMEs in Iran*. Banks & bank systems, (10, Iss. 3), 79-86.
- Salignac, F., Marjolin, A., Reeve, R., & Muir, K. (2019). Conceptualizing and measuring financial resilience: A multidimensional framework. *Social Indicators Research*, 145, 17-38.
- Salisu, I., Hashim, N., Mashi, M. S., & Aliyu, H. G. (2020). Perseverance of effort and consistency of interest for entrepreneurial career success: does resilience matter?. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(2), 279-304.
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism management*, 32(5), 963-976.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Zhang, D., & Fang, Y. (2022). Are environmentally friendly firms more vulnerable during the COVID-19 pandemic?. *Journal of Cleaner Production*, 355, 131781.
- Zighan, S. M., & Dwaikat, N. Y. (2023). Exploring organisational agility in SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 49(4), 561-576.
- Zighan, S., & Ruel, S. (2023). SMEs’ resilience from continuous improvement lenses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 15(2), 233-253.
- Zutshi, A., Mendy, J., Sharma, G. D., Thomas, A., & Sarker, T. (2021). From challenges to creativity: enhancing SMEs’ resilience in the context of COVID-19. *Sustainability*, 13(12), 6542.