



STRATEGI UMKM BERTAHAN MELEWATI COVID-19: MENJADI FLEKSIBEL DAN KOLABORATIF

Nopriadi Saputra *

BINUS Business School, Universitas Bina Nusantara, Jakarta
nopriadi.saputra@binus.ac.id

Evi Satispi

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Jakarta
evi.satispi@umj.ac.id

Danang Prihandoko

BINUS Business School, Universitas Bina Nusantara, Jakarta
danang.prihandoko@binus.ac.id

*Alamat Korespondensi: *nopriadi.saputra@binus.ac.id*

ABSTRACT

COVID-19 does not only cause a physical and mental health crisis, but also an economic crisis. Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs) as pillars of the national economy need business resilience to survive. This article tries to discuss the ability of MSMEs for resilience, flexibility, and collaboration. This article is an attempt for answering the question whether business flexibility and collaboration capability have a positive and significant impact on MSME resilience. A cross-sectional quantitative study was conducted to answer this question. The study involved 506 owners and/or managers of MSMEs in Java and Sumatra as respondents. The data obtained were analyzed using SmartPLS version 3. From the results of statistical analysis, it was concluded that MSME resilience was influenced by business flexibility and collaboration capabilities of MSMEs. Collaboration capability has a direct or indirect effect on business resilience, but business flexibility does not play a mediator role. To increase business resilience, MSMEs can develop business flexibility based on digital technology and collaboration.

Keywords: Collaboration, Flexibility, Resilience, SME

ABSTRAK

COVID-19 tidak hanya menimbulkan krisis kesehatan fisik maupun mental, tetapi juga memunculkan krisis ekonomi. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) sebagai pilar ekonomi nasional membutuhkan resiliensi bisnis untuk dapat bertahan. Artikel ini mencoba untuk membahas mengenai kemampuan UMKM untuk resiliensi, fleksibilitas, dan berkolaborasi. Artikel ini berupaya menjawab pertanyaan apakah fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi UMKM. Studi kuantitatif yang bersifat *cross-sectional* dijalankan untuk menjawab pertanyaan tersebut. Studi tersebut melibatkan 506 pemilik dan/atau pengelola UMKM di Jawa dan Sumatera sebagai responden. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan SmartPLS *version 3*. Dari hasil analisis statistik, diperoleh kesimpulan bahwa resiliensi UMKM dipengaruhi oleh fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi dari UMKM. Kapabilitas kolaborasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap resiliensi bisnis, namun fleksibilitas bisnis tidak memainkan peranan mediator. Untuk meningkatkan resiliensi bisnis, UMKM dapat mengembangkan fleksibilitas bisnis berbasis teknologi digital dan kolaborasi.

Kata kunci: *Fleksibilitas, Kolaborasi, Resiliensi, UMKM*

KLASIFIKASI JEL:

D22, L14, L26, M13

CARA MENGUTIP:

Saputra, N., Satispi, E., & Prihandoko, D. (2022). Strategi umkm bertahan melewati covid-19: menjadi fleksibel dan kolaboratif. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 33-47.

PENDAHULUAN

COVID-19 menimbulkan efek domino secara global. Berawal dari krisis kesehatan yang menyebabkan tingkat kematian yang tinggi dan menyebar cepat secara global. Kemudian, berlanjut dengan *social distancing* dan berdampak pada terhentinya kegiatan ekonomi, berujung pada perlambatan ekonomi yang berpotensi menjadi resesi ekonomi global (Adams-Prassl et al., 2020; Jackson et al., 2021; Ozili, 2020). Dampak ekonomi dari Pandemi COVID-19 di Indonesia berupa pertumbuhan ekonomi yang negatif (-3,5%) pada tahun 2020. Hal ini menyebabkan tingkat kemiskinan di Indonesia meningkat pesat, dari 9,7% pada September 2019 menjadi 16,6% pada akhir 2020. Tingkat kemiskinan 16,6% tersebut hampir serupa terjadi pada tahun 2004 yaitu 16,7%. Peningkatan angka kemiskinan ini menyebabkan sekitar 19,7 juta jiwa di Indonesia berada di bawah garis kemiskinan (Suryahadi et al., 2020).

Untuk menghadapi dampak ekonomi tersebut, salah satunya adalah dengan meningkatkan resiliensi bisnis dari Usaha Mikro, Kecil, Dan Menengah (UMKM). Adapun sebagai salah satu pilar ekonomi nasional yang strategis saat ini (Sarfiah et al., 2019; Sugiri, 2020), adalah penting bagi UMKM untuk dikuatkan kembali. Karena semasa Pandemi ini, UMKM juga mengalami dan menanggung dampak berat tersebut (Amri, 2020). Mengacu pada Undang Undang Nomor 20 tahun 2008, yang termasuk dalam kategori UMKM adalah: (1) usaha mikro adalah yang memiliki aset maksimal Rp50 juta, penjualan maksimal Rp300 juta, (2) usaha kecil adalah yang memiliki aset di antara Rp50 juta sampai Rp500 juta dengan penjualan antara Rp300 juta sampai Rp2,5 miliar, dan (3) usaha menengah adalah yang memiliki aset antara Rp500 juta sampai Rp10 miliar dengan penjualan Rp2,5 miliar sampai Rp50 miliar (Harahap et al., 2020).

Dewasa ini, UMKM merupakan komunitas yang terdiri dari 65,47 juta usaha, dimana 98,67% merupakan usaha mikro (Pakpahan, 2020). Namun demikian, walaupun berskala lebih kecil daripada korporasi seperti perusahaan swasta nasional maupun asing serta BUMN, UMKM memberikan dampak yang besar bagi ekonomi Indonesia. UMKM memberikan kontribusi lebih dari 60% terhadap pendapatan domestik bruto nasional, menyediakan 97% lapangan pekerjaan, dan berkontribusi terhadap penanaman modal lebih dari 60% (Haryanti dan Hidayah, 2018). Seiring dengan pelemahan ekonomi terkait COVID-19 ini, sebesar 79% UMKM mengalami penurunan jumlah penjualan lebih dari 50% (Pakpahan, 2020). Secara spesifik studi empirik terhadap 206 UMKM di DKI Jaya dan sekitarnya menjelaskan bahwa 82,9% UMKM mengalami penurunan drastis pada bisnis mereka dan hanya 3,8% yang mengalami

PENERAPAN DALAM PRAKTIK

- Dalam hadapi krisis, UMKM sebagai pilar ekonomi nasional penting untuk dikembamgkan daya tahan atau resiliensi bisnis.
- Resiliensi bisnis terlihat dari kegigihan dan efektivitas UMKM untuk atasi masalah bisnis, yang sangat dipengaruhi oleh fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaboratif
- UMKM itu fleksibel bila mampu mendayagunakan teknologi digital untuk menemukan bisnis baru dan/atau menerapkan model bisnis baru.
- Sementara itu, kapabilitas kolaboratif dari UMKM tergambarkan pada kemampuan UMKM untuk kelola, integrasi, dan kembangkan kerja sama dengan berbagai pihak.

pertumbuhan. Bahkan sebesar 63,9% dari UMKM yang mengalami penurunan penjualan lebih dari 30% (Bahtiar, 2021).

Penurunan penjualan yang drastis sebenarnya tidak menjadi masalah bisnis bila UMKM cukup fleksibel untuk menekan harga produksi yang dapat mengimbangi penurunan penjualan tersebut. Namun demikian, sangat sulit bagi pelaku bisnis termasuk UMKM untuk dapat menekan harga lebih dari 50%. Ketidakfleksibelan tersebut mengakibatkan banyak UMKM yang menanggung kerugian yang kemudian mengalami kebangkrutan atau penutupan usaha (Farhani dan Chaniago, 2021; Ssenyonga, 2021). Pengalaman buruk serupa juga dialami oleh UMKM di Sichuan China (Lu et al., 2020). Untuk meningkatkan fleksibilitas dalam berbisnis, beberapa studi terdahulu merekomendasikan untuk mendayagunakan teknologi digital (Benzidia dan Makaoui, 2020; Sahir et al., 2021; Wijaya dan Susilo, 2021) atau meningkatkan kapabilitas berkolaborasi (Crick et al., 2021; Purwaningsih et al., 2021; Yunus et al., 2021). Kedua hal tersebut dipandang sebagai strategi bisnis untuk menekan biaya sehingga dapat mempertahankan bisnis dalam kondisi sulit atau krisis.

Semakin besar bisnis, semakin besar pula *overhead cost* yang ditanggung bisnis tersebut, maka semakin besar pula resiko kebangkrutan yang akan dialami oleh pelaku bisnis bila berhadapan dengan krisis (Saputra et al., 2020). Oleh karena itu, kemampuan berkolaborasi dengan berbagai pihak untuk dapat menanggung *overhead cost* tertentu secara bersama-sama menjadi isu strategis. Bahkan lebih spesifik diperoleh fakta empirik bahwa *inter-firm collaboration* di antara pelaku UMKM restoran di Canada telah menjadi strategi bisnis yang efektif dalam bertahan untuk hadapi COVID-19 (Crick et al.,

2021). Krisis ekonomi menyebabkan sektor bisnis tertentu terpuruk atau hilang sama sekali, namun secara bersamaan juga menyebabkan sektor bisnis lainnya bermunculan bahkan justru berkembang pesat (Abay et al., 2020; Čadil et al., 2021). Karena itulah selain kemampuan berkolaborasi, maka kemampuan untuk beralih atau berganti bisnis dalam waktu yang cepat juga merupakan faktor yang sering ditenggarai sebagai kekhasan dari UMKM (Sarfiah et al., 2019). Oleh karena itu, kemampuan untuk fleksibel beralih bisnis dari sektor yang mengalami penurunan kepada sektor yang mengalami pertumbuhan merupakan faktor strategis bagi UMKM dalam melewati krisis (Levy dan Powell, 1998).

Studi terdahulu (Pal et al., 2014) mengembangkan *conceptual framework* guna menjelaskan resiliensi bisnis pada cakupan UMKM. Konsep tersebut menjelaskan bahwa resiliensi bisnis sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu (1) ketersediaan modal (*asset and resourcefulness*), (2) budaya belajar (*learning culture*) dan (3) daya saing dinamis (*dynamic competitiveness*). Lebih lanjut kerangka berpikir tersebut menerangkan bahwa daya saing dinamis merupakan kemampuan UMKM untuk melakukan *redundancy, flexibility, robustness, dan networking*. Dengan mempertimbangkan fenomena yang berkembang dan juga *conceptual framework* (Pal et al., 2014) tersebut, maka artikel ini bermaksud untuk mengelaborasi peranan daya saing dinamis dalam membangun resiliensi bisnis. Secara spesifik artikel ini akan menguji pengaruh fleksibilitas bisnis sebagai aspek *flexibility* dan kapabilitas kolaborasi sebagai aspek *networking* dari daya saing dinamis yang berpengaruh terhadap resiliensi bisnis UMKM di Indonesia. Apakah benar dalam menghadapi Pandemi COVID-19, UMKM dapat meningkatkan resiliensinya melalui pengembangan fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi?

STUDI LITERATUR

Ada tiga konsep teoritis yang digunakan dalam artikel ini sebagai acuan dalam pembahasan, yaitu resiliensi bisnis, fleksibilitas bisnis, dan kapabilitas kolaborasi.

Resiliensi Bisnis

Sebagai sebuah entitas sosial, UMKM dalam menghadapi perubahan drastis dan masa-masa sulit membutuhkan daya bangkit atau resiliensi untuk dapat bertahan (Branicki et al., 2018; Dahles dan Susilowati, 2015; Somers, 2009). Resiliensi bisnis merupakan karakteristik organisasi yang bersumber pada faktor personal (kognitif, psikologis), faktor institusional, dan juga faktor organisasional yang merupakan *outcome of*

entrepreneurial behavior (Korber dan McNaughton, 2018). Resiliensi sejatinya merupakan kemampuan organisasi untuk melakukan pemulihan atau perbaikan dengan cepat dari kesalahan besar, kegagalan, maupun kemunduran drastis yang dialami serta kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dalam berbagai kesulitan yang terjadi (Blundel et al., 2014; Chowdhury et al., 2019). Dari *systematic literature reviews* terdahulu (Saad et al., 2021) disimpulkan bahwa resiliensi bisnis merupakan kemampuan UMKM untuk beradaptasi terhadap disrupsi-disrupsi, pertumbuhan, dan kemampuan untuk menangkap sejumlah peluang bisnis dalam suatu lingkungan bisnis yang menantang.

Menurut *conceptual framework* yang dijadikan sebagai acuan (Pal et al., 2014), resiliensi bisnis dipengaruhi oleh tiga faktor utama yaitu: ketersediaan modal, budaya belajar, dan daya saing dinamis. Ada pun daya saing dinamis merupakan kemampuan UMKM untuk melakukan *redundancy, flexibility, robustness, dan networking*. Artikel ini fokus untuk menguji dua faktor utama yang diduga berpengaruh terhadap resiliensi, yaitu fleksibilitas bisnis sebagai aspek dari *flexibility* dan kapabilitas kolaborasi sebagai representasi dari *networking*.

Studi empiris terdahulu pada industri manufaktur elektronik membuktikan bahwa fleksibilitas pada proses rantai pasok merupakan *independent predictor* atas resiliensi pada rantai pasok (Rajesh, 2021). Studi lain juga menemukan bahwa kolaborasi secara masif menggunakan media sosial dan teknologi analitik data telah mengakibatkan UMKM dapat memunculkan ide bisnis baru yang selanjutnya memperkuat resiliensi bisnis (Yu et al., 2021).

Fleksibilitas Bisnis

Salah satu upaya untuk meningkatkan resiliensi UMKM dalam menghadapi krisis ekonomi adalah mengembangkan fleksibilitas bisnis (Pal et al., 2014; Rajesh, 2021). Fleksibilitas bisnis merupakan kemampuan organisasional untuk merespon tuntutan perubahan lingkungan bisnis (Uslu, 2017) melalui upaya mengidentifikasi, merumuskan, dan mengelola beragam pilihan strategi (Sumiati et al., 2019).

Hal ini tercermin pada kemampuan pembelajaran, pemecahan masalah, rekonfigurasi sumber daya, dan mengembangkan jejaring (Carayannopoulos, 2017). Dalam konteks UMKM semasa pandemi, fleksibilitas bisnis merupakan kemampuan UMKM untuk berpindah dari satu bisnis yang mengalami penurunan penjualan secara fundamental kepada bisnis baru yang lebih menjanjikan pertumbuhan. Fleksibilitas bisnis ini sangat ditentukan oleh modal sosial yang dimiliki (Khan et al., 2020), sekaligus pula oleh penguasaan

terhadap teknologi digital (Fachrunnisa et al., 2020).

Artikel ini menggunakan konsep PIVOT yang dikembangkan pada studi terdahulu (Libert et al., 2016). Studi tersebut menjelaskan bahwa *network orchestrator* sebagai sebuah konsep bisnis merupakan model bisnis yang memberikan *growth multiplier* paling besar bila dibandingkan ketiga model bisnis lainnya, seperti *asset builder*, *service provider*, maupun *technology creator* (Libert et al., 2016). Hal ini terjadi karena model bisnis *network orchestrator* mengembangkan fleksibilitas melalui pendekatan PIVOT (Libert et al., 2016) yang tercermin dalam lima dimensi sebagai berikut: *pinpoint*, *inventory*, *visualize*, *operate*, dan *track*.

Studi empirik terdahulu di industri manufaktur di Indonesia dengan melibatkan 492 responden membuktikan bahwa fleksibilitas rantai pasok berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi rantai pasok tersebut (Siagian et al., 2021). Selain itu studi di India yang melibatkan 213 perusahaan manufaktur, mendapatkan kesimpulan bahwa *organizational flexibility* memainkan peranan sebagai moderator pada hubungan antara data *analytic capability* dan *supply chain resilience* (Dubey et al., 2019). Berdasarkan fakta-fakta empirik tersebut, artikel ini mengembangkan hipotesis bahwa fleksibilitas bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap resiliensi UMKM

Hipotesis 1: Fleksibilitas bisnis berpengaruh terhadap resiliensi bisnis.

Kapabilitas Kolaborasi

Selain fleksibilitas bisnis, artikel ini juga memandang bahwa kapabilitas kolaborasi merupakan faktor yang berpengaruh terhadap resiliensi bisnis (Yu et al., 2021). Kemampuan untuk berkolaborasi memungkinkan terciptanya peluang-peluang baru dengan membangun dan mengelola hubungan yang berbasiskan pada *mutual trust*, komunikasi, dan komitmen (Blomqvist, Kirsimarja; Levy, 2006; Ulbrich et al., 2011). Sebagai suatu kapabilitas organisasional, kolaborasi juga memungkinkan UMKM untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan ekonomi yang dinamis dengan mengandalkan pada interaksi sosial yang berdampak pada inovasi (Castilho dan Quandt, 2017), sekaligus juga merupakan pendorong umum dalam dalam peningkatan kinerja perusahaan (Jin et al., 2019).

Artikel ini mengadaptasi konsep *alliance capability* karena *alliance capability* merupakan kolaborasi yang bersifat inter-organisasional (Hocevar et al., 2011; Majchrzak et al., 2015). Konstruk *alliance capability* yang dikembangkan oleh (Kohtamäki et al., 2018) menguraikan kapabilitas kolaborasi antar organisasional dalam

tiga dimensi, yaitu: *alliance management capability*, *alliance integration capability*, dan *alliance learning capability*.

Selain itu, beberapa penelitian terdahulu menegaskan bahwa kolaborasi memiliki pengaruh yang besar terhadap fleksibilitas dan resiliensi bisnis. Salah satunya adalah studi empirik di Belanda yang mendapatkan kesimpulan bahwa aktivitas kolaboratif yang berupa *sharing information*, *collaborative communication*, dan *joint relationship* berpengaruh signifikan terhadap aspek *visibility*, *velocity*, dan *flexibility* dari *supply chain resilience* (Scholten dan Schilder, 2015). Berdasarkan bukti tersebut, artikel ini mengembangkan hipotesis bahwa kapabilitas kolaborasi juga berpengaruh terhadap resiliensi bisnis.

Hipotesis 2: Kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap resiliensi bisnis.

Selain diduga berpengaruh terhadap resiliensi, kolaborasi juga berpengaruh terhadap fleksibilitas. Karena dengan memiliki kemampuan berkolaborasi, UMKM memiliki alternatif untuk mengelola *input*, proses, dan *output* dari bisnisnya. Hal ini sejalan dengan studi terdahulu yang membuktikan bahwa *buyer-supplier collaboration* memudahkan organisasi untuk mengembangkan *manufacturing flexibility* dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Sáenz et al., 2018). Berdasarkan fakta empirik tersebut, artikel ini mengembangkan hipotesis bahwa kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap resiliensi dan fleksibilitas bisnis. Hipotesis ini menambah dugaan bahwa fleksibilitas UMKM dapat menjadi mediator pada pengaruh kolaborasi terhadap resiliensi bisnis.

Hipotesis 3: Kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap fleksibilitas bisnis.

METODOLOGI PENELITIAN

Artikel ini membahas resiliensi bisnis yang merupakan hasil riset kuantitatif yang bersifat *cross-sectional* dengan menggunakan pendekatan *convenience* dan *snowballing approach* dalam mendistribusikan kuesioner. Untuk mengukur resiliensi bisnis, artikel ini mengacu pada studi terdahulu (Saad et al., 2021) yang menguraikan resiliensi dalam dua dimensi yaitu *problem solving* dan *toughness*. Sementara itu untuk mengukur fleksibilitas bisnis, artikel ini menggunakan konsep *network organization* yang direfleksikan dalam lima dimensi (Libert et al., 2016). Ada pun kapabilitas kolaborasi diukur dengan *alliance capability* yang diuraikan dalam tiga dimensi (Kohtamäki et al., 2018).

Online questionnaire berbasis *Google Form* didistribusikan kepada para pemilik dan/atau pengelola UMKM yang merupakan jaringan pribadi dan profesional dari tim peneliti. Pendistribusian kuisioner dibatasi hanya pada UMKM yang berada di Sumatera dan Jawa dari tanggal 26 Juni 2021 sampai dengan 5 Juli 2021. Ada pun total UMKM yang berhasil menjawab dan mengembalikan kuisioner sebanyak 521 responden. Namun jawaban yang lengkap dan dinilai relevan adalah sebanyak 506 responden.

Tabel 1 yang berada pada lampiran menjelaskan dengan rinci mengenai profil responden. Responden lebih didominasi adalah perempuan (55%), merupakan generasi milenial yang berumur kurang dari 41 tahun (55%), serta memiliki latar belakang edukasi diploma atau sarjana (52%). Sebagian besar responden terlibat langsung dalam pengelolaan bisnis UMKM karena berperan sebagai pengelola atau pun pemilik yang merangkap sebagai pengelola UMKM (66%). Sedangkan skala bisnis responden saat ini adalah sebagian besar berupa skala mikro (71%).

Dengan memanfaatkan 506 data yang diperoleh, pengolahan data menggunakan pendekatan PLS-SEM memanfaatkan aplikasi SmartPLS versi 3.0. Pada kesempatan pertama, analisis validitas dan reliabilitas dilaksanakan terlebih dahulu. Tabel 2 dan Tabel 3 yang ditempatkan pada lampiran mengetengahkan hasil analisis validitas dan reliabilitas. Untuk validitas atas indikator, skor *Outer Loading* (OL) yang digunakan adalah lebih dari 0,60. Hanya indikator yang memiliki skor OL lebih dari 0,60 yang dinilai valid. Indikator yang memiliki OL kurang dari 0,6 dikeluarkan dari model riset. Untuk variabel Resiliensi Bisnis hanya lima indikator yang digunakan yaitu BR04 dan BR05 (untuk dimensi Mengatasi Masalah) dan BR07, BR08, dan BR09 (untuk dimensi Menunjukkan Kegigihan). Sedangkan untuk variabel Fleksibilitas Bisnis, indikator yang digunakan hanya BF02 (untuk dimensi Pencarian Bisnis Baru), BF04 dan BF05 (untuk dimensi Identifikasi Modal Bisnis), BF07, BF08, dan BF09 (untuk dimensi Visualisasi Rancangan Bisnis Baru), BF11 (untuk dimensi Operasionalisasi Bisnis Baru) dan BF12 (untuk dimensi Telusuri Perkembangan Bisnis Baru). Sementara itu, pada variabel Kapabilitas Kolaborasi, indikator yang digunakan adalah CL01, CL02, dan CL03 (untuk dimensi Mengelola Kolaborasi), CL04 dan CL05 (untuk Mengintegrasikan Kolaborasi) dan CL06, CL07, dan CL08 (untuk dimensi Mengembangkan Kolaborasi).

Untuk analisis validitas terhadap variabel dan dimensi menggunakan *Average Variance Extracted* (AVE) pada Tabel 2 dan *discriminant validity* pada Tabel 3 sebagai parameter. Seluruh dimensi pada

Tabel 2 menunjukkan skor AVE lebih dari 0,60 dan pada Tabel 3 seluruh dimensi memiliki nilai akar kuadrat AVE (skor pada lajur diagonal bercetak tebal) lebih besar dari 0,7 dan merupakan skor tertinggi pada kolom yang sama. Hal ini mengindikasikan semua dimensi dan variabel yang digunakan dalam model riset adalah valid. Sedangkan untuk analisis reliabilitas, *Cronbach Alpha* (CA) atau *Composite Reliability* (CR) digunakan sebagai parameter. Pada Tabel 2 nampak bahwa semua variabel dan dimensi memiliki skor CA atau CR lebih dari 0,7. Kecuali pada dimensi Identifikasi Modal Bisnis memiliki skor CA kurang dari 0,7 namun skor CR lebih dari 0,7.

Tabel 3 menampilkan analisis validitas diskriminan yang diindikasikan oleh skor diagonal bercetak tebal (akar kuadrat dari AVE) dari semua dimensi. Semua skor diagonal cetak tebal memiliki nilai lebih dari 0,70 atau merupakan skor tertinggi pada kolomnya. Hal ini menjelaskan bahwa semua dimensi yang digunakan dalam model riset adalah valid secara diskriminan. Berdasarkan hasil analisis validitas dan reliabilitas pada Tabel 2 dan Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator, dimensi, dan variabel yang digunakan untuk menjelaskan model riset adalah valid dan reliabel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Tabel 4 yang terdapat pada lampiran menjelaskan hasil analisis model riset baik dalam hal *measuring model* maupun *structural model*. Analisis model pengukuran menunjukkan bahwa model riset terdiri dari tiga variabel yang berformat *second-order construct*, yaitu setiap variabel direfleksikan dalam beberapa dimensi dan setiap dimensi direfleksikan dengan satu atau beberapa indikator. Pada Tabel 4 dijelaskan bahwa semua variabel (Resiliensi Bisnis, Fleksibilitas Bisnis, dan Kapabilitas Kolaborasi) dijelaskan oleh dimensi masing-masing secara signifikan. Sedangkan pada analisis model struktural, Tabel 4 menjelaskan bahwa dari tiga hipotesis yang dikembangkan telah diuji dan hasil uji hipotesis menyimpulkan bahwa ketiga hipotesis diterima, karena menghasilkan koefisien jalur (*path coefficient*) dengan nilai *t-Statistics* lebih dari 1,96 atau *p-Values* kurang dari 0,05.

Gambar 1 yang terdapat pada lampiran menjelaskan mengenai hasil perhitungan *PLS Algorithm* terhadap model riset. Gambar tersebut menunjukkan bahwa fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap resiliensi bisnis sebesar 28,1%. Faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap resiliensi bisnis tetapi tidak dibahas dalam artikel ini sebesar 71,9%. Sementara itu, kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap fleksibilitas bisnis sebesar 24,1%.

Sedangkan, Gambar 2 yang terdapat pada lampiran merupakan hasil analisis model riset menggunakan *bootstrapping* dengan *subsample* sebanyak 500. Hasil yang diperoleh sejalan dengan hasil uji hipotesis bahwa fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi berpengaruh terhadap resiliensi bisnis dan kapabilitas kolaborasi juga berpengaruh terhadap fleksibilitas bisnis. Kapabilitas kolaborasi berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap resiliensi bisnis. Namun demikian, fleksibilitas bisnis tidak berperan sebagai mediator. Karena pengaruh langsung (COLA → BRES) sebesar 0,208 masih lebih tinggi daripada pengaruh tidak langsung (COLA → BFLX → BRES) sebesar 0,194 (=0,491 x 0,396).

Pembahasan

Dalam menghadapi krisis yang terkait dengan COVID-19, UMKM mengalami perubahan yang drastis dalam hal penjualan dimana pelanggan mengalami banyak pembatasan karena *social distancing* dan juga penurunan pendapatan bahkan kehilangan pekerjaan. Karena itu UMKM membutuhkan resiliensi untuk bertahan dalam bisnis. Resiliensi bisnis tersebut menjadikan UMKM akan bertahan selama krisis dan kemudian mengalami laju pertumbuhan yang lebih pesat lagi setelah krisis berakhir. Resiliensi bisnis merupakan daya juang UMKM yang tercermin dari kemampuan menyelesaikan permasalahan-permasalahan bisnis yang dihadapi (*problem solving*) dan kegigihan untuk tetapi positif dan terus menerus mencari terobosan baru (*toughness*) dalam menghadapi Pandemi COVID-19.

Pengembangan fleksibilitas UMKM dapat ditingkatkan melalui pengembangan kemampuan UMKM untuk melakukan penjajakan bisnis baru (*pinpoint*), identifikasi modal atau sumber daya (*inventory*), konseptualisasi desain bisnis (*visualize*), operasionalisasi bisnis (*operate*), dan pemantauan progres bisnis (*track*).

Dalam hal penjajakan bisnis baru, kesesuaian *mental model* dari pemilik dan/atau pengelola UMKM akan sangat menentukan. Sementara itu, penguasaan ilmu pengetahuan dan memiliki relasi yang mendukung untuk bisnis baru merupakan sumber daya atau modal yang strategis. Dengan penguasaan terhadap teknologi digital atau internet akan sangat diperlukan dalam konseptualisasi, operasionalisasi, dan pemantauan progress bisnis baru.

Selain fleksibilitas bisnis, resiliensi UMKM dapat ditingkatkan melalui pengembangan kapabilitas kolaborasi. Melalui kapabilitas kolaborasi tersebut, UMKM mampu mengelola kolaborasi (*alliance management capability*), mengintegrasikan kolaborasi (*alliance integration*

capability), dan mengembangkan kolaborasi (*alliance development capability*). Kemampuan mengelola kolaborasi meliputi tiga hal utama yaitu keterlibatan UMKM dalam penyusunan target bersama, pembagian tugas, dan evaluasi berkala atas kolaborasi yang dilakukan.

Adapun kemampuan mengintegrasikan kolaborasi mencakup kemampuan UMKM untuk mempererat dan meningkatkan kolaborasi kederajat yang lebih tinggi serta mengembangkan struktur organisasi untuk memantapkan kolaborasi di masa depan. Sedangkan kemampuan pengembangan kolaborasi adalah kemampuan UMKM menjadi kolaborasi sebagai wahana mengakuisisi, mempertukarkan, dan menginternalisasi pengetahuan-pengetahuan baru dari kolaborasi UMKM dengan pihak lain.

Dalam upaya untuk meningkatkan resiliensi bisnis, UMKM dapat melakukan perbaikan dalam hal fleksibilitas bisnis. Artikel ini telah memperoleh bukti empirik atas *conceptual framework* yang telah dikembangkan pada studi terdahulu (Pal et al., 2014). Resiliensi bisnis dipengaruhi oleh daya saing dinamis atau *dynamic competitiveness*, terutama sekali yang terkait dengan aspek *flexibility*.

KESIMPULAN

Dalam menghadapi krisis COVID-19, resiliensi bisnis tercermin dalam kemampuan UMKM untuk menyelesaikan masalah dan kegigihan untuk melewati masa-masa sulit menjadi penting. Resiliensi bisnis tersebut dapat ditingkatkan oleh UMKM melalui pengembangan fleksibilitas bisnis dan kapabilitas kolaborasi secara bersamaan. Fleksibilitas bisnis merupakan kemampuan UMKM untuk mencari, merencanakan, dan mengeksekusi bisnis baru yang memberikan pertumbuhan dan pendapatan baru sebagai pengganti arus utama bisnis mereka.

Sementara itu, pengembangan kapabilitas kolaborasi, berarti UMKM makin kompeten untuk mengelola, mengintegrasikan, dan mengembangkan kolaborasi dengan pihak lain. Melalui pengembangan kapabilitas kolaborasi, UMKM mendapatkan dua dampak positif sekaligus, yaitu menjadi semakin fleksibel dan semakin resilien dalam menjalankan bisnis di tengah Pandemi COVID-19.

Karena implikasi dari pengembangan fleksibilitas dan kapabilitas bisnis baru berdampak 28,1% terhadap resiliensi bisnis, masih 71,9% lagi faktor-faktor yang berpengaruh namun belum ditelaah dalam artikel ini, maka penulis merekomendasikan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lain yang berpengaruh seperti aspek *redundancy* dan *robustness* dari *dynamic competitiveness*, *learning culture* sebagai bagian dari

organizational culture, serta ketersediaan sumber daya bisnis (*asset and resourcefulness*).

Selain itu, penelitian selanjutnya dapat lebih memusatkan pembahasan pada UMKM yang berada dalam industri kategori *the losers of COVID-19* seperti industri pariwisata, kuliner, dan transportasi. Karena resiliensi akan benar-benar dibutuhkan pada industri terkategori tersebut daripada industri *the winners of COVID-19* (seperti telekomunikasi, farmasi, dan makanan olahan).

REFERENSI

- Abay, K. A., Tafere, K., & Woldemichael, A. (2020). Winners and Losers from COVID-19: Global Evidence from Google Search. *Winners and Losers from COVID-19: Global Evidence from Google Search*, June. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-9268>
- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). The Impact of the Coronavirus Lockdown on Mental Health: Evidence from the US. *Cambridge-INET Working Paper Series*, 1–21. <https://doi.org/10.17863/CAM.81910>
- Amri, A. (2020). Pengaruh Periklanan Melalui Media Sosial Terhadap UMKM di Indonesia di Masa Pandemi. *Jurnal Brand*, 2(1), 123–130. https://www.academia.edu/42672824/Dampak_Covid-19_Terhadap_UMKM_di_Indonesia
- Bahtiar, R. A. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah Serta Solusinya. *Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, XIII(10), 19–24. https://berkas.dpr.go.id/puslit/files/info_singkat/Info_Singkat-XIII-10-II-P3DI-Mei-2021-1982.pdf
- Benzidia, S., & Makaoui, N. (2020). Improving SMEs performance through supply chain flexibility and market agility: IT orchestration perspective. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 21(3), 173–184. <https://doi.org/10.1080/16258312.2020.1801108>
- Blomqvist, Kirsimarja; Levy, J. (2006). Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks Kirsimarja Blomqvist * and Juha Levy. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 2(1), 31–48. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2006.009645>
- Blundel, R., Baldock, R., Dadd, D., Schaefer, a, & Williams, S. (2014). Resilience and recovery: SME experiences of extreme weather events and other external threats. *Institute for Small Business and Entrepreneurship*, November, 1–13. <http://oro.open.ac.uk/41023/>
- Branicki, L. J., Sullivan-Taylor, B., & Livschitz, S. R. (2018). How entrepreneurial resilience generates resilient SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior dan Research*, 24(7), 1244–1263. <https://doi.org/10.1108/IJEER-11-2016-0396>
- Čadil, J., Beránek, M., dan Kovář, V. (2021). Likely winners and losers in upcoming COVID-19 economic crisis – lessons learned from the GFC. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(4), 575–587. <https://doi.org/10.1108/JEEE-10-2020-0374>
- Carayannopoulos, S. (2017). Small, young firm flexibility and performance in the context of disruptive innovations. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(1–2), 105–118. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2017.081467>
- Castilho, M. F., dan Quandt, C. O. (2017). Technology Innovation Management Review. *Technology Innovation Management Review*, 7(12), 32–43. <http://doi.org/10.22215/timreview/1206>
- Chowdhury, M. M. H., Quaddus, M., & Agarwal, R. (2019). Supply chain resilience for performance: role of relational practices and network complexities. *Supply Chain Management: An International Journal*, 24(5), 659–676. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0332>
- Crick, J. M., Crick, D., & Chaudhry, S. (2021). Interfirm collaboration as a performance-enhancing survival strategy within the business models of ethnic minority-owned urban restaurants affected by COVID-19. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2021-0279>
- Dahles, H., & Susilowati, T. P. (2015). Business Resilience Growth Crisis Related papers. *Annals of Tourism Research*, 51(2015), 34–50. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.01.002>
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Roubaud, D., Fosso Wamba, S., Giannakis, M., dan Foropon, C. (2019). Big data analytics and organizational culture as complements to swift trust and collaborative performance in the humanitarian supply chain. *International Journal of Production Economics*, 210, 120–136. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.01.023>
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Majid,

- M. N. A. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65–85.
- Farhani, I., & Chaniago, H. (2021). Faktor Penentu Transformasi Digital UMKM: Bukti dari Indonesia. *Prosiding the 12th Industrial Research Workshop and National Seminar, 12(Vol 12 (2021): Prosiding 12th Industrial Research Workshop and National Seminar (IRWNS))*, 4–5. <https://jurnal.polban.ac.id/proceeding/article/view/2845>. <https://doi.org/10.35313/irwns.v12i0>
- Harahap, E. F., Luviana, L., dan Huda, N. (2020). Tinjauan Defisit Fiskal, Ekspor, Impor Dan Jumlah Umkm Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Benefita*, 5(2), 151. <https://doi.org/10.22216/jbe.v5i2.4907>
- Haryanti, D. M., & Hidayah, I. (2018). Potret UMKM Indonesia: Si Kecil yang Berperan Besar, UKM INDONESIA. *Ukmindonesia. Id*.
- Hocevar, S. P., Jansen, E., dan Thomas, G. F. (2011). Inter-Organizational Collaboration: Addressing the Challenge. *Homeland and Security Affairs*, 1–8.
- Jackson, J. K., Weiss, M. A., Schwarzenberg, A. B., Nelson, R. M., Sutter, K. M., dan Sutherland, M. D. (2021). Global economic effects of COVID-19. *The Effects of COVID-19 on the Global and Domestic Economy*, 1–221.
- Jin, Y. "Henry," Fawcett, S. E., Fawcett, A. D., & Swanson, D. (2019). Collaborative capability and organizational performance: Assessing strategic choice and purity. *International Journal of Production Economics*, 214, 139–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.04.006>
- Khan, S. H., Majid, A., Yasir, M., Javed, A., & Shah, H. A. (2020). The role of social capital in augmenting strategic renewal of SMEs: does entrepreneurial orientation and organizational flexibility really matter? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17(2), 227–245. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2020-0029>
- Kohtamäki, M., Rabetino, R., dan Möller, K. (2018). Alliance capabilities: A systematic review and future research directions. *Industrial Marketing Management*, 68, 188–201. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.imdmarman.2017.10.014>
- Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(7), 1129–1154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-10-2016-0356>
- Levy, M., dan Powell, P. (1998). SME Flexibility and the Role of Information Systems. *Small Business Economics*, 11(2), 183–196. <https://doi.org/10.1023/A:1007912714741>
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (2016). *The network imperative: How to survive and grow in the age of digital business models*. Harvard Business Review Press.
- Lu, Y., Wu, J., Peng, J., & Lu, L. (2020). The perceived impact of the Covid-19 epidemic: evidence from a sample of 4807 SMEs in Sichuan Province, China. *Environmental Hazards*, 19(4), 323–340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/17477891.2020.1763902>
- Majchrzak, A., Jarvenpaa, S. L., & Bagherzadeh, M. (2015). A Review of Interorganizational Collaboration Dynamics. *Journal of Management*, 41(5), 1338–1360. <https://doi.org/10.1177/0149206314563399>
- Ozili, P. K. (2020). COVID-19 Pandemic and Economic Crisis: The Nigerian Experience and Structural Causes. *SSRN Electronic Journal*, 103131. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3567419>
- Pakpahan, A. K. (2020). Covid-19 dan Implikasi Bagi Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. *Jurnal Ilmiah Hubungan Internasional*, 0(0), 59–64. <https://doi.org/10.26593/jihi.v0i0.3870.59-64>
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>
- Purwaningsih, M., Purwandari, B., Sunarso, F. P., dan Setiadi, F. (2021). Harnessing e-collaboration for rural tourism recovery after covid-19: Dual analysis using swot and porter's diamond model. *Emerging Science Journal*, 5(4), 559–575. <https://doi.org/10.28991/esj-2021-01297>
- Rajesh, R. (2021). Flexible business strategies to enhance resilience in manufacturing supply chains: An empirical study. *Journal of*

- Manufacturing Systems*, 60, 903–919. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jmisy.2020.10.010>
- 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 and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347>
- Sáenz, M. J., Knoppen, D., & Tachizawa, E. M. (2018). Building manufacturing flexibility with strategic suppliers and contingent effect of product dynamism on customer satisfaction. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 24(3), 238–246. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pursup.2017.07.002>
- Sahir, S. H., Saputra, N., & Sari, R. (2021). Leveraging Business Flexibility: Does It Impact on Business Resilience for Dealing with Covid-19 Crisis? *Elementary Education Online (EEO)*, 20(4), 684–694. <https://doi.org/10.17051/ilkonline.2021.04.72>
- Saputra, N., Prihandoko, D., & Hidayat, B. (2020). Collaborative Capability: Memperkuat Ketahanan UMKM Melewati Krisis Covid-19. *Seminar Nasional Manajemen Dan Call for Paper (SENIMA 5)*, 5(October), 1–8.
- Sarfiah, S., Atmaja, H., & Verawati, D. (2019). UMKM sebagai pilar membangun ekonomi bangsa. *Jurnal REP (Riset Ekonomi Pembangunan)*, 4(2), 1–189. <https://doi.org/10.31002/rep.v4i2.1952>
- Scholten, K., dan Schilder, S. (2015). The role of collaboration in supply chain resilience. *Supply Chain Management: An International Journal*, 20(4), 471–484. <https://doi.org/10.1108/SCM-11-2014-0386>
- Siagian, H., Tarigan, Z. J. H., & Jie, F. (2021). Supply chain integration enables resilience, flexibility, and innovation to improve business performance in covid-19 era. *Sustainability (Switzerland)*, 13(9), 1–19. <https://doi.org/10.3390/su13094669>
- Somers, S. (2009). Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12–23. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00558.x>
- Ssenyonga, M. (2021). Imperatives for post COVID-19 recovery of Indonesia's education, labor, and SME sectors. *Cogent Economics dan Finance*, 9(1), 1911439. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1911439>
- Sugiri, D. (2020). Menyelamatkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari Dampak Pandemi Covid-19. *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen Dan Akuntansi*, 19(1), 76–86. <https://doi.org/10.32639/fokusbisnis.v19i1.575>
- Sumiati, Rofiq, A., & Pramono, S. (2019). The Role of Strategic Planning and Flexibility in Shaping SMEs Market Orientation in Turbulence Business Environment. *European Research Studies Journal*, XXII(Issue 1), 221–236. <https://doi.org/10.35808/ersj/1420>
- Suryahadi, A., Al Izzati, R., & Suryadarma, D. (2020). The Impact of COVID-19 Outbreak on Poverty: An Estimation for Indonesia (Draft). *SMERU Working Paper*, April(April), 1–20. <http://smeru.or.id/en/content/impact-covid-19-outbreak-poverty-estimation-indonesia>
- Ulbrich, S., Troitzsch, H., van den Anker, F., Plüss, A., dan Huber, C. (2011). How teams in networked organisations develop collaborative capability: processes, critical incidents and success factors. *Production Planning dan Control*, 22(5–6), 488–500. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536621>
- Uslu, B. (2017). Organizational flexibility of Turkish universities: Evaluations in the institutional reports of European University Association. *Pegem Egitim ve Ogretim Dergisi*, 7(2), 231–256. <https://doi.org/10.14527/pegegog.2017.009>
- Wijaya, A., dan Susilo, S. R. (2021). How Family Business in SME Scale Alleviate Their Business Amid Pandemic. *Proceedings of the Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)*, 174(Icebm 2020), 119–123. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210507.018>
- Yu, J., Pauleen, D. J., Taskin, N., & Jafarzadeh, H. (2021). Building social media-based knowledge ecosystems for enhancing business resilience through mass collaboration. *International Journal of Organizational Analysis, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2020-2542>
- Yunus, H., Farida, N., Astuti, R., Wijayanto, A., Kismartini, K., & Rakasiwi, G. (2021). Collaboration Strengthening among Micro, Small and Medium Enterprises (MSME) in

Central Java during Covid-19. *ICISPE 2020*.
[https://doi.org/10.4108/eai.9-10-
2020.2304786](https://doi.org/10.4108/eai.9-10-2020.2304786)

ILUSTRASI TABEL

Tabel 1. Profil Responden

Deskripsi Mengenai Responden				
Jenis Kelamin	Pria	228	45%	45%
	Perempuan	278	55%	100%
Umur	21 – 30	101	20%	20%
	31 – 40	177	35%	55%
	41 – 50	137	27%	82%
	51 – 60	71	14%	96%
	> 60	20	4%	100%
Edukasi	Dasar dan Menengah	132	26%	26%
	Diploma	61	12%	38%
	Sarjana	202	40%	78%
	Magister	86	17%	95%
	Doktor	25	5%	100%
Peran dalam Bisnis	Pemilik	172	34%	34%
	Pemilik dan Pengelola	248	49%	83%
	Pengelola	86	17%	100%
Skala Bisnis	Skala Mikro	359	71%	71%
	Skala Kecil	96	19%	90%
	Skala Menengah	51	10%	100%

Sumber: Hasil olah data

Tabel 2. Analisis Validitas dan Reliabilitas

VARIABEL, DIMENSI, DAN INDIKATOR			OL	AVE	CA	CR
RESILIENSI BISNIS				0,57	0,81	0,87
Mengatasi Masalah (PSOL)	Selama Covid-19, saya memikirkan sulitnya berusaha atau dagang	BR05	0,86	0,77	0,70	0,87
	Selama Covid-19 saya menemukan cara atau solusi baru dalam usaha	BR06	0,90			
Menunjukkan Kegigihan (TOUGH)	Ketika gagal dalam mencoba usaha atau menjalankan ide baru, saya tetap mencoba lagi	BR07	0,89	0,73	0,82	0,89
	Meski pun gagal berulang kali, saya terus mencari ide baru	BR08	0,90			
	Biar pun ditolak orang lain, saya tetap semangat menawarkan ide itu pada orang lain	BR09	0,77			
FLEKSIBILITAS BISNIS				0,52	0,87	0,90
Pencarian Bisnis Baru (PINP)	Saya memiliki mental yang cocok untuk usaha yang jauh berbeda dari usaha saat ini	BF02	1,00	1,00	1,00	1,00
Identifikasi Modal Bisnis (INVT)	Saya memiliki ilmu atau pengetahuan yang cukup untuk beralih jenis usaha	BF04	0,86	0,74	0,65	0,85
	Saya memiliki relasi yang mendukung untuk beralih jenis usaha	BF06	0,86			
Visualisasi Desain Bisnis (VSUL)	Untuk beralih jenis usaha baru, saya menguasai jaringan pemasok dan pasarnya	BF07	0,84	0,66	0,75	0,86
	Untuk beralih jenis usaha, saya menguasai proses bisnisnya	BF08	0,86			
	Saya bisa menjalankan jenis usaha baru menggunakan atau melalui internet sepenuhnya	BF09	0,74			
Operasionalisasi Bisnis Baru (OPRT)	Saya menjaga jejaring bisnis untuk terus menemukan jenis usaha lain	BF11	1,00	1,00	1,00	1,00
Telusuri Progres Bisnis Baru (TRAC)	Saya mengamati perkembangan jejaring usaha	BF12	1,00	1,00	1,00	1,00
KAPABILITAS KOLABORASI				0,71	0,94	0,95
Mengelola Kolaborasi (MANA)	Dalam kerja sama bisnis, kami terlibat dalam penyusunan target bersama	CL01	0,88	0,81	0,88	0,93
	Dalam kerja sama bisnis, kami terlibat dalam pembagian tugas (tanggung jawab)	CL02	0,91			
	Kami mengevaluasi kerja sama bisnis secara berkala	CL03	0,91			
Mengintegrasikan Kolaborasi (INTG)	Dalam kerja sama bisnis, kami berupaya terjalin hubungan yang semakin erat	CL04	0,88	0,78	0,73	0,88
	Untuk kerja sama bisnis, kami membuatnya struktur organisasi tersendiri	CL05	0,89			
Mengembangkan Kolaborasi (DEVP)	Dari kerja sama bisnis, kami mendapatkan pengetahuan baru tentang bisnis	CL06	0,93	0,83	0,90	0,94
	Dari kerja sama bisnis, kami saling bertukar pengalaman bisnis	CL07	0,93			
	Dari kerja sama bisnis, kami mengembangkan bisnis baru	CL08	0,88			

Sumber: Hasil olah data

Tabel 3. Analisis Validitas Diskriminan

	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]
[1] Mengembangkan Kolaborasi (DEVP)	0,91									
[2] Mengintegrasikan Kolaborasi (INTG)	0,79	0,89								
[3] Identifikasi Modal Bisnis (INVT)	0,35	0,32	0,86							
[4] Mengelola Kolaborasi (MANA)	0,79	0,83	0,38	0,90						
[5] Operasionalisasi Bisnis Baru (OPRT)	0,41	0,39	0,47	0,38	1,00					
[6] Pencarian Bisnis Baru (PINP)	0,31	0,29	0,51	0,30	0,45	1,00				
[7] Mengatasi Masalah (PSOL)	0,27	0,28	0,30	0,28	0,36	0,26	0,88			
[8] Menampulkan Kegigihan (TOUGH)	0,39	0,36	0,31	0,33	0,39	0,38	0,51	0,86		
[9] Telusuri Progres Bisnis Baru (TRAC)	0,42	0,37	0,45	0,44	0,66	0,38	0,43	0,41	1,00	
[10] Visualisasi Desain Bisnis (VSUL)	0,38	0,34	0,72	0,38	0,50	0,51	0,34	0,35	0,50	0,82

Sumber: Hasil olah data

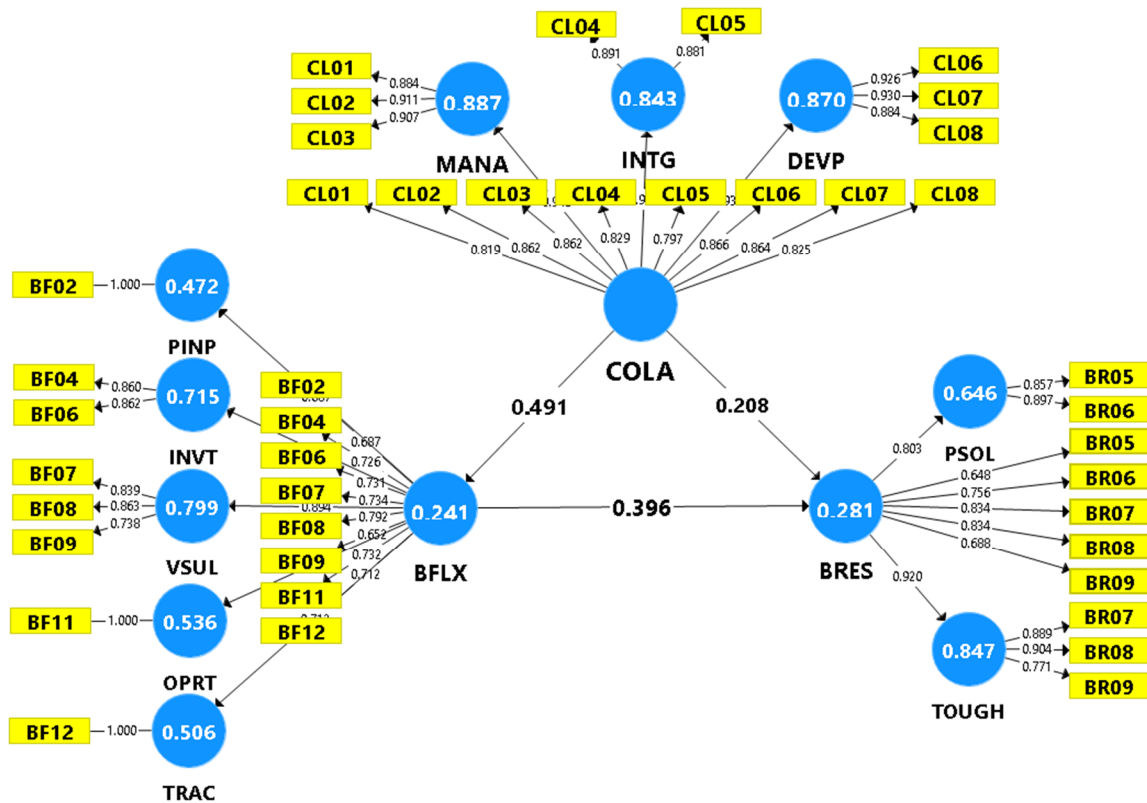
Tabel 4. Analisis Model Riset

MODEL RISET		Koef. Jalur	t-Statistics	p-Values	Kesimpulan
MODEL PENGUKURAN					
Resiliensi Bisnis	Mengatasi Masalah (PSOL)	0,80	35,01	0,00	Signifikan
	Menunjukkan Kegigihan (TOUGH)	0,92	95,39	0,00	Signifikan
Fleksibilitas Bisnis	Pencarian Bisnis Baru (PINP)	0,68	17,31	0,00	Signifikan
	Identifikasi Modal Bisnis (INVT)	0,85	47,60	0,00	Signifikan
	Visualisasi Desain Bisnis (VSUL)	0,89	61,20	0,00	Signifikan
	Operasionalisasi Bisnis Baru (OPRT)	0,73	23,09	0,00	Signifikan
	Telusuri Progres Bisnis Baru (TACK)	0,73	23,09	0,00	Signifikan
Kapabilitas Kolaborasi	Mengelola Kolaborasi (MANA)	0,94	83,57	0,00	Signifikan
	Mengintegrasikan Kolaborasi (INTG)	0,94	83,57	0,00	Signifikan
	Mengembangkan Kolaborasi (DEVP)	0,93	93,18	0,00	Signifikan
MODEL STRUKTURAL					
H1:	Fleksibilitas Bisnis ==> Resiliensi Bisnis	0,39	6,52	0,00	Diterima
H2:	Kapabilitas Kolaborasi ==> Resiliensi Bisnis	0,21	3,43	0,00	Diterima
H3:	Kapabilitas Kolaborasi ==> Fleksibilitas Bisnis	0,49	9,31	0,00	Diterima

Sumber: Hasil olah data

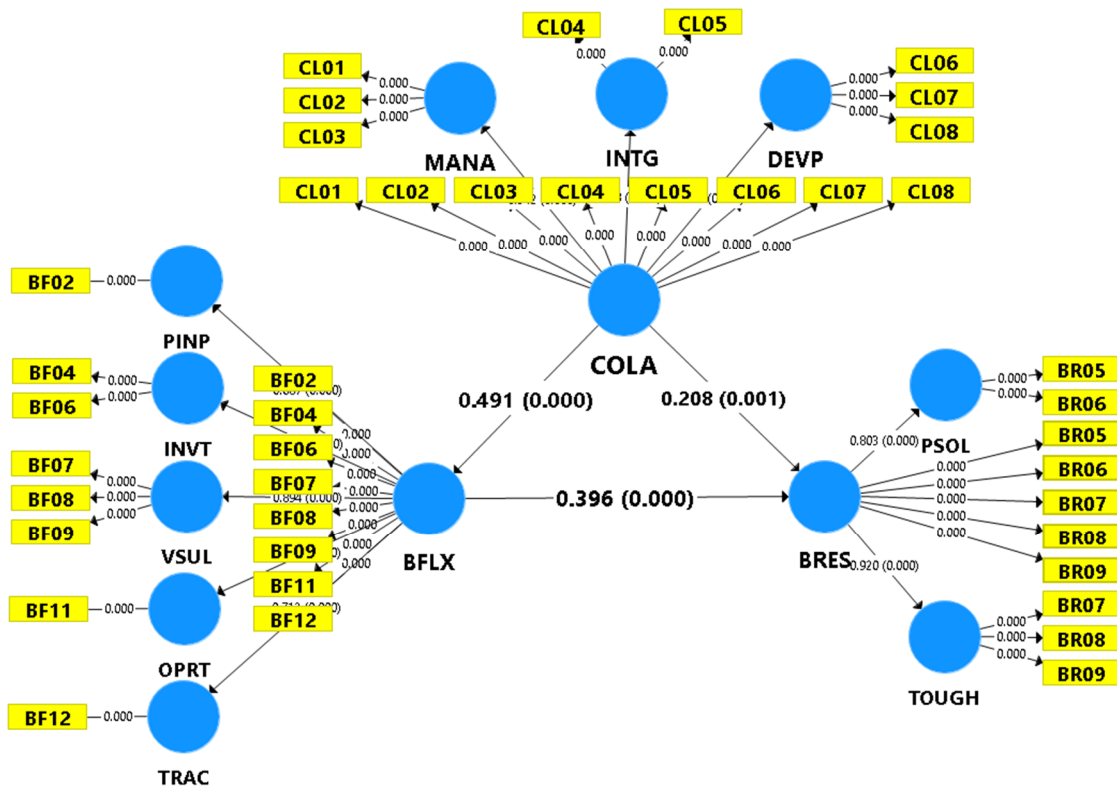
ILUSTRASI GAMBAR

Gambar 1. Model Riset dengan Hasil Analisis PLS Algorithm



Sumber: Hasil olah data

Gambar 2. Model Riset dengan Hasil Analisis *Bootstrapping*



Sumber: Hasil olah data