

MENELISIK KETAHANAN KEWIRAUSAHAAN DAN KETAHANAN ORGANISASI MENUJU UMKM TANGGUH DI KABUPATEN SEMARANG

Roymon Panjaitan¹, Nada Trasthya Ibaneza²

*Universitas Sains dan Teknologi Komputer,
Program Studi Bisnis, Fakultas Studi Akademik, Universitas STEKOM*

Email: roymon@stekom.ac.id¹, ibanezanadatrasthya@gmail.com²

ABSTRAK

UMKM tangguh dapat dipengaruhi dari kuatnya ketahanan kewirausahaan dan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan dinamika kompetisi usaha. Diskusi studi ini bertujuan menganalisis keberhasilan kemampuan proaktif cerdas penjual dalam menjembatani ketahanan kewirausahaan dan ketahanan organisasi pada UMKM yang tangguh, serta pengaruh moderasi turbulensi lingkungan dari hubungan kemampuan proaktif cerdas penjual menuju UMKM tangguh. Sejumlah 186 responden dijadikan *sample* ke pelaku usaha UMKM, teknik pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara. Analisis jalur majemuk SEM-PLS digunakan dalam penelitian ini, dimana kemampuan proaktif cerdas penjual dijadikan mediasi dan turbulensi lingkungan sebagai fungsi moderasi. Hasil studi ini terdapat korelasi positif dari ketahanan kewirausahaan dan organisasi pada kemampuan proaktif cerdas penjual, hubungan positif kemampuan cerdas penjual pada UMKM tangguh dan dampak positif pengaruh langsung ketahanan kewirausahaan kepada UMKM Tangguh. Namun terdapat hubungan negatif dari moderasi turbulensi lingkungan maupun hubungan ketahanan organisasi pada UMKM tangguh. Kontribusi konseptual model studi ini memberikan stimulus positif dalam mengukur ketahanan bagi UMKM yang diperoleh dari faktor internal dan gangguan eksternal.

Kata Kunci: Ketahanan Kewirausahaan, Ketahanan Organisasi, Kemampuan Proaktif Cerdas Penjual, UMKM Tangguh

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi global yang semakin cepat menuntut kemampuan masyarakat dapat menghidupi kebutuhannya secara mandiri, karena persaingan untuk mendapatkan pekerjaan semakin sulit dan butuh keterampilan untuk mampu bersaing. Hal ini juga dirasakan khususnya masyarakat di Kabupaten Semarang. Adanya perbedaan dari tingkat kesiapan teknologi yang berdampak terhadap menggemakan nilai digital dari letak demografis yang belum merata (Panjaitan,

2022). Dari sektor riil laju pertumbuhan perekonomian dan penyerapan tenaga kerja yang tinggi, peran strategis Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) mampu menjadi motor penggerak ekonomi nasional bagi masyarakat yang bekerja di perkotaan maupun pedesaan yang memiliki kemampuan daya saing (Karsidi, 2007; Bustam, 2017; Sedyastuti, 2018; Wihastuti and Rahmatullah, 2018; Jam'iyatuzzulfiyyah, 2021). UMKM yang berdaya saing memiliki kesulitan bagi wirausaha untuk tetap bertahan dan bagi organisasi dalam menghadapi gangguan internal maupun eksternal. Oleh karena itu

hambatan atau masalah ini yang mendorong pelaku usaha untuk memiliki kemampuan proaktif cerdas penjual menuju UMKM tangguh.

Organisasi kecil dan menengah akan secara aktif berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi (Henderson and Weiler, 2010). Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) juga didefinisikan sebagai sektor dengan kekhawatiran dan variabel krusial (Connelly *et al.*, 2010). Berbagai macam fenomena, mulai dari tingkat perusahaan, telah disarankan untuk menjelaskan teori kewirausahaan, seperti mengapa bisnis kecil ada atau mengapa bisnis tertentu lebih kompetitif atau makmur lebih dari yang lain (McKelvie and Wiklund, 2010), mengapa beberapa orang ingin memulai bisnis baru atau mengapa beberapa orang melihat dan bertindak berdasarkan peluang tertentu (Hoang and Gimeno, 2010). Pada perekonomian Indonesia, UMKM berperan penting dan menjadi katalisator bagi masa depan perekonomian global (Hadiyati, 2012). Dalam mengelola *triple bottom line* (profitabilitas perusahaan, potensi kualitas ekologis, serta potensi manfaat masyarakat) dengan menyeimbangkan kesehatan ekonomi, keadilan sosial, dan ketahanan lingkungan, ketahanan kewirausahaan dituntut untuk berkelanjutan (Nababan, 2014).

Ketahanan kewirausahaan diperlukan untuk menghasilkan kreativitas dan inovasi dalam kehidupan masyarakat. Ketahanan UMKM harus memberikan perhatian besar untuk membangun kapasitas dari ketidakpastian, menghasilkan dan memanfaatkan hubungan pribadi, dan mengaktifkan kemampuan untuk bereksperimen dan berpikir kreatif dalam menanggapi krisis. Sejalan dengan riset Bernard and Barbosa, (2016) ketahanan

kewirausahaan didefinisikan suatu bentuk kemampuan emosional dan kognitif yang berguna bagi pengusaha, terutama ketika bangkit kembali setelah kegagalan yang terhubung dengan inisiatif kewirausahaan mereka. Selain itu dari riset Suartana *et al.*, (2020) dana stimulus dan perencanaan bisnis menjadi model ketahanan bisnis bagi BUMDes. Namun, terlepas dari signifikansi teoritis dan praktis dari topik ini, peneliti terdahulu sangat sedikit memberikan perhatian dalam literatur (Powell and Baker, 2011; Bullough, Renko and Myatt, 2014). Fokus pada secara teoritis dan empiris mengeksplorasi peran ketahanan kewirausahaan dalam mempromosikan ketahanan UMKM cenderung produktif karena perilaku dan atribut kepribadian pengusaha telah ditemukan memiliki dampak langsung yang kuat pada struktur, strategi, dan kinerja UMKM (Miller, 1983; Miller dan Toulouse, 1986). Selain itu, fokus pada ketahanan kewirausahaan dan ketahanan UMKM terdahulu memiliki kecenderungan hanya meneliti ketahanan yang berfokus pada perusahaan besar (Sullivan-Taylor and Wilson, 2009). Oleh sebab itu masih terdapat kesenjangan yang perlu diteliti dalam penelitian sebelumnya. Berikut data statistik perkembangan jumlah industri yang tersebar di wilayah Kabupaten Semarang.

Tabel 1.
Jumlah Industri Besar Menurut Kecamatan

Kecamatan	Tahun		
	2017	2018	2019
Getasan	2	3	3
Tengaran	23	21	23
Susukan	3	3	3
Kaliwungu	1	0	0
Suruh	0	0	0
Pabelan	2	2	2
Tuntang	1	2	2
Banyubiru	2	2	2
Jambu	7	5	4
Sumowono	0	0	0
Ambarawa	3	2	2
Bandungan	1	0	0
Bawen	18	18	19
Bringin	1	0	0
Bencak	0	0	0
Pringapus	16	16	17
Bergas	57	61	54
Ungaran Barat	7	7	7
Ungaran Timur	16	16	16
<u>Lainnya</u>	<u>0</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
<u>Jumlah</u>	<u>160</u>	<u>161</u>	<u>157</u>

Sumber: BPS Kabupaten Semarang

Tabel 2.
Jumlah Binaan Usaha Mikro

Bidang Binaan	Jumlah Usaha Mikro	
	2019	2018
1 Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan		743
2 Pertambangan dan Penggalan		-
3 Industri Pengolahan		3.204
4 Listrik, Gas dan Air Bersih		30
5 Bangunan		196
6 Perdagangan, hotel dan Restoran		5.831
7 Pengangkutan dan komunikasi		14
8 Keuangan, Persewaan dan Jasa Perusahaan		570
9 Jasa - jasa swasta		840
Jumlah	2019	11.428
	2018	11.721
	<u>2017</u>	<u>11.807</u>

Sumber: BPS Kabupaten Semarang

Ketahanan organisasi sebagai tempat menjalankan usaha memiliki sumber daya potensial yang dimiliki. Dalam Teori *Resource-Advantage of Competition* dari Hunt & Morgan, (1995) sumber daya perusahaan adalah entitas berwujud dan tak berwujud yang memungkinkan perusahaan secara efektif dan atau efisien menghasilkan penawaran pasar yang bernilai bagi sebuah atau beberapa segmen pasar. Bila perusahaan memiliki keunggulan komparatif dalam sumber daya maka akan menempati posisi keunggulan kompetitif pada pasar untuk segmen pasar tertentu. Namun, aspek kompetensi bakat menjadi titik kritis bagi perusahaan yang dibutuhkan untuk menghadapi persaingan dan kesulitan untuk mencari peluang untuk pencapaian yang optimal sebagai suatu potensi nilai jangka panjang dan potensi sumber

keunggulan kompetitif perusahaan (Vina G pendlt, 2012; Labola, 2019).

Maka dari itu kesenjangan yang terjadi tersebut diperlukan peran kemampuan proaktif cerdas penjual menjembatani menuju UMKM yang tangguh. Peran kemampuan proaktif cerdas penjual ini berakar dari tindakan kewirausahaan yang memiliki sifat inovatif, proaktif dan kemampuan mengambil resiko. Maka dengan semakin tingginya kemampuan inovasi dan proaktif maka pelaku usaha dapat lebih mampu bertahan dalam menghadapi gangguan eksternal dan meningkatkan sumber daya internal dari harta tidak berwujud yang dimiliki perusahaan.

Peran KPCP (kemampuan proaktif cerdas penjual) secara langsung berkontribusi langsung dalam meningkatkan UMKM tangguh. Hal ini berdasarkan indikator yang terdiri dari keterampilan teknologi merancang produk, keterampilan konfigurasi media pemasaran berbasis teknologi, cepat tanggap terhadap peluang dan respon pasar pada teknologi dan tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Perbedaan penelitian ini dengan terdahulu yaitu pada penelitian ini secara empiris mengkaji sifat dan dampak ketahanan kewirausahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa peserta dari UMKM dalam sampel mengkaitkan kemampuan mereka untuk mengatasi ketidakpastian dan krisis terhadap karakteristik yang umumnya terkait dengan ketahanan individu, seperti kemandirian diri, koneksi sosial, dan kesejahteraan. Selain itu konseptual model yang ditawarkan terdapat fungsi moderasi yang dapat menelisik hubungan gangguan yang dapat memperlemah atau terjadi hubungan negatif dalam memoderasi hubungan ketahanan

organisasi pada UMKM Tangguh. Maka, konseptual model ini bertujuan memberikan postulat baru dan solusi dari kesenjangan ketahanan kewirausahaan pada UMKM tangguh maupun ketahanan organisasi pada UMKM tangguh dengan konsep kebaruan variabel KPCP.

TINJAUAN PUSTAKA

Ketahanan Kewirausahaan

Ketahanan kewirausahaan dapat diartikan sebagai suatu niat masih tetap menjadi prediktor tunggal terbaik dari perilaku manusia yang mencerminkan perubahan dalam satu atau lebih *antecedent* kritis atau mencerminkan penghalang untuk bertindak yang tidak dapat dilepas (Krueger, 2011). UMKM tangguh sangat dipengaruhi oleh ketahanan bisnis atau kewirausahaan, yang mencerminkan bagaimana model ekonomi dapat mempertahankan dan bereaksi terhadap pemberdayaan daerah (Wayan & et.al, 2020). Maka dari hubungan di atas akan dilakukan pengujian kembali hipotesis H1: Ketahanan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap UMKM Tangguh.

Ketahanan Organisasi

Hubungan antara kemampuan ketahanan, seperti fleksibilitas dan adaptasi, diinterogasi berhubungan dengan ukuran organisasi (Sullivan-Taylor and Branicki, 2011). Maka kekuatan ketahanan organisasi perlu diuji dari indikator koneksi sosial, kreatifitas inovasi, optimisme tantangan, perusahaan yang bergerak cepat, fasilitas layanan dan keunikan desain sistem. Selain itu menurut Irawati, (2007) organisasi perlu berfungsi dalam abad kecerdasan yang sangat terfragmentasi, dengan beberapa potensi konflik yang timbul dari efektivitas tenaga kerja. Maka semakin kuatnya

dinamika perubahan dari faktor internal maupun eksternal tentunya akan berimplikasi menuju UMKM yang tangguh. Untuk menguji korelasi hubungan ketahanan organisasi pada UMKM tangguh kembali akan diuji dan memberikan dugaan yaitu:

H2: Ketahanan Organisasi berpengaruh positif terhadap UMKM Tangguh

Kemampuan Proaktif Cerdas Penjual

Penjual tidak hanya memiliki sumber daya berwujud, tetapi juga aset tidak berwujud. Beberapa aset tidak berwujud yang salah satunya disebut modal intelektual adalah aset yang tidak dapat dilihat dan disentuh. Modal intelektual diwujudkan dalam bentuk kemampuan proaktif cerdas penjual sebagai sumber daya dasar yang berpotensi dalam peningkatan potensi individu atau kelompok. Menurut (Wulandari, 2007) seorang penjual harus dituntut untuk melakukan dengan cerdas, memiliki kemampuan untuk menjual dengan demikian sehingga produktivitas tenaga penjualan meningkat. Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H3: Kemampuan proaktif cerdas penjual berpengaruh positif pada UMKM tangguh

Turbulensi Lingkungan

Semakin tingginya turbulensi lingkungan bisnis, semakin penting kemampuandinamis dan improvisasi perusahaan dalam menghadapi persaingan (Changchuan *et al.*, 2020). Namun menurut (Turulja and Bajgoric, 2019) terdapat pengaruh negatif dari turbulensi lingkungan terhadap kinerja bisnis. Hal lain yang dikemukakan oleh (Baba, Rosli and Halipah, 2017) pembelajaran organisasi maupun turbulensi lingkungan memiliki efek positif pada

ketangguhan UMKM. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

H4: Turbulensi lingkungan dapat memoderasi hubungan kemampuan proaktif cerdas penjual pada UMKM Tangguh

UMKM Tangguh

Ketangguhan UMKM menjadi prioritas keberlangsungan suatu usaha terutama di dalam keadaan krisis maupun dinamika kompetisi pasar. Tangguh dapat diukur dari jangka pendek dan jangka panjangnya suatu usaha untuk melewati kondisi sulit. Kondisi sulit yang menjadi temuan menurut Samantha, (2018) bahwa pelaku usaha mikro dan UKM rentan terhadap banjir di empat hal seperti modal, tenaga kerja, logistik dan pasar. Namun ketahanan organisasi yang skala kecil belum bisa memiliki ketahanan dalam bentuk sumber daya sehingga masih memiliki keterbatasan untuk cepat bertindak dan mencari solusi praktis bagi internal manajemen organisasinya. Maka UMKM akan semakin tangguh tentunya ditopang oleh kemampuan pengusaha mencari tahu alternatif atau dukungan logistik darurat untuk mengoperasikan bisnis di tengah kondisi sulit karena daya beli masyarakat rendah, sedangkan tingkat kompetisi semakin kuat.

H5: Ketahanan UMKM berpengaruh langsung secara positif terhadap UMKM Tangguh

H6: Ketahanan Organisasi berpengaruh langsung negatif pada UMKM tangguh

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) yang terdaftar di Dinas Koperasi, Usaha Mikro, Perindustrian dan

Perdagangan Kabupaten Semarang pada tahun 2019 berjumlah 11.428. Pemilihan responden menggunakan teknik sampling yang bermakna, yaitu strategi ekstraksi pengetahuan dengan sumber daya terbatas dan prioritas inovasi terbatas untuk pertimbangan UMKM, yang tersebar di beberapa Kabupaten Semarang, sehingga ditetapkan 186 responden. Sumber informasi berasal dari UMKM, dan metode yang digunakan dalam pengolahan data menggunakan metode kuantitatif.

Definisi Operasional Variabel

Variabel ketahanan kewirausahaan diukur dengan menggunakan lima indikator yaitu koneksi sosial, kreatifitas inovasi, optimisme tantangan, keinginan perusahaan bergerak cepat, fleksibilitas pelayanan dan keunikan desain sistem. Sedangkan variabel ketahanan organisasi diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu sumber daya, keahlian, transparansi kerja dan perencanaan tujuan pekerjaan. Variabel kemampuan proaktif cerdas penjual, diukur dengan keterampilan teknologi dalam merancang produk, keterampilan konfigurasi media berbasis teknologi, cepat tanggap terhadap peluang dan respon pasar menggunakan teknologi dan memiliki keunikan penjualan tersistem yang tidak dapat ditiru oleh kompetitor. Variabel turbulensi lingkungan memiliki penanda, yaitu pengaruh tekanan kebijakan pemerintah untuk keberlangsungan usaha, strategi inovasi produk (penurunan biaya, inovasi dan pengembangan produk, kreatifitas), besar tekanan posisi tawar dari supplier, besar tekanan posisi tawar dari konsumen, tingkat kreatifitas strategi pemasaran (perbedaan citra, harga bersaing dan kontrol pasar), tekanan perubahan situasi politik dan kecepatan perubahan

dalam teknologi. Sedangkan variabel UMKM tangguh memiliki indikator pembaruan, berpikir diluar batas, penantang pasar, potensial pasar dan kemandirian sumber dana.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah-langkah validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa baik konsep yang diuji oleh instrumen dan apa yang dapat diukur. Dengan menilai kinerja instrumen input, uji validitas konstruksi ditentukan dengan melihat nilai faktor pemuatan setiap objek kueri. Untuk memiliki faktor pemuatan lebih dari 0,5 instrumen survei yang valid diinginkan (Ghozali Imam. 2016, 2018). Meskipun pengujian keandalan menggunakan metode *Alfa Cronbach*, di mana satu kuesioner adalah nilai tukar efektif nyata ketika *Alpha Cronbach* > 0,6 (Ghozali Imam. 2016, 2018).

Analisis Data

Analisis menggunakan kuesioner dengan memeriksa keandalan dan validitas data yang dikumpulkan. Pengujian dirancang untuk memeriksa kualitas dan keakuratan data yang dikumpulkan melalui penggunaan alat. Hipotesis diuji dengan analisis *Partial Least Square* (PLS) sehingga tidak didasarkan pada beberapa asumsi, bahwa data harus sejumlah kecil sampel dengan pengukuran skala tertentu, berguna untuk memprediksi studi yang diorkestrasi dengan hati-hati dalam kasus kompleksitas tinggi dan kredibilitas sumber rendah. Parameter PLS sebagai berikut:

Menilai Outer Model dan Measurement Model

Indikator refleksi variabel yang diamati atau model luar diekstraksi dengan model pengukuran dan model struktural

indikasinya dan keandalan komposit untuk blok indikator. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis ditentukan oleh validitas konvergen dianalisis dengan melihat pemuatan luar setiap indikator dan nilai signifikansinya berdasarkan korelasi antara skor komponen dan *skor build* yang ditentukan oleh PLS. Ketika berkorelasi dengan lebih dari 0,7 dengan konstruksi komputasi, langkah-langkah refleksi dikatakan kuat. Pada penandatanganan 5 persen, nilai pemuatan yang disarankan adalah 0,5 (positif) dan t-statistik di atas 1,96.

Menilai *Inner Model* atau Struktural

Nilai R-square, model dalam mengharuskan untuk melihat hubungan antara konstruksi dan nilai akal. Hipotesis dikonfirmasi jika, pada tingkat signifikansi alfa 5% nilai parameter jalur korelasi hubungan antara variabel laten menunjukkan arah positif dengan nilai statistik t 1,96. Hipotesis mungkin ditolak jika arah negatif diungkapkan oleh nilai parameter jalur koefisien dari hubungan antara variabel laten

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Melalui teknik *purposive sampling*, UMKM terpilih sebagai responden dengan sebanyak 220 UMKM yang tersebar di beberapa kecamatan di seluruh Kabupaten Semarang. Namun, jumlah kuesioner yang dikembalikan dan ditinjau adalah 186 kuesioner. Hal ini dikarenakan beberapa kuesioner tidak disampaikan dan laporan dari responden tidak lengkap.

Tabel 3. Karakteristik Responden

KARAKTERISTIK RESPONDE	JUMLAH	PERSENTASE
Tipe Bisnis		
Industri Kreatif	47	25,2
Perdagangan	59	31,7
Jasa	58	31,1
Manufaktur	14	7,52
Lainnya	8	4,30
Total	186	100
Pendidikan Terakhir		
SMU	75	40,3
S1	43	23,1
S2	39	20,9
Lainnya	29	15,5
Total	186	100
Lama Menjalankan Bisnis		
< 1 tahun	37	19,8
1 – 5 tahun	86	46,2
5 -10 tahun	15	8,06
>10 tahun	48	25,8
Total	186	100
Rata – rata pendapatan/bulan		
< Rp5.000.000,-	155	83,3
Rp5.000.001,-	21	11,2
Rp25.000.000,-	6	3,22
Rp25.000.001,-	4	2,15
>Rp50.000.000,-	4	2,15
Total	186	

Sumber: data yang diperoleh dari kuisisioner 2022

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa mayoritas UMKM berada di bidang perdagangan (31,7%). Pelaku UMKM ditiadakan oleh responden dengan pendidikan SMU terakhir sebesar 40,3%. Sementara itu, dilihat dari lama menjalankan bisnis, banyak UMKM yang hanya berdiri sekitar 1-5 tahun (46,2%), dengan mayoritas UMKM berpenghasilan kecil sebesar <Rp 5.000.000,- per bulan (83,3%)

Analisis Outer Model (*Measurement Model*)

Untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan akurat dan konsisten sebagai

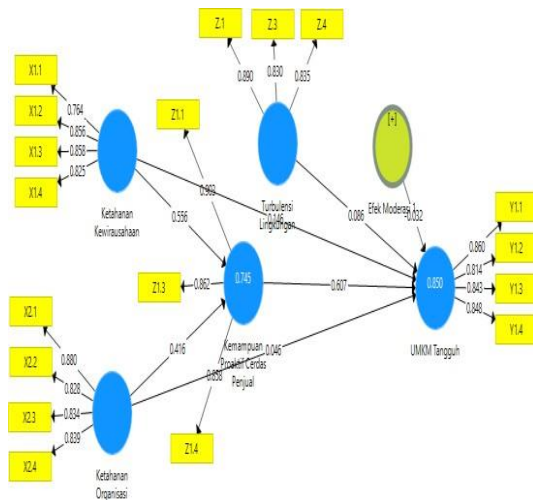
parameter variabel yang dipelajari, analisis model luar dilakukan. Koneksi antara variabel yang diamati dan indikatornya ditentukan oleh model luar. Beberapa metrik, yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan analisis deskriptif, dapat dilihat dari pengamatan model eksternal.

Convergent Validity

Nilai faktor pemuatan dari faktor variabel laten dengan indikatornya adalah nilai subjektif validitas. Nilai faktor pemuatan diasumsikan > 0,7, tetapi nilai 0,5 - 0,6 masih dapat diterima selama tahap pengembangan model.

Tabel 4. Average Varian Extracted (AVE)

Konstruk	AVE
Kemampuan Proaktif Cerdas Penjual	0,765
Ketahanan Kewirausahaan	0,683
Ketahanan Organisasi	0,714
Turbulensi Lingkungan	0,726
UMKM Tangguh	0,708



Sumber: data yang diolah 2022

Gambar 1. Kerangka Konseptual

Berdasarkan Gambar 1, hampir semua langkah dianggap memiliki nilai *load factor* sebesar > 0,6, sedangkan beberapa indikator memiliki *load factor* sebesar < 0,6. Ketika model masih dalam pembuatan, ini masih dapat ditoleransi, sehingga semua kriteria valid atau layak untuk mengukur variabel laten. Validitas konvergen juga dapat dilihat dari varian rata-rata yang dihasilkan, selain nilai faktor pemuatan (AVE).

Discriminant Validity

Validitas diskriminan tumbuh dan diproses dengan melihat pemuatan silang. Jumlah perbandingan antara setiap konstruksi dan ukuran dan indikator *build blok* lainnya ditunjukkan oleh nilai pemuatan

Tabel 5. Cross Loading

	KPCP (Z)	KK (X1)	KO (X2)	TL (Z1)	UT (Y)
X1.1	0,625	0,764	0,498	0,583	0,617
X1.2	0,691	0,856	0,489	0,703	0,711
X1.3	0,669	0,858	0,502	0,704	0,692
X1.4	0,634	0,825	0,395	0,754	0,641
X2.1	0,568	0,400	0,880	0,529	0,525
X2.2	0,499	0,428	0,828	0,454	0,457
X2.3	0,787	0,639	0,834	0,707	0,739
X2.4	0,537	0,476	0,839	0,517	0,517
Y1.1	0,825	0,784	0,671	0,809	0,860
Y1.2	0,631	0,666	0,455	0,602	0,814
Y1.3	0,746	0,619	0,547	0,677	0,843
Y1.4	0,827	0,636	0,611	0,715	0,848
Z.1	0,802	0,741	0,638	0,890	0,770
Z.3	0,709	0,684	0,620	0,830	0,723
Z.4	0,677	0,699	0,450	0,835	0,644
Z1.1	0,903	0,781	0,711	0,813	0,804
Z1.3	0,862	0,647	0,639	0,692	0,765
Z1.4	0,858	0,646	0,567	0,745	0,813

Sumber: data yang diolah 2022

Mengacu pada Tabel 5, korelasi antara beberapa instrumen dan konstruksinya dilaporkan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antara beberapa indikator ini dan konstruksi lainnya. Oleh karena itu konstruksi memiliki validitas diskriminan yang tinggi

Tabel 6. Koefisien Jalur Model Struktural

Variabel Endogen	R ²	Kebaikan Model
Kemampuan Proaktif Cerdas Penjual	0,745	Baik
UMKM Tangguh	0.850	Baik

Sumber: data yang diolah 2022

Tabel 6 menjelaskan bahwa kemampuan proaktif cerdas penjual memiliki nilai R² sebesar 0,745 artinya variabel kemampuan proaktif cerdas penjual sebesar 74,5% dipengaruhi oleh ketahanan kewirausahaan dan ketahanan organisasi. Sementara UMKM tangguh memiliki nilai R² sebesar 0,850 artinya variabel UMKM Tangguh sebesar 85,0% dipengaruhi oleh variabel ketahanan kewirausahaan, ketahanan organisasi dan kemampuan proaktif cerdas penjual.

Pengujian Hipotesis

Dengan melihat termasuk kisaran dan jumlah t, pengujian hipotesis telah dilakukan. Jika p-value < 0,05 atau t-> t-table, maka hipotesis dikonfirmasi jika sistem evaluasi diterima.

Tabel 7. Standar Koefisien Jalur

Original Sample Estimate	Mean Of Subsamples	Stand ardeviat ion	T Statistic
X1 -> Z	0,556	0,531	0,106
X2 -> Z	0,416	0,438	0,085
X1 -> Y	0,146	0,142	0,071
X2 -> Y			0,981
Z -> Y	0,046	0,053	0,047
Efek Moderasi -> Y	0,607	0,599	0,089
	-0,032	-0.033	0,018

Sumber: data yang diolah 2022

Tabel 7 menunjukkan standar koefisien jalur

dari model penelitian. Berdasarkan hasil analisis SEM-PLS pada Tabel 7. Pengaruh ketahanan kewirausahaan terhadap kemampuan proaktif cerdas penjual memiliki koefisien jalur sebesar 0,55 dengan p < 0,05, dan nilai t-hitung 5,229 > t-tabel 1,98, yang berarti bahwa ketahanan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan proaktif cerdas penjual. Hal ini diperkuat pendapat dari Mahmudah & Handayani, (2017) dan Athaya & Hasbi, (2019) bahwa ketahanan seorang wirausaha dapat diperoleh dari tingkat pendidikan, dan kecerdasan emosional dan inteligensi untuk memberikan motivasi. Namun berbeda menurut Nugrahaningsih, (2018) pendidikan kewirausahaan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap minat dalam kewirausahaan. Semakin tingginya ketahanan kewirausahaan, maka semakin memiliki kemampuan proaktif cerdas penjual untuk terus berinovasi.

Pengaruh ketahanan organisasi terhadap kemampuan proaktif cerdas penjual memiliki koefisien jalur sebesar 0,41 dengan p < 0,05, dan nilai t-hitung 4,899 > t-tabel 1,98, yang berarti bahwa ketahanan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan proaktif cerdas penjual. Dalam menghadapi era disrupsi internal maupun eksternal, tuntutan kerja cerdas sangat berdampak pada peningkatan nilai perusahaan, nilai perusahaan yang menggunakan kecanggihan teknologi tentunya akan memiliki titik poin penjualan yang berdaya saing. Hal ini didukung oleh Wulandari, (2007) bahwa adanya orientasi pembelajaran dapat membuat tenaga penjualan bekerja cerdas, dan memiliki kemampuan jual. Semakin kuatnya

ketahanan organisasi yang terdiri atas sumber-sumber yang dimiliki maka semakin tingginya kemampuan proaktif cerdas penjual mencapai target individu.

Pengaruh ketahanan organisasi terhadap UMKM tangguh memiliki koefisien jalur sebesar 0,046 dengan $p < 0,05$, dan nilai t-hitung $0,981 < t\text{-tabel } 1,98$, yang berarti bahwa ketahanan organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap UMKM Tangguh. Ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan krisis sangat penting dalam mencapai UMKM yang tangguh. Namun ketahanan organisasi dapat berdampak negatif terhadap ketahanan UMKM, hal ini disebabkan tingkat sumber daya yang terbatas, keahlian yang kurang terasah, transparansi kerja masih rendah dan belum adanya visi bersama untuk perencanaan pekerjaan. Hal yang senada dari penelitian Linnenluecke et al., (2012) adaptasi organisasi dan ketahanan terhadap perubahan ekstrem diperlukan untuk mengatasi efek penghentian ekologis dalam penelitian organisasi dan pengambilan keputusan strategis. Hal lain dampak negatif di luar kendali organisasi yaitu cuaca ekstrim seperti gelombang panas, angin topan, banjir dan kekeringan akan berdampak negatif pada organisasi, industri, dan seluruh ekonomi bagi ketahanan UMKM (Winn et al., 2011).

Pengaruh ketahanan kewirausahaan terhadap UMKM tangguh memiliki koefisien jalur sebesar 0,14 dengan $p < 0,05$, dan nilai t-hitung $2,040 > t\text{-tabel } 1,98$, yang berarti bahwa ketahanan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap UMKM Tangguh. Ketahanan seorang wirausaha dapat memberikan konsep sebagai kekerasan dan kegigihan (Fisher, Maritz and Lobo, 2016), sedangkan menurut

Williams & Vorley, (2014) ketahanan kewirausahaan merupakan bagian integral untuk mempromosikan diversifikasi dan peningkatan kapasitas ekonomi sebagai suatu karakteristik ekonomi tangguh. Maka semakin kuatnya ketahanan kewirausahaan, semakin kuatnya mewujudkan UMKM yang tangguh.

Pengaruh kemampuan proaktif cerdas penjual terhadap UMKM tangguh memiliki koefisien jalur sebesar 0,60 dengan $p < 0,05$, dan nilai t-hitung $6,851 > t\text{-tabel } 1,98$, yang berarti bahwa kemampuan proaktif cerdas penjual berpengaruh positif dan signifikan terhadap UMKM Tangguh. Kemampuan proaktif cerdas penjual sebagai suatu kemampuan yang mampu menstimulus persaingan dinamis antar pelaku bisnis, maka semakin memiliki kemampuan proaktif cerdas penjual maka semakin dapat mewujudkan UMKM yang tangguh dalam tingkat persaingan usaha. Menurut Coleman & Adim, (2019) pengusaha yang proaktif dalam kerja cerdas dapat meningkatkan ketahanan berdirinya suatu perusahaan dalam hal ini pelaku UMKM.

Pengaruh moderasi turbulensi lingkungan terhadap UMKM tangguh memiliki koefisien jalur sebesar -0,03 dengan $p < 0,05$, dan nilai t-hitung $1,780 < t\text{-tabel } 1,98$, yang berarti bahwa turbulensi lingkungan berpengaruh negatif dan signifikan terhadap UMKM Tangguh. Peran turbulensi lingkungan dalam menginduksi sikap proaktif, inovasi dan pengambilan resiko dari sebuah perusahaan, menandakan turbulensi lingkungan, jika dimanfaatkan dengan bijaksana, dapat memainkan peran positif dalam pengembangan produk baru (Wong, 2014). Namun hal berbeda dari Pratono & Mahmood, (2014) kewirausahaan berdampak negatif pada kinerja perusahaan

selama turbulensi lingkungan yang tinggi. Maka semakin besar tingkat turbulensi lingkungan maka akan dapat memperlemah atau berdampak negatif terhadap ketangguhan UMKM.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis dampak ditunjukkan pada seberapa banyak variabel secara langsung atau tidak langsung menyebabkan variabel lain. Untuk menyediakan serangkaian metode tertentu, dengan hasil yang signifikan. Ketahanan pengusaha dan ketahanan organisasi dapat memiliki efek langsung atau tidak langsung pada UMKM tangguh, mengikuti studi empiris dan temuan pengujian hipotesis sebelumnya.

Dampak tidak langsung dari variabel-variabel ini untuk terlebih dahulu meneruskan potensi konstruktif cerdas dari penjual, oleh karena itu berdampak pada UMKM yang tangguh. Hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung ditunjukkan dalam Tabel 8 berikut ini.

Tabel 8. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel	Pengaruh Langsung (a)	Pengaruh Tidak Langsung (b)	Total (a) + (b)
Ketahanan Kewirausahaan	0,146	0,337	0,483
Ketahanan Organisasi	0,046	0,252	0,298

Sumber: data yang diolah, 2022

Berdasarkan hasil pengukuran dampak langsung dan tidak langsung, ketahanan kewirausahaan dan ketahanan organisasi terhadap UMKM tangguh, menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung ketahanan kewirausahaan lebih baik dari pengaruh

langsung. Hal ini memiliki efek tidak langsung yang lebih besar pada output UMKM yang bergerak melalui nasabah proaktif. Demikian pula dengan ketahanan organisasi (umur organisasi) pengaruh tidak langsung memiliki nilai 0,252, sedangkan hubungan langsung memiliki nilai lebih rendah 0,046.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Kesimpulan dari penelitian ini memberikan konsep teoritis dan manajerial bagaimana hubungan ketahanan kewirausahaan dan ketahanan organisasi berimplikasi positif pada kemampuan proaktif cerdas penjual. Semakin kuatnya ketahanan organisasi dan ketahanan kewirausahaan maka semakin mampu suatu pengusaha untuk proaktif cerdas mengkonfigurasi semua sumber daya yang dimiliki. Namun ketahanan organisasi pada sebagian skala usaha yang memiliki sumberdaya terbatas tidak berdampak positif pada UMKM yang tangguh. Maka sumber penting seperti modal, pengetahuan, kecakapan teknologi dan kecerdasan sumber daya manusia menjadi potensi penting untuk mampu bertahan menjadi UMKM tangguh. Oleh sebab itu kemampuan proaktif cerdas penjual sebagai mediasi, berhasil menjawab kesenjangan dalam mencapai UMKM yang tangguh. Kemampuan proaktif cerdas penjual berakar dari teori sumber daya dan teori persaingan keunggulan sumber daya. Turbulensi lingkungan yang tinggi tidak cukup hanya proaktif cerdas dari penjual namun ada sumber eksternal lain yang dapat memperlemah ketangguhan suatu UMKM. Keterbatasan dalam penelitian ini memiliki hasil negatif terhadap pengaruh moderasi

turbulensi lingkungan dan ketahanan organisasi terhadap UMKM tangguh.

Saran

Saran untuk peneliti selanjutnya ketahanan dapat diperluas lagi dari aspek ketahanan keuangan, ketahanan komunikasi pemasaran, ketahanan strategi penjualan dan ketahanan teknologi yang dapat memperkaya pengetahuan di bidang manajemen.

Selain itu, bagi stakeholder agar tepat dalam pengambilan keputusan diharapkan pelaku usaha proaktif mengikuti inovasi teknologi dalam merancang produk, keterampilan konfigurasi media berbasis teknologi, cepat tanggap terhadap peluang dan responsif mencari peluang pasar menggunakan teknologi yang memiliki keunikan penjualan tidak dapat ditiru oleh kompetitor

DAFTAR PUSTAKA

- Athaya, S. S. and Hasbi, I. (2019) 'Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Motivasi Berwirausaha Terhadap Minat Berwirausaha Pada Himpunan Pengusaha Muda Indonesia Universitas Telkom', *e- Proceeding of Management*.
- Baba, M., Rosli, M. and Halipah, A. (2017) 'The Moderating Role of Environmental Turbulence on The Relationship Between Organizational Learning And Firm Innovativeness', *International Journal of Management Research & Review*, 7(2), pp. 148–159. [origsite=gscholar&cbl=2028922](https://www.researchgate.net/publication/35828922).
- Bernard, M. J. and Barbosa, S. D. (2016) 'Resilience and entrepreneurship: A dynamic and biographical approach to the entrepreneurial act', *Management (France)*, 19(2), pp. 89–123. doi: 10.3917/mana.192.0089.
- Bullough, A., Renko, M. and Myatt, T. (2014) 'Danger zone entrepreneurs: The importance of resilience and self-efficacy for entrepreneurial intentions', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 38(3), pp. 473–499. doi: 10.1111/etap.12006.
- Bustam, N. H. (2017) 'Pengaruh Jumlah Unit, Pdb Dan Investasi Umkm Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Di Indonesia Periode 2009-2013', *Kutubkhanah*, 19(2), pp. 250–261.
- Changchuan, G. *et al.* (2020) 'Determination of N-Nitrosodimethylamine in Metformin Hydrochloride and its Preparations by High Performance Liquid Chromatography-Tandem Mass Spectrometry', *Chinese Journal of Chromatography (Se Pu)*, 38(11), pp. 1288–1293. doi: 10.3724/SP.J.1123.2020.03008.
- Connelly, B. L. *et al.* (2010) 'The power and effects of entrepreneurship research', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(1), pp. 131–149. doi: 10.1111/j.1540-6520.2009.00316.x.
- Fisher, R., Maritz, A. and Lobo, A. (2016) 'Does individual resilience influence entrepreneurial success', *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(2), pp. 39–53.
- Ghozali Imam. 2016 (2018) 'Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19. Badan Universitas Diponegoro.', *E-Jurnal Akuntansi*, p. 1.
- Hadiyati, E. (2012) 'Kreativitas Dan Inovasi Pengaruhnya Terhadap Pemasaran Kewirausahaan Pada Usaha Kecil', *Jurnal Inovasi dan Kewirausahaan*, 1(3), pp. 135–151.

- Henderson, J. and Weiler, S. (2010) 'Entrepreneurs and job growth: Probing the boundaries of time and space', *Economic Development Quarterly*, 24(1), pp. 23–32. doi: 10.1177/0891242409350917.
- Hoang, H. and Gimeno, J. (2010) 'Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding', *Journal of Business Venturing*, 25(1), pp. 41–53. doi: 10.1016/j.jbusvent.2008.07.002.
- Hunt, S. D. and Morgan, R. M. (1995) 'The Comparative Advantage Theory of Competition', *Journal of Marketing*, 59(2), pp. 1–15. doi: 10.1177/002224299505900201.
- Irawati, D. (2007) 'Manajemen konflik sebagai upaya meningkatkan kinerja teamwork dalam organisasi', *Segmen Jurnal Manajemen Bisnis*.
- Jam'iyatuzzulfiyyah (2021) 'Analisis Peran Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah Terhadap Penyerapan Tenaga Kerja Di Indonesia', *Jurnal Inovasi Penelitian*, 1(8), p. 6. Available at: <https://ejournal.unair.ac.id/index.php/RLJ>.
- Karsidi, R. (2007) 'Pemberdayaan Masyarakat Untuk Usaha Kecil dan Mikro (Pengalaman Empiris di Wilayah Surakarta Jawa Tengah)', *Jurnal Penyuluhan*, 3(2). doi: 10.25015/penyuluhan.v3i2.2161.
- Krueger, N. F. (2011) 'Entrepreneurial Resilience: Real & Perceived Barriers to Implementing Entrepreneurial Intentions', *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.1155269.
- Labola, Y. A. (2019) 'Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi', *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). doi: 10.26905/jmdk.v7i1.2760.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. and Winn, M. (2012) 'Resilience in Responding to Impacts', *Business Strategy and the Environment*.
- Mahmudah, S. and Handayani, E. (2017) 'Dimensi Kewirausahaan, Pendidikan Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Motivasi Dan Kinerja Usaha Perempuan Berwirausaha Di Dki Jakarta', *Jurnal Pengembangan Wiraswasta*, 19(3), p. 189. doi: 10.33370/jpw.v19i3.101.
- McKelvie, A. and Wiklund, J. (2010) 'Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate', *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 34(2), pp. 261–288. doi: 10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x.
- Nababan, T. (2014) 'Membangun Sustainable Entrepreneurship Untuk Meningkatkan Daya Saing Global', *Proceeding of National Seminar and Call For Paper, Faculty of Economics, Maranatha Christian University, Bandung, Indonesia*.
- Nugrahaningsih, H. (2018) 'Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Pendidikan Kewirausahaan Terhadap Minat Berwirausaha Dengan Efikasi Diri Sebagai Variabel Intervening Pada Mahasiswa Universitas 17 Agustus 1945 Jakarta', *Jurnal Mozaik*, (1).

- Powell, E. E. and Baker, T. (2011) 'Beyond Making Do: Toward a Theory of Entrepreneurial Resourcefulness', *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(12), pp. 376–388.
- Pratono, A. H. and Mahmood, R. (2014) 'The Moderating Effect of Environmental Turbulence in the Relationship between Entrepreneurial Management and Firm Performance', *Universal Journal of Management*, 2(7), pp. 285–292. doi: 10.13189/ujm.2014.020704.
- Samantha, G. (2018) 'The Impact of Natural Disasters on Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs): A Case Study on 2016 Flood Event in Western Sri Lanka', in *Procedia Engineering*, pp. 744–751. doi: 10.1016/j.proeng.2018.01.096.
- Sedyastuti, K. (2018) 'Analisis Pemberdayaan UMKM Dan Peningkatan Daya Saing Dalam Kancah Pasar Global', *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 2(1), pp. 117–127. doi: 10.31842/jurnal-inobis.v2i1.65.
- Suartan, I Wayan, Gerinta Wirawan Yasa, Ni Putu Wiwin Setyari, I. G. A. P. (2020) 'Business Resilience of Village-Owned Enterprises in the Pandemic Era: A Case Study Approach', *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 14(1), pp. 253–263.
- Suartana, I. W. et al. (2020) 'Resiliensi Bisnis Badan Usaha Milik Desa Pada Era Pandemi: Sebuah Pendekatan Studi Kasus', *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, p. 253. doi: 10.24843/matrik:jmbk.2020.v14.i02.p09.
- Sullivan-Taylor, B. and Branicki, L. (2011) 'Creating resilient SMEs: Why one size might not fit all', *International Journal of Production Research*, 49(18), pp. 5565–5579. doi: 10.1080/00207543.2011.563837.
- Sullivan-Taylor, B. and Wilson, D. C. (2009) 'Managing the threat of terrorism in British Travel and Leisure organizations', *Organization Studies*, 30(2–3), pp. 251–276. doi: 10.1177/0170840608101480.
- Tamunosiki-Amadi, J. O., Coleman, R. O. and ... (2019) 'Competitive aggressiveness and organizational resilience in mobile telecommunication firms in rivers state', *International Journal of ...* Available at: /410/540.
- Turulja, L. and Bajgoric, N. (2019) 'Innovation, firms' performance and environmental turbulence: is there a moderator or mediator?', *European Journal of Innovation Management*, 22(1), pp. 213–232. doi: 10.1108/EJIM-03-2018-0064.
- Vina G pendlt (2012) 'Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (Competency Based Human Resource Management) di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) - kualitatif', *Universitas Indonesia*, 0(0), p. 298.
- Wihastuti, L. and Rahmatullah, H. (2018) 'Upah Minimum Provinsi (UMP) dan Penyerapan Tenaga Kerja di Pulau Jawa', *Jurnal Gama Societa*, 1(1), pp. 96–102.
- Williams, N. and Vorley, T. (2014) 'Economic resilience and entrepreneurship: lessons from the Sheffield City Region', *Entrepreneurship & Regional Development*.

- Winn, M. *et al.* (2011) 'Impacts from climate change on organizations: A conceptual foundation', *Business Strategy and the Environment*. doi: 10.1002/bse.679.
- Wong, S. K. S. (2014) 'Impacts of environmental turbulence on entrepreneurial orientation and new product success', *European Journal of Innovation Management*, 17(2), pp. 229–249. doi: 10.1108/EJIM-04-2013-0032.
- Wulandari, A. (2007) 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Tenaga Penjual Melalui Kerja Cerdas dan Kemampuan Menjual Tenaga Penjual Sebagai Intervening Variabel', *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*.
- Panjaitan, R. (2022). Improving SMEs Production Performance through Local Brand and Augmented Reality: Evidence from Sumatera of Indonesia. *JPBM (Jurnal Pendidikan Bisnis dan Manajemen)*, 8(1), 1-15.
- Wayan, I., & et.al. (2020). Business Resilience of Village-Owned Enterprises in the Pandemic Era: A Case Study Approach. *Matrik J. Manajemen, Strateg. Bisnis dan Kewirausahaan*, 14, 253-263.