

## PERAN PANDEMI COVID 19 SEBAGAI MODERASI HUBUNGAN ANTESEDEN KOOPETISI DENGAN PERKEMBANGAN UMKM

M. Trihudiyatmanto

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sains Al-Qur'an Jawa Tengah di Wonosobo  
trihudiyatmanto@unsiq.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh kooperasi terhadap perkembangan UMKM. Rupanya pandemi covid 19 mempunyai peran moderasi yang penting pada peran hubungan antara kooperasi dengan perkembangan UMKM. Menurut teori, perkembangan UMKM dipengaruhi oleh adanya kerjasama antara perusahaan besar dengan perusahaan kecil. Diera pandemi covid 19 ini perkembangan UMKM mengalami penurunan, adanya beberapa bantuan dan kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan besar bisa menjadi tolak ukur UMKM mengalami perkembangan.

Tujuan dari Penelitian ini adalah menganalisis seberapa besar pengaruh kooperasi terhadap perkembangan UMKM. Variabel yang diteliti yaitu variabel independen kooperasi dan variabel dependen adalah perkembangan UMKM dengan pandemi Covid-19 sebagai terdiri variabel moderasi. Data penelitian diperoleh dari UMKM di Kecamatan Garung, Kabupaten Wonosobo. Penarikan sampel dari populasi menggunakan metode purposive sampling. Data dikumpulkan dengan menggunakan metode survey, yaitu kuesioner diantar dan diambil langsung diobyek penelitian.

Analisis data menggunakan uji Structural equation modeling (SEM) dengan pengecekan antara variabel independen, variabel moderating dan variabel dependen. Dari penelitian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa mutualisme(kooperasi) dan kepercayaan(kooperasi) berpengaruh terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo, sedangkan komitmen(kooperasi) tidak berpengaruh terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Pandemi covid-19 berpengaruh terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Pandemi covid-19 memoderasi hubungan antara mutualisme(kooperasi) dan komitmen(kooperasi) terhadap perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Sedangkan untuk kepercayaan(kooperasi) pandemi covid-19 tidak memoderasi hubungan antara kepercayaan(kooperasi) dengan perkembangan UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo.

**Kata kunci:** Kooperasi, perkembangan UMKM, pandemi Covid-19

### I. PENDAHULUAN

Kegiatan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bidang usaha yang dapat berkembang dan konsisten dalam perekonomian nasional. UMKM menjadi wadah yang baik bagi penciptaan lapangan pekerjaan yang produktif. UMKM merupakan usaha yang bersifat padat karya, tidak membutuhkan persyaratan tertentu seperti tingkat pendidikan, keahlian (keterampilan) pekerja,

dan penggunaan modal usaha relatif sedikit serta teknologi yang digunakan cenderung sederhana. Amin Dwi Ananda (2012)

Bengtsson dan Kock (2000) mengemukakan bahwa kooperasi ada ketika dua orang pesaing langsung memutuskan untuk bekerja sama sambil tetap bersaing. Perusahaan secara tradisional terlibat dalam persaingan, berdasarkan kepentingan yang berbeda untuk mendapatkan keuntungan di atas normal dengan mengorbankan saingan, atau kerjasama, berdasarkan kepentingan

konvergen untuk mencapai tujuan bersama (Padula dan Dagnino, 2007). Oleh karena itu, strategi koopetisi adalah pendekatan yang inovatif mengatasi ketidakpastian lingkungan dan kekurangan sumber daya. Bagi kebanyakan perusahaan dan lingkungan mereka, strategi koopetisi adalah pilihan baru yang menyiratkan perubahan signifikan dalam hubungan antar-organisasi perusahaan.

Koopetisi sendiri banyak dikaitkan kepada inovasi organisasi, strategi perusahaan, atribut jaringan dan bahkan kepada kinerja organisasi. Semakin berkembangnya dinamika organisasi membuat tidak hanya perusahaan-perusahaan dengan skala besar yang melakukan koopetisi, namun perusahaan-perusahaan dengan skala kecil dan menengah (UKM) banyak melakukan koopetisi. Hal ini dilakukan karena perusahaan kecil sangat rentan terhadap kekuatan lingkungan, oleh karena itu mereka cenderung mencari strategi untuk melengkapi sumberdaya mereka yang tidak mencukupi dan mengurangi ketidakpastian lingkungan (Astley & Fombrun, 1983).

Ada banyak kelebihan pada koopetisi tentu ada kekurangan dari koopetisi, aspek tersebut berkaitan dengan bekerja dengan mitra dalam berbagai tujuan, hubungan antar-pribadi yang erat, dan kontrak yang tidak jelas (Abosag et.al, 2016). Granddinetti (2017) dikonseptualisasikan bahwa hubungan koopetisi vertical dapat rusak oleh rahasia dan ketidakseimbangan kekuatan antar mitra. Jika interaksi antara kerjasama dan persaingan

tidak stabil, mungkin ada hasil negative bagi bisnis yang terlibat dalam strategi tersebut (Raza et al 2014). Selain itu koopetisi dapat mendorong kinerja dan inovasi, tetapi juga penuh resiko oportunisme dan kesalahpahaman, sehingga mengurangi kinerja dan inovasi itu sendiri.

Urgensi dari penelitian ini adalah sebuah solusi konsep terbentuknya kerjasama antara perusahaan besar dan perusahaan kecil. Memunculkan ide bahwa terjadinya persaingan dan kerjasama (koopetisi) yang terjadi selama ini antara perusahaan besar dan kecil dilapangan, dapat dijadikan konsep dan solusi untuk kebangkitan usaha kecil dan menengah berkembang dalam masa pandemi covid-19. Dan dari penjelasan tersebut diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi hubungan koopetisi dengan perkembangan UMKM dan peran pandemi covid-19 dalam memediasi hubungan koopetisi dengan perkembangan UMKM.

## II. KAJIAN PUSTAKA

### 2.1. Perkembangan UMKM

Kompetisi antara usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) dan pasar tradisional dengan pelaku usaha pasar modern dinilai semakin berat. Oleh karena itu, perlu adanya payung perlindungan dari pemerintah bagi para pelaku UMKM dan pasar tradisional. Seperti dikatakan oleh Ketua Dewan Perwakilan Daerah (DPD) RI Oesman

Sapta Odang yang meminta pemerintah memberlakukan pembatasan beroperasinya retail modern hanya sampai di ibu kota provinsi. Beliau juga mengharapkan pembatasan atas keberadaan retail modern. Dia menilai, retail modern sebaiknya tidak menyentuh wilayah perdesaan.

Masukan tersebut bukan tanpa alasan, pria yang akrab disapa Oso ini mengungkapkan adanya keluhan senada yang dilontarkan pelaku UMKM dari berbagai daerah. Oleh karena itu, kehadiran regulasi yang mengatur keberadaan pasar retail modern, diyakini Oso bisa menjadi solusi. Pengaturan keberadaan ritail modern sampai ke pelosok pedesaan perlu didukung guna memberi kelonggaran para pelaku UMKM tradisional untuk berkembang, para pelaku UMKM tradisional juga mengharapkan kepada pemerintah dan pemerintah daerah segera menata ulang tata kelola dan sistem perizinan usaha mikro, kecil, dan menengah.

Pemerintah meminta Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) menguatkan kemitraan dengan pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Menteri Perdagangan Agus Suparmanto melihat ada penurunan pangsa ritel tradisional yang harus segera ditangani agar tidak menimbulkan gejolak sosial. Ritel modern yang memiliki akses pengadaan barang dan distribusi, harus bisa membantu warung kecil dalam pengadaan barang dagangan," kata Agus dalam Musyawarah Nasional VII

Aprindo di Jakarta, Selasa (12/11). Agus menegaskan Kemendag mendorong ritel-ritel modern yang tergabung dalam Aprindo untuk memasukkan barang-barang mereka ke ritel tradisional. Dengan pasokan yang stabil, Agus berharap hal tersebut dapat memberi manfaat yang berkesinambungan. Lebih lanjut, dia juga menyebut Aprindo sebagai wadah berkumpulnya pengusaha ritel memiliki peran strategis dalam menjaga ketersediaan barang dan stabilitas harga di tingkat eceran, terutama barang kebutuhan pokok. Dengan kolaborasi tersebut, Agus memprediksi prospek bisnis ritel akan semakin baik ke depannya. Sebab, dengan ekonomi Indonesia yang tumbuh sebesar 5,02% pada kuartal III-2019, sektor perdagangan memiliki kontribusi sebesar 13% dari total produk domestik bruto (PDB) dan konsumsi rumah tangga memiliki kontribusi 56,62% dari total PDB.

Selain itu, indikator lainnya yang menunjukkan tren positif berasal dari pertumbuhan konsumsi barang kebutuhan sehari-hari atau *fast movers consumer goods* (FMCG). Agus mengatakan pertumbuhan konsumsi FMCG hingga September 2019 secara tahunan (*year-on-year/yo*y) tumbuh positif 2,5%. Kemudian, konsumsi FMCG dari ritel modern tumbuh 7,6% dengan rincian minimarket tumbuh 12%, sedangkan supermarket dan hypermarket tumbuh negatif 5,8%. Penurunan konsumsi tersebut di format ritel besar menunjukkan bahwa saat ini terjadi perubahan gaya konsumsi masyarakat yang saat ini lebih suka belanja sehari-hari di format

lebih kecil. Agus pun berpesan pada pelaku usaha ritel agar mampu beradaptasi dan menyesuaikan konsep bisnis dengan pasar.

Sebagian besar masyarakat Indonesia tetap mengandalkan pasar tradisional, karena jumlah pekerja kelas menengah ke bawah terserap cukup banyak. Oleh karenanya, jika pasar dibiarkan mati karena hadirnya pasar modern dan hypermarket, potensi pengangguran akan terus bertambah (Jemabut, 2011). Namun demikian, pasar tradisional dan UMKM juga memiliki beberapa keunggulan dalam pelayanan bersaing secara alamiah seperti lokasi yang strategis, area penjualan yang luas, keragaman barang yang lengkap, harga yang rendah, sistem tawar-menawar yang menunjukkan keakraban antara penjual dan pembeli yang merupakan keunggulan yang dimiliki oleh pasar tradisional ataupun UMKM.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Indiarti dan Langenberg (2004) mengenai perkembangan usaha UMKM menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan usaha tradisional dan UMKM adalah modal psikologis *entrepreneur*, manajemen sumber daya manusia, inovasi, karakteristik dari *entrepreneur*, dan karakteristik usaha itu sendiri.

## 2.2. Koopetisi

Nalebuff dan Brandenburger (1996) telah menganut gagasan koopetisi. Koopetisi mengkonseptualisasikan hubungan yang

terdiri dari dua elemen yang berlawanan: kerjasama dan persaingan. Berdebat atas dasar teori permainan Nalebuff dan Brandenburger (1996) mengandaikan bahwa koopetisi sangat meningkatkan kinerja perusahaan. Logika di baliknya adalah bahwa perusahaan beroperasi dalam nilai bersih pemasok, pesaing, klien, dan pelengkap. Perusahaan dalam nilai bersih mengambil beberapa yang berbeda peran dalam permainan bisnis mereka. Oleh karena itu, mereka dapat menggunakan kolaboratif dan kompetitif hubungan dalam mengejar kesuksesan. Dalam jaring, koopetisi terjadi secara horizontal dan secara vertikal. Bengtsson & Kock (2000) koopetisi yaitu bekerjasama di beberapa bidang, misalnya aliansi strategis, dan pada saat yang sama bersaing satu sama lain. Artinya koopetisi adalah sebuah kerjasama antar organisasi yang jadi pesaingnya juga diwaktu yang sama. Hubungan bervariasi dan terdiri dari elemen yang lebih kompetitif atau lebih kolaboratif. Strategi aliansi penting untuk koopetisi yang menghadapi risiko oportunistik, kesalahpahaman, dan kesalahan alokasi yang tinggi di antara pesaing yang berkolaborasi.

Koopetisi adalah cara inovatif bagi perusahaan, terutama bagi usaha kecil dan menengah (UKM), untuk mengatasi sumberdaya yang rendah dan ketidakpastian lingkungan. Strategi koopetisi bahkan dapat digambarkan sebagai bentuk inovasi organisasi, yang umumnya didefinisikan sebagai peningkatan dalam struktur organisasi perusahaan atau perubahan dalam

hubungannya dengan perusahaan lain dan Lembaga public (Hipp et al, 2000). Namun eksplorasi lebih lanjut diperlukan untuk lebih memahami bagaimana UKM yang bersaing secara tradisional memulai strategi koopetisi (Dana et al, 2013) sebagai bentuk inovasi organisasi dengan mengembangkan Kerjasama (Bresser dan Harl, 1986) pada tingkat yang berbeda. Perusahaan secara tradisional terlibat dalam persaingan, berdasarkan kepentingan yang berbeda untuk mendapatkan keuntungan di atas normal dengan mengorbankan saingan, atau kerjasama, berdasarkan kepentingan konvergen untuk mencapai tujuan Bersama (Padula & Dagnino, 2007). Oleh karena itu, strategi koopetisi adalah pendekatan inovatif untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dan kekurangan sumberdaya.

Julien (2016) menghubungkan koopetisi dengan inovasi organisasi, strategi koopetisi dan pemangku kepentingan, peran tersier dari manajer UKM dan penerapan strategi koopetitif. (Dollinger dan Golden, 1992) menunjukkan bahwa strategi yang paling sering diterapkan oleh usaha kecil adalah yang melibatkan banyak pesaing. Kepercayaan adalah landasan Kerjasama antar competitor (Ritlala dan Hurmelinna-Laukkanen 2009). Bouncken et al (2015) yang mendefinisikan koopetisi berdasarkan tinjauan literatur yang komprehensif sebagai proses strategis dan dinamis. Dalam proses itu nilai diciptakan melalui interaksi kooperatif sambil bersaing pada waktu yang sama.

Investasi semacam itu oleh perusahaan non-keuangan dalam startup inovatif telah menjadi populer sebagai investasi CVC. Namun, respon actual dari investor korporasi terhadap keruntuhan financial telah membuktikan bahwa ekspektasi tersebut salah: daripada memperkuat agenda strategis atau Kembali pertimbangan finansial, investor korporasi memodifikasi kebijakan CVC mereka untuk menargetkan tujuan strategis dan finansial (Ernst & Young, 2009).

Namun, penelitian terbaru menyoroti bahwa beberapa atribut jaringan tertentu menghilangkan atau memperkuat investor perusahaan dari manfaat yang biasanya terkait dengan investasi di beberapa perusahaan rintisan (Anokhin et al, 2011). Dengan kata lain, sama pentingnya untuk memperhatikan keterikatan investor korporat dalam jaringan CVC. Disamping alasan financial untuk mensindikasi investasi CV, korporasi juga memiliki alasan strategis (Lockett & Wright, 2001). Pertama, memiliki beberapa pengulas yang menyetujui investasi tertentu mengarah pada pilihan yang lebih baik (Lerner, 1994). Artinya, terhubung ke kompetitor meningkatkan kemungkinan memilih investasi yang luar biasa. Kedua, pengakhiran kesepakatan berfokus pada peningkatan komitmen untuk menarik dana dari perusahaan baru yang berkinerja rendah. Akhirnya, banyak investor Bersama lebih mungkin untuk secara efektif mengatasi kemungkinan motif oportunistik dari start-up (Lerner, 1994). Dengan demikian, investasi

CVC sindikasi bermanfaat bagi competitor. Dengan berinteraksi dengan dan mengamati mitra secara dekat perusahaan investasi belajar tentang proses operasional, pengetahuan, dan kemampuan mitra (Heimeriks & Duysters, 2007; Inkpen dan Dinur, 1998; Kale et al, 2000; Sammarra dan Biggiero, 2008; Tsang, 1999). Koopetisi (aktivitas koopetisi) adalah strategi pemasaran bisnis kebisnis fundamental (Rusko, 2011; Dahl, 2014; Bouncken dkk, 2013; Leite dkk, 2018). Ini terdiri dari dimensi kooperatif dan kompetitif yang membantu organisasi untuk memperoleh sumberdaya baru. Pandangan berbasis sumberdaya telah dikaitkan dengan kontruksi koopetisi untuk menyoroiti bahwa dengan berkolaborasi dengan entitas saingan, bisnis dapat memperoleh sumberdaya dan kemampuan baru yang tidak dapat mereka akses di bawah model bisnis individualistic (Combs & Ketchen Jr. 1999; Coviello & Brodie, 2001).

Dibawah teori berbasis sumberdaya, dengan berkolaborasi dengan pesaing, organisasi memiliki akses ke sumberdaya dan kemampuan baru yang memungkinkan mereka memasuki pasar baru, memuaskan pelanggan, keinginan dan kebutuhan, dan pada gilirannya menghasilkan lebih banyak pendapatan penjualan (Rusko, 2011; Ritala 2012; Bouncken & Kraus, 2013; Bouncken dkk, 2018; Hannah & Eisenhardt, 2018).

### 2.3. Pandemi Covid 19

Virus Corona atau *severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) adalah virus yang menyerang sistem pernapasan. Penyakit karena infeksi virus ini disebut COVID-19. Virus Corona bisa menyebabkan gangguan ringan pada sistem pernapasan, infeksi paru-paru yang berat (pneumonia), hingga kematian. *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* (SARS-CoV-2) yang lebih dikenal dengan nama virus Corona adalah jenis baru dari coronavirus yang menular ke manusia. Walaupun lebih banyak menyerang lansia, virus ini sebenarnya bisa menyerang siapa saja, mulai dari bayi, anak-anak, hingga orang dewasa, termasuk ibu hamil dan ibu menyusui. Infeksi virus Corona disebut COVID-19 (*Corona Virus Disease 2019*) dan pertama kali ditemukan di kota Wuhan, China pada akhir Desember 2019. Virus ini menular dengan sangat cepat dan telah menyebar ke hampir semua negara, termasuk Indonesia, hanya dalam waktu beberapa bulan.

Hal tersebut membuat beberapa negara menerapkan kebijakan untuk memberlakukan *lockdown* dalam rangka mencegah penyebaran virus Corona. Di Indonesia sendiri, diberlakukan kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) untuk menekan penyebaran virus ini. Sampai saat ini, fokus penelitian yang melibatkan pelaksanaan kegiatan kerjasama selama masa krisis masih belum diteliti. Oleh karena itu, tidak jelas bagaimana praktisi dalam organisasi (kecil dan besar) dapat mengelola interaksi antara

kerjasama dan persaingan untuk mengatasi efek yang berpotensi merusak dari keadaan darurat yang meluas (misalnya, COVID-19). Ini menjadi perhatian karena sulit untuk membuat rekomendasi kepada para sarjana dan praktisi tentang apakah kooperasi adalah (atau bukan) strategi pemasaran bisnis-ke-bisnis yang mendorong kinerja dalam keadaan yang tidak menentu ini. Secara khusus, perlu ada penelitian untuk menawarkan ilustrasi penerapan berbagai bentuk kooperasi yang terjadi selama krisis pandemi, serta keuntungan dan kerugian bagi perusahaan yang terlibat (bersama dengan pelanggan mereka dan pemangku kepentingan utama lainnya) (Crick, 2020).

#### **2.4. Hubungan Kooperasi dengan Perkembangan UMKM**

Kooperasi adalah cara inovatif bagi perusahaan, terutama bagi usaha kecil dan menengah (UKM), untuk mengatasi sumberdaya yang rendah dan ketidakpastian lingkungan. Julien (2016) menghubungkan kooperasi dengan inovasi organisasi, strategi kooperasi dan pemangku kepentingan, peran tersier dari manajer UKM dan penerapan strategi kooperatif. (Dollinger dan Golden, 1992) menunjukkan bahwa strategi yang paling sering diterapkan oleh usaha kecil adalah yang melibatkan banyak pesaing. Kepercayaan adalah landasan Kerjasama antar competitor (Ritlala dan Hurmelinna-Laukkanen 2009). Neville & Menguac (2006) mengacu pada “keberagaman pemangku

kepentingan” sebagai banyak jenis interaksi yang mungkin dilibatkan oleh perusahaan: persaingan, saling melengkapi, dan kerjasama menjadi yang paling menonjol. Dari beberapa penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kooperasi sebenarnya adalah cara bagi perusahaan untuk bisa survive dengan berbagai macam strategi yang diterapkan dan pada akhirnya untuk bisa mengembangkan perusahaan. Perusahaan tidak hanya bersaing, namun juga saling melengkapi dan bekerjasama yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dengan bekerjasama antara perusahaan, terutama perusahaan besar dengan perusahaan kecil diharapkan bisa mengembangkan perusahaan. Yang pada akhirnya mengembangkan pula UMKM.

Morris, Kocak, dan Ozer (2007) mengemukakan pengaruh positif dari tiga dimensi kooperasi (mutualisme, kepercayaan, dan komitmen) terhadap kinerja perusahaan. Eikobrokk dan Olsen (2005) mengemukakan adanya pengaruh kooperasi terhadap kesuksesan UMKM e-business. Terdapat korelasi positif antara kooperasi dan kinerja e-business dalam hal efisiensi, komplementor, lock-in, dan novelty. Dari penjelasan tersebut diatas maka peneliti ajukan proposisi antara lain:

*Proposisi 1 : Mutualisme berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM.*

*Proposisi 2 : Kepercayaan berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM.*

*Proposisi 3 : Komitmen berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM.*

Masa pandemi covid 19 ini hampir sebagian perusahaan mengalami penurunan produksi, hal ini mengakibatkan menurunnya profit perusahaan. Hal itu tidak hanya terjadi untuk pengusaha besar. Namun bahkan dampak yang paling signifikan terjadi di sektor UMKM. Hampir sebagian besar UMKM berhenti untuk produksi. Hal ini tentu mengurangi pendapatan masyarakat. Seberapa besar dampak pandemi 19 terhadap perkembangan UMKM perlu dikaji lebih dalam disamping juga perlu dicarikan solusi agar perkembangan UMKM kembali menggeliat kembali. Dari penjelasan tersebut diatas maka peneliti ajukan proposisi antara lain:

*Proposisi 4 : Covid 19 berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM.*

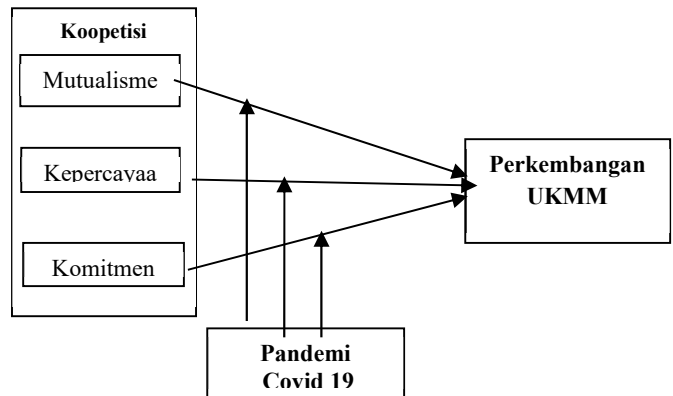
*Proposisi 5 : Mutualisme berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM dengan pandemi covid 19 sebagai varibel mediasi.*

*Proposisi 6 :Kepercayaan berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM dengan pandemi covid 19 sebagai varibel mediasi.*

*Proposisi 7 : Komitmen berpengaruh positif terhadap perkembangan UMKM dengan pandemi covid 19 sebagai varibel mediasi.*

**2.5. Model Penelitian**

Berdasarkan proposisi pertama, kedua, ketiga, keempat, kelima, keenam dan ketujuh maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



**Gambar 2.1. Model Penelitian**

**III. METODE PENELITIAN**

**3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian peran pandemi Covid-19 sebagai moderasi hubungan anteseden koopetisi dengan perkembangan UMKM adalah penelitian kausal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yakni menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau hipotesis penelitian yang sifatnya spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel lain (Sugiyono, 2012:7)

**3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini terdiri dari UMKM yang berdomisili di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo dan telah beroperasi minimal 5 tahun keatas. Analisis SEM membutuhkan sampel sebanyak paling sedikit 5 – 10 kali jumlah parameter yang akan dianalisis. Pada pengujian *Chisquere model* SEM yang sensitif terhadap jumlah sampel dibutuhkan sampel yang baik berkisar antara



100-200 sampel untuk ditarik teknik *maximum likelihood estimation* (Ferdinand, 20014). Untuk penelitian ini maka jumlah sampel yang diambil adalah:

$$\begin{aligned} \text{Jumlah sampel} &= \text{jumlah indikator} \times 7 \\ &= 18 \times 7 \\ &= 126 \end{aligned}$$

Untuk memudahkan pengambilan sampel, maka penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 126.

### 3.3. Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nonprobability sampling dengan metode *accidental sampling*, yaitu teknik sampling yang tidak memberikan kesempatan yang sama pada setiap bagian dari populasi, yang dilakukan dengan menggunakan setiap orang dalam populasi yang dapat ditemui oleh peneliti sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2002, 60).

### 3.4. Metode Analisis Data

Model yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah model kausalitas atau pengaruh untuk menguji hipotesis yang akan diajukan, maka teknik yang digunakan adalah SEM (*Structural Equation Models*). Penggunaan metode SEM pada penelitian ini karena metode SEM dapat menganalisis data secara lebih komprehensif (Haryono, 2016). Metode SEM dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi dari sebuah konstruk dan pada saat yang bersamaan mampu mengukur pengaruh

atau derajat hubungan antar faktor yang telah di identifikasikan dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2000) yang dikutip dalam (Wuryanto, 2007).

Menurut (Haryono, 2016) model umum persamaan struktural (SEM) ada dua bagian, yaitu *Measurement Model* dan *Structural Model*. Model Pengukuran (*Measurement Model*) menghubungkan *observed/manifest* variabel ke *laten/un-observable* variabel melalui model faktor konfirmatori. Model Struktural (*Structural Model*) menghubungkan antar *laten* variabel melalui sistem persamaan simultan.

## IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Penelitian

Responden dalam penelitian ini adalah para pelaku UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuisioner, kuisioner disebarkan di wilayah kecamatan Garung kabupaten Wonosobo. Pada penelitian ini diambil sampel sebanyak 126 responden, namun yang mengembalikan kuisioner sebanyak 122 responden. Metode analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modelling (SEM)*.

### 4.2. Uji Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Validitas Data

Uji validitas merupakan pengujian yang menunjukkan sejauh mana alat ukur yang

digunakan mampu mengukur apa yang ingin diukur dan bukan mengukur yang lain. Dalam penelitian ini validitas yang digunakan adalah uji validitas yang menunjukkan seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan ukuran cocok dengan teori yang mendasari desain tes. Dikatakan valid jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel pada taraf signifikn 0,05.

**Tabel 4.1. Hasil Uji Validitas Semua Variabel**

Item	Correlation (r hitung)	r tabel	Keterangan
M1	,884	0,300	Valid
M2	,892	0,300	Valid
M3	,832	0,300	Valid
KP1	,782	0,300	Valid
KP2	,758	0,300	Valid
KP3	,744	0,300	Valid
KO1	,812	0,300	Valid
KO2	,829	0,300	Valid
KO3	,806	0,300	Valid
VC1	,929	0,300	Valid
VC2	,853	0,300	Valid
VC3	,873	0,300	Valid
VC4	,850	0,300	Valid
UMKM1	,672	0,300	Valid
UMKM2	,705	0,300	Valid
UMKM3	,756	0,300	Valid
UMKM4	,792	0,300	Valid

Sumber : Data primer diolah, 2020

Hasil uji validitas variabel Mutualisme, Kepercayaan, Komitmen, Covid-19 dan Perkembangan UMKM juga dapat dilihat dari nilai  $r$  hitung (*Pearson Correlation*) lebih besar dari  $r$  tabel (0.30), yang artinya semua butir soal pertanyaan pada semua variabel valid, sehingga dapat digunakan pada penelitian selanjutnya.

**2. Uji Reliabilitas**

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *Cronbach's Alpha*. Dalam ilmu statistik Cronbach Alpha adalah sebuah kocsfien dari konsistensi internal yang biasanya digunakan untuk menguji reliabilitas. Indikator pertanyaan dikatakan reliabel jika nilai cronbach alpha  $>$  0.60. Berikut hasil uji reliabilitas ditunjukkan pada tabel sebagai berikut.

**Tabel 4.2. Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian**

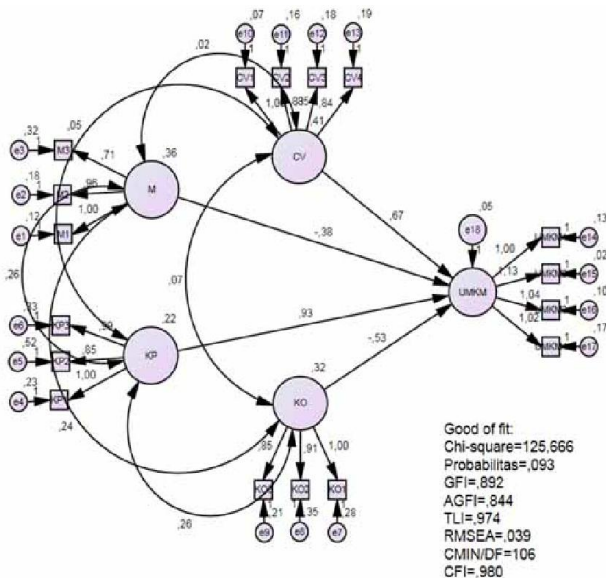
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Alpha	Keterangan
Mutualisme	0,839	0,60	Reliabel
Kepercayaan	0,629	0,60	Reliabel
Komitmen	0,746	0,60	Reliabel
Covid-19	0,899	0,60	Reliabel
Perkembangan UMKM	0,699	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *Cronbach's Alpha* setiap variabel Mutualisme, Kepercayaan, Komitmen, Covid-19 dan Perkembangan UMKM. Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa Variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai *Cronbach's Alpha*-nya lebih besar dari 0,60. Dapat diartikan bahwa instrumen dalam penelitian ini dapat dapat menghasilkan pengukuran konsep secara konsisten dan bias yang terjadi dapat diminimalkan. Instrumen atau alat ukur yang digunakan dalam penelitian memiliki konsistensinya sebagai alat ukur.

**4.3. Model Persamaan Struktural**

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar berikut ini :



**Gambar 4.1. Hasil Pengolahan Data Untuk Analisis Full Model SEM**

Nilai probabilitas diatas 0,05 yaitu sebesar 0,093 yang menunjukkan bahwa model fit. Adapun output Full Model SEM dalam penelitian ini selengkapnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.3. Output Full Model**

Goodness of fit index	Cut-off Value	Estimasi	Keterangan
Chi-square ( $\chi^2$ )	Diharapkan kecil	125,66	Baik
Significance probability	$\geq 0,05$	0,093	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,039	Baik

Goodness of fit index	Cut-off Value	Estimasi	Keterangan
GFI	$\geq 0,90$	0,892	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,844	Marjinal
CMIN/DF	$\leq 3,00$	1,06	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,974	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,980	Baik

Sumber : Data primer diolah, 2020

Tampak bahwa uji yang ada telah memenuhi syarat yang ditentukan atau mendekati dengan nilai yang disarankan, dalam hal ini adalah GFI dan AGFI jika  $\geq 0,08$  s/d  $\leq 0,90$  masuk kategori marjinal. Dengan demikian, dinyatakan bahwa model telah dinyatakan fit untuk dianalisis (Wijanto, 2008).

**4.4. Pengujian Hipotesis**

Hasil Full model yang digunakan setelah dilakukan syarat uji yang dilakukan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.4. Regression Weights: (Group number 1 - Default model)**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
UMKM <--- M	,431	,174	2,476	,013	par_8
UMKM <--- K O	,943	,450	2,097	,036	par_9
UMKM <--- KP	-,896	,578	-1,550	,121	par_12
UMKM <--- CV	-,013	,076	-,176	,860	par_21

Berdasarkan hasil output diatas diperoleh hasil pengujian hipotesis sebagai berikut:

H1 : Mutualisme (*Kooperetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,013 < 0,05$ . Nilai

ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.

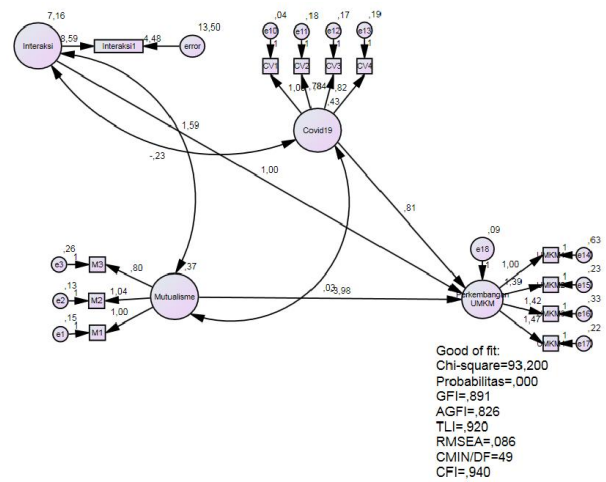
H2 : Kepercayaan (*Kooperetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,036 < 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini diterima.

H3 : Komitmen (*Kooperetisi*) tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,121 > 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang tidak memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini tidak diterima.

H4 : Pandemi Covid-19 tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo. Berdasarkan data hasil pengolahan data dapat diketahui bahwa nilai P (*probability*)  $0,860 > 0,05$ . Nilai ini menunjukkan hasil yang memenuhi syarat dari ketentuan untuk P (0,05) maka H1 dalam penelitian ini tidak diterima.

**4.5. Uji Moderasi**

Analisis hasil pengolahan data pada tahap moderasi SEM dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada gambar berikut ini :



**Gambar 4.2. Hasil Pengolahan Data Pada Tahap Moderasi SEM**

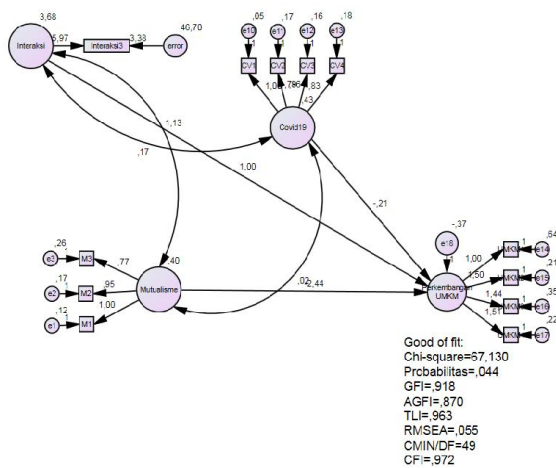
Nilai probabilitas masih dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,000 yang menunjukkan bahwa model blm fit, namun karena nilai Chi square sudah lebih kecil dari yang dipersyaratkan, maka model bisa untuk pengujian selanjutnya (Ghozali, 2017).

Variabel interaksi antara mutualisme (*kooperetisi*) dengan pandemi covid-19 berpengaruh signifikan terhadap perkembangan UMKM dengan nilai koefisien parameter sebesar 8,590 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel covid-19 merupakan variabel moderating atau variabel yang memoderasi hubungan antara mutualisme (*kooperetisi*) dan perkembangan UMKM.

H5 : Covid-19 memoderasi hubungan antara mutualisme (*koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo.

Model error digunakan untuk menganalisis. Hal ini menunjukkan data tidak memenuhi syarat uji. Variabel interaksi antara kepercayaan (*koopetisi*) dengan pandemi covid-19 tidak berpengaruh signifikan terhadap perkembangan UMKM karena data tidak mau dianalisis dengan Amos. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel covid-19 bukan merupakan variabel moderating atau variabel yang tidak memoderasi hubungan antara kepercayaan (*koopetisi*) dan perkembangan UMKM.

H6 : Covid-19 tidak memoderasi hubungan antara kepercayaan (*koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo.



Nilai probabilitas masih dibawah 0,05 yaitu sebesar 0,044 yang menunjukkan bahwa model fit, dan nilai Chi square sudah lebih

kecil dari yang dipersyaratkan, maka model bisa untuk pengujian selanjutnya (Ghozali, 2017).

Variabel interaksi antara komitmen (*koopetisi*) dengan pandemi covid-19 berpengaruh signifikan terhadap perkembangan UMKM dengan nilai koefisien parameter sebesar 5,829 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel covid-19 merupakan variabel moderating atau variabel yang memoderasi hubungan antara komitmen (*koopetisi*) dan perkembangan UMKM.

H7 : Covid-19 memoderasi hubungan antara komitmen (*koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM pada Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo.

4.6. Pembahasan

1. Pengaruh Mutualisme (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian Mutualisme (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 2,476 dan dengan probabilitas sebesar 0,013. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,476 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Mutualisme (*koopetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten

Wonosobo yang artinya apabila Mutualisme (*koopetisi*) baik maka perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

### **2. Pengaruh Kepercayaan (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian kepercayaan (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 2,097 dan dengan probabilitas sebesar 0,036. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,097 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepercayaan (*koopetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila kepercayaan (*koopetisi*) baik maka perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

### **3. Pengaruh Komitmen (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian komitmen (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar -1,550 dan dengan probabilitas sebesar 0,121. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar -1,550 yang lebih kecil 1,96 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen

(*koopetisi*) tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila komitmen (*koopetisi*) buruk maka perkembangan UMKM akan menjadi buruk pula dan begitupula sebaliknya.

### **4. Pengaruh covid-19 terhadap Perkembangan UMKM**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian covid-19 terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar -0,176 dan dengan probabilitas sebesar 0,860. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar -0,176 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa covid-19 tidak berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila covid-19 semakin berkembang maka perkembangan UMKM akan menjadi menurun dan begitupula sebaliknya.

### **5. Pengaruh Mutualisme (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian Mutualisme (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai CR sebesar 8,590 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Kedua nilai tersebut diperoleh

memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 8,590 yang lebih besar dari 1,96 dan dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Mutualisme (*koopetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila Mutualisme (*koopetisi*) baik maka perkembangan UMKM akan menjadi maksimal dan begitupula sebaliknya.

#### **6. Pengaruh Kepercayaan (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian kepercayaan (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM menunjukkan nilai model error. Dengan demikian dapat disimpulkan Covid-19 tidak memoderasi hubungan kepercayaan (*koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM pada UMKM di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya hubungan antara kepercayaan (*koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM tidak dimoderasi oleh covid-19.

#### **7. Pengaruh Komitmen (Koopetisi) terhadap Perkembangan UMKM dengan Covid-19 sebagai variabel moderasi**

Dari hasil penelitian diatas menunjukan estimasi untuk pengujian komitmen (*Koopetisi*) terhadap Perkembangan UMKM

menunjukkan nilai CR sebesar 5,829 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 5,829 dengan probabilitas 1 atau signifikan pada 0,10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komitmen (*koopetisi*) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan covid-19 sebagai variabel moderasi di Kecamatan Garung Kabupaten Wonosobo yang artinya apabila komitmen (*koopetisi*) baik maka perkembangan UMKM akan menjadi baik pula dan begitupula sebaliknya.

### **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

##### **1. Simpulan pengujian hipotesis 1**

H1: Mutualisme (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM  
Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Mutualisme (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM. Hal ini sejalan dengan penelitian (Shaferi & Pinilih, 2020), (Sudarti, 2020), (Yuliartha, 2018), (Meutia, 2017) dan (Siregar, 2011), yang mengatakan bahwa Mutualisme (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM.

##### **2. Simpulan pengujian hipotesis 2**

H2: Kepercayaan (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa ada pengaruh yang searah antara Kepercayaan (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM. Hal ini sejalan dengan penelitian (Meutia, 2017), (Siregar, 2011), (Shaferi & Pinilih, 2020), (Sudarti, 2020) dan (Yuliartha, 2018) yang mengatakan bahwa Mutualisme (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM.

### 3. Simpulan pengujian hipotesis 3

H3: Komitmen (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang searah antara komitmen (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM. Hal ini sejalan dengan penelitian (Meutia, 2017), (Siregar, 2011), (Shaferi & Pinilih, 2020), (Sudarti, 2020) dan (Yuliartha, 2018) yang mengatakan bahwa komitmen (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM.

### 4. Simpulan pengujian hipotesis 4

H4: Covid-19 berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa tidak ada pengaruh yang searah antara Covid-19 dengan Perkembangan UMKM.

### 5. Simpulan pengujian hipotesis 5

H5: Mutualisme (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan covid-19 sebagai variabel moderasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa covid-19 memoderasi hubungan Mutualisme (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM.

### 6. Simpulan pengujian hipotesis 6

H6: Kepercayaan (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan covid-19 sebagai variabel moderasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa covid-19 tidak memoderasi hubungan kepercayaan (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM.

### 7. Simpulan pengujian hipotesis 7

H7: Komitmen (Koopetisi) berpengaruh positif terhadap Perkembangan UMKM dengan covid-19 sebagai variabel moderasi.

Pengujian hipotesis yang dilakukan membuktikan bahwa covid-19 memoderasi hubungan kepercayaan (Koopetisi) dengan Perkembangan UMKM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abosag, I., Martin, F. and Ramadan, Z. (2016), "Social media and branding in Asia: threats and opportunities", in Melewar, T.C., Nguyen, B. and Schultz, D.E. (Eds), *Asia Branding: Connecting Brands, Consumers and Companies*, Palgrave Macmillan, London, pp. 50-65.
- Adam M. Brandenburger and Barry J. Nalebuff (1996). "Co-opetition". Business books, July 1, 1996 / Third



- Quarter 1996 / Issue 4 (originally published by Booz & Company).
- Amin Dwi Ananda (2012). Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Berbasis Industri Kreatif di Kota Malang. *Jurnal Ilmu Ekonomi* Vol 1, No 1 (2017). Malang
- Andy Lockett and Mike Wright, (2001), The syndication of venture capital investments, *Omega*, 29, (5), 375-390
- Anokhin, Andrey & Golosheykin, Simon & Grant, Julia & Heath, Andrew. (2009). Heritability of Risk-Taking in Adolescence: A Longitudinal Twin Study. *Twin research and human genetics : the official journal of the International Society for Twin Studies*. 12. 366-71. 10.1375/twin.12.4.366.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). "Coopetition" in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 29(5), 411-426.
- Bengtsson, Maria & Kock, Sören. (2000). Coopetition in Business Networks—to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*. 29. 411-426. 10.1016/S0019-8501(99)00067-X.
- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2013). Innovation in knowledge-intensive industries: The double-edged sword of coopetition. *Journal of Business Research*, 66(10), 2060–2070.
- Bouncken, R. B., Friedrich, V., Ritala, P., & Kraus, S. (2018). Coopetition in new product development alliances: Advantages and tensions for incremental and radical innovation. *British Journal of Management*, 29 (3), 391–410
- Bouncken, Ricarda & Gast, Johanna & Kraus, Sascha & Bogers, Marcel. (2015). Coopetition: A Systematic Review, Synthesis, and Future Research Directions. *Review of Managerial Science*. 9. 9 (3), 577-601. 10.1007/s11846-015-0168-6.
- Bresser, R. K., & Harl, J. E. (1986). Collective strategy: Vice or virtue? *The Academy of Management Review*, 11(2), 408–427
- C. Julien et al, (2016). Lithium Batteries. *Science and Technology*. Springer International Publishing Switzerland.
- Combs, J.G. and Ketchen Jr., D.J. (1999), "Explaining inter-firm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics", *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No. 9, pp. 867-888.
- Coviello, N.E. and Brodie, R.J. (2001), "Contemporary marketing practices of consumer and business-to-business firms: how different are they?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16 No. 5, pp. 382-400.
- Crick, J. M. (2018), "The facets, antecedents and consequences of coopetition: an entrepreneurial marketing perspective", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 253-272.
- Crick, J.M. (2018), "Studying coopetition in a wine industry context: directions for future research", *International Journal of Wine Business Research*, Vol. 30 No. 3, pp. 366-371.
- Crick, J. M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*.
- Dahl, J. (2014). Conceptualizing coopetition as a process: An outline of change in co-operative and competitive interactions. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 272–279.

- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18 (4), 695–715.
- Ernst & Young, 2009 “Detecting Financial Statement Fraud: What Every Manager Needs to Know,” E & Y LLP, London, pp. 1-8
- Fombrun, C. and Graham Astley, W. (1983), "BEYOND CORPORATE STRATEGY", *Journal of Business Strategy*, Vol. 3 No. 4, pp. 47-54.
- Giovanna Padula & Giovanni Battista Dagnino (2007). Untangling the Rise of Coopetition The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. (ITALY).*Int. Studies of Mgt. & Org.*, vol. 37, no. 2, Summer 2007, pp. 32–52.
- Grandinetti, Roberto. (2017). Exploring the dark side of cooperative buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 32. 326-336. 10.1108/JBIM-04-2016-0066.
- Hannah, D. P., & Eisenhardt, K. M. (2018). How firms navigate cooperation and competition in nascent ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3163–3192.
- Heimeriks, K. H., Duysters, G. 2007. Alliance capability as a mediator between experience and alliance performance: An empirical investigation into the alliance capability development process. *Journal of Management Studies*, 44: 25-49.
- Hipp, C., (2000). Information flows and knowledge creation inknowledge-intensive business services: scheme for a conceptu-alization. In: Metcalfe, S., Miles, I. (Eds.), *Innovation Systems inthe Service Economy: Measurement and Case Study Analysis*.Kluwer Academic Publishers, Boston, Dordrecht, London, pp.149–167.
- Inkpen, A. C., Dinur, A. 1998. Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9: 454-468.
- Inno, Jemabut. (2011). Empower Traditional Markets. <http://www.sinarharapan.co.id/content/read/> (Accessed on January 25, 2017).
- James M. Crick. (2020) “The Dark Side of Coopetition: When Collaborating With Competitors is Harmful For Company Performance”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35/2 318-337.
- Jason Dana, Robyn Dawes, Nathaniel Peterson, (2013). Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion. *Judgment and Decision Making*, Vol. 8, No. 5, September 2013, pp. 512–520
- John C. Narver, Stanley F. Slater, (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Volume: 54 issue: 4, page (s): 20-35
- Josh Lerner, (1994), The Importance of Patent Scope: An Empirical Analysis, *RAND Journal of Economics*, 25, (2), 319-333
- Julien Granata, Mickael Geraudel, Katherine Gundolf, Johanna Gast, Pierre Marques. 2016 “Organisational Innovation and Coopetition Between SMEs: a tertius strategies approach”. *Int. J. Technology Management*, Vol. 71, Nos. ½,.
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. 2000. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21: 217-237.
- Kohli, Ajay K. & Jaworski, Bernard J., April 1990. “Market Orientation :The Construct, Research Propositions, and

- Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 1-18.
- Leite, E., Pahlberg, C. and Aberg, S. (2018), “The cooperation-competition interplay in the ICT industry”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 33 No. 4, pp. 495-505.
- Ricarda B. Bounckena and Viktor Fredrich. 2012 “Coopetition: Performance Implications and Management Antecedents”. *International Journal of Innovation Management* Vol. 16, No. 5.
- Ritala, P. (2012). Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance. *British Journal of Management*, 23 (3), 307-324.
- Ritala, Paavo & Hurmelinna, Pia & Blomqvist, Kirsimarja. (2009). Tug of War in Innovation—Coopetitive Service Development. *IJSTM*. 12. 255-272. 10.1504/IJSTM.2009.025390.
- Ronny Baierl, Sergey Anokhin, Dietmar Grichnik. 2016 “Coopetition in Corporate Venture Capital: The Relationship Between Network Attributes, Corporate Innovativeness, and Financial Performance”. *Int. J. Technology Management*, Vol. 71, Nos. ½,.
- Rusko, R. (2011). Exploring the concept of coopetition: A typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 311–320.
- Sammarra, A., Biggiero, L. 2008. Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, 45: 800-829.
- Tsang, A.H.C. (2002), " Strategic dimensions of maintenance management", *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, Vol. 8 No. 1, pp. 7-39.
- Haryono, S. (2016). Metode Sem Untuk Penelitian Manajemen Amos Lisrel PLS.
- Meutia, M. (2017). Pengaruh Tekanan Kompetisi Terhadap Kreativitas Inovasi Dan Keunggulan Bersaing Ukm Batik Di Kota Pekalongan. *Jurnal Manajemen*, 19(2), 280. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i2.128>
- Shaferi, I., & Pinilih, M. (2020). Pergeseran Fokus Usaha Sebagai Strategi Baru Umkm Dalam Menghadapi New Normal. *Jurnal Pro Bisnis*, 13(2), 1–10.
- Siregar, S. L. (2011). Influences Of Target Firm’s Country On The Occurrence Of Coopetition.
- Sudarti, K., Islam, U., & Agung, S. (2020). The Role of Co-opetition Strategy to Improve Innovation Speed and SMEs Performance, 1–27.
- Wuryanto, B. A. (2007). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Word-Of-Mouth Marketing ( WoM ) Studi Pada Hungry Buzz Diner Semarang.
- Yuliartha, A. A. (2018). Analisis Strategi Coopetition Kelompok Usaha Bersama Zocha Garut Menggunakan Value Net. *E-Conversion - Proposal for a Cluster of Excellence*.
- <https://economy.okezone.com/read/2017/08/16/320/1757044/hambat-perkembangan-umkm-toko-retail-modern-di-daerah-harus-dibatasi>
- <https://health.grid.id/read/352164159/ridwan-kamil-tangani-pandemi-covid-19-dengan-8-indikator-anies-baswedan-dengan-satu-kesatuan-epicenter?page=all>
- <https://wartakota.tribunnews.com/2020/05/27/ahmad-riza-patria-beberkan-4-indikator-psbb-di-jakarta-dapat-diakhiri>

<https://www.alinea.id/bisnis/pemerintah-minta-pengusaha-retail-gandeng-umkm-b1XpQ9oXl>

<https://www.alodokter.com/virus-corona>

<https://www.bbc.com/indonesia/indonesia-52520636>