STRATEGIC AGILITY: PERAN INNOVATIVENESS, DIGITALIZATION LESSON, EMPLOYEE AGILITY, DAN LEADERSHIP AGILITY

(Studi pada UMKM Kawasan Malioboro)

Diajukan oleh

Erni Dwi Saputri

19911062

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

STRATEGIC AGILITY: PERAN INNOVATIVENESS, DIGITALIZATION LESSON, EMPLOYEE AGILITY, DAN LEADERSHIP AGILITY

(Studi pada UMKM Kawasan Malioboro)

Tesis S-2

Program Magister Manajemen



Diajukan oleh

Erni Dwi Saputri

19911062

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku".

Yogyakarta,……

Erni Dwi Saputri

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Selasa tanggal 22 Februari 2022 Program Studi Manajemen Program Magister Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

ERNI DWI SAPUTRI

No. Mhs. : 19911062

Konsentrasi : Manajemen Stratejik

Dengan Judul:

STRATEGIC AGILITY: PERAN INNOVATIVENESS, DIGITALIZATION LESSON, EMPLOYEE AGILITY, DAN LEADERSHIP AGILITY (Studi pada UMKM Kawasan Malioboro)

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak.	Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D.

Mengetahui

Ketua Program Studi,

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadirat Allah SWT karena dengan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul "Strategic Agility: Peran Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility, dan Leadership Agility (Studi pada UMKM Kawasan Malioboro)" dengan baik. Dalam penyusunan tesis ini tentu tidak lepas dari doa, dukungan, bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam penyusunan tesis ini, antara lain kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si. selaku Kepala Prodi Magister Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA., Ph.D., Ak selaku Dosen Pembimbing atas bimbingan, kritik, dan saran dalam penulisan skripsi ini
4. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dosen Penguji atas saran dan masukan yang membangun.
5. Bapak dan ibu Dosen yang banyak memberikan ilmu, membimbing dan memotivasi penulis selama menempuh studi dan staf akademik maupun nonakademik Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah membantu penulis dalam pembuatan surat-surat terkait penulisan tesis.

6. Yang tercinta kedua orang tuaku dan Kakakku Puji Priyati, Fitriyah, Dedi Susanto, dan Rizki Sefrita Wulandari yang telah memberikan doa, semangat, dukungan, serta kasih sayang.
7. UPT Malioboro dan UMKM Malioboro sebagai objek penelitian yang selalu terbuka dan membantu penulis dalam penyusunan tesis ini.
8. Dwi Novitasari, Kevin Damara, Alya Arta Audivi, Anggun Shellyta Maharani, Intan Mahalayati, Meidy Hardianty, Trisna Aditya, Dhiyaa Ulhaq Rikaviani, Firda Safira, dan Muhammad Sandi Muharram yang telah memberikan dukungan, bantuan, dan motivasi selama penulisan tesis.
9. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 54-A dan kelas peminatan Manajemen Strategik yang masih berjuang menyelesaikan studi dan yang telah lulus.
10. Seluruh pihak yang terlibat dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan tesis yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca demi penyempurnaan tesis ini. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 24 Februari 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
KATA PENGANTAR v
DAFTAR ISI vii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR TABEL x
DAFTAR LAMPIRAN xi
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 10
1.3. Batasan Penelitian 11
1.4. Tujuan Penelitian 11
1.5. Manfaat Penelitian 12
BAB II KAJIAN PUSTAKA 13
2.1. Landasan Teori 13
2.1.1. Manajemen Stratejik 13
2.1.2. *Strategic Agility* 14
2.1.3. *Innovativeness* 16
2.1.4. *Digitalization Lesson* 17
2.1.5. *Employee Agility* 22
2.1.6. *Leadership Agility* 24
2.2. Kerangka Pikir Penelitian 26
2.3. Hipotesis Penelitian 27
BAB III METODE PENELITIAN 31
3.1. Populasi dan Sampel 31
3.2. Variabel Penelitian 33
3.3. Metode Pengumpulan Data 34
3.4. Teknik Analisis Data 35
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN 39
4.1. Pengumpulan Data 39

4.2. Analisis Karakteristik Responden 40
4.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian 41
4.4. Pengujian Instrumen Penelitian 51
4.5. Analisis *Structural Equation Model* dengan SMARTPLS 55
4.6. Pembahasan dan Implikasi 68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 79
5.1. Kesimpulan 79
5.2. Saran 80
DAFTAR PUSTAKA 82
LAMPIRAN I

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian 26
Gambar 4.1. Hasil Analisa Validitas Konstruk.....55

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden.....39
Tabel 4.2 Data Usia Responden.....40
Tabel 4.3 Data Tingkat Pendidikan Responden.....40
Tabel 4.4 Variabel *Innovativeness*.....42
Tabel 4.5 Deskriptif Variabel *Innovativeness*.....43
Tabel 4.6 Variabel Digitalization Lesson.....43
Tabel 4.7 Deskriptif Variabel *Digitalization Lesson*.....44
Tabel 4.8 Variabel *Employee Agility*.....45
Tabel 4.9 Deskriptif Variabel *Employee Agility*.....46
Tabel 4.10 Variabel *Leadership Agility*.....47
Tabel 4.11 Deskriptif Variabel *Leadership Agility*.....48
Tabel 4.12 Variabel *Strategic Agility*.....48
Tabel 4.13 Deskriptif Variabel *Strategic Agility*.....49
Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas.....51
Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas.....53
Tabel 4.16 Nilai *Loading Factor Innovativeness*.....56
Tabel 4.17. Nilai *Loading Factor Digitalization Lesson*.....56
Tabel 4.18 Nilai *Loading Factor Employee Agility*.....57
Tabel 4. 19 Nilai *Loading Factor Leadership Agility*.....57
Tabel 4. 20 Nilai *Loading Factor Strategic Agility*.....58
Tabel 4. 21. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE).....59
Tabel 4.22 Hasil *Cross Loading*.....60
Tabel 4.23 Hasil Pengujian Reliabilitas.....61
Tabel 4.24 Nilai *R-Square*.....62
Tabel 4.25 Nilai *Q-Square*.....62
Tabel 4.26 Hasil Model Fit.....63
Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis.....65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian..... I
Lampiran 2. Descriptive Statistics VI
Lampiran 3. Reliability X
Lampiran 4. SEM-PLS..... XVI
Lampiran 5. Hasil Responden XXI
Lampiran 6. Foto Penelitian XXVIII

INTISARI

Strategic Agility: Peran Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility, Dan Leadership Agility (Studi Pada UMKM Kawasan Malioboro)

Erni Dwi Saputri[1], Achmad Sobirin[2]
Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *innovativeness, digitalization lesson,* dan *employee agility*, mampu mempengaruhi implementasi *strategic agility*. Selain itu untuk mengetahui apakah pengaruh ketiga variabel tersebut perlu dimoderasi oleh *leadership agility*. Penelitian ini dilakukan pada UMKM di Malioboro dengan jumlah sampel sebanyak 165 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data menggunakan metode kuantitatif *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan aplikasi SMART-*Partial Least Square* (PLS) *Software*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa; (1) *Innovativeness* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*, (2) *Digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*, (3) *Employee agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*, (4) *Leadership Agility* memoderasi positif tidak signifikan *innovativeness* terhadap *strategic agility*, (5) *Leadership Agility* memoderasi positif signifikan *digitalization lesson* terhadap *strategic agility*, dan (7) *Leadership Agility* memoderasi positif tidak signifikan *innovativeness* terhadap *strategic agility.*

Kata kunci: *Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agilty, Leadership Agility, Strategic Agility*

ABSTRACT

Strategic Agility: The Role of Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility, and Leadership Agility (Study on MSMEs in Malioboro Area)

Erni Dwi Saputri[1], Achmad Sobirin[2]
Department of Management, Faculty of Business and Economics
Indonesian Islamic University

This study aims to determine whether innovativeness, digitalization lessons, and employee agility are able to influence the implementation of strategic agility. In addition, to find out whether the influence of these three variables needs to be moderated by leadership agility. This research was conducted on MSMEs in Malioboro with a total sample of 165 respondents. Sampling was done by purposive sampling technique. Data analysis used quantitative method *of Structural Equation Modeling* (SEM) with the help of SMART-*Partial Least Square* (PLS) *Software* application. The results showed that; (1) Innovativeness has a significant positive effect on strategic agility, (2) Digitalization lesson has a significant positive effect on strategic agility, (3) Employee agility has a significant positive effect on strategic agility, (4) Leadership Agility moderates positive not significant innovativeness on strategic agility, (5) Leadership Agility moderates the significant positive of digitalization lesson on strategic agility, and (7) Leadership Agility moderates positively insignificantly on innovativeness of strategic agility.

Keywords: Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility, Leadership Agility, Strategic Agility

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Coronavirus 2019 atau Covid-19 yang dewasa ini sedang melanda dunia, termasuk Indonesia, bermula di Kota Wuhan, Cina pada Desember 2019 (Atalan, 2020). Pemerintah Indonesia dinilai terlambat memitigasi dan merespons wabah Covid-19 tersebut. Hal ini terlihat dari kebijakan pembatasan sosial yang tidak konsisten, substansi serta implementasi di lapangan yang masih banyak kelemahan (Baskoro, 2021).

Indonesia mengalami dua puncak kasus Covid-19. Pada puncak pertama kasus Covid-19 terdapat sejumlah 89.902 kasus, sedangkan pada puncak kedua kasus Covid-19 mingguan di Indonesia mencapai sebanyak 125.396 kasus (Asmara, 2021). Salah satu kebijakan Pemerintah untuk mengurangi kasus Covid-19 berupa pembatasan sosial yaitu memberlakukan Pemberlakukan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) darurat yang dilakukan sejak 3 Juli 2021 di Jawa-Bali (Syahrial, 2021). Kebijakan terkait PPKM Darurat sudah dilaksanakan dua bulan sejak 3 Juli 2021 sampai 3 September 2021, dan yang tidak bias dihindari dari kebijakan tersebut adalah melemahnya perekonomian Indonesia. Menurut Menteri Keuangan Indonesia pertumbuhan ekonomi di kuartal III-2021 diprediksi lebih rendah dari kuartal II-2021 yang tumbuh 7,07% secara *year on year* (yoy) (Santoso, 2021).

Bisnis yang paling terdampak karena adanya Covid-19 adalah pada bisnis wisata termasuk bisnis wisata di Yogyakarta. Yogyakarta adalah daerah destinasi wisata favorit yang ada di Indonesia, tidak lain karena banyak obyek wisata yang sangat menarik di Yogyakarta. Kawasan Malioboro merupakan salah satu objek wisata yang menarik di Yogyakarta dan menjadi ikon di Yogyakarta sehingga menjadi pusat usaha dalam berbagai skala (Aditya, 2018).

Pelaku usaha di Kawasan Malioboro mengalami kondisi yang sulit di era pandemi Covid-19 dan PPKM. Pemerintah Daerah (Pemda) DIY melakukan kebijakan selama PPKM Darurat yaitu dengan melakukan penutupan sementara Malioboro bagi pengunjung dan wisatawan. Para pelaku usaha di Malioboro mengungkapkan kesulitannya selama ini, diantaranya bantuan sosial pemerintah yang belum merata diterima, belum adanya kebijakan pemerintah daerah, pembatasan waktu berdagang hingga pukul 20.00 WIB, penutupan ruas jalan sehingga akses mobilitas pengunjung berkurang, dan tergerusnya modal usaha dan hutang makin besar untuk operasional. Namun, pemerintah daerah mengungkapkan adanya kebijakan yang telah disusun dengan menyiapkan skema bantuan bagi para pedagang melalui koperasi, meski pada kenyataannya hal ini dirasa belum berlangsung optimal (Widyastuti, 2021).

Kegiatan bisnis di kawasan Malioboro identik dengan Pedagang Kaki Lima yang tidak lain adalah Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM). UMKM pada Kawasan Malioboro dihimpun oleh paguyuban dimana paguyuban merupakan himpunan dari keberadaan Pedagang Kaki Lima di Kawasan Malioboro. Gabungan dari paguyuban tersebut bernama Forum Lintas Komunitas Kawasan Malioboro

(FLKKM). Paguyuban Pedagang itu berjumlah 13 Paguyuban yaitu: Paguyuban Pedagang yang menghadap Toko (THRIDHARMA), Paguyuban Pedagang Malioboro Ahmad Yani (PEMALNI), Paguyuban penjual bakso, soto, dan mie ayam Ahmad Yani (HANDAYANI), Paguyuban Pedagang Lesehan malam Malioboro (PPLM), Paguyuban Pedagang Makan Siang (PPMS), Paguyuban angkringan Malioboro (PADMA), Paguyuban Pedagang di Tempat Kantong Parkir (PKL ABA), Paguyuban di dekat tempat parkir yang menjual barang bekas (PKL PASAR SENTHIR), Paguyuban pedagang baju dan celana di Tempat Kantong Parkir (PKL PASAR SORE), Paguyuban Pedagang Makanan siang yang berada di Kantong Parkir selatan pasar Beringharjo (TRIMANUNGGAL), Paguyuban Pedagang kaos dan souvenir yang berjualan di depan pintu masuk tempat parkir selatan Pasar Beringharjo (PPKLY UNIT 37), Paguyuban Asosiasi Pedagang Kuliner Pagi Malioboro (SOSROKUSUMO), Paguyuban Pedagang Tempat Parkir Senopati (SENOPATI). Berdasarkan data yang diperoleh dari UPT Malioboro dapat diketahui bahwa jumlah dan sebaran PKL yang berada di Malioboro pada tahun 2021 sekitar 2500 PKL, tersebar di sepanjang jalan Malioboro sampai dengan Jalan Margomulyo.

Seiring dengan merebaknya pandemi Covid-19 banyak organisasi bisnis harus mengubah strategi dan model bisnis yang dimilikinya. Dari sekian banyak strategi yang dapat diadopsi oleh pelaku bisnis termasuk UMKM untuk mempertahankan pertumbuhan dan keunggulan dalam kondisi yang sangat sulit adalah dengan menerapkan *strategic agility*. *Strategic agility* dianggap hal yang menjanjikan karena kemampuannya dalam meredam guncangan yang dialami pasar

dan lingkungan bisnis menjadi peluang yang masuk ke dalam perubahan keinginan pelanggan dan dapat mencapai keunggulan kompetitif (Elali, 2021). Menurut Gerald *et al* (2020) *strategic agility* UMKM yang diukur dengan pandangan ke depan untuk mengetahui arah yang akan diambil, untuk mengamati kejadian yang berdampak positif atau negatif pada UMKM, maka akan dapat merespons secara tepat dengan melakukan upaya untuk meminimalkan dampak atau memaksimalkan keuntungan sehingga akan berdampak pada kinerja dengan keunggulan kompetitif. Dalam penelitian Gerald *et al* (2020), dampak pandemi virus Covid-19 tidak akan berdampak besar pada UMKM yang memiliki ketelitian dalam mengamati apa yang terjadi dan membuat ketentuan serta perubahan.

Menurut Diharto *et al* (2018), sangat penting untuk meningkatkan kemampuan *strategic agility* karena dapat mengubah taktik atau arah dengan cepat untuk mengantisipasi, beradaptasi, dan bereaksi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Kemampuan tersebut sangat diperlukan dalam menghadapi bisnis yang semakin ketat dan lingkungan yang tidak menentu. Berdasarkan penelitian Diharto *et al* (2018) bagi UMKM sangatlah penting untuk memiliki kemampuan dalam kelincahan organisasi sehingga dapat terus menciptakan inovasi-inovasi yang harus dimiliki.

Menurut Elali (2021) *strategic agility* merupakan hal yang penting bagi organisasi bisnis. Hal ini dikarenakan *strategic agility* merupakan kunci sukses dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat karena beradaptasi dengan perubahan mendadak dengan maksud untuk mengambil keuntungan untuk mengubah peluang pasar. *Strategic agility* memungkinkan organisasi untuk

mengatasi pesaingnya dengan merebut peluang dalam menghadapi tantangan yang ditimbulkan. *Strategic agility* juga telah dijelaskan oleh peneliti dan spesialis lain sebagai pilihan terbaik untuk bersaing, bertahan di pasar, beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan tak terduga, menghadapi risiko besar, dan memanfaatkan peluang yang belum dimanfaatkan di pasar melalui inovasi teknologi.

Hasil dari pengenalan teknologi baru, munculnya pesaing baru yang tidak terduga, penyebaran virus pandemi Covid-19, terjadinya perubahan radikal dalam kebijakan ekonomi, keuangan dan perusahaan yang mendominasi dan mencapai keunggulan pasar menunjukkan *agility* melalui penerapan manajemen yang disebut *strategic agility* dimana berdasarkan visi dan fleksibilitas yang ditingkatkan, beradaptasi dan merespons secara lebih efektif dan efisien secara tiba-tiba perubahan kondisi pasar dan kebutuhan pelanggan terhadap perusahaan lain (Elali, 2021).

Dengan melihat arti pentingnya *strategic agility* bagi pelaku UMKM seperti dijelaskan sebelumnya, penelitian ini bermaksud untuk mengkaji apakah *innovativeness*, *digitalization lesson*, dan *employee agility*, mampu mempengaruhi implementasi *strategic agility*. Selain itu apakah pengaruh ketiga variabel tersebut perlu dimoderasi oleh *leadership agility*. Hal ini didukung oleh penelitian Lee & Trimi (2021) yang menunjukkan bahwa *innovativeness* berpengaruh pada *strategic agility* hal ini karena untuk bertahan hidup dan berkembang di saat krisis pandemi Covid-19 organisasi harus mengandalkan kemampuan inovasinya. Inovasi akan telah menjadi keharusan bagi sebuah organisasi. Berdasarkan penelitian sebelumnya menurut Bai *et al* (2021) pembelajaran digitalisasi berpengaruh

terhadap penerapan *strategic agility* bagi usaha kecil hal ini karena untuk beberapa tahun ke depan merupakan peluang bagi sebuah usaha kecil di negara berkembang untuk menjadi berkelanjutan secara lingkungan dan sosial dengan berkontribusi pada pemulihan ekonomi dimana digitalisasi merupakan hal yang penting dalam konteks ini. Studi terdahulu Pitafi *et al* (2018) menemukan bahwa *employee agility* berpengaruh terhadap *strategic agility* yang berkaitan dengan pengembangan dan keberlanjutan dari usaha kecil. Pada penelitian ini untuk mengukur *innovativenes*s digunakan tiga indikator yakni memperkenalkan produk/layanan, memberi perhatian pada perkembangan modern, dan melacak tren pasar. Pada penelitian sebelumnya menurut Dabić *et al* (2021) variabel *innovativeness* juga menggunakan tiga indikator. Variabel *digitalization lesson* penelitian ini mengacu pada penelitian menurut Bai et al., (2021) yang menggunakan tiga dimensi yaitu *proses dan system, customer*s, dan produk. Variabel *employee agility* yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada penelitian menurut Pitafi et al., (2018) yang menggunakan tiga dimensi yaitu *proactivity, adaptability*, dan *resilience*. Pada variabel *leadership agility* menggunakan tiga indikator yang mengacu pada penelitian sebelumnya (Fachrunnisa et al., 2020). *Leadership agility* pada penelitian ini digunakan sebagai variabel moderasi. Variabel *strategic agility* yang digunakan pada penelitian ini mengacu pada penelitian menurut Al-Omoush et al., (2020) yang menggunakan lima indikator. Pada penelitian sebelumnya, penelitian terkait *strategic agility* yang digunakan hanya menggunakan salah satu variabel yang ada sehingga peneliti tertarik untuk meneliti terkait *strategic agility* dengan menggunakan variabel yang

lain berupa *innovativeness, digitalization lesson, employee agility,* dan *leadership agility*.

Leadership agility pada penelitian ini digunakan sebagai variabel moderasi. Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *leadership agility* memperkuat transformasi usaha kecil untuk mengimplementasikan *strategic agile* (Bushuyeva et al., 2019). *Agile leadership* mampu memberikan efek moderasi tingkat tinggi dari interaksi antara fleksibilitas strategis dan transformasi digital. Pada penelitian tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian dimana ketika sebuah perusahaan memiliki kecenderungan yang lebih besar terhadap transformasi digital, organisasi mengembangkan dan mendukung fleksibilitas strategis yang lebih besar untuk merencanakan dan mengimplementasikan strategi, yang kemudian memberikan dampak positif pada transformasi digitalnya (Fachrunnisa et al., 2020).

Krisis pandemi yang belum pernah terjadi sebelumnya saat ini mendorong banyak organisasi untuk berada dalam keadaan mendesak untuk inovasi, misalnya, mengubah tujuan bisnis, produk, bahan, dan lain-lain. Untuk segera menerapkan solusi inovatif untuk masalah seperti kapasitas pengujian dan perawatan yang terbatas untuk mencegah penyebaran virus, kekurangan bahan utama karena gangguan rantai pasokan, membantu orang yang membutuhkan, dan membuka kembali perekonomian dengan aman. Untuk bersaing dengan sukses di lingkungan yang sangat kompetitif dan tidak stabil, organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis berdasarkan kelincahan, fleksibilitas, ketahanan, dan kecepatan. Inovasi telah didefinisikan dengan cara yang berbeda, berdasarkan tujuan, proses, atau perspektif disiplin. Inovasi didefinisikan sebagai penyebaran

ide-ide baru dan/atau teknologi dengan cara yang berbeda secara fundamental untuk menciptakan nilai baru atau tambahan untuk kesuksesan berkelanjutan organisasi dan pemangku kepentingannya (Lee & Trimi, 2021).

Di era pandemi ini digitalisasi merupakan hal yang penting hal ini karena digitalisasi dapat mengurangi kekhawatiran UMKM tentang kelangsungan hidup ekonomi, memungkinkan pelaku usaha untuk memenuhi berbagai kewajiban sosial dan lingkungan. Selain itu, pembelajaran terkait teknologi digitalisasi sangat penting dan diperlukan untuk pengembangan UMKM dan pencegahan risiko yang ada. Beberapa perusahaan mendesain ulang proses bisnis dengan mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, meminimalkan biaya dan berinovasi. Transformasi digital dapat berupa penggunaan internet praktis sebagai model manajemen berbasis data dalam desain, produksi, pemasaran, penjualan, dan komunikasi (Bai et al., 2021).

Studi terdahulu menyatakan bahwa *employee agility* atau kelincahan karyawan merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Kelincahan karyawan mengacu pada kemampuan karyawan untuk secara cepat dan tepat menanggapi perubahan tak terduga dan memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang (Pitafi et al., 2018). Karyawan yang tangkas atau lincah merupakan hal yang penting untuk menciptakan organisasi yang gesit. Karyawan yang tangkas memungkinkan perusahaan dalam mencapai hasil melalui inovasi, meningkatkan kemampuan strategis, dan dapat mengurangi biaya tenaga kerja (Muduli, 2016).

Leadership agility memiliki peran yang penting dalam perusahaan untuk mempengaruhi orang dan membuat perubahan. *Leadership agility* atau kelincahan kepemimpinan merupakan keterampilan utama bagi para manajer saat ini. Seorang manajer yang lincah atau tangkas memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan dapat memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi yang lebih besar dan mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan di dunia saat ini. Adanya pemimpin yang tangkas atau *agile* akan dapat membimbing tim serta dapat mempengaruhi perilaku tim dari sebuah organisasi (Fachrunnisa et al., 2020).

Indonesia adalah salah satu negara yang memiliki jumlah populasi pelaku usaha kecil sangat besar, sehingga diperlukan proses transformasi dan fokus dalam membangun kelincahan (*agility*) serta kemampuan beradaptasi dalam menghadapi perubahan cepat yang konstan dan tidak terduga dalam lingkungan bisnis (Nyamrunda & Freeman, 2021). Pengembangan usaha kecil dan menengah membutuhkan pemanfaatan teknologi digital di masa pandemi Covid-19 untuk proses produksi, pelanggan dan produk yang di produksi atau dijual. Inovasi juga dibutuhkan di era pandemi Covid-19. Namun, penelitian empiris terkait hal tersebut belum dilakukan. Selain itu, hal tersebut juga harus diiringi dengan pekerja dan pemimpin yang memiliki kelincahan atau ketangkasan dalam bekerja agar perusahaan dapat maju (Dabić et al., 2021; Sherehiy & Karwowski, 2014). Pandemi Covid-19 ini sangat berdampak pada usaha kecil antara lain keterbatasan kepemilikan sumber daya, lemahnya rantai pasok, serta hubungan antar bisnis dan pelanggan. Setelah pandemi Covid-19 diduga banyak dari usaha akan menghilang, sehingga membutuhkan perubahan dalam manajemen bisnis dan infrastruktur.

Penelitian ini perlu dilakukan sebagai upaya mengurangi risiko dan pemulihan usaha saat pandemi berlangsung dan pasca pandemi.

Dari penjelasan di atas *strategic agility* sangat penting untuk keberlangsungan usaha khususnya pada UMKM sebagai upaya mengurangi risiko dan pemulihan usaha saat pandemi berlangsung dan pasca pandemi. Oleh karena itu peneliti akan melakukan penelitian yang berjudul "*Strategic Agility*: *Peran Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility*, dan *Leadership Agility*".

1.2. Rumusan Masalah

Perumusan masalah ini dimaksudkan untuk lebih mempermudah dalam penganalisisan dan pemecahan masalahnya, maka dapat dikemukakan beberapa rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.2.1. Apakah *innovativeness* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro?

1.2.2. Apakah *digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro?

1.2.3. Apakah *employee agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro?

1.2.4. Apakah *leadership agility* memoderasi positif signifikan *innovativeness, digitalization lesson,* dan *employee agility* pada *strategic agility* di UMKM Kawasan Malioboro?

1.3. Batasan Penelitian

Agar penelitian ini lebih terarah, penelitian ini dibatasi pada masalah sebagai berikut:

1.3.1. Penelitian dilakukan di UMKM Kawasan Malioboro.

1.3.2. Penelitian ini meneliti terkait variabel *innovativeness, digitalization lesson, employee agility*, *leadership agility*, dan *strategic agility*. Variabel *innovativenes*s menggunakan tiga indikator. Variabel *digitalization lesson* menggunakan tiga dimensi yaitu *proses dan system, customer*s, dan produk. Variabel *employee agility* menggunakan tiga dimensi yaitu *proactivity, adaptability*, dan *resilience*. Pada variabel *leadership agility* menggunakan tiga indikator sedangkan variabel *strategic agility* menggunakan lima indikator.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah:

1.4.1. Untuk mengetahui apakah *innovativeness* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro

1.4.2. Untuk mengetahui apakah *digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro

1.4.3. Untuk mengetahui apakah *employee agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Kawasan Malioboro

1.4.4. Untuk mengetahui apakah *leadership agility* memoderasi positif signifikan *innovativeness, digitalization lesson,* dan *employee agility* pada *strategic agility* di UMKM Kawasan Malioboro

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Praktis

Memberikan manfaat tentang *strategic agility* terkait peran *innovativeness, digitalization lesson, employee agility*, dan *leadership agility* serta sebagai sarana evaluasi dan masukan bagi UKM di Kawasan Malioboro.

1.5.2. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama perkuliahan bagi penulis. Selain itu, dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Stratejik

Manajemen stratejik menurut (Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, 2017), adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajemen yang menentukan kinerja jangka panjang perusahaan termasuk pengamatan lingkungan, perumusan strategi (rencana strategis atau rencana dalam jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. Manajemen stratejik terdiri dari analisis, keputusan, dan tindakan yang dilakukan organisasi untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Pemimpin dalam suatu organisasi harus membuat keputusan strategis agar bisa bersaing dan bisa melakukan tindakan yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan (Dess et al., 2014).

Manajemen stratejik membutuhkan kemampuan manajer untuk memantau dan menafsirkan realitas lingkungan organisasi, baik internal maupun eksternal, untuk menggunakannya dalam mengembangkan postur strategis perusahaan. Dari titik ini, akan dimungkinkan untuk menentukan strategi bisnis secara keseluruhan dan, selanjutnya, mengusulkan tujuan dan tindakan spesifik. Proses manajemen strategis menarik perhatian pada kepentingan bersama pengembangan strategi dan strategi dalam tindakan (Barbosa et al., 2020).

2.1.2. *Strategic Agility*

Strategic agility mencerminkan sejauh mana manajemen senior organisasi menunjukkan kapasitas untuk beradaptasi, fleksibel dan kreatif dan untuk meramalkan hal yang tak terduga di dalam dan di luar lingkungan bisnis di mana ia beroperasi dan meresponsnya secara proaktif, cepat, dan efektif, sedemikian rupa sehingga ancaman diubah menjadi peluang. *Strategic agility* sebagai kemampuan untuk menghasilkan produk yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat dengan harga yang tepat dan untuk pelanggan yang tepat. *Strategic agility* telah didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk memperbarui dirinya sendiri dan tetap fleksibel tanpa mengorbankan efisiensi. S*trategic agility* juga digambarkan sebagai kemampuan untuk secara dinamis memodifikasi atau menemukan kembali organisasi dan strateginya saat lingkungan bisnis berubah (Elali, 2021). *Strategic agility* merupakan kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi lingkungan (Gerald *et al*., 2020). Menurut De Wit & Meyer (2017) penting bagi suatu perusahaan agar selalu tanggap terhadap perubahan atau dinamika yang terjadi di dalam dan luar lingkungan perusahaan. Strategi bisnis harus mampu mengatasi berbagai masalah yang terkandung dalam lingkungan multi-bisnis.

Menurut Doz & Kosonen (2010), *strategic agility* merupakan kunci untuk memiliki kemampuan mengubah dan memperbarui bisnis. Adanya *strategic agility* akan berkontribusi untuk membuat eksekutif perusahaan lebih sadar dan waspada terhadap lingkungan. Pada penelitiannya *strategic agility* mengonseptualisasikan strategic agility merupakan hal yang penting sebagai interaksi yang baik dan

bertujuan pada top manajemen antara *meta-capabilites* yaitu *strategic sensitivity* yang merupakan berupa ketajaman persepsi serta intensitas kesadaran dan perhatian terhadap pengembangan strategis, *leadership unity* merupakan kemampuan tim teratas dalam membuat keputusan yang berani dan cepat, dan *resource fluidity* yang merupakan kemampuan internal dalam mengkonfigurasi ulang kemampuan dan mengatur sumber daya dengan cepat. *Agile organization* telah dipuji sebagai cara untuk terus berinovasi dan beradaptasi, memungkinkan perusahaan untuk berevolusi dan tumbuh, dan membangun kemampuan adaptif yang kuat untuk dikembangkan pembaruan keberlanjutan. *Agility* memungkinkan perusahaan untuk terus beradaptasi dengan mengubah kebutuhan pelanggan (Y. Doz, 2019).

Pada penelitian ini *strategic agility* yang digunakan ada lima indikator *strategic agility* yang berkaitan dengan Covid-19 yaitu terkait dengan peluang dan ancaman, perubahan lingkungan, pengambilan keputusan, adaptasi dan mempertimbangkan tindakan. Menurut Al-Omoush *et al* (2020), *strategic agility* dapat diukur dengan indikator yang meliputi segera mengejar peluang dan ancaman yang ditimbulkan oleh evolusi krisis Covid-19, merasakan perubahan lingkungan dinamis yang ditimbulkan oleh pandemi Covid-19 yang sudah berlangsung dan memprediksi cepat apa yang harus dilakukan, meningkatkan kelincahan pengambilan keputusan dalam menanggapi tantangan yang ditimbulkan oleh Covid-19, mengadaptasi sumber daya, proses, dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah yang disebabkan oleh pandemi virus corona, dan mempertimbangkan tindakan penetapan harga, pemasaran, produksi, dan/atau aliansi baru.

2.1.3. *Innovativeness*

Inovativeness merupakan penyebaran ide-ide baru atau teknologi dengan cara yang berbeda secara fundamental untuk menciptakan nilai baru atau tambahan untuk kesuksesan berkelanjutan organisasi dan pemangku kepentingannya (Lee & Trimi, 2021). *Innovativeness* didefinisikan secara makro merupakan kapasitas inovasi baru untuk menciptakan perubahan dalam sains dan teknologi dan/atau struktur pasar dalam suatu industri. *Innovativeness* secara mikro merupakan suatu kapasitas dari inovasi baru yang digunakan untuk mempengaruhi sumber daya pemasaran, teknologi, keterampilan, pengetahuan, kemampuan, atau strategi perusahaan. *Innovativeness* merupakan kesediaan untuk proaktif untuk mencoba ide-ide baru dengan mencari peluang baru daripada mengambil keuntungan dari kekuatan yang ada pada saat ini.

Dalam dunia yang semakin didorong oleh pengetahuan, keberhasilan dan kelangsungan hidup mereka bergantung pada kemampuan mereka untuk terlibat dalam penemuan, eksperimen, dan pengembangan teknologi baru, produk/jasa, proses produksi, kapasitas penyerapan, dan struktur organisasi yang disebut sebagai inovasi (Dabić et al., 2021).

Innovativeness yang digunakan pada penelitian ini ada tiga indikator yaitu memperkenalkan produk atau layanan baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan, memberi perhatian besar pada perkembangan modern, dan menghabiskan waktu untuk melacak tren (Dabić et al., 2021).

2.1.4. *Digitalization Lesson*

Transformasi digital yang sukses menuntut perolehan dan penggunaan sumber daya teknis dan bahkan mungkin lebih penting menangani masalah manajerial seperti mendesain ulang proses bisnis dan pelatihan serta berinvestasi dalam e-commerce, sumber daya manusia dan kemampuan organisasi. Perusahaan mendesain ulang proses bisnis dengan mengadopsi teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi, meminimalkan biaya, dan berinovasi. Transformasi digital mencakup penggunaan internet praktis sebagai model manajemen berbasis data dalam desain, produksi, pemasaran, penjualan, dan komunikasi (Bai et al., 2021).

Digitalisasi dapat membantu membuat informasi lebih mudah tersedia bagi pemangku kepentingan dan menciptakan kemungkinan baru untuk menghubungkan informasi tentang dampak perusahaan dengan sumber lain, menyediakan akses informasi yang lebih mudah melalui internet, dan mengembangkan kesadaran keberlanjutan. Digitalisasi juga terbukti berdampak positif terhadap lingkungan.(X. Chen et al., 2020).

Digitalization lesson yang digunakan pada penelitian ini menggunakan tiga dimensi meliputi (Bai et al., 2021):

a. Proses dan Sistem

Proses dan sistem mengacu pada bagaimana perusahaan melaksanakan tugasnya. Teknologi digital canggih memberi perusahaan kesempatan untuk meningkatkan proses bisnis mereka dalam beberapa cara. Misalnya, teknologi Global Positioning System (GPS) dapat membantu perusahaan jasa kurir

melacak pergerakan pengiriman; *smartphone* dan internet memungkinkan karyawan untuk bekerja di mana saja dan kapan saja; teknologi manufaktur cerdas menawarkan proses otomatis, produk berkualitas lebih tinggi, dan efisiensi yang lebih besar. Oleh karena itu, sebuah organisasi dapat menjadi lebih responsif terhadap perubahan permintaan pelanggan, beradaptasi dengan perkembangan pasar yang cepat berubah (C. Chen et al., 2021).

Teknologi digital mengubah proses dalam suatu organisasi dan membuat operasi lebih efisien dengan meningkatkan proses bisnis dan menerapkan otomatisasi. Apabila digitalisasi diterapkan dalam sebuah organisasi maka organisasi dapat memperoleh manfaat seperti penghematan biaya, proses pengambilan keputusan yang lebih baik (Nsights et al., 2013), dan respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar dan permintaan pelanggan.

Indikator yang digunakan dalam dimensi proses dan sistem adalah sebagai berikut (Bai et al., 2021):

1) Menggunakan alat otomatisasi untuk menggantikan tenaga kerja agar produksi dapat berlanjut selama *lockdown* dan *social distancing*
2) Menggunakan *Point of Sale* (POS) untuk mengurangi biaya produksi dan meningkatkan keuntungan.
3) Permintaan akan platform pembelajaran digital untuk meninngkatkan keterampilan karyawan agar lebih produktif.
4) Permintaan akan teknologi hemat energi untuk mengurangi penggunaan energi dan meningkatkan kelestarian lingkungan.

5) Sistem informasi *business to business* untuk meningkatkan pengalaman pelanggan yang meningkatkan penjualan dan keuntungan.

6) Menggunakan teknologi daur ulang Mengurangi pencemaran lingkungan yang disebabkan oleh limbah.

7) Menggunakan alat untuk analisis data pelanggan untuk memprediksi preferensi pelanggan dan penjualan untuk meningkatkan keuntungan.

8) Penggunaan TI yang cerdas yang menurunkan dampak lingkungan dari manufaktur, operasi, dll.

9) Sistem manajemen persediaan untuk mengontrol persediaan yang berlebihan dan potensi kekurangan sehingga meningkatkan keuntungan.

10) Mengintegrasikan e-niaga, multimedia seluler dan aplikasi ke dalam sistem untuk penggunaan alat pemasaran digital meningkatkan pengalaman pelanggan untuk meningkatkan penjualan dan keuntungan.

b. Pelanggan

Ekonomi digital telah mengubah perilaku, nilai, dan kebutuhan pelanggan, secara tidak langsung memaksa organisasi untuk beradaptasi dan meningkatkan strategi mereka untuk menjaga loyalitas pelanggan. Sebuah organisasi harus menanggapi tuntutan dan harapan pelanggan saat ini dan proaktif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan di masa depan bahkan sebelum pelanggan menyadarinya (C. Chen et al., 2021). Menerapkan hal tersebut dapat membuat

sebuah organisasi memperoleh keunggulan kompetitif di era digital. Oleh karena itu, digitalisasi adalah kebutuhan perusahaan untuk lebih memahami pelanggan dan meningkatkan tingkat layanannya.

Memenuhi permintaan pelanggan sangat penting bagi organisasi untuk menghasilkan keuntungan, membuat pelanggan berfokus pada transformasi digital dapat berdampak. Melalui digitalisasi, organisasi kecil meningkatkan pengalaman pelanggan dengan produk dan layanan mereka. Adanya hal tersebut dilakukan agar organisasi dapat memberikan produk dan layanan yang lebih baik, meningkatkan komunikasi dengan pelanggan, dan mempersonalisasi produk/layanan dan pengalaman pelanggan (C. Chen et al., 2021).

Media sosial telah mengubah cara orang berinteraksi satu sama lain dan memungkinkan organisasi untuk terlibat dengan pelanggan dan menarik pelanggan baru dari seluruh dunia. Media sosial dapat menyediakan saluran komunikasi yang efektif yang mendorong keterlibatan pelanggan dengan produk dan layanan, meningkatkan kinerja bisnis. Ada banyak saluran interaksi yang tersedia, seperti seluler, pasar, dan media sosial, dan pelanggan mengharapkan organisasi menyediakan produk dan layanan di semua saluran yang tersedia. Organisasi dapat menggunakan media sosial untuk menemukan preferensi konsumen untuk kebiasaan membeli potensial. Dari hal tersebut maka pelanggan dapat terlibat dan mempengaruhi pengembangan produk, menguntungkan pelanggan dengan memenuhi kebutuhan dan tuntutan mereka dengan lebih baik, dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi (C. Chen et al., 2021).

Indikator yang digunakan dalam dimensi pelanggan adalah sebagai berikut (Bai et al., 2021):

1) Keterlibatan virtual pelanggan untuk mendorong penjualan bahkan ketika *lockdown* melalui media social dan media iklan
2) Tingkatkan penjualan dan pengalaman virtual pelanggan melalui lelang online
3) Keterlibatan virtual dengan pelanggan untuk meningkatkan penjualan dan pengalaman pelanggan
4) Kurangi kontak manusia ke manusia yang mendorong penjualan selama pembatasan melalui chat robot
5) Menggunakan teknologi produksi yang ramah lingkungan untuk mengurangi pencemaran lingkungan
6) Melakukan penjualan melalui e-commerce untuk saluran penjualan
7) Memiliki situs web untuk menjual produk

c. Produk

Produk memiliki peran penting dalam digitalisasi. Oleh karena itu, organisasi menganggap inovasi produk sebagai kunci untuk mendapatkan keunggulan kompetitif (Wu & Wu, 2014). Perusahaan dengan kemampuan teknologi yang unggul dapat mengubah produk, layanan, dan penawaran

pelanggan tradisional menjadi penawaran digital ketika mengadopsi transformasi digital atau digitalisasi. Organisasi menerapkan inovasi pada produk atau layanan melalui produk digitalisasi atau mengintegrasikan teknologi digital ke dalam produk (Nwankpa & Roumani, 2016).

Teknologi digital terintegrasi mengacu pada penyematan teknologi digital ke dalam produk atau layanan yang ada; misalnya, menambahkan memberikan WiFi gratis. Teknologi digital memungkinkan organisasi berkolaborasi untuk mengembangkan produk atau layanan inovatif baru yang selaras dengan permintaan pelanggan (Lin et al., 2020). Internet dan media sosial memungkinkan pelanggan untuk membantu orang lain dengan berbagi pengalaman pengguna produk dan ulasan produk. Teknologi digital memungkinkan pelanggan untuk bersama-sama menciptakan nilai dengan memberikan saran untuk peningkatan produk, mempengaruhi pengembangan produk, dan berpartisipasi dalam menyesuaikan produk atau layanan. Terdapat dua indikator yang digunakan dalam dimensi produk yaitu adanya platform untuk menjual kembali dan adanya akses WiFi gratis (Bai et al., 2021).

2.1.5. *Employee Agility*

Employee agility merupakan sebagai perilaku tenaga kerja yang proaktif, adaptif dan *resilience*. Perilaku proaktif terdiri dari dua aspek: inisiasi dan improvisasi. Inisiatif proaktif berarti aktif mencari peluang untuk berkontribusi pada keberhasilan organisasi dan memimpin dalam mengejar peluang yang tampak

menjanjikan. Perilaku adaptif memerlukan asumsi peran ganda untuk tampil dalam kapasitas yang berbeda di seluruh tingkatan, dan proyek sering kali secara bersamaan berpindah dari satu peran ke peran lainnya dengan sangat cepat. Karyawan harus secara bersamaan belajar di berbagai bidang kompetensi dan mendidik dengan aktif berbagi informasi dan pengetahuan (Muduli, 2016).

Pada penelitian ini digunakan tiga dimensi dalam *employee agility* yaitu proaktif, adaptif, dan *resilience*. Menurut Vliet (2017), *employee agility* telah dikembangkan dengan meliputi proaktif, adaptif, dan *resilience*. Kelincahan proaktif mengacu pada antisipasi masalah yang terkait dengan perubahan, inisiasi solusi, dan isolusi akhirnya dari masalah terkait perubahan. Kelincahan adaptif adalah perubahan atau modifikasi individu atau perilakunya untuk meningkatkan kecocokannya dengan lingkungan baru (respon). *Resilience* dipandang sebagai kemampuan karyawan dalam menghadapi halangan atau rintangan.

Indikator yang digunakan dalam dimensi proaktif adalah sebagai berikut (Pitafi et al., 2018):

1) Saya mencari peluang untuk melakukan perbaikan tempat kerja
2) Saya mencoba mencari cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan saya
3) membiarkan waktu mengurus hal-hal yang harus saya lakukan.
4) Di tempat kerja, saya tetap berpegang pada apa yang diperintahkan atau diminta untuk saya lakukan.

Indikator dimensi adaptif yang digunakan adalah sebagai berikut (Pitafi et al., 2018):

1) Di tempat kerja, saya dapat menyesuaikan diri dengan prosedur kerja yang baru.
2) Di tempat kerja, saya dapat dengan cepat belajar menggunakan peralatan baru.
3) Di tempat kerja, saya dapat dengan cepat belajar untuk tetap *up-to-date*.
4) Di tempat kerja, saya dapat dengan cepat beralih dari satu proyek ke proyek lainnya

Indikator dimensi *resilience* adalah sebagai berikut (Pitafi et al., 2018):

1) Saya mampu melakukan pekerjaan saya secara efisien dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan.
2) Saya mampu bekerja dengan baik ketika menghadapi beban kerja atau jadwal yang menuntut.
3) Ketika situasi yang berbeda terjadi, saya bereaksi dengan mencoba mengelola masalah.
4) Saya meninggalkan semuanya dan mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah yang mendesak.

2.1.6. *Leadership Agility*

Leadership agility merupakan gaya kepemimpinan yang dapat memberikan respons cepat terhadap peluang. *Leadership agility* merupakan pemimpin yang lincah dalam membimbing timnya serta dapat mempengaruhi perilaku tim secara terus menerus untuk mendefinisikan, menyebarkan, dan mempertahankan visi yang dimiliki dalam suatu organisasi (Parker et al., 2015). *Leadership agility* merupakan

kelincahan untuk mempengaruhi orang dan membuat perubahan. Adanya *leadership agility* ini dianggap sebagai keterampilan yang utama bagi seorang manajer di era saat ini. Hal ini dikarenakan apabila seorang manager memiliki *leadership agility* maka manajer tersebut memiliki karakteristik yang gesit serta memiliki banyak keterampilan dengan fleksibilitas dan kecepatan dalam memfasilitasi pencapaian keberhasilan organisasi yang lebih besar. Selain itu manajer yang tangkas atau gesit dapat mempersiapkan diri dalam menghadapi tantangan dunia saat ini dan di masa yang akan datang. Kesimpulannya adalah bahwa *leadership agility* merupakan pemimpin yang gesit yang dapat membimbing tim dan terus menerus dalam mempengaruhi perilaku tim sehingga tim dapat memberikan nilai kepada pelanggan melalui beragamnya keterampilan yang dimiliki dengan fleksibilitas dan kecepatan untuk mencapai kesuksesan organisasi yang lebih besar serta siap menghadapi tantangan dunia saat ini dan di masa yang akan datang (Fachrunnisa et al., 2020).

Seorang pemimpin yang memiliki pandangan jauh ke depan dan strategis dalam membuat keputusan terbaik dalam waktu yang tepat, dan mengerahkan tujuan dan rencana terbaik dengan menggunakan inisiatif sendiri serta kesadaran dan penerapan metode ilmiah yang berkaitan dengan pekerjaan, dalam lingkungan yang penuh dengan ketidakjelasan dan ketidakpastian akan meningkatkan kemampuan kelincahan sebuah organisasi. *Leadership agility* memungkinkan keselarasan dalam penerapan strategi, dengan cepat mengartikulasikan dan menciptakan strategi menjadi pilihan logika bisnis, serta infrastruktur. Keterampilan, infrastruktur sistem, fungsi, dan proses diperlukan dalam

mengartikulasikan dan membuat prototipe strategi penting dalam mempersiapkan UKM untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat (Li et al., 2018).

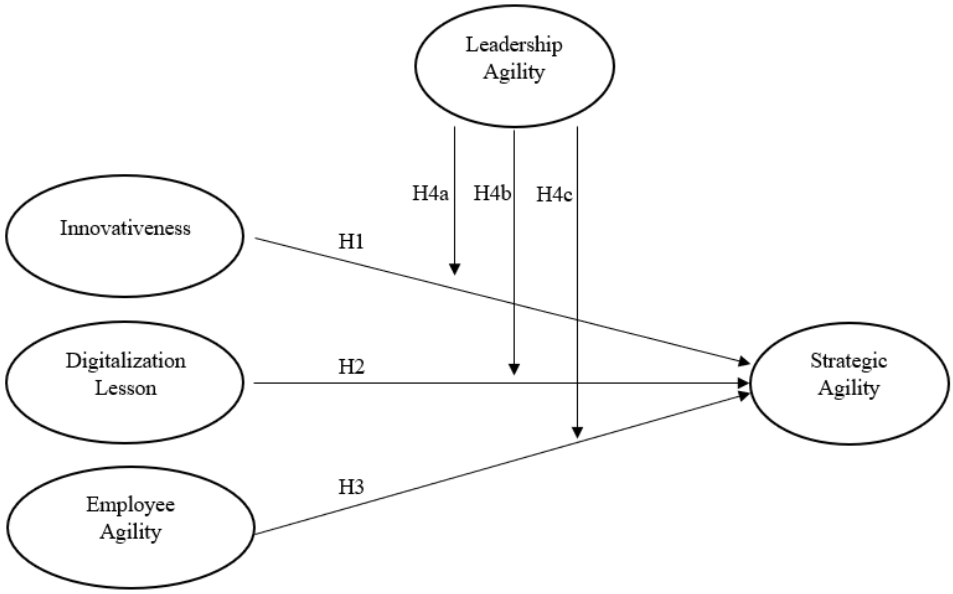
Pemimpin yang *agile* mampu menetapkan prinsip, mengembangkan strategi, dan membangun mekanisme yang mengarah pada transisi *organisational agility*. Para pemimpin tersebut dapat menjadi contoh budaya kepemimpinan dan mempromosikan *holistic agility*. Perubahan lingkungan yang relatif cepat, kompleks dan ambigu mengakibatkan organisasi perlu menerapkan *agility* untuk menjalankan usahanya dan mencegah kesulitan untuk memprediksi peluang dan ancaman sehingga peran *leadership agility* menjadi besar untuk memberikan arahan. Peran *leadership agility* lainnya adalah, pengambil keputusan, mendorong adanya inovasi dan penerapan sistem teknologi informasi (Fachrunnisa et al., 2020).

Leadership agility terdapat tiga indikator yang digunakan yaitu terkait dengan tanggung jawab, pembuatan keputusan, dan siap menghadapi segala tantangan.

2.2. Kerangka Pikir Penelitian

Berdasarkan teori yang ada serta penelitian dan studi terdahulu maka terdapat beberapa hubungan antar variabel yaitu *innovativeness, digitalization lesson, employee agility* dengan *strategic agility* dan variabel *leadership agility* memoderasi variabel *strategic agility*. Dari beberapa penelitian terdahulu maka

peneliti membangun penelitian dengan kerangka pikir penelitian yang dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.3. Hipotesis Penelitian

Krisis pandemi Covid-19 yang belum pernah terjadi sebelumnya saat ini mendorong banyak organisasi untuk berada dalam keadaan mendesak untuk inovasi. Untuk bersaing dengan sukses di lingkungan yang sangat kompetitif dan tidak stabil organisasi harus mengembangkan kemampuan dinamis berdasarkan kelincahan. Inovasi telah menjadi prioritas strategis untuk setiap organisasi, bisnis, pemerintah ataupun perusahaan nirlaba. *Innovativeness* dianggap suatu hal yang penting dalam mendukung *strategic agility*. Studi terdahulu yang relevan

menunjukkan bahwa *innovativeness* berperan pada *strategic agility* (Dabić et al., 2021).

Hipotesis 1: *Innovativeness* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

Peran dari pembelajaran digitalisasi pada usaha kecil akan membawa perubahan khususnya pada kebijakan, struktur pasar dan bisnis, serta budaya. Studi terdahulu mengungkapkan bahwa usaha kecil memiliki karakteristik *agile*, dinamis, dan interaktif. Banyak usaha kecil yang belum menggunakan *website* karena dinilai berbiaya mahal, namun usaha kecil sebenarnya dapat menggunakan aplikasi *smartphone* yang hemat biaya, mempermudah proses usaha dan ditujukan untuk merespon pelanggan secara *real time*. Aplikasi tersebut antara lain untuk perbankan *online*, pesan pelanggan, pembayaran tagihan, pembelian persediaan, dan pembayaran pajak *online*. Penggunaan aplikasi ini paling tidak menunjukkan bahwa usaha kecil mulai menggunakan model bisnis baru dan mulai adaptif dengan teknologi digital untuk menghadapi era dan pasca pandemi. Manfaat lain pembelajaran digitalisasi berdasarkan studi terdahulu ditemukan berperan dalam penerapan *strategic agility* bagi usaha kecil. Namun, berdasarkan studi terdahulu di Indonesia khususnya, belum ada penelitian empiris dengan menggunakan pembelajaran digital bagi usaha kecil (Bai et al., 2021).

Hipotesis 2: *Digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

Employee agility adalah pekerja yang mampu secara cepat dan tepat menghadapi perubahan tak terduga dan memanfaatkan perubahan tersebut sebagai peluang sehingga memiliki kinerja tinggi dan perilaku kerja produktif. Berdasarkan studi terdahulu, *employee agility* memiliki dimensi pertama, proaktif, kemampuan beradaptasi, dan ketahanan. Pekerja yang memiliki inisiatif untuk mengambil tindakan pemecahan masalah dari adanya perubahan lingkungan dan mencapai peningkatan kerja termasuk dalam dimensi proaktif; kemampuan beradaptasi merupakan kemampuan karyawan untuk berubah atau menyesuaikan perilaku agar lebih efektif beradaptasi dengan lingkungan yang berubah; ketahanan berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk bekerja secara efisien dalam konteks stres tinggi. Studi terdahulu menemukan bahwa *employee agility* berpengaruh pada pengembangan dan keberlanjutan dari usaha kecil (Pitafi et al., 2018).

Hipotesis 3: *Employee agility* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

Pemimpin yang *agile* mampu menetapkan prinsip, mengembangkan strategi, dan membangun mekanisme yang mengarah pada transisi *organisational agility*. Para pemimpin tersebut dapat menjadi contoh budaya kepemimpinan dan mempromosikan *holistic agility*. Perubahan lingkungan yang relatif cepat, kompleks dan ambigu mengakibatkan organisasi perlu menerapkan *agility* untuk menjalankan usahanya dan mencegah kesulitan untuk memprediksi peluang dan ancaman sehingga peran *leadership agility* menjadi besar untuk memberikan arahan. Peran *leadership agility* lainnya adalah, pengambil keputusan, mendorong adanya inovasi dan penerapan sistem teknologi informasi. Studi terdahulu

menunjukkan bahwa *leadership agility* memperkuat transformasi usaha kecil untuk mengimplementasikan *strategic agile* (Bushuyeva et al., 2019; Fachrunnisa et al., 2020).

Hipotesis 4a: *Leadership agility* memoderasi *innovativeness* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

Hipotesis 4b: *Leadership agility* memoderasi *digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

Hipotesis 4c: *Leadership agility* memoderasi *employee agility* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2017), populasi wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulannya. Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah usaha kecil yang berada di Kawasan Malioboro.

Sampel adalah bagian terkecil dari jumlah dan karakteristik populasi dalam penelitian (Sugiono, 2017). Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah pengambilan sampel berdasarkan karakteristik, ciri-ciri atau kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan berdasarkan Undang-Undang Usaha Kecil Mikro Menengah (UMKM) No. 20 Tahun 2008 yaitu:

1. Usaha Mikro, merupakan usaha produktif milik perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria jumlah asset maksimal Rp. 50 juta dan hasil penjualan/omzet dalam setahun paling banyak Rp. 300 juta.
2. Usaha Kecil, merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar. Jumlah

asset pada usaha kecil antara Rp. 50 juta – Rp. 500 juta, dan penjualan per tahun antara Rp 300 juta-Rp. 2,5 miliar.

3. Usaha Menengah, merupakan usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan. Jumlah aset di luar tanah dan bangunan mencapai di atas Rp. 500 juta – Rp. 10 miliar per tahun serta hasil penjualan lebih dari Rp. 2,5 miliar sampai Rp. 50 miliar per tahun.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *nonprobability sampling* jenis *purposive sampling*. Jenis teknik ini adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sampel didasarkan dan disesuaikan dengan kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Responden yang dijadikan sampel penelitian ini adalah UMKM yang memiliki kriteria yaitu UMKM yang telah menggunakan teknologi informasi.

Sampel yang digunakan harus mewakili seluruh karakteristik populasi yang diperlukan untuk menarik kesimpulan penelitian. Sampel tersebut hendaknya dapat ditarik menjadi sebuah kesimpulan yang digeneralisasi. Menurut Hair et al., (2014) jumlah sampel minimal dapat diketahui dari 5 kali dari jumlah item pertanyaan yang ada pada kuesioner atau angket. Penelitian ini menggunakan variabel *innovativeness* yang digunakan terdiri dari 3 indikator. *Digitalization lesson* terdiri dari 3 dimensi yaitu *process* dan *system, costumers* dan *product*. *Employee agility* terdiri dari 3 dimensi yaitu, *proactivity*, *adaptability* dan *resilience*. *Leadership*

agility terdiri dari 3 item indikator sedangkan *strategic agility* terdiri dari 5 item indikator. Jumlah pertanyaan pada penelitian ini adalah 33 pertanyaan sehingga minimal ukuran sampel yang diperlukan adalah:

$$33 \times 5 = 165$$

Jadi, jumlah sampel minimal yang diperlukan adalah 165. Pengukuran masing-masing dimensi/indikator variabel menggunakan skala Likert 5 point (1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Tidak Setuju/Setuju; 4 = Setuju; 5=Sangat Setuju).

3.2. Variabel Penelitian

Variabel merupakan sesuatu yang ditetapkan peneliti yang digunakan untuk dipelajari dalam penelitian sehingga diperoleh terkait dengan informasi tersebut dan kemudian dapat ditarik kesimpulan. Variabel dalam penelitian ini meliputi:

a. Variabel eksogen

   Variabel eksogen merupakan variabel penyebab atau variabel yang mempengaruhi variabel endogen. Variabel eksogen yang digunakan pada penelitian ini yaitu *innovativeness, digitalization lesson* dan *employee agility*.

b. Variabel endogen

   Variabel endogen merupakan variabel yang dipengaruhi atau variabel yang memperoleh pengaruh dari variabel eksogen. Variabel endogen yang digunakan pada penelitian ini adalah *strategic agility*.

c. Variabel moderasi

Variabel moderasi adalah variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan variabel eksogen dan endogen. Variabel modersasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *leadership agiity*.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer adalah pengumpulan data yang diambil langsung di lapangan. Data primer dilakukan dengan menggunakan desain *cross sectional* melalui survei menggunakan kuesioner dan wawancara pada usaha kecil yang berada di kawasan Malioboro. Pengumpulan data dilakukan dengan cara langsung mendatangi pemilik UMKM Maliboro.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh berdasarkan studi pustaka atau literatur yang berkaitan dengan penelitian. Data sekunder dapat diperoleh dari buku, jurnal, penelitian terdahulu, dan internet.

3.4. Teknik Analisis Data

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang diambil langsung dari subjek penelitian dan belum diolah atau disediakan oleh pihak lain. Data primer dilengkapi dengan data sekunder berupa dokumentasi dari subjek penelitian dan institusi lain seperti BPS maupun data dari pemerintah daerah. Data yang di ambil dari hasil survei dan wawancara akan didokumentasikan dalam tabulasi yang kemudian di olah dengan menggunakan statistik, yaitu *Structural Equation Model* (SEM) dengan *software* PLS. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

   Statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), nilai maksimum dan minimum. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan variabel itu sendiri dan mencari hubungan dengan variabel lain (Sugiono, 2017). Statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk menganalisis jawaban responden terhadap kuesioner penelitian.

2. Analisis SEM (*Structural Equation Model*)

   Menurut Ghozali (2014), model SEM (*Structural Equation Modeling*) adalah teknik analisis multivariat yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks untuk mendapatkan suatu gambaran yang berkaitan dan tepat mengenai keseluruhan model. SEM digunakan untuk

menguji model struktural dengan bersama sama yang berupa hubungan antara konstruk independen dengan dependen dan model *measurement* yang berupa hubungan atau nilai *loading* antara indikator dengan konstruk atau laten.

Model persamaan struktural atau SEM merupakan model yang menjelaskan hubungan antara variabel laten sehingga model SEM sering disebut sebagai analisis variabel laten *(latent analysis)* atau hubungan struktural linear *(linear structural relationship).*

Metode pengolahan data dalam penelitian ini adalah dengan persamaan permodelan *Structural Equation Modeling* (SEM). SEM adalah teknik yang lebih kuat daripada regresi dan memberikan hasil yang lebih dapat diandalkan dan valid untuk model yang kompleks.

3. *Partial Least Square* (PLS)

Tujuan dari PLS-SEM untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dengan melihat ada atau tidaknya hubungan atau pengaruh antar konstruk. PLS juga dapat digunakan untuk membangun hubungan yang belum ada landasan terorinya atau untuk pengujian proposisi. Penggunaan PLS-SEM memiliki konsekuensi logis berupa pengujian dapat dilakukan tanpa dasar teori yang kuat, beberapa asumsi diabaikan (nonparametrik) serta ukuran dari ketepatan model prediksi dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi (R2). Dalam analisis PLS-SEM biasanya terdiri dari dua sub model yaitu model pengukuran yang sering disebut *outer model* dan model struktural atau sering disebut dengan *inner model*.

a. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran merupakan model yang menunjukkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya. Uji perhitungan dengan menggunakan PLS yaitu dengan *outer model*. *Outer model* ini dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas model. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2014).

Pengujian *convergent validity* dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang biasa digunakan untuk menilai *convergent validity* yaitu nilai *loading factor* harus > 0,7. Untuk menguji *discriminant validity* dengan melihat nilai *cross loading* untuk setiap variabel. Cara lain yang dapat digunakan yaitu dengan membandingkan nilai akar kuadrat dari *average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk lainya dalam model.

Penggunaan *cronbach alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah *(underestimate)* sehingga lebih baik menggunakan *composite reliability*. *Rule of Thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai *composite reliability* harus > 0,7 nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima (Ghozali & Latan, 2015).

b. Model Struktural (*Inner Model*)

Tujuan dari evaluasi model struktural atau *inner model* adalah untuk mengetahui dengan cara memprediksi hubungan dari antarvariabel laten. *Inner*

model ini dapat dilakukan evaluasi dengan cara melihat besarnya persentase *variance* yang dijelaskan dengan melihat nilai *R-Square* untuk konstruk laten endogen. *Rsquare, Q Square Predictive Relevance* dan *NFI* adalah ukuran yang digunakan dalam mengevaluasi *inner model*. Koefisien determinasi pada konstruk endogen dan koefisien parameter jalur disebut dengan nilai *R-square* (R2) sedangkan nilai *Q-Square Predictive Relevance* (Q2) digunakan untuk memvalidasi kemampuan dari prediksi model. Model struktural fit dengan data atau relevan dengan prediksi apabila nilai Q2 lebih dari 0 atau semakin dekat dengan nilai 1. Nilai *NFI* dapay digunakan untuk mengevaluasi model dan mengukur dengan sederhana secara keseluruhan dari prediksi model yang ada.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh data primer dilakukan melalui survei kuesioner dan wawancara terhadap pihak UPT Malioboro serta pelaku usaha kecil di Malioboro sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literatur yang berkaitan dengan penelitian. Wawancara pada pihak UPT Maliboro dilaksanakan pada tanggal 5 November 2021 sedangkan pengumpulan data melalui survei kuesioner dilakukan pada tanggal 19 – 28 Desember 2021. Proses pengumpulan sampel melalui survei kuesioner dilakukan secara langsung dengan mengunjungi setiap UMKM Malioboro yang memenuhi kriteria. Hal ini karena teknik sampling yang digunakan alam penelitian ini adalah *purposive sampling* yang berarti teknik penentuan sampel dilakukan dengan pertimbangan tertentu. Pemilihan sampel didasarkan dan disesuaikan dengan kriteria tertentu yang diterapkan berdasarkan tujuan penelitian. Responden yang dijadikan sampel penelitian ini adalah UMKM yang memiliki kriteria yaitu UMKM yang telah menggunakan teknologi informasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilik UMKM di Maliobo yang berjumlah 165 orang. Waktu yang dibutuhkan dalam pengambilan 165 sampel adalah 10 hari yang dirasa sudah cukup dalam memenuhi jumlah sampel. Kuesioner tersebut kemudian diuji serta dianalisis lebih lanjut.

4.2. Analisis Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil jawaban responden terkait jenis kelamin, usia, dan Pendidikan dapat disajikan dalam table. Tabel 4.1. menyajikan jawaban responden terkait dengan jenis kelamin.

Tabel 4.1 Data Jenis Kelamin Responden

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1.	Laki-laki	79	47.9%
2.	Perempuan	86	52.1%
Total		**165**	**100%**

Hasil deskriptif berdasarkan data jenis kelamin responden menunjukkan bahwa pelaku UMKM di Maliobroro mayoritas adalah perempuan sebanyak 86 orang atau sebesar 52.1% sedangkan pelaku UMKM Malioboro yang berjenis kelamin laki-laki sebesar 79 atau sebesar 47.9%.

Tabel 4.2 Data Usia Responden

No.	Usia	Jumlah	Persentase
1.	15 – 24 tahun	6	3.6%
2.	25 – 34 tahun	35	21.2%
3.	35 – 44 tahun	49	29.7%
4.	45 – 54 tahun	52	31.5%
5.	> 54 tahun	23	13.9%
Total		**165**	**100%**

Berdasarkan Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa distribusi usia pelaku UMKM Maliboro antara 15 – 24 tahun sebanyak 6 orang atau sebesar 3.6%. Jumlah responden 25 – 34 tahun sebanyak 35 orang atau sebesar 21.2%. Distribusi usia responden antara 35 – 44 tahun sebanyak 49 orang atau sebesar 29.7%. jumlah responden pada usia 45 – 54 tahun sebanyak 52 orang atau sebesar 31.5% sedangkan pada usia lebih

dari 54 tahun sebanyak 23 tahun atau sebesar 13.9%. Karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan mayoritas berusia antara 45 – 54 tahun**.**

Tabel 4.3 Data Tingkat Pendidikan Responden

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase
1.	Sekolah Menengah Pertama (SMP)	38	23%
2.	Sekolah Menengah Atas (SMA)	84	50.9%
3.	Strata Satu (S-1)	32	19.4%
4.	Strata Dua (S-2)	0	0%
5.	Lainnya	11	6.7%
Total		**165**	**100%**

Hasil distribusi tingkat pendidikan pada responden mayoritas lulus Sekolah Menengah Atas (SMA) yaitu sebanyak 84 orang dengan persentase sebesar 50.9%. Responden dengan tingkat Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) sebanyak 38 orang atau sebesar 23%. Pada tingkat Pendidikan Strata Satu (S-1) berjumlah 32 orang atau sebesar 19.4%. Responden dengan tingkat Pendidikan Strata Dua (S-2) tidak ada atau 0%. Jumlah responden yang memiliki tingkat Pendidikan selain itu berjumlah 11 orang atau 6.7%.

4.3. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini terbagi menjadi variabel eksogen, variabel endogen, dan variabel moderasi. Variabel eksogen pada penelitian ini adalah *innovativeness*, *digitalization lesson*, dan *employee agility*. Variabel endogen pada penelitian ini adalah *strategic agility*. Variabel moderasi yang digunakan pada penelitian ini adalah *leadership agility*.

Analisis desktiptif variabel dilakukan untuk menggambarkan secara umum tentang data yang diperoleh selama penelitian sehingga akan dapat mengetahui arti dan keadaaan sebenarnya. Analisis deskriptif variabel penelitian dapat ditunjukkan dengan nilai rata-rata variabel. Berpedoman pada nilai minimum dan nilai maksimum maka dapat ditentukan interval penilaian sebagai berikut:

$$Interval = \frac{Nilai\ maksimal - Nilai\ minimal}{Jumlah\ Kelas}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

Skor minimum = 1

Skor maksimum = 5

Sehingga diperoleh batasan skripsi adalah sebagai berikut:

1,00 – 1, 80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2, 61 – 3,40 = Netral

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

a. Variabel *Innovativeness*

Hasil jawaban 165 responden pada variabel *innovativeness* dapat dilihat pada Tabel 4. 4.

Tabel 4. 4 Variabel *Innovativeness*

Kode	Pernyataan variabel innovativeness	Rata- rata	Kategori
In1	Saya memperkenalkan produk/layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	4.07	Tinggi
In2	Saya memberi perhatian terhadap permasalahan UMKM dengan solusi berupa teknologi	4.19	Tinggi
In3	Saya menghabiskan banyak waktu untuk mencari tahu kondisi pasar	3.99	Tinggi
Rata-rata total		4.08	Tinggi

Hasil deskriptif variabel *innovativeness* menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan nilai yang tinggi dengan rata-rata sebesar 4.08 yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Nilai tertinggi berada pada item pernyataan UMKM memberi perhatian terhadap permasalahan UMKM dengan solusi berupa teknologi dengan nilai rata-rata sebesar 4.19 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Malioboro melakukan inovasi dengan memberikan solusi berupa teknologi.

Analisis deskriptif berdasarkan persentase variabel *innovativeness* dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Deskriptif Variabel *Innovativeness*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1,00 s/d 1, 80	Sangat Rendah	0	0 %
1,81 s/d 2,60	Rendah	1	0.6 %
2, 61 s/d 3,40	Netral	32	19.4 %
3,41 s/d 4,20	Tinggi	91	55.2%
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi	41	24.8%
Jumlah		165	100 %

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa dari 165 responden tidak terdapat responden yang menjawab sangat rendah, sebanyak 1 orang atau sebesar 0.6% menjawab rendah, sebanyak 32 orang atau 19,4% menjawab netral, terdapat 91 orang atau 55.2% menjawab tinggi, dan sebanyak 41 orang atau 24.8% menjawab sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Malioboro memberikan nilai yang tinggi pada variabel *innovativeness*.

b. Variabel *Digitalization Lesson*

Hasil jawaban 165 responden UMKM Malioboro pada variabel *digitalization lesson* dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Variabel Digitalization Lesson

Kode	Pernyataan variabel digitalization lesson	Rata- rata	Kategori
DL1	Saya menggunakan alat bantu teknologi sebagai pengganti tenaga kerja manusia agar produksi dapat berlanjut	4.02	Tinggi
DL2	Saya menggunakan media sosial untuk menganalisis dan memprediksi keinginan pelanggan	4.11	Tinggi
DL3	Saya mengintegrasikan media seluler dan aplikasinya ke dalam sistem untuk penggunaan alat pemasaran digital dalam meningkatkan pengalaman pelanggan	4.14	Tinggi
DL4	Saya melibatkan pelanggan untuk mendorong penjualan melalui media sosial dan iklan	4.11	Tinggi
DL5	Saya melibatkan pelanggan untuk meningkatkan penjualan dan pengalaman pelanggan	4.05	Tinggi
DL6	Saya mengurangi kontak dari manusia ke manusia yang mendorong penjualan selama pembatasan	4.16	Tinggi
DL7	Saya melakukan penjualan online	4.08	Tinggi

DL8	Saya menggunakan situs web untuk menjual kembali produk	3.96	Tinggi
DL9	Saya menyediakan fasilitas akses WiFi gratis	4.04	Tinggi
DL10	Saya menggunakan teknologi digital saat proses pengembangan produk	3.97	Tinggi
Rata-rata total		4.06	Tinggi

Hasil deskriptif variabel *digitalization lesson* menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan nilai yang tinggi dengan rata-rata sebesar 4.06 yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Nilai tertinggi berada pada item pernyataan UMKM mengurangi kontak dari manusia ke manusia yang mendorong penjualan selama pembatasan sebesar 4.16 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Malioboro memiliki kemampuan *digitalization lesson*.

Analisis deskriptif berdasarkan persentase variabel *digitalization lesson* dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.7 Deskriptif Variabel *Digitalization Lesson*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1,00 s/d 1, 80	Sangat Rendah	0	0%
1,81 s/d 2,60	Rendah	1	0.6%
2, 61 s/d 3,40	Netral	26	15.8%
3,41 s/d 4,20	Tinggi	85	51.5%
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi	53	32.1%
Jumlah		165	100

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 165 responden tidak terdapat responden yang menjawab sangat rendah, sebanyak 1 orang atau sebesar 0.6% menjawab rendah, sebanyak 26 orang atau 15.8% menjawab netral, terdapat 85 orang atau 51.5% menjawab tinggi, dan sebanyak 53 orang atau 32.1% menjawab sangat

tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Malioboro memberikan nilai yang tinggi pada variabel *digitalization lesson.*

c. Variabel *Employee Agility*

Hasil jawaban 165 responden UMKM Malioboro pada variabel *employee agility* dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8 Variabel *Employee Agility*

Kode	Pernyataan variabel *employee agility*	Rata- rata	Kategori
EA1	Karyawan Saya selalu mencari peluang untuk melakukan perbaikan UMKM	4.03	Tinggi
EA2	Karyawan Saya selalu mencari cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan	4.08	Tinggi
EA3	Karyawan Saya selalu membagi waktu mengurus pekerjaan yang harus dilakukan	4.14	Tinggi
EA4	Karyawan Saya selalu melakukan apa yang diperintahkan atau diminta	4.03	Tinggi
EA5	Karyawan Saya selalu menyesuaikan diri dengan prosedur kerja yang baru	4.08	Tinggi
EA6	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar menggunakan peralatan baru	4.14	Tinggi
EA7	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar untuk tetap dapat mengikuti hal-hal terkini	4.03	Tinggi
EA8	Karyawan Saya selalu dengan cepat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan	4.08	Tinggi
EA9	Karyawan Saya selalu melakukan pekerjaan dengan tepat dan mampu melaksanakan tugas dengan cermat dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan	4.14	Tinggi
EA10	Karyawan Saya selalu bekerja dengan baik ketika menghadapi beban kerja atau jadwal yang padat	4.03	Tinggi
EA11	Karyawan Saya selalu mencoba mengelola masalah ketika situasi yang berbeda terjadi	4.08	Tinggi
EA12	Karyawan Saya selalu mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah yang mendesak	4.14	Tinggi
Rata-rata total		4.13	Tinggi

Hasil deskriptif variabel *employee agility* menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan nilai yang tinggi dengan rata-rata sebesar 4.13 yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Nilai tertinggi berada nilai 4.14 dimana terdapat tiga item pertanyaan yang memiliki nilai yang sama yaitu Karyawan Saya selalu membagi waktu mengurus pekerjaan yang harus dilakukan, karyawan Saya selalu dengan cepat belajar menggunakan peralatan baru, dan karyawan Saya selalu mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah yang mendesak. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Malioboro memiliki karyawan yang tangkas.

Analisis deskriptif berdasarkan persentase variabel *employee agility* dapat dilihat pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9 Deskriptif Variabel *Employee Agility*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1,00 s/d 1, 80	Sangat Rendah	1	0.6%
1,81 s/d 2,60	Rendah	5	3.0%
2, 61 s/d 3,40	Netral	20	12.1%
3,41 s/d 4,20	Tinggi	74	44.8%
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi	65	39.4%
Jumlah		165	100%

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa dari 165 responden terdapat 1 responden atau sebesar 0.6% yang menjawab sangat rendah, sebanyak 5 orang atau sebesar 3.0% menjawab rendah, sebanyak 20 orang atau 12.1% menjawab netral, terdapat 74 orang atau 44.8% menjawab tinggi, dan sebanyak 65 orang atau 39.4% menjawab sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Malioboro memberikan nilai yang tinggi pada variabel *employee agility*.

d. Variabel *Leadership Agility*

Hasil jawaban 165 responden UMKM Malioboro pada variabel *leadership agility* dapat dilihat pada tabel 4.10

Tabel 4.10 Variabel *Leadership Agility*

Kode	Pernyataan variabel *leadership agility*	Rata- rata	Kategori
LA1	Sebagai pemilik, Saya selalu berbagi tanggung jawab dengan karyawan	4.03	Tinggi
LA2	Sebagai pemilik, Saya memiliki kemampuan untuk mengenali masalah dalam membuat keputusan	4.08	Tinggi
LA3	Sebagai pemilik, Saya selalu siap menghadapi segala tantangan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah	4.14	Tinggi
Rata-rata total		4.08	Tinggi

Hasil deskriptif variabel *leadership agility* menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan nilai yang tinggi dengan rata-rata sebesar 4.08 yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Nilai tertinggi berada pada item pernyataan Sebagai pemilik, Saya selalu siap menghadapi segala tantangan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah sebesar 4.14 (tinggi). Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Malioboro memiliki sikap *leadership agility*.

Analisis deskriptif berdasarkan persentase variabel *leadership agility* dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Deskriptif Variabel *Leadership Agility*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1,00 s/d 1, 80	Sangat Rendah	0	0%
1,81 s/d 2,60	Rendah	2	1.2%
2, 61 s/d 3,40	Netral	29	17.6%
3,41 s/d 4,20	Tinggi	87	52.7%
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi	47	28.5%
Jumlah		165	100%

Tabel 4.11 menunjukkan bahwa dari 165 responden tidak terdapat responden yang menjawab sangat rendah, sebanyak 2 orang atau sebesar 1.2% menjawab rendah, sebanyak 29 orang atau 17.6% menjawab netral, terdapat 87 orang atau 52.7% menjawab tinggi, dan sebanyak 47 orang atau 28.5% menjawab sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Malioboro memberikan nilai yang tinggi pada variabel *leadership agility*.

e. Variabel *Strategic Agility*

Hasil jawaban 165 responden UMKM Malioboro pada variabel *strategic agility* dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Variabel *Strategic Agility*

Kode	Pernyataan variabel *strategic agility*	Rata- rata	Kategori
SA1	Saya memiliki strategi untuk mengejar peluang dan mengatasi ancaman secara cepat	4.12	Tinggi
SA2	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam merspon perubahan lingkungan yang dinamis	4.14	Tinggi
SA3	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam pengambilan keputusan untuk merespon ancaman bisnis yang datang tiba-tiba	4.19	Tinggi
SA4	Saya dengan tangkas dapat mengadaptasi sumber daya, proses, dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah.	4.17	Tinggi
SA5	Saya mempertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan UMKM lain dalam mengembangkan strategi bisnis.	4.19	Tinggi
Rata-rata total		4.16	Tinggi

Hasil deskriptif variabel *strategic agility* menunjukkan bahwa mayoritas responden memberikan nilai yang tinggi dengan rata-rata sebesar 4.16 yang berada pada interval 3.41 – 4.20. Terdapat dua nilai tertinggi dengan nilai yang sama sebesar 4.19 dengan kategori tinggi. Item pernyataan tersebut adalah Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam pengambilan keputusan untuk merespon ancaman bisnis yang datang tiba-tiba dan Saya mempertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan UMKM lain dalam mengembangkan strategi bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Malioboro memiliki sikap *strategic agility*.

Analisis deskriptif berdasarkan persentase variabel *strategic agility* dapat dilihat pada Tabel 4.13.

Tabel 4.13 Deskriptif Variabel *Strategic Agility*

Interval	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
1,00 s/d 1, 80	Sangat Rendah	0	0%
1,81 s/d 2,60	Rendah	2	1.2%
2, 61 s/d 3,40	Netral	23	13.9%
3,41 s/d 4,20	Tinggi	83	50.3%
4,21 s/d 5,00	Sangat Tinggi	57	34.5%
Jumlah		165	100%

Tabel 4.13 menunjukkan bahwa dari 165 responden tidak terdapat responden yang menjawab sangat rendah, sebanyak 2 orang atau sebesar 1.2% menjawab rendah, sebanyak 23 orang atau 13.9% menjawab netral, terdapat 83 orang atau 50.3% menjawab tinggi, dan sebanyak 57 orang atau 34.5% menjawab sangat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM Malioboro memberikan nilai yang tinggi pada variabel *strategic agility*.

4.4. Pengujian Instrumen Penelitian

4.4.1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya instrumen yang digunakan, dengan kata lain apakah responden telah mengerti dan paham dengan pertanyaan dari kuesioner yang diajukan (Haryono, 2014). Pertanyaan dalam kuesioner dapat dikatkan valid apabila nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Nilai r tabel yang digunakan dengan menggunakan 30 responden dan nilai α sebesar 0,05 adalah 0,361.

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *software* SPSS dengan melakukan uji pada tiap pertanyaan. Hasil uji validitas nilai r hitung dapat dilihat pada kolom *Corrected Item Total Correlation* pada *output* SPSS. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 Hasil Uji Validitas

No.	Pernyataan	*Corrected Item-Total Correlation*	Keterangan
1	Saya memperkenalkan produk/layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	0.577	Valid
2	Saya memberi perhatian terhadap permasalahan UMKM dengan solusi berupa teknologi	0.579	Valid
3	Saya menghabiskan banyak waktu untuk mencari tahu kondisi pasar	0.654	Valid
4	Saya menggunakan alat bantu teknologi sebagai pengganti tenaga kerja manusia agar produksi dapat berlanjut	0.651	Valid
5	Saya menggunakan media sosial untuk menganalisis dan memprediksi keinginan pelanggan	0.705	Valid

6	Saya mengintegrasikan media seluler dan aplikasinya ke dalam sistem untuk penggunaan alat pemasaran digital dalam meningkatkan pengalaman pelanggan	0.805	Valid
7	Saya melibatkan pelanggan untuk mendorong penjualan melalui media sosial dan iklan	0.511	Valid
8	Saya melibatkan pelanggan untuk meningkatkan penjualan dan pengalaman pelanggan	0.519	Valid
9	Saya mengurangi kontak dari manusia ke manusia yang mendorong penjualan selama pembatasan	0.37	Valid
10	Saya melakukan penjualan online	0.68	Valid
11	Saya menggunakan situs web untuk menjual kembali produk	0.51	Valid
12	Saya menyediakan fasilitas akses WiFi gratis	0.521	Valid
13	Saya menggunakan teknologi digital saat proses pengembangan produk	0.647	Valid
14	Karyawan Saya selalu mencari peluang untuk melakukan perbaikan UMKM	0.651	Valid
15	Karyawan Saya selalu mencari cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan	0.745	Valid
16	Karyawan Saya selalu membagi waktu mengurus pekerjaan yang harus dilakukan	0.559	Valid
17	Karyawan Saya selalu melakukan apa yang diperintahkan atau diminta	0.699	Valid
18	Karyawan Saya selalu menyesuaikan diri dengan prosedur kerja yang baru	0.63	Valid
19	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar menggunakan peralatan baru	0.445	Valid
20	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar untuk tetap dapat mengikuti hal-hal terkini	0.52	Valid
21	Karyawan Saya selalu dengan cepat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan	0.535	Valid
22	Karyawan Saya selalu melakukan pekerjaan dengan tepat dan mampu melaksanakan tugas dengan cermat dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan	0.592	Valid

23	Karyawan Saya selalu bekerja dengan baik ketika menghadapi beban kerja atau jadwal yang padat	0.502	Valid
24	Karyawan Saya selalu mencoba mengelola masalah ketika situasi yang berbeda terjadi	0.469	Valid
25	Karyawan Saya selalu mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah yang mendesak	0.478	Valid
26	Sebagai pemilik, Saya selalu berbagi tanggung jawab dengan karyawan	0.377	Valid
27	Sebagai pemilik, Saya memiliki kemampuan untuk mengenali masalah dalam membuat keputusan	0.716	Valid
28	Sebagai pemilik, Saya selalu siap menghadapi segala tantangan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah	0.698	Valid
29	Saya memiliki strategi untuk mengejar peluang dan mengatasi ancaman secara cepat	0.555	Valid
30	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam merspon perubahan lingkungan yang dinamis	0.535	Valid
31	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam pengambilan keputusan untuk merespon ancaman bisnis yang datang tiba-tiba	0.419	Valid
32	Saya dengan tangkas dapat mengadaptasi sumber daya, proses, dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah.	0.377	Valid
33	Saya mempertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan UMKM lain dalam mengembangkan strategi bisnis.	0.631	Valid

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.14 dapat diperoleh bahwa semua pertanyaan dikatakan valid. Hal ini dikarenakan nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel (0,361) sehingga pertanyaan tersebut dapat dilanjutkan kedalam tahap berikutnya.

4.4.2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi dari butir-butir pernyataan yang terdapat dalam kuesioner. Uji reliabilitas menunjukkan kestabilan dan konsistensi alat ukur apabila alat ukur akan digunakan untuk mengukur aspek yang sama dalam penelitian ini secara berulang-ulang. Pengujian reliabilitas digunakan aplikasi SPSS sama dengan uji validitas. Instrumen atau alat ukur dikatakan reliabel jika jika memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,6. Hasil output uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 Hasil Uji Reliabilitas

Kategori	*Cronbach's Alpha*	*N of items*
Innovativeness	0.769	3
Digitalization Lesson	0.871	10
Employee Agility	0.875	12
Leadership Agility	0.754	3
Strategic Agility	0.736	5

Berdasarkan Tabel 4.15 diperoleh bahwa nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 sehingga alat ukur yang digunakan pada penelitian ini dapat dikatakan telah reliabel.

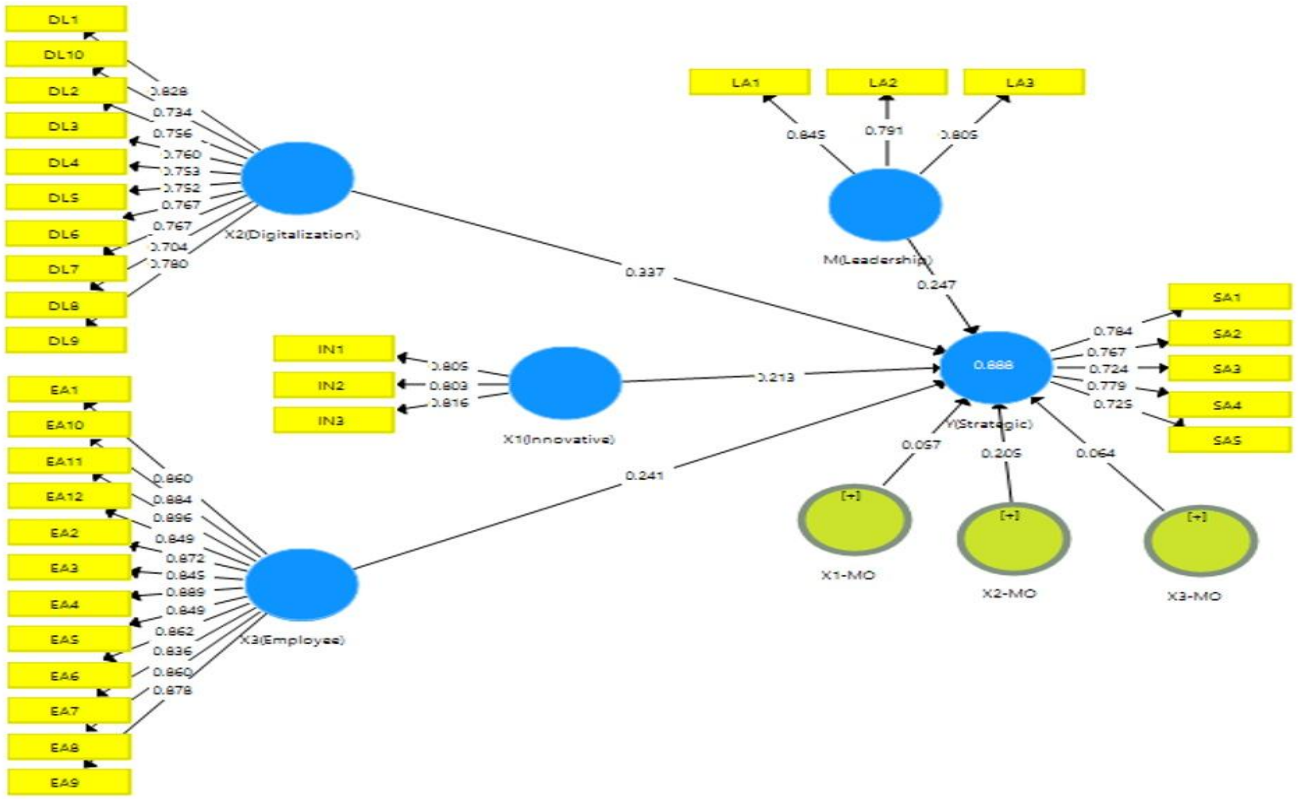
4.5. Analisis *Structural Equation Model* dengan SMARTPLS

4.5.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian model pengukuran akan dilakukan untuk menunjukkan hasil uji validitas dan reliabilitas. Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah konstruk sudah memenuhi syarat untuk dilanjutkan sebagai penelitian atau tidak. Pada uji validitas ini, ada dua macam evaluasi yang akan dilakukan, yaitu:

1. Convergent Validity (*Outer Loading*)

Convergent validitiy dilakukan untuk menguji masing-masing konstruk dari model dengan melihat *convergent validity* (*Outer Loading*) dari tiap indikator konstruk. Suatu indikator dikatakan mempunyai reliabilitas yang baik jika nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70. Apabila nilai reliabilitas suatu indikator memiliki nilai *loading factor* 0,50 sampai 0,60 masih dapat dipertahankan untuk model yang masih dalam tahap pengembangan. Berdasarkan kriteriakriteria ini indikator-indikator yang nilai *loading factor*-nya kurang dari 0,50 dikeluarkan dari analisis. Hasil analisis *Covergent Validity* dapat digambarkan seperti pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Hasil Analisa Validitas Konstruk

Berdasarkan Gambar 4.1 nilai *loading factor* yang diperoleh pada semua item > 0.7. Hasil dari *loading factor* dapat dilihat pada Tabel 4.16

Tabel 4.16 Nilai *Loading Factor* Innovativeness

Indikator	Item	*Loading Factor*	Keterangan
Saya memperkenalkan produk/layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan	IN1	0.805	Valid
Saya memberi perhatian terhadap permasalahan UMKM dengan solusi berupa teknologi	IN2	0.803	Valid
Saya menghabiskan banyak waktu untuk mencari tahu kondisi pasar	IN3	0.816	Valid

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh bahwa tidak terdapat nilai <0.7 sehingga tidak ada item variabel *innovativeness* yang dikeluarkan dari model. Nilai *loading factor* untuk variabel *digitalization lesson* dapat dilihat pada Tabel 4.17.

Tabel 4. 17. Nilai *Loading Factor Digitalization Lesson*

Indikator	Item	*Loading Factor*	Keterangan
Proses dan sistem	DL1	0.828	Valid
	DL2	0.756	Valid
	DL3	0.760	Valid
Konsumen	DL4	0.753	Valid
	DL5	0.752	Valid
	DL6	0.767	Valid
	DL7	0.767	Valid
Produk	DL8	0.704	Valid
	DL9	0.756	Valid
	DL10	0.734	Valid

Berdasarkan Tabel 4.17 bahwa nilai *loading factor* semua variabel *digitalization lesson* diatas 0.7 sehingga tidak ada item yang dikeluarkan.

Untuk nilai *loading factor* variabel *employee agility* dapat dilihat pada Tabel 4.18.

Tabel 4.18 Nilai *Loading Factor Employee Agility*

Indikator	Item	*Loading Factor*	Keterangan
Proaktif	EA1	0.860	Valid
	EA2	0.872	Valid
	EA3	0.845	Valid
	EA4	0.889	Valid
Adaptif	EA5	0.849	Valid
	EA6	0.862	Valid
	EA7	0.836	Valid
	EA8	0.860	Valid
Resilience	EA9	0.878	Valid
	EA10	0.884	Valid
	EA11	0.896	Valid
	EA12	0.849	Valid

Berdasarkan Tabel 4.18 diperoleh bahwa tidak terdapat nilai kurang dari 0.7 sehingga tidak ada item variabel *emoloyee agility* yang dikeluarkan dari model. Nilai *loading factor* untuk variabel *leadership Agility* dapat dilihat pada Tabel 4.19.

Tabel 4. 19 Nilai *Loading Factor Leadership Agility*

Indikator	Item	*Loading Factor*	Keterangan
Sebagai pemilik, Saya selalu berbagi tanggung jawab dengan karyawan	LA1	0.845	Valid
Sebagai pemilik, Saya memiliki kemampuan untuk mengenali masalah dalam membuat keputusan	LA2	0.791	Valid
Sebagai pemilik, Saya selalu siap menghadapi segala tantangan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah	LA3	0.805	Valid

Berdasarkan Tabel 4.19 bahwa nilai *loading factor* semua variabel *leadership agility* diatas 0.7 sehingga tidak ada item yang dikeluarkan. Untuk nilai *loading factor* variabel *strategic agility* dapat dilihat pada Tabel 4. 20.

Tabel 4. 20 Nilai *Loading Factor Strategic Agility*

Indikator	Item	*Loading Factor*	Keterangan
Saya memiliki strategi untuk mengejar peluang dan mengatasi ancaman secara cepat	SA1	0.784	Valid
Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam merspon perubahan lingkungan yang dinamis	SA2	0.767	Valid
Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam pengambilan keputusan untuk merespon ancaman bisnis yang datang tiba-tiba	SA3	0.724	Valid
Saya dengan tangkas dapat mengadaptasi sumber daya, proses, dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah.	SA4	0.779	Valid
Saya mempertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan UMKM lain dalam mengembangkan strategi bisnis.	SA5	0.725	Valid

Berdasarkan Tabel 4.20 bahwa nilai *loading factor* semua item variabel *strategic agility* diatas 0.7 maka tidak ada yang dikeluarkan.

Suatu indikator dinyatakan memiliki validitas yang baik jika nilai *loading factor* nya ≥ 0,70. Berdasarkan hasil tersebut dapat diartikan bahwa *innovativeness, digitalization lesson, employee agility, leadership agility*, dan *strategic agility* telah

memenuhi nilai dari *convergent validity*. Hal ini dikarenakan nilai *loading factor* yang diperoleh lebih dari 0.7 sehingga seluruh konstruk telah valid.

Selain itu, uji *convergent validity* dapat dilihat dari nilai AVE. Variabel dalam penelitian akan memenuhi persyaratan *convergent validity* apabila nilai AVE > 0.5. Nilai AVE yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. 21. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	Nilai AVE
Leadership Agility	0.662
Innovativeness	0.653
Digitalization Lesson	0.579
Employee Agility	0.749
Strategic Agility	0.572

Berdasarkan hasil tersebut maka data penelitian ini sudah memenuhi persyaratan *convergent validity* dengan nilai AVE > 0.5.

2. *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

Uji validitas kedua menggunakan *Discriminant Validity*. *Discriminant validity* merupakan nilai *cross loading* digunakan untuk menentukan apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju yang harus lebih besar dari nilai-nilai lainnya. Secara standar nilai untuk setiap konstruk harus lebih besar dari 0.5.

Berdasarkan hasil *cross loading* pada Tabel 4.20 menunjukkan bahwa masing-masing indikator memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan konstruknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.22 Hasil *Cross Loading*

	Innovativeness	Digitalization Lesson	Employee Agility	Leadership Agility	Strategic Agility
IN1	0.805	0.699	0.556	0.635	0.702
IN2	0.803	0.678	0.621	0.547	0.694
IN3	0.816	0.693	0.568	0.573	0.657
DL1	0.704	0.828	0.685	0.667	0.776
DL10	0.611	0.734	0.629	0.582	0.644
DL2	0.663	0.756	0.652	0.633	0.665
DL3	0.607	0.760	0.613	0.556	0.687
DL4	0.646	0.753	0.516	0.640	0.665
DL5	0.607	0.752	0.598	0.552	0.675
DL6	0.646	0.767	0.622	0.640	0.698
DL7	0.650	0.767	0.559	0.590	0.630
DL8	0.634	0.704	0.549	0.619	0.661
DL9	0.719	0.780	0.617	0.671	0.767
EA1	0.612	0.672	0.860	0.637	0.721
EA10	0.613	0.690	0.884	0.649	0.717
EA11	0.634	0.723	0.896	0.668	0.749
EA12	0.629	0.682	0.849	0.637	0.720
EA2	0.630	0.676	0.872	0.592	0.723
EA3	0.626	0.689	0.845	0.628	0.731
EA4	0.634	0.713	0.889	0.621	0.732
EA5	0.587	0.666	0.849	0.591	0.712
EA6	0.651	0.688	0.862	0.612	0.727
EA7	0.609	0.681	0.836	0.554	0.677
EA8	0.614	0.663	0.860	0.609	0.685
EA9	0.641	0.714	0.878	0.631	0.724
LA1	0.579	0.616	0.584	0.845	0.673
LA2	0.566	0.661	0.570	0.791	0.673
LA3	0.622	0.698	0.593	0.805	0.697
SA1	0.640	0.700	0.643	0.619	0.784
SA2	0.599	0.681	0.602	0.646	0.767
SA3	0.650	0.709	0.581	0.649	0.724
SA4	0.674	0.723	0.709	0.650	0.779
SA5	0.642	0.605	0.598	0.600	0.725

3. Uji Reliabilitas

Pengujian realibilitas dilihat dari nilai *Cronbach's Alpha* yang ditunjukan pada Tabel 4.23. Pengukuran dalam penelitian dapat dikatakan handal apabila nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0.6. Pada Tabel 4.23 diperoleh bahwa nilai *Cronbanch's Alpha* diatas 0.6 yang membuktikan bahwa pengukuran dalam penelitian ini adalah reliabel atau handal.

Pengujian reliabilitas juga dilihat dari nilai *Composite Reliability*. *Composite reliability* merupakan nilai untuk menguji reliabilitas indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dikatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* > 0.7. Nilai *composite reliability* pada tiap variabel dapat dilihat pada Tabel 4.23. Tabel 4.23 menunjukan bahwa nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat yaitu > 0.7.

Tabel 4.23 Hasil Pengujian Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	**Composite Reliability**
Leadership Agility	0.745	0.855
Innovativeness	0.734	0.849
Digitalization Lesson	0.919	0.932
Employee Agility	0.969	0.973
Strategic Agility	0.813	0.870

4.5.2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Evaluasi inner model dengan PLS-SEM dapat dilihat dari nilai R-square. Berdasarkan pengolahan data dengan menggunakan SmartPLS, dihasilkan nilai R-Square dalam Tabel 4.24.

Dalam Tabel 4.24 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* untuk variabel *strategic agility* sebesar 0.888. Hal ini berarti bahwa persentase besarnya pengaruh *innovativeness, digitalization lesson, employee agility*, dan *leadership agility* terhadap *strategic agility* sebesar 88,8% sedangkan sisanya sebesar 11.2% dipengaruhi oleh faktor lainnya.

Tabel 4.24 Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Strategic Agility	0.888	0.883

2. Q^2 *Predictive Relevance*

Selain melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square* prediktif relevansi oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai *Q-square* > 0 menunjukkan model memilki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai *Q-square* ≤ 0 menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevance.*

Tabel 4.25 Nilai *Q-Square*

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Leadership Agility	495.000	495.000	
Innovativeness	495.000	495.000	
Digitalization Lesson	1650.000	1650.000	
Employee Agility	1980.000	1980.000	
Strategic Agility	825.000	423.995	0.486

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS maka diperoleh nilai *Q-square* adalah 0.486. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *Q-square* > 0 sehingga model dalam penelitian ini memiliki *predictive relevance*.

3. Model Fit

Model fit suatu penelitian dapat dilihat pada nilai SRMR (*Standarized Root Mean Square*) dan NFI (*Normed Fit Inde*x) yang diperoleh. SRMR mewakili nilai rata-rata dari semua *standardized residuals*, dan mempunyai rentang dari 0 ke 1. Model yang memiliki kecocokan yang baik akan mempunyai nilai SRMR < 0,05.

NFI memiliki nilai berkisar antara 0 sampai 1. Nilai NFI > 0,90 menunjukkan *good fit*, sedangkan 0,80 < NFI < 0,90 disebut sebagai marginal fit.

Tabel 4. 26 Hasil Model Fit

	Saturated Model	**Estimated Model**
SRMR	0.048	0.048
d_ULS	1.290	1.306
d_G	1.016	1.015
Chi-Square	818.527	819.811
NFI	0.830	0.830

Berdasarkan hasil Tabel 4.26 diperoleh bahwa nilai SRMR 0.048 yang berarti berarti nilai SRMR < 0.05 artinya model tersebut mempunyai kecocokan yang baik. Nilai NFI yang diperoleh pada penelitian ini adalah

0.830 yang menunjukkan bahwa model tersebut masuk dalam kategori marginal fit.

4. Uji Hipotesis

Data yang telah memenuhi syarat pengukuran langkah selanjutnya adalah melakukan metode *bootstrapping* pada SmartPLS. Metode *bootstrapping* adalah pengambilan sampel baru yang dilakukan dengan berulang kali sebanyak N sampel baru dari data awal berukuran n. Untuk sampel baru, titik sampel dari data awal diambil satu persatu sampai n kali dengan cara pengambilan.

Tabel 4.27 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values	Keterangan
Innovativeness -> Strategic Agolity	0.213	3.296	0.001	H1 Diterima
Digitalization Lesson -> Strategic Agility	0.337	4.215	0.000	H2 Diterima
Employee Agility -> Strategic Agility	0.241	3.369	0.001	H3 Diterima
Innovativeness - Leadership Agility -> Strategic Agility	0.057	0.986	0.325	H4a Ditolak
Digitalization Lesson - Leadership Agility -> Strategic Agility	0.205	3.170	0.001	H4b Diterima
Employee Agility - Leadership Agility-> Strategic Agility	0.064	1.049	0.295	H4c Ditolak

Untuk pengujian simultan digunakan Uji T-statistic yang dimaksudkan untuk menguji signifikansi pengaruh keseluruhan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Pengujian ini dilakukan dengan

membandingkan nilai T yang dihasilkan dari nilai T-statistic dengan nilai T-tabel. Nilai T-tabel dapat diketahui berdasarkan taraf signifikansi 0,05 yaitu 1,96.

Berdasarkan Tabel 4.27 dapat diartikan bahwa:

a. Pengaruh *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0,213 dan t hitung sebesar 3,296 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin besar *innovativeness* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H1) yang mengatakan "H1: *Innovativeness* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" terbukti dan diterima.

b. Pengaruh *digitalization lesson* (X2) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0.337 dan t hitung sebesar 4.215 dan probabilitas sebesar 0,000<0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *digitalization lesson* (X2) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin baik *digitalization lesson* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H2) yang mengatakan "H2:

Digitalization lesson berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" terbukti dan diterima.

c. Pengaruh *employee agility* (X3) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0.241 dan t hitung sebesar 3.369 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara *employee agility* (X3) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin baik *employee agility* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan "H3: E*mployee agility* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" terbukti dan diterima.

d. Pengaruh *Leadership Agility* (Z) memoderasi *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0.057 dan t hitung sebesar 0.986 dan probabilitas sebesar 0,325>0,05, maka dapat disimpulkan *leadership agility* (Z) memoderasi pengaruh positif yang tidak signifikan antara *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin baik *leadership agility* dan semakin baik *innovativenes* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H3) yang mengatakan "H4a: *Leadership agility* memoderasi

innovativeness berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" telah ditolak.

e. Pengaruh *Leadership Agility* (Z) memoderasi *digitalization lesson* (X2) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0.205 dan t hitung sebesar 3.170 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05, maka dapat disimpulkan *leadership agility* (Z) memoderasi pengaruh positif signifikan antara *digitalization lesson* (X2) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin baik *leadership agility* akan memperkuat *digitaization lesson* sehingga semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis (H4b) yang mengatakan "H4b: *Leadership agility* memoderasi *digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" terbukti dan diterima.

f. Pengaruh *Leadership Agility* (Z) memoderasi *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y) didapatkan nilai koefisien estimasi sebesar 0.064 dan t hitung sebesar 1.049 dan probabilitas sebesar 0,295>0,05, maka dapat disimpulkan *leadership agility* (Z) memoderasi pengaruh positif yang tidak signifikan antara *innovativeness* (X1) dengan *strategic agility* (Y). Koefisien path positif, menunjukkan bahwa semakin baik *leadership agility* dan semakin baik *employee agility* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian maka hipotesis

(H3) yang mengatakan "H4a: *Leadership agility* memoderasi *employee agility* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility*" telah ditolak.

4.6. Pembahasan dan Implikasi

4.6.1. Pengaruh *Innovativeness* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *innovativeness* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro. Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.001 yang nilainya lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis diterima artinya *innovativeness* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *strategic agility*. Adanya pengaruh positif *innovativeness* terhadap *strategic agility* menunjukkan bahwa semakin tinggi *innoovativeness* maka akan semakin baik pula *strategic agility*. Penerimaan hipotesis penelitian ini disebabkan karena *innovativeness* yang ada pada UMKM Malioboro telah dapat memenuhi *strategic agility* UMKM Malioboro.

Innovativeness dalam suatu usaha atau bisnis khususnya UMKM memiliki peran pada *strategic agility* di UMKM. Inovasi dianggap sebagai respon terhadap kondisi lingkungan yang terus berubah dan untuk mempertahankan keuntungan perusahaan apalagi di era pandemic Covid-19 (Yildiz & Aykanat, 2021). Kelincahan strategis membutuhkan perubahan yang berbeda dengan jenis perubahan regular dan rutin lainnya. Bisnis mengadopsi inovasi untuk mencapai tujuan bisnis dalam hal efiesiesi, inovasi produk dan pengembangan pasar. Adanya

inovasi dalam perusahaan dapat menjadi satu alat dasar strategi dalam memasuki pasar baru, meningkatkan pangsa pasar yang ada dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, *innovativeness* akan berperan dalam suatu kelincahan strategis atau strategic agility dalam sebuah bisnis atau UMKM.

Suatu perusahaan melakukan inovasi agar dapat bersaing di lingkungan yang sangat kompetitif dan tidak stabil apalagi di era pandemi Covid-19 ini. Berdasarkan hasil penelitian *innovativeness* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* di UMKM Malioboro yang artinya pada UMKM Malioboro *innoativeness* mampu mempengaruhi implementasi *strategic agility*. *Innovativeness* berperan penting sebagai strategi ketangkasan di era pandemic Covid-19 ini agar para UMKM ini dapat bertahan di masa pandemic yang sangat sulit ini.

Penelitian Leppäaho & Ritala (2021) menyatakan bahwa sebuah perusahaan hanya melakukan inovasi yang sangat sederhana selama periode stabil tetapi telah melakukan serangkaian model bisnis dan inovasi teknologi yang dipicu oleh berbagi krisis. Temuan penelitian menyiratkan bahwa selama krisis khususnya pandemic Covid-19 perusahaan yang menghindari risiko dapat secara produktif terlibat daam pengambilan risiko dan perilaku inovatif. Studi tersebut menunjukkan bahwa di era pandemi Covid-19 yang dihadapi saat ni memungkinkan perusahaan untuk membuka potensi inovasinya.

Penelitan ini sejalan dengan penelitian yang sudah dilakukan Lee & Trimi (2021) yang menunjukkan bahwa *innovativeness* berpengaruh pada *strategic agility*

hal ini karena untuk bertahan hidup dan berkembang di saat krisis pandemi Covid-19 organisasi harus mengandalkan kemampuan inovasinya. *Innovativeness* akan telah menjadi keharusan bagi sebuah organisasi apalagi di era pandemi Covid-19 ini. Untuk bertahan dan berkembang di lingkungan pasar baru ini, organisasi harus gesit. Dalam menghadapi kemampuan yang tidak terduga, seperti perputaran pasar, perubahan iklim, dan masalah kesehatan (misalnya pandemi Covid-19) akan menguji keberlanjutan organisasi. Untuk bertahan hidup tetapi juga berkembang disaat krisis, organisasi perlu melakukan inovasi pada perusahaan. Di masa pandemic yang belum pernah terjadi sebelumnya membuat inovasi berkelanjutn menjadi keharusan bagi kesuksesan organisaasi dan kesejahteraan orang-orang. Inovasi merupakan strategi yang berkelanjutan mulai dari menemukan solusi baru untuk masalah yang ada hingga mendefinisikan kembali kebutuhan yang ada dan menemukan sousi hingga mengidentifikasi kebutuhan baru dan menemukan solusi.

4.6.2. Pengaruh *Digitalization Lesson* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digitalization lesson* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro. Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.000 yang nilainya lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis diterima artinya *digitalization lesson* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *strategic agility*. Adanya pengaruh positif *digitalization lesson* terhadap *strategic agility* menunjukkan bahwa semakin tinggi *digitalization lesson* maka akan semakin baik pula *strategic agility*.

Penelitian C. Chen et al (2021) menyatakan bahwa sebagian besar UMKM menerapkan digitalisasi sehingga menggunakan pembelajaran digitalisasi untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, meningkatkan keterlibatan, dan berkolaborasi. UMKM memiliki permintaan transformasi digital yang sangat tinggi untuk meningkatkan kinerja, produktivitas, dan pertumbuhan bisnis. Digitalisasi menjadi pendekatan baru bagi banyak perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dalam kontek persaingan pasar yang ketat dan dinamis sehingga pembelajaran digitalisasi dalam UMKM akan berpengaruh pada strategi ketangkasan di UMKM khususnya di Malioboro.

Adanya hubungan yang positif signifikan antara *digitalization lesson* terhadap *strategic agility* menunjukkan bahwa apabila UMKM Malioboro memiliki kemampuan pembelajaran digitalisasi yang baik maka *strategic agility* pada UMKM Malioboro akan semakin baik. Dengan memiliki pengetahuan atau pembelajaran digitalisasi maka UMKM di Malioboro akan tetap bisa bertahan dalam kondisi lingkungan yang terus berubah terutama saat ini di era pandemic Covid-19 teknologi digitalisasi akan semakin diperlukan dalam suatu bisnis. Pada saaat PPKM Darurat Kawasan Malioboro ditutup sehingga hal yang bisa dilakukan para UMKM Malioboro adalah melakukan penjualan secara online atau dengan menggunakan media sosial yang berkaitan dengan teknologi digital.

Penelitian Pereira *et al* (2021) menyatakan bahwa dalam dua tahun terakhir, dunia telah mengalami perubahan yang belum pernah terjadi sebelumnya sehingga masyarakat harus beradaptasi dengan cepat terhadap perubahna yang ditimbulkan oleh Covid-19. Semua organisasi harus menyesuaikan proses untuk merespons

secara efisien dan efektif terhadap kendala tesebut. Dalam penelitiannya disebutkan bahwa digitalisasi merupakan salah satu strategi yang digunakan dalam merespons perubahan lingkungan, khususnya teknologi yang membantu perusahaan dalam mengidentifikasi praktik bisnis.

Hasil penelitian mendukung penelitian Bai *et al* (2021) bahwa pembelajaran digitalisasi atau *digitalization lesson* berpengaruh pada *strategic agility* pada UMKM. Penelitian tersebut menyoroti pembelajaran digitalisasi yang dapat dilakukan bagi para UMKM untuk membangun strategi yang dilakukan UMKM di era dan pasca pandemi Covid-19 yang tangguh dan keberlanjutan. Dalam penelitian tersebut menyatakan bahwa dalam lingkungan dan kondisi di era pandemi Covid-19 ini setidaknya dalam beberapa tahun ke depan menjadi suatu peluang bagi para UMKM untuk menjadi berkelanjutan secara sosial dan berkontribusi pada pemulihan ekonomi dalam lingkungan tersebut dimana digitalisasi menjadi enabler yang penting dalam konteks ini. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian Pereira *et al* (2021) dimana pembelajaran terkait digitalisasi berpengaruh terhadap *strategic agility* dalam suatu bisnis. Digitalisasi menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk merespons terhadap perubahan yang disebabkan oleh pandemi Covid-19.

4.6.3. Pengaruh *Employee Agility* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *employee agility* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro.

Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.001 yang nilainya lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis diterima artinya *employee agility* mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap *strategic agility*. Adanya pengaruh positif *employee agility* terhadap *strategic agility* menunjukkan bahwa semakin tinggi *employee agility* maka akan semakin baik pula *strategic agility*.

Penelitian Muduli (2016) menyatakan bahwa *employee agility* merupakan hal yang penting dalam menciptakan *strategic agility* hal ini karena masalah saat ini adalah perusahaan harus mampu menghadapi lingkungan yang tidak terduga, dimnamis dan terus berubah. Dengan memiliki *employee agility* atau tenaga kerja yang gesit maka akan memungkinkan perusaahaan dalam meningkatkan kemampuan strategis dan dapat mengurangi biaya tenaga kerja baik secara tetap ataupun tidak tetap. Perusahaan yang memiliki *employee agility* maka akan dapat merespons situasi yang tidak stabil dan lingkungan yang tidak pasti. Selain itu, karyawan yang gesit akan memaksimalkan produktivitas karyawan dengan mempekerjakan orang secara fleksibel menentukan keberhasilan perusahaan dalam lingkungan yang bergejolak dan cepat berubah.

Hubungan positif dan signifikan antara *employee agility* terhadap *strategic agility* menunjukkan bahwa apabila UMKM Malioboro memiliki kemampuan karyawan yang tangkas maka *strategic agility* pada UMKM Malioboro akan semakin baik. Suatu UMKM yang memiliki *employee agility* maka akan memberikan dampak positif dalam UMKM tersebut tentunya di era pandemi Covid-19 dan pasca pandemi Covid-19. Kemampuan karyawan yang tangkas dan gesit akan memberikan hal yang baik bagi UMKM karena karyawan tersebut

memiliki kemampuan dalam mencari peluang, melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien, dan mampu untuk belajar sesuatu yang baru.

Penelitian Sherehiy & Karwowski (2014) menyatakan bahwa *strategic agility* membutuhkan pengembangan tenaga kerja yang dapat beradaptasi yang mampu dalam menangani hal-hal yang tidak terduga dan perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis. Studi tersebut menunjukkan bahwa *employee agility* berpengaruh signifikan terhadap *strategic agility* karena dalam mengembangkan hubungan kerjasama yang kuat dalam suatu organisasi dan dengan pelanggan dan pemasok sangat berkaitn dengan kelincahan tenaga kerja pada perushaaan khususnya pada UMKM. Organisasi atau perusahaan yang memiliki karyawan yang lincah maka akan secara positif mempengaruhi otonomi pekerjaan, ketidakpastian pekerjaan, dan kolaborasi karyawan, serta karyawan akan lebih untuk melakukan pekerjaan dengan cara yang adaptif dan fleksibel.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Pitafi *et al* (2018) bahwa *employee agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility* yang berkaitan dengan pengembangan dan keberlanjutan dari usaha kecil. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa kelincahan karyawan sangat berperan dalam mewujudkan tanggapan yang efektif terhadap perubahan pasar. *Employee agility* akan memberikan pemahaman dengan mempertimbangkan sebahai hasil dari informasi yang diproses dengan baik berdasarkan perspektif permrosesan informasi. Karyawan yang tangkas akan memperoleh pengetahuan yang diperlukan ketika bekerja dan akan merespon perubahan pasar dengan cepat. Studi tersebut

memberikan peran penting *employee agility* dalam meningkatkan *strategic agility* dengan bantuan alat digital untuk mencapai kelincahan.

4.6.4. Pengaruh *Leadership Agility* memoderasi *Innovativeness* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership agility* memoderasi *innovativeness* dengan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro. Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.325 yang nilainya lebih besar dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis ditolak artinya adanya *leadership agility* tidak memperkuat *innovativeness* terhadap *strategic agility*. *Leadership agility* memiliki pengaruh positif *innovativeness* terhadap *strategic agility* namun tidak sigifikan.

Hubungan positif namun tidak signifikan *leadership agility* pada *innovativeness* terhadap *strategic agility* berarti bahwa dengan adanya variabel *leadership agility* maka akan memberikan pengaruh positif antara *innovativeness* dengan *strategic agility* tetapi tidak signifikan. Semakin besar *innovativeness* dan *leadership agility* maka akan memberikan nilai yang lebih besar terhadap *strategic agility*, begitupun sebaliknya. Jadi, seberapapun besar nilai perubahan *leadership agility* maka tidak akan berpengaruh ke *innovativeness* dan *strategic agility*.

Pada penelitian ini Hipotesis 4a yaitu *leadership agility* memoderasi *innovativeness* berpengaruh positif tidak signifikan pada *strategic agility* telah ditolak. Hal ini berarti pada UMKM Malioboro peran *leadership agility* pada

innovativeness terhadap *strategic agility* tidak begitu berpengaruh. Hal ini dikarenakan pada UMKM Malioboro telah melakukan inovasinya tanpa perlu adanya peran dari *leadership agility*. Hal ini berarti bahwa budaya inovasi di UMKM Malioboro telah ada sejak dahulu meskipun para pemilik UMKM Malioboro belum memiliki sifat kepemimpinan yang tangkas. Keputusan inovasi tidak begitu dipengaruhi oleh *leadership agility* karena UMKM Malioboro akan melakukan inovasi jika memang hal tersebut dibutuhkan.

Penelitian Joiner, (2019) menyatakan perusahaan yang memiliki kelincahan yang lebih besar lebih efektif dalam menghapi perubahan yang cepat dan hubungan yang saling bergantung, menghasilkan hasil bisnis yang lebih baik, dan menambah nilai yang lebih besar bagi para pemangku kepentingan. *Leadership agility* dibutuhkan dalam lingkungan saat ini untuk diwujudkan, para pemimpin perlu mengembangkan praktik tindakan reflektif yang berkelanjutan dan proaktif, memimpin perubahan, memimpin tim, dan memimpin diskusi penting.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Brown (2020) yang menyatakan *leadership agility* akan mendorong inovasi dengan secara halus menantang cara pemimpin dalam berpikir tentang pengambilan risiko, kesalahan, dan kegagalan. Pada penelitian ini UMKM di Malioboro telah melakukan inovasinya dan *leadership agility* berpengaruh positif terhadap *innovativeness* pada *strategic agility* tetapi tidak signifikan. Organisasi akan memberikan cara untuk beradaptasi di dunia yang tidak pasti yaitu melalui inovasi. Inovasi merupakan salah satu hal paling kuat yang dilakukan untuk menghadapi kondisi yang tidak pasti. Penelitan ini mendukung penelitian (Akkaya & Tabak, 2020) dimana *leadership agility* tidak

begitu berpengaruh atau berpengaruh tidak signifikan terhadap inovasi pada *strategic agility*. Studi pada penelitian ini menunjukkn bahwa para pelaku usaha kecil di Malioboro telah sadar akan pentingnya inovasi tanpa perlu peran dari *leadership agility* apalagi di era pandemi Covid-19 ini. UMKM Malioboro mengetahui bahwa apabila suatu organisasi melakukan inovasi maka akan memberikan jalan untuk pertumbuhan organisasi. Hal ini dilakukan oleh pelaku usaha kecil di Malioboro agar dapat bertahan di era dan pasca pandemi Covid-19.

4.6.5. Pengaruh *Leadership Agility* memoderasi *Digitalization Lesson* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership agility* memoderasi *digitalization lesson* dengan pengaruh positif dan signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro. Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.001 yang nilainya lebih kecil dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis diterima artinya adanya *leadership agility* memperkuat *digitalization lesson* terhadap *strategic agility*. *Leadership agility* memiliki pengaruh positif signifikan *digitalization lesson* terhadap *strategic agility*.

Hubungan positif dan signifikan bahwa *leadership agility* memperkuat *digitalization lesson* terhadap *strategic agility* pada studi kasus UMKM Malioboro. Artinya dengan adanya variabel *leadership agility* maka akan memperkuat pengaruh positif antara *digitalization lesson* dengan *strategic agility* dengan signifikan. Semakin besar *digitalization lesson* dan *leadership agility* maka akan

memberikan nilai yang lebih besar terhadap *strategic agility*, begitupun sebaliknya. Signifikan artinya nilai perubahan *leadership agility* akan berpengaruh ke *digitalization lesson* dan *strategic agility*.

Pada penelitian ini Hipotesis 4b yaitu *leadership agility* memoderasi *digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan pada *strategic agility* telah diterima. Hal ini berarti pada UMKM Malioboro peran *leadership agility* pada *digitalization lesson* terhadap *strategic agility* berperan penting. Artinya pada UMKM Malioboro terkait dengan pembelajaran digitalisasi atau keputusan yang berkaitan dengan digital dipengaruhi oleh keputusan dari pemimpin sehingga pemimpin yang tangkas sangat diperlukan. Pemimpin yang tangkas akan memberikan peran dalam pengambilan keputusan dengn bijak yang kaitannya dengan digitalisasi.

Penelitian Attar & Abdul-Kareem (2020) menyatakan *leadership agility* adalah kemampuan seorang pemimpin untuk membuat keputusan yang bijaksana dan efektif di tengah lingkungan yang kompleks, bergejolak dan cepat berubah. Hal ini menggambarkan bahwa seorang pemimpin dapat mengambil tindakan cerdas dan bijaksana dalam situasi yang ditandai dengan ketidakpastian yang tinggi, kompleksitas dan perubahan yang cepat. *Leadership agility* merupakan kemampuan untuk mempelajari gaya kepemimpinan baru dan secara fleksibel mengganti gaya kepemimpinan yang sudah dikuasai dalam upaya untuk cepat menanggapi keadaan yang dinamis dan berubah. Kepemimpinan yang gesit akan membuat strategi fleksibel adaptif berdasarkan perubahan eksternal dan internal

dan menciptakan pengalaman yang terhubung dengan nilai antara semua pemangku kepentingan.

Pada penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *leadership agility* memperkuat pembelajaran digitalisasi usaha kecil untuk mengimplementasikan *strategic agile* (Bushuyeva et al., 2019). *Agile leadership* mampu memberikan efek moderasi tingkat tinggi dari interaksi antara fleksibilitas strategis dan transformasi digital. Pada penelitian tersebut sesuai dengan hipotesis penelitian dimana ketika sebuah perusahaan memiliki kecenderungan yang lebih besar terhadap transformasi digital, organisasi mengembangkan dan mendukung fleksibilitas strategis yang lebih besar untuk merencanakan dan mengimplementasikan strategi, yang kemudian memberikan dampak positif pada transformasi digitalnya (Fachrunnisa et al., 2020). Penelitian ini mendukung penelitian Saputra *et al* (2022) dimana leadership agility akan memperkuat *digitalization lesson* terhadap *strategic agility*. Hasilnya mengungkapkan bahwa digitalization lesson akan memainkan peran strategis yang diperkuat dengan adanya *leadership agiity* dalam memipin organisasi selama pandemi Covid-19.

4.6.6. Pengaruh *Leadership Agility* memoderasi *Employee Agility* terhadap *Strategic Agility*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *leadership agility* memoderasi *employee agility* dengan pengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *strategic agility* pada UMKM Malioboro. Hal ini terbukti dari nilai *p value* sebesar 0.295

yang nilainya lebih besar dari 0.05 yang berarti bahwa hipotesis ditolak artinya adanya *leadership agility* tidak memperkuat *employee agility* terhadap *strategic agility*. *Leadership agility* memiliki pengaruh positif *employee agility* terhadap *strategic agility* namun tidak sigifikan.

Hubungan positif namun tidak signifikan variabel *leadership agility* pada *employee agility* terhadap *strategic agility* artinya dengan adanya variabel *leadership agility* maka akan memberikan pengaruh positif antara *employee agility* dengan *strategic agility* tetapi tidak signifikan. Semakin besar *employee agility* dan *leadership agility* maka akan memberikan nilai yang lebih besar terhadap *strategic agility*, begitupun sebaliknya. Jadi, seberapapun besar nilai perubahan *leadership agility* maka tidak akan berpengaruh ke *employee agility* dan *strategic agility*.

Pada penelitian ini Hipotesis 4c yaitu *leadership agility* memoderasi *employee agility* berpengaruh tidak signifikan pada *strategic agility* telah ditolak. Hal ini berarti pada UMKM Malioboro peran *leadership agility* pada *employee agility* terhadap *strategic agility* tidak begitu berpengaruh. Hal ini dikarenakan pada UMKM Malioboro telah melakukan inovasinya tanpa perlu adanya peran dari *leadership agility*. Hal ini berarti bahwa ketangkasan karyawan di UMKM Malioboro telah telah ditanamkan pada karyawan UMKM Malioboro tanpa perlu adanya peran *leadership agility*. Hal ini berarti karyawan pada UMKM Malioboro telah memiliki sikap employee agility sehingga ada atau tidaknya peran dari kepeimpinan yang tangkas tidak begitu berpengaruh signifikan.

Penelitian Pitafi et al., (2018) menyatakan keadaan ketidakstabilan dan ketidakpastian di lingkungan sekitar setiap kegiatan ekonomi adalah suatu hal yang melekat dalam organisasi saat ini, karena meningkatnya persaingan dan teknologi canggih. Hal ini menunjukkan pentingnya *agile* dalam menghadapi perubahan yang cepat ini, karena di luar organisasi memungkinkan organisasi untuk mencapai banyak tujuan secara akurat dan cepat dan berkontribusi untuk meningkatkan posisi kompetitif organisasi. Oleh karena itu, kepemimpinan tangkas memainkan peran mendasar dalam proses kemajuan dan keberlanjutan dengan menghilangkan hambatan yang dihadapinya, sebagai pemimpin.

Penelitian ini sejalan dengan Muduli, (2016) bahwa *leadership agility* berpengaruh pada *employee agility* terhadap *strategic agility* dimana organisasi dapat berhasil menangani lingkungan yang tidak terduga, dinamis, dan terus berubah, *strategic agility* adalah yang paling dominan dan popular yang diiringi dengan *leadership agility* dan *employee agility*. Perusahaan yang lincah tidak mungkin terjadi tanpa *employee agility* dan peran *leadership agility* meskipun peran *leadership agility* tidak begitu berpengaruh signifikan. *Employee agility* ditentukan dari sikap karyawan itu sendiri karena karyawan yang tangkas akan memiliki sikap proaktif, adaptif, dan *resilience* pada suatu pekerjaan. Organisasi harus membentuk kembali dirinya sendiri untuk menyebarkan sumber daya dengan lancar untuk mengatasi kondisi yang berubah. Karyawan masa depan memiliki peluang kuat untuk menemukan kembali dirinya sendiri dan bakat untuk mendorong *strategic agility* dalam perusahaan. Untuk itu suatu organisasi akan lebih baik apabila memiliki karyawan yang tangkas dan memiliki pemimpin yang

tangkas. Hal ini berbeda dengan penelitian Fitaloka *et al* (2020) menunjukkan bahwa *leadership agility* memiliki berpengaruh signifikan pada *employee agility* terhadap *strategic agility*. Hasil studinya menyatakan bahwa pemimpin yang gesit akan memberikan pengaruh dalam efektivitas kerja karyawan bagi perusahaan. Namun pada UMKM Malioboro karyawannya sudah *agile* atau fleksibel sehingga tidak perlu pendukung dari leadership agility yang berarti bahwa peran *leadership agility* tidak begitu bermakna karena karyawan sudah *agile* atau memiliki sikap *employee agility*.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Innovativeness* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0,213 dan t hitung sebesar 3,296 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05. Artinya semakin besar *innovativeness* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya.

2. *Digitalization lesson* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.337 dan t hitung sebesar 4.215 dan probabilitas sebesar 0,000<0,05 yang artinya semakin baik *digitalization lesson* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya.

3. *Employee agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.241 dan t hitung sebesar 3.369 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05. Artinya semakin baik *employee agility* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya.

4. *Leadership Agility* memoderasi positif tidak signifikan *innovativeness* terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.057 dan t hitung sebesar 0.986 dan probabilitas sebesar 0,325>0,05. Artinya semakin baik *leadership agility* dan semakin baik *innovativenes* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya tetapi pengaruh *leadership agility* tidak signifikan.

5. *Leadership Agility* memoderasi positif signifikan *digitalization lesson* terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.205 dan t hitung sebesar 3.170 dan probabilitas sebesar 0,001<0,05. Artinya bahwa semakin baik *leadership agility* akan memperkuat *digitaization lesson* sehingga semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya.

6. *Leadership Agility* memoderasi positif tidak signifikan *employee agility* terhadap *strategic agility*. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur positif sebesar 0.064 dan t hitung sebesar 1.049 dan probabilitas sebesar 0,295>0,05. Artinya semakin baik *leadership agility* dan semakin baik *employee agility* maka semakin baik pula *strategic agility*, begitu juga sebaliknya tetapi pengaruh *leadership agility* tidak signifikan.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh pihak UMKM Malioboro sebagai bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. UMKM Malioboro perlu meningkatkan *digitalization lesson* dalam usahanya karena sangat berperan untuk mempertahankan bisnisnya di era pandemi dan pasca pandemi maupun di kondisi lingkungan yang terus berubah.
2. Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya digunakan metode lain untuk memaksimalkan pengaruh tiap variabel pada *strategic agility*.

DAFTAR PUSTAKA

Aditya, Dhoni Cahya. (2018). Malioboro sebagai Pusat Pariwisata Kota Yogyakarta. Domestic Case Study 2018.

Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, *19*(1), 0–17.

Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation and Knowledge*, *5*(4), 279–288. https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.10.002

Atalan, A. (2020). Is the lockdown important to prevent the COVID-9 pandemic? Effects on psychology, environment and economy-perspective. *Annals of Medicine and Surgery*, *56*(June), 38–42. https://doi.org/10.1016/j.amsu.2020.06.010

Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2020). The Role of Agile Leadership in Organisational Agility. *Agile Business Leadership Methods for Industry 4.0*, 171–191. https://doi.org/10.1108/978-1-80043-380-920201011

Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small- enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, *27*, 1989–2001.

https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035

Barbosa, M., Castañeda -Ayarza, J. A., & Lombardo Ferreira, D. H. (2020). Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. *Journal of Cleaner Production*, *258*. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120880

Brown, M. (2020). *Innovation & Agile Leadership Innovation & Agile Leadership*. *October*, 1–3.

Bushuyeva, N., Bushuiev, D., & Bushuieva, V. (2019). Agile Leadership of Managing Innovation Projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, *0*(4 (10)), 77–84. https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.10.077

Chen, C., Lin, Y., Chen, W., & Chao, C. (2021). *Role of Government to Enhance Digital Transformation in Small Service Business*. 1–24.

Chen, X., Despeisse, M., & Johansson, B. (2020). Environmental sustainability of digitalization in manufacturing: A review. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(24), 1–33. https://doi.org/10.3390/su122410298

Dabić, M., Stojčić, N., Simić, M., Potocan, V., Slavković, M., & Nedelko, Z. (2021). Intellectual agility and innovation in micro and small businesses: The mediating role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research*, *123*(July 2020), 683–695. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.013

De Wit, B., & Meyer, R. (2017). Strategy: an international perspective. In

Strategy: process, content, context.

Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic management: Texts and Cases*.

Diharto, A. K., Muafi, Resmi, S., Siswanti, Y., Retnaningdiah, D., Ghofar, A., & Kusumawati, R. A. (2018). The role of women empowerment and organizational agility toward the resilience of disaster-affected batik small medium enterprises: An effort to overcome technology disruptive. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, *9*(4), 136–144.

Doz, Y. (2019). *Working Paper Series Escaping the " S - Curve " – is the " Agile " Organization the Answer ?*

Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 370–382. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006

Elali, W. (2021). The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond. *International Journal of Business Ethics and Governance*, *1*, 1–8. https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i2.64

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.

Fitaloka, R., Sugarai, B., Arung Perkasa, A. R., & Saputra, N. (2020). Leadership

Agility and Digital Quotient Influence on Employee Engagement: between PT.X and PINRUMAH.COM. *The Winners, 21*(2). https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6768

Gerald, E., Obianuju, A., & Chukwunonso, N. (2020). Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, *2*(1), 41–50. https://doi.org/10.35912/ijfam.v2i1.163

Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, *5*(2), 139–149. https://doi.org/10.1177/2394964319868321

Lee, S. M., & Trimi, S. (2021). Convergence innovation in the digital age and in the COVID-19 pandemic crisis. *Journal of Business Research*, *123*(September 2020), 14–22. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.041

Leppäaho, T., & Ritala, P. (2021). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family Business Strategy*, *xxxx*, 100440. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, *28*(6), 1129–1157. https://doi.org/10.1111/isj.12153

Lin, Y. C., Chen, C. L., Chao, C. F., Chen, W. H., & Pandia, H. (2020). The study of evaluation index of growth evaluation of science and technological innovation micro-enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(15).

https://doi.org/10.3390/SU12156233

Muduli, A. (2016). Exploring the facilitators and mediators of workforce agility: an empirical study. *Management Research Review*, *39*(12), 1567–1586. https://doi.org/10.1108/MRR-10-2015-0236

Nsights, G. E. O. F. I., Sawy, O. A. El, & Pavlou, P. A. (2013). *D IGITAL B USINESS S TRATEGY : T OWARD A N EXT*. *37*(2), 471–482.

Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016*, 1–16.

Nyamrunda, F. C., & Freeman, S. (2021). Strategic agility, dynamic relational capability and trust among SMEs in transitional economies. *Journal of World Business*, *56*(3), 101175. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101175

Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving productivity with self-organised teams and agile leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *64*(1), 112–128. https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178

Pereira, C. S., Veloso, B., Durão, N., & Moreira, F. (2021). The influence of technological innovations on international business strategy before and during COVID-19 pandemic. *Procedia Computer Science*, *196*(2019), 44–51. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.071

Pitafi, A. H., Liu, H., & Cai, Z. (2018). Investigating the relationship between

workplace conflict and employee agility: The role of enterprise social media. *Telematics and Informatics, 35*(8), 2157–2172. https://doi.org/10.1016/j.tele.2018.08.001

Saputra, N., Sasanti, N., Alamsjah, F., & Sadeli, F. (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. *Procedia Computer Science*, *197*(2021), 326–335. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.147

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, *44*(3), 466–473. https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002

Vliet, S. D. J. (2017). Proactive and Adaptive Agility among Employees - The Relationship with Personal and Situational Factors. In *Erasmus University Rotterdam*.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: pearson.*

Wu, J., & Wu, Z. (2014). Integrated risk management and product innovation in China: The moderating role of board of directors. *Technovation*, *34*(8), 466–476. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2013.11.006

Yildiz, T., & Aykanat, Z. (2021). The mediating role of organizational innovation on the impact of strategic agility on firm performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *17*(4), 765–786. https://doi.org/10.1108/WJEMSD-06-2020-0070

Website

Asmara, Chandra Gian. 2021. Meledak 381%, Indonesia Masuk Puncak Wabah Covid-19. Diakses melalui https://www.cnbcindonesia.com/news/20210630114240-4-257019/meledak-381-indonesia-masuk-puncak-kedua-wabah-covid-19. Diakses pada tanggal 4 Oktober 2021.

Baskoro, Sandy. 2021. Terus Terang Indonesia Keteteran Hadapi Covid-19. Diakses melalui https://insight.kontan.co.id/news/terus-terang-indonesia-keteteran-hadapi-covid-19-1. Diakses pada tanggal 4 Oktober 2021.

Santoso, Yusuf Imam. 2021. *PPKM Berlangsung 2 Bulan, Begini Dampaknya Terhadap Perekonomian.* Diakses melalui https://nasional.kontan.co.id/news/ppkm-berlangsung-2-bulan-begini-dampaknya-terhadap-perekonomian. Diakses pada tangga 8 September 2021.

Syahrial, Muhamad. 2021. *Begini Kondisi Ekonomi Indonesia Jika PPKM Darurat Diperpanjang*. Diakses melalui https://www.kompas.com/tren/read/2021/07/17/160200565/begini-kondisi-ekonomi-indonesia-jika-ppkm-darurat-diperpanjang. Diakses pada tanggal 7 September 2021.

Widiyastuti, Ariyani Yakti. 2021. *Tak Kuat Hadapi PPKM, Pedagang Kibarkan Puluhan Bendera Putih di Malioboro*. Diakses melalui https://bisnis.tempo.co/read/1489112/tak-kuat-hadapi-ppkm-pedagang-

kibarkan-puluhan-bendera-putih-di-malioboro. Diakses pada tanggal 8 September 2021.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENELITIAN

PRODI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Kepada

Yth. Bapak/Ibu/Saudara Pelaku UMKM Kawasan Malioboro

Di tempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka penyusunan Tesis S-2 yang berjudul "*Strategic Agility*: Peran *Innovativeness, Digitalization Lesson, Employee Agility*, dan *Leadership Agility* (Studi pada UMKM Kawasan Malioboro)", Saya mengajukan sejumlah kuesioner penelitian.

Kuesioner ini akan Saya gunakan sebagai bahan dalam penyusunan Tesis untuk meraih gelar Strata Dua (S-2) bidang Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia. Oleh karena itu, Saya memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i meluangkan sedikit waktunya untuk mengisi/menjawab kuesioner penelitian ini sesuai pengetahuan Bapak/Ibu/Saudara/i mengenai *strategic agility* atau strategi ketangkasan pada UMKM Kawasan Malioboro selama ini. Identitas Bapak/Ibu/Saudara/i akan Saya jaga kerahasiannya sesuai dengan etika penelitian.

Demikian surat permohonan Saya, atas perhatian, kerjasama dan waktu yang diberikan oleh Bapak/Ibu/Saudara/i, Saya sampaikan terima kasih.

Hormat Saya,

Erni Dwi Saputri

KUESIONER

Pada penelitian ini yang dapat menjadi responden adalah Bapak/Ibu/Saudara/i yang memiliki UMKM di Kawasan Malioboro yang menggunakan teknologi informasi.

A. Bagian I

Mohon semua jawaban dibawah ini diisi dengan memberikan tanda silang (x) pada jawaban yang paling sesuai dengan keadaan Bapak/Ibu/Saudara/i sesungguhnya.

1. Nama:
2. Jenis Kelamin:
   a. Laki-laki
   b. Perempuan
3. Usia:
   a. 15 - 24 tahun
   b. 25 - 34 tahun
   c. 35 - 44 tahun
   d. 45 - 54 tahun
   e. > 54 tahun
4. Pendidikan:
   a. Sekolah Menengah Pertama
   b. Sekolah Menengah Atas
   c. Strata Satu (S-1)
   d. Strata Dua (S-2)
   e. Lainnya

B. Bagian II

Mohon semua pernyataan bawah ini dijawab sesuai dengan keadaan sebenar-benarnya UMKM yang Bapak/Ibu/Saudara/i miliki, dengan memberi tanda checklist (√) di kolom yang telah disediakan.

Keterangan:

STS	: Sangat Tidak Setuju
TS	: Tidak Setuju
TS/S	: Tidak Setuju/Setuju
S	: Setuju
SS	: Sangat Setuju

No	Pernyataan	Ukuran				
	INNOVATIVENESS	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	Selama periode COVID-19……					
1	Saya memperkenalkan produk/layanan baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan					
2	Saya memberi perhatian terhadap permasalahan UMKM dengan solusi berupa teknologi					
3	Saya menghabiskan banyak waktu untuk mencari tahu kondisi pasar					
	DIGITALIZATION LESSON	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	a) Proses dan Sistem					
	Selama periode COVID-19……					
1	Saya menggunakan alat bantu teknologi sebagai pengganti tenaga kerja manusia agar produksi dapat berlanjut					
2	Saya menggunakan media sosial untuk menganalisis dan memprediksi keinginan pelanggan					
3	Saya mengintegrasikan media seluler dan aplikasinya ke dalam sistem untuk penggunaan alat pemasaran digital dalam meningkatkan pengalaman pelanggan					
	b) Customers/Konsumen	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	Selama periode COVID-19……					
1	Saya melibatkan pelanggan untuk mendorong penjualan melalui media sosial dan iklan					
2	Saya melibatkan pelanggan untuk meningkatkan penjualan dan pengalaman pelanggan					
3	Saya mengurangi kontak dari manusia ke manusia yang mendorong penjualan selama pembatasan					
4	Saya melakukan penjualan online					
	c) Produk	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	Selama periode COVID-19……					
1	Saya menggunakan situs web untuk menjual kembali produk					
2	Saya menyediakan fasilitas akses WiFi gratis					
3	Saya menggunakan teknologi digital saat proses pengembangan produk					

	EMPLOYEE AGILITY	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
	a) Proaktif					
Selama periode COVID-19……						
1	Karyawan Saya selalu mencari peluang untuk melakukan perbaikan UMKM					
2	Karyawan Saya selalu mencari cara yang lebih efektif untuk melakukan pekerjaan					
3	Karyawan Saya selalu membagi waktu mengurus pekerjaan yang harus dilakukan					
4	Karyawan Saya selalu melakukan apa yang diperintahkan atau diminta					
	b) Adaptif	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
Selama periode COVID-19……						
1	Karyawan Saya selalu menyesuaikan diri dengan prosedur kerja yang baru					
2	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar menggunakan peralatan baru					
3	Karyawan Saya selalu dengan cepat belajar untuk tetap dapat mengikuti hal-hal terkini					
4	Karyawan Saya selalu dengan cepat beralih dari satu pekerjaan ke pekerjaan					
	c) Resilience	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
Selama periode COVID-19……						
1	Karyawan Saya selalu melakukan pekerjaan dengan tepat dan mampu melaksanakan tugas dengan cermat dalam situasi yang sulit atau penuh tekanan					
2	Karyawan Saya selalu bekerja dengan baik ketika menghadapi beban kerja atau jadwal yang padat					
3	Karyawan Saya selalu mencoba mengelola masalah ketika situasi yang berbeda terjadi					
4	Karyawan Saya selalu mengambil tindakan alternatif untuk menangani masalah yang mendesak					
	LEADERSHIP AGILITY	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
Selama periode COVID-19……						
1	Sebagai pemilik, Saya selalu berbagi tanggung jawab dengan karyawan					
2	Sebagai pemilik, Saya memiliki kemampuan untuk mengenali masalah dalam membuat keputusan					

3	Sebagai pemilik, Saya selalu siap menghadapi segala tantangan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah					
	STRATEGIC AGILITY	**STS**	**TS**	**TS/S**	**S**	**SS**
Selama periode COVID-19……						
1	Saya memiliki strategi untuk mengejar peluang dan mengatasi ancaman secara cepat					
2	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam merspon perubahan lingkungan yang dinamis					
3	Saya memiliki kecepatan dan kelincahan dalam pengambilan keputusan untuk merespon ancaman bisnis yang datang tiba-tiba					
4	Saya dengan tangkas dapat mengadaptasi sumber daya, proses, dan teknologi untuk memenuhi kebutuhan lingkungan yang berubah.					
5	Saya mempertimbangkan untuk melakukan kerjasama dengan UMKM lain dalam mengembangkan strategi bisnis.					

Lampiran 2. Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
in1	165	2	5	4.07	.734
in2	165	3	5	4.19	.715
in3	165	2	5	3.99	.720
X1	165	2	5	4.08	.584
DL1	165	2	5	4.02	.753
DL2	165	2	5	4.11	.716
DL3	165	3	5	4.14	.662
DL4	165	2	5	4.11	.681
DL5	165	2	5	4.05	.670
DL6	165	2	5	4.16	.680
DL7	165	2	5	4.08	.719
DL8	165	2	5	3.96	.647
DL9	165	2	5	4.04	.748
DL10	165	2	5	3.97	.702
X2	165	2	5	4.06	.531
EA1	165	2	5	4.16	.732
EA2	165	1	5	4.10	.816
EA3	165	2	5	4.12	.739
EA4	165	1	5	4.15	.791
EA5	165	1	5	4.15	.746
EA6	165	1	5	4.14	.803
EA7	165	1	5	4.10	.835
EA8	165	1	5	4.10	.816
EA9	165	1	5	4.15	.821
EA10	165	1	5	4.12	.795
EA11	165	1	5	4.15	.838
EA12	165	1	5	4.10	.775
X3	165	1	5	4.13	.686
LA1	165	1	5	4.03	.719

LA2	165	2	5	4.08	.784
LA3	165	1	5	4.14	.756
Z	165	2	5	4.08	.613
SA1	165	2	5	4.12	.739
SA2	165	2	5	4.14	.740
SA3	165	2	5	4.19	.756
SA4	165	2	5	4.17	.867
SA5	165	2	5	4.19	.793
Y	165	2	5	4.16	.589
Valid N (listwise)	165				

Statistics

		X1	X2	X3	Z	Y
N	Valid	165	165	165	165	165
	Missing	0	0	0	0	0

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	32	19.4	19.4	20.0
	Setuju	91	55.2	55.2	75.2
	Sangat Setuju	41	24.8	24.8	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Netral	26	15.8	15.8	16.4
	Setuju	85	51.5	51.5	67.9
	Sangat Setuju	53	32.1	32.1	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sangat Tidak Setuju	1	.6	.6	.6
	Tidak Setuju	5	3.0	3.0	3.6
	Netral	20	12.1	12.1	15.8
	Setuju	74	44.8	44.8	60.6
	Sangat Setuju	65	39.4	39.4	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Z

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.2	1.2	1.2
	Netral	29	17.6	17.6	18.8
	Setuju	87	52.7	52.7	71.5
	Sangat Setuju	47	28.5	28.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Y

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Setuju	2	1.2	1.2	1.2
	Netral	23	13.9	13.9	15.2
	Setuju	83	50.3	50.3	65.5
	Sangat Setuju	57	34.5	34.5	100.0
	Total	165	100.0	100.0	

Lampiran 3. Reliability

1. *Reliability Innovativeness*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.769	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
in_1	7.63	2.516	.577	.716
in_2	7.50	2.534	.579	.715
in_3	7.60	2.179	.654	.629

2. *Realibility Digitalization Lesson*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	36	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
dl_1	31.22	29.663	.651	.853
dl_2	30.81	30.218	.705	.849
dl_3	31.06	29.311	.805	.841
dl_4	30.89	32.959	.511	.864
dl_5	30.97	32.713	.519	.864
dl_6	32.00	33.200	.370	.876
dl_7	30.75	30.936	.680	.852
dl_8	31.42	31.736	.510	.865
dl_9	31.61	31.502	.521	.864
dl_10	31.28	29.978	.647	.854

3. *Reliability employee agility*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	12

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ea_1	42.43	32.254	.651	.860
ea_2	42.37	30.861	.745	.853
ea_3	42.30	32.976	.559	.866
ea_4	42.23	32.392	.699	.858
ea_5	42.17	32.833	.630	.861
ea_6	42.13	33.913	.445	.873
ea_7	42.17	33.730	.520	.868
ea_8	42.27	33.926	.535	.867
ea_9	42.13	33.292	.592	.864
ea_10	42.10	34.162	.502	.869
ea_11	42.17	33.316	.469	.872
ea_12	42.27	32.961	.478	.872

4. *Reliability Leadership Agility*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
la_1	7.90	2.438	.377	.868
la_2	7.93	1.513	.716	.502
la_3	8.17	1.523	.698	.525

5. *Reliability Strategic Agility*

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded[a]	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

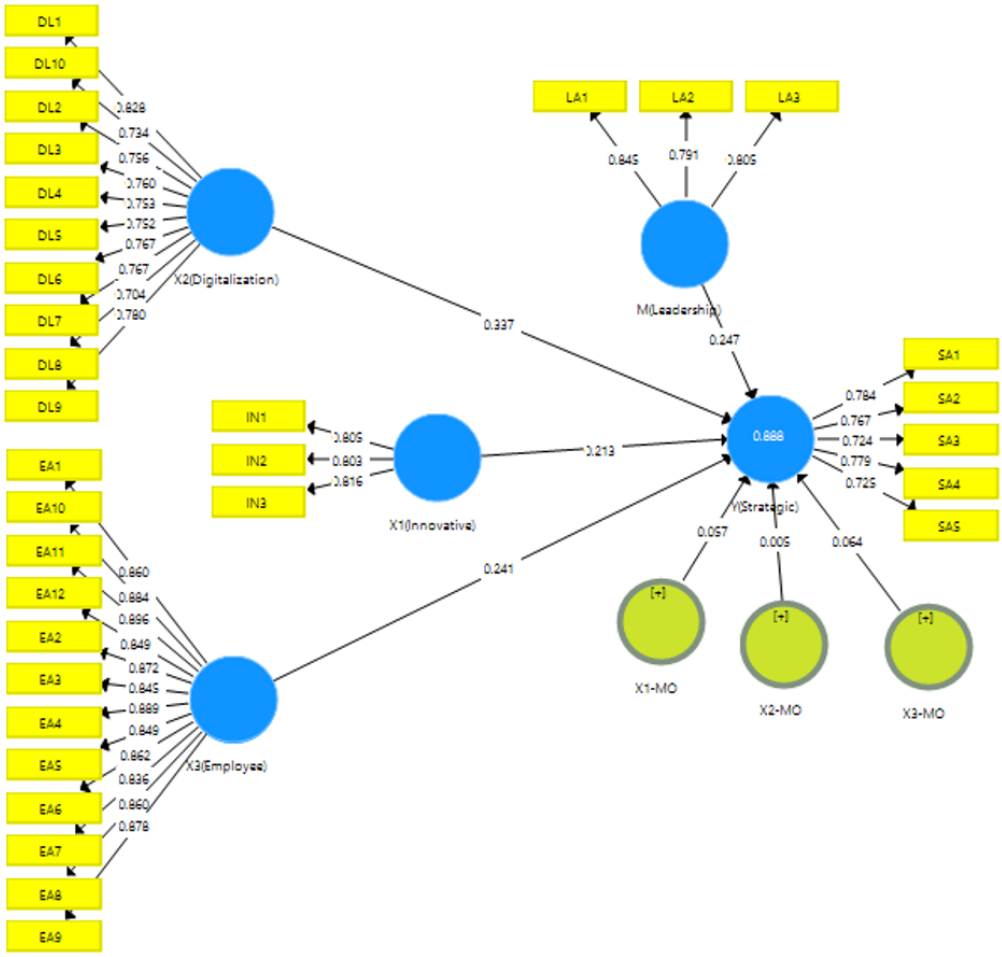
Cronbach's Alpha	N of Items
.736	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
sa_1	16.27	5.444	.555	.670
sa_2	16.17	5.316	.535	.676
sa_3	16.50	5.362	.419	.727
sa_4	16.10	6.024	.377	.733
sa_5	16.17	5.178	.631	.640

Lampiran 4. SEM-PLS

a. Output Model



b. Uji Validitas Konvergen

	Average Variance Extracted (AVE)
M(Leadership)	0.662
X1(Innovative)	0.653
X1-MO	1.000
X2(Digitalization)	0.579
X2-MO	1.000
X3(Employee)	0.749
X3-MO	1.000
Y(Strategic)	0.572

c. Uji Validitas Konvergen

	M(LA)	X1(Inn)	X1-MO	X2(DL)	X2-MO	X3(EA)	X3-MO	Y(SA)
DL1				0.828				
DL10				0.734				
DL2				0.756				
DL3				0.760				
DL4				0.753				
DL5				0.752				
DL6				0.767				
DL7				0.767				
DL8				0.704				
DL9				0.780				
EA1						0.860		
EA10						0.884		
EA11						0.896		
EA12						0.849		
EA2						0.872		
EA3						0.845		
EA4						0.889		
EA5						0.849		
EA6						0.862		
EA7						0.836		
EA8						0.860		
EA9						0.878		
IN1		0.805						
IN2		0.803						
IN3		0.816						
LA1	0.845							
LA2	0.791							
LA3	0.805							
SA1								0.784
SA2								0.767
SA3								0.724
SA4								0.779
SA5								0.725
X1(Innovative) * M(Leadership)			1.348					
X2(Digitalization) * M(Leadership)					1.445			
X3(Employee) * M(Leadership)							1.567	

d. Uji Validitas Diskriminan

	M(Leadership)	X1(Innovative)	X1-MO	X2(Digitalization)	X2-MO	X3(Employee)	X3-MO	Y(Strategic)
DL1	0.667	0.704	-0.320	0.828	-0.295	0.685	-0.245	0.776
DL10	0.582	0.611	-0.330	0.734	-0.325	0.629	-0.297	0.644
DL2	0.633	0.663	-0.309	0.756	-0.276	0.652	-0.260	0.665
DL3	0.556	0.607	-0.243	0.760	-0.218	0.613	-0.162	0.687
DL4	0.640	0.646	-0.268	0.753	-0.278	0.516	-0.229	0.665
DL5	0.552	0.607	-0.220	0.752	-0.211	0.598	-0.172	0.675
DL6	0.640	0.646	-0.306	0.767	-0.267	0.622	-0.268	0.698
DL7	0.590	0.650	-0.290	0.767	-0.286	0.559	-0.263	0.630
DL8	0.619	0.634	-0.370	0.704	-0.357	0.549	-0.341	0.661
DL9	0.671	0.719	-0.281	0.780	-0.292	0.617	-0.243	0.767
EA1	0.637	0.612	-0.369	0.672	-0.336	0.860	-0.329	0.721
EA10	0.649	0.613	-0.376	0.690	-0.353	0.884	-0.369	0.717
EA11	0.668	0.634	-0.355	0.723	-0.334	0.896	-0.364	0.749
EA12	0.637	0.629	-0.315	0.682	-0.280	0.849	-0.323	0.720
EA2	0.592	0.630	-0.353	0.676	-0.294	0.872	-0.291	0.723
EA3	0.628	0.626	-0.322	0.689	-0.256	0.845	-0.255	0.731
EA4	0.621	0.634	-0.383	0.713	-0.339	0.889	-0.370	0.732
EA5	0.591	0.587	-0.267	0.666	-0.227	0.849	-0.253	0.712
EA6	0.612	0.651	-0.250	0.688	-0.298	0.862	-0.339	0.727
EA7	0.554	0.609	-0.406	0.681	-0.317	0.836	-0.365	0.677
EA8	0.609	0.614	-0.351	0.663	-0.288	0.860	-0.338	0.685
EA9	0.631	0.641	-0.373	0.714	-0.334	0.878	-0.359	0.724
IN1	0.635	0.805	-0.350	0.699	-0.309	0.556	-0.309	0.702
IN2	0.547	0.803	-0.297	0.678	-0.234	0.621	-0.227	0.694
IN3	0.573	0.816	-0.349	0.693	-0.330	0.568	-0.312	0.657
LA1	0.845	0.579	-0.339	0.616	-0.346	0.584	-0.343	0.673

LA2	0.791	0.566	-0.253	0.661	-0.289	0.570	-0.258	0.673
LA3	0.805	0.622	-0.379	0.698	-0.365	0.593	-0.321	0.697
SA1	0.619	0.640	-0.352	0.700	-0.293	0.643	-0.276	0.784
SA2	0.646	0.599	-0.283	0.681	-0.265	0.602	-0.227	0.767
SA3	0.649	0.650	-0.317	0.709	-0.290	0.581	-0.238	0.724
SA4	0.650	0.674	-0.298	0.723	-0.272	0.709	-0.298	0.779
SA5	0.600	0.642	-0.232	0.605	-0.231	0.598	-0.209	0.725
X1(Innovative) * M(Leadership)	-0.399	-0.411	1.000	-0.385	0.928	-0.406	0.906	-0.393
X2(Digitalization) * M(Leadership)	-0.410	-0.360	0.928	-0.368	1.000	-0.352	0.925	-0.358
X3(Employee) * M(Leadership)	-0.378	-0.349	0.906	-0.325	0.925	-0.381	1.000	-0.332

e. Uji reliabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
M(Leadership)	0.745	0.855
X1(Innovative)	0.734	0.849
X1-MO	1.000	1.000
X2(Digitalization)	0.919	0.932
X2-MO	1.000	1.000
X3(Employee)	0.969	0.973
X3-MO	1.000	1.000
Y(Strategic)	0.813	0.870

f. Uji R Square

	R Square	R Square Adjusted
Y(Strategic)	0.888	0.883

g. Uji Predictive Relevance

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
M(Leadership)	495.000	495.000	
X1(Innovative)	495.000	495.000	
X1-MO	165.000	165.000	
X2(Digitalization)	1650.000	1650.000	
X2-MO	165.000	165.000	
X3(Employee)	1980.000	1980.000	
X3-MO	165.000	165.000	
Y(Strategic)	825.000	423.995	0.486

h. Uji Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.048	0.048
d_ULS	1.290	1.306
d_G	1.016	1.015
Chi-Square	818.527	819.811
NFI	0.830	0.830

i. Uji Signifikansi

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P Values
M(Leadership) -> Y(Strategic)	0.247	0.245	0.061	4.047	**0.000**
X1(Innovative) -> Y(Strategic)	0.213	0.205	0.065	3.296	**0.001**
X1-MO -> Y(Strategic)	0.057	0.058	0.057	0.986	**0.325**
X2(Digitalization) -> Y(Strategic)	0.337	0.330	0.080	4.215	**0.000**
X2-MO -> Y(Strategic)	0.205	0.204	0.068	3.170	**0.001**
X3(Employee) -> Y(Strategic)	0.241	0.258	0.072	3.369	**0.001**
X3-MO -> Y(Strategic)	0.064	0.058	0.061	1.049	**0.295**

Lampiran 5. Hasil Responden

IN1	IN2	IN3	DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	DL7	DL8	DL9	DL10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	L1	L2	L3	S1	S2	S3	S4	S5
4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	5	3	4
3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	3
3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	4
3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4
4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	2	4	3	3	4	3	2
4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4
5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	5
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	2	3
3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	2	4	3
5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5
3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	2
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4
4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	2	4
4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	3	4	3	5
3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4
5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5	4	5	3	2
3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4

5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	3	5
5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	5	3	5
4	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	2	2	2	2	2	1	2	2	1	2	1	1	2	4	3	4	4	3	4	2	4
4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	3
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5
3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3
3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	4	4	5	4
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5
3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	2
2	3	3	2	3	3	2	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	3	2	2
3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	2	2	5	3	4
2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	3	2	2	3
4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4
5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	2	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	5	4	3	4
4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	5
4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	3	3	3	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
4	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	5	4	5	5
5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4
4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5

4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	4	5	4	3
3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4
3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3
5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	5	5	4	5	3
5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	3	4
3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	3	3	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	5	4	5	4	4	4
4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	5	3
3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4
3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4
5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	3	4	5	5
4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3

3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	2	3
4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2	3	2	2	3	4	3	3	3	4	3	3
3	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5
4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	4	4
5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	3	4	5	4	5
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
4	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5
5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5
4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4
4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5
4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4
5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	

5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3
3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4
4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3
4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	5	4	5	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
5	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	4
5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5
4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5
4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5
3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3
3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4
4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5

5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5
5	4	4	4	5	5	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	5	5	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4
3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5
4	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	5
4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	4
4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5
3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4
4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	4	4
3	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	5	4	4	3	3	4	3	3
4	5	5	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4

4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5
4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	5	4

Lampiran 6. Foto Penelitian



Gambar 1. Wawancara dengan UPT Malioboro



Gambar 2. Pengisian Kuesioner UMKM Malioboro



Gambar 3. Pengisian Kuesioner UMKM Malioboro



Gambar 2. Pengisian Kuesioner UMKM Malioboro