PENGARUH FLEKSIBILITAS STRATEGI DAN INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP KINERJA UKM

Disusun Oleh:

Nama	:	Basuki
Nomor Mahasiswa	:	17311419
Program Studi	:	Manajemen Program Sarjana
Bidang Konsentrasi	:	Manajemen Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA YOGYAKARTA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2024

PENGARUH FLEKSIBILITAS STRATEGI DAN INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP KINERJA UKM

SKRIPSI

Disusun dalam rangka untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana strata-1 di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Disusun oleh :

Nama	: Basuki
Nomor Mahasiswa	: 17311419
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Manajemen Operasi

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA YOGYAKARTA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

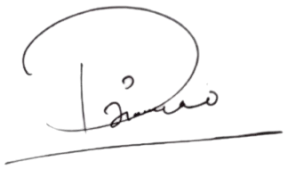
2024

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 1 Juli 2024

Penulis



Basuki

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

PENGARUH FLEKSIBILITAS STRATEGI DAN INOVASI MODEL BISNIS TERHADAP KINERJA UKM

Oleh :

Basuki

Nim : 17311419

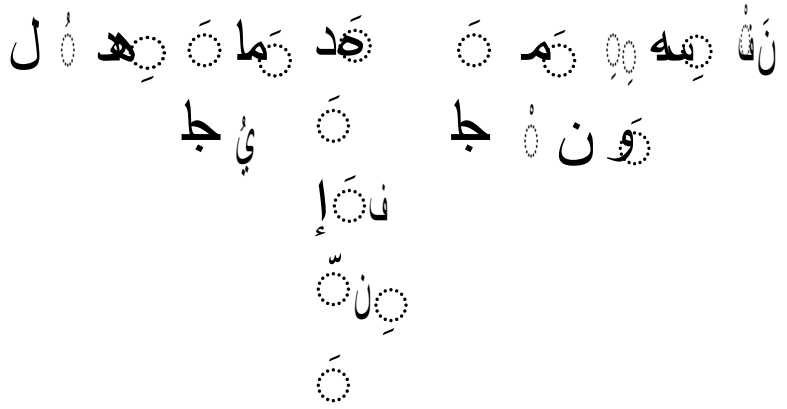
Telah disetujui dosen pembimbing skripsi untuk di ujikan dan dipertahankan tim penguji skripsi

Tanggal : 29 juni 2024

Dosen Pembimbing Skripsi

Al Hasin, Drs.,MBA

HALAMAN MOTTO



"Barang siapa yang bersungguh sungguh, sesungguhnya kesungguhan tersebut untuk kebaikan dirinya sendiri"

QS. Al Ankabut: 6

Be the leader not follower

“jadilah pemimpin, bukan pengikut”

HALAMAN PERSEMBAHAN

Persembahan:

Skripsi ini saya persembahkan untuk kedua orang tua saya dan ke lima kakak saya yang telah memberikan dukung sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyusun skripsi dengan judul: "Pengaruh Fleksibilitas Strategi Dan Inovasi Model Bisnis Terhadap Kinerja UKM".

Tersusunnya skripsi ini tidak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak dalam prosesnya, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Bapak Al-Hasin, Drs., MBA. selaku dosen pembimbing dalam penulisan skripsi ini, terima kasih telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak / Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah memberikan ilmu-ilmu yang sangat bermanfaat bagi penulis.
3. Keluarga yang telah memberikan dukungan dan doa yang tiada henti mengalir sehingga penulis terus termotivasi untuk menyelesaikan studi.
4. Kepada sahabat-sahabat yang telah memberikan dukungan, doa, dan motivasi selama kuliah maupun selama penulisan skripsi ini.
5. Serta pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.

Akhir kata, penulis memohon maaf jika ada kekurangan di dalam penulisan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun pembaca pada umumnya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Yogyakarta, 18 April 2024

Penulis,

Basuki

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN ..... **i**
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI ..... **iv**
HALAMAN MOTTO ..... **v**
HALAMAN PERSEMBAHAN ..... **vi**
KATA PENGANTAR ..... **vii**
DAFTAR ISI ..... **viii**
DAFTAR TABEL ..... **x**
DAFTAR GAMBAR ..... **xi**
ABSTRAK ..... **xii**

BAB I PENDAHULUAN **1**
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 9
1.3 Tujuan Penelitian 10
1.4 Manfaat Penelitian 11
BAB II KAJIAN PUSTAKA **12**
2.1 Penelitian Terdahulu 12
2.2 Landasan Teori 17
2.3 KERANGKA PENELITIAN 26
2.4 Pengembangan Hipotesis 26
BAB III METODE PENELITIAN **30**
3.1 Desain Penelitian 30
3.2 Populasi dan Sampel 31
3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 33
3.4 Jenis dan Sumber Data 37
3.5 Teknik Pengumpulan Data 39
3.6 Teknik Analisis Data 39
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN **47**
4.1 Karakteristik Responden 47
4.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian 49
4.3 Analisis Inferensial 53
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian 62

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 66
5.1 Kesimpulan 66
5.2 Implikasi Penelitian 66
5.3 Keterbatasan Penelitian 68
5.4 Saran 68
DAFTAR PUSTAKA 72
LAMPIRAN 79

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Likert 33

Tabel 3.2 Indikator Variabel Fleksibilitas Strategi 35

Tabel 3.3 Indikator Variabel Fleksibilitas Strategi 36

Tabel 3.4 Indikator Variabel Kinerja Perusahaan 37

Tabel 4.1 Responden Menurut Jenis Kelamin 47

Tabel 4.2 Responden Menurut Umur 48

Tabel 4.3 Responden Menurut Jabatan 49

Tabel 4.4 Interpretasi Kelas Interval 50

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fleksibilitas Strategi 50

Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Model Bisnis 51

Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UKM 52

Tabel 4.8 Hasil Convergent Validity 54

Tabel 4.9 Nilai Fornell-Larcker Criterion 56

Tabel 4.10 Nilai Loading Silang (Cross Loading) 56

Tabel 4.11 ilai Uji Reliabilitas 57

Tabel 4.12 ilai Koefisien Jalur 58

Tabel 4.13 Nilai R^2 Variabel Endogen 59

Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis 60

Tabel 4.15 Model Fit 62

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Penelitian 26

Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran 54

ABSTRAK

Penelitian ini berujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja UKM dengan inovasi model bisnis sebagai mediasi pada UKM di Yogyakarta. Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah UKM yang berada di Yogyakarta. Jumlah sampel sebanyak 100 orang yang ikut serta dalam berbagai jenis industri UKM yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta dan merupakan sebagian kecil dari populasi. Data penelitian diperoleh menggunakan kuesioner yang dibagikan secara online melalui *Google Form.* Teknik analisis data menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan bantuan *software* Smart PLS versi 3. Hasil pengujian data menunjukan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Daearah Istimewa Yogyakarta dan fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi inovasi model bisnis.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam perkembangan dunia usaha yang modern, khususnya UKM (Usaha kecil Menengah) hampir semua pengusaha dan manajer bisnis ingin perusahaanya bekerja dengan baik. Kemajuan teknologi yang inovatif dan perubahan peraturan yang cepat, serta perilaku pelanggan, dan perilaku kompetitif menimbulkan tantangan besar bagi UKM. Untuk mempertahankan pertumbuhan yang berkelanjutan, UKM harus menyesuaikan logika bisnis mereka guna keuntungan dan keberlangsungan UKM.

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan sektor yang memberikan kontribusi signifikan dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Hal ini dikarenakan usaha kecil dan menengah mempunyai kemampuan menyerap tenaga kerja yang sangat besar dan mirip dengan usaha kecil. Menurut statistik ketenagakerjaan Indonesia, 99,5% pekerja Indonesia bekerja di sektor UKM. Pemerintah sangat menyadari hal ini, oleh karena itu UKM menjadi salah satu prioritas program pembangunan yang dicanangkan pemerintah Indonesia. Kebijakan pemerintah terhadap usaha kecil dan menengah diatur dalam sejumlah undang-undang dan peraturan pemerintah. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan kelompok perusahaan dengan jumlah peserta dan peserta terbanyak. Usaha kecil juga menjadi salah satu sarana untuk mengentaskan kemiskinan yang ada saat ini. Oleh karena itu, proses pertumbuhan usaha kecil dan menengah yang sedang berlangsung perlu dikembangkan dan diperkuat lebih lanjut, terutama

karena keterbatasan baik pengetahuan maupun materi pada beberapa kelompok pelaku ekonomi. (Jauhari, 2010)

Alasan mengapa UMKM bertahan di masa krisis dan jumlahnya cenderung meningkat, pertama, karena sebagian UMKM menggunakan modal sendiri dan tidak menerima modal dari perbankan. Dampak terpuruknya sektor perbankan dan kenaikan suku bunga saat krisis keuangan tidak berdampak pada UMKM. Kedua, karena krisis ekonomi yang sedang berlangsung, sektor publik banyak merumahkan pekerjanya. Pengangguran memasuki sektor informal melalui kegiatan usaha kecil-kecilan. Dampaknya, jumlah UMKM semakin meningkat. (Apip Alansori, S. E., & Erna Listyaningsih, 2020)

Penyebaran virus corona terus menjadi perhatian di berbagai negara, terutama negara-negara yang sudah terkonfirmasi positif. Menurut situs real-time Kasus Global Virus Corona COVID-19, jumlah infeksi terus meningkat. Pada tanggal 4 April 2021, terdapat 129 juta orang yang terinfeksi virus corona baru, yang telah menyebar ke lebih dari 221 negara di seluruh dunia. Sebagian besar infeksi masih terjadi di Amerika Serikat, diikuti oleh Brasil, India, Prancis, dan Rusia. Indonesia saat ini menempati peringkat 20 dunia dengan jumlah kasus terkonfirmasi positif terbanyak yakni 1.501.093. Menurut situs resmi pemerintah covid19.go.id, hingga saat ini terdapat penambahan 5.008 kasus. Ketidakpastian terus berdampak pada laju perekonomian global, seiring dengan meningkatnya angka kesembuhan dari COVID-19, sementara angka penyebaran COVID-19 juga meningkat. Moody's Investors Service memperkirakan pertumbuhan ekonomi Indonesia akan melambat menjadi 4,8% dari produk domestik bruto (PDB) pada

tahun 2020. Nilai tersebut lebih rendah dibandingkan angka pertumbuhan tahun 2019 sebesar 5,02%. Keterpurukan ekonomi ini diperkirakan akan terus berlanjut pada tahun 2021, meskipun tingkat pertumbuhannya sedikit menguat yaitu hanya sebesar 4,9%. Moody's mengatakan dalam laporannya pada tahun 2021 bahwa pemerintah Indonesia yakin dapat keluar dari krisis ekonomi dan kesehatan melalui peluncuran vaksinasi dan pemulihan ekonomi. Namun, pemerintah lamban dalam meluncurkan vaksinasi, dengan hanya 66% dari total populasi yang menerima vaksinasi pada tahun 2022. Jalan Indonesia menuju pemulihan akan panjang dan sulit. (cnbcindonesia.com, 1 April 2021 dalam Tyas et al. 2021)

Fleksibilitas strategis didefinisikan dalam literatur yang ada sebagai kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi persaingan dan dengan demikian mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Di era digital yang terus berkembang, inovasi dan fleksibilitas bisnis adalah kunci kesuksesan dan keunggulan kompetitif baik bagi bisnis maupun individu. Meningkatnya persaingan global, kecepatan perubahan teknologi, dan meningkatnya harapan pelanggan menciptakan lingkungan yang dinamis. Fleksibilitas memungkinkan perusahaan untuk menavigasi ketidakpastian lingkungan. Menurut Spieth, P., & Schneider, (2016) Untuk mencapai keunggulan kompetitif, strategi fleksibilitas dapat membantu perusahaan menavigasi pasar yang bergejolak. Literatur menekankan bahwa fleksibilitas strategis sangat penting untuk menjamin kelangsungan aktivitas perusahaan, karena memfasilitasi perubahan internal dan eksternal. Beberapa peneliti telah menyelidiki penerapan fleksibilitas strategis untuk meningkatkan

kontribusi UKM secara keseluruhan dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Para peneliti telah membahas dampak fleksibilitas strategis terhadap kinerja perusahaan dalam berbagai konteks, termasuk: Kecepatan waktu, kepribadian CEO industri, praktik SDM inovatif, arahan strategis, dan kinerja inovasi (Faiq, S et al, 2021). Fleksibilitas strategis membantu perusahaan menavigasi pasar yang bergejolak dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Fleksibilitas strategis membantu perusahaan memanfaatkan sumber daya mereka secara optimal, terutama bila sumber daya tersebut digunakan secara kombinasi. (Bashir, 2023)

Fleksibilitas strategis pada dasarnya berkaitan erat dengan teori kapabilitas dinamis, yang meliputi kegiatan penelitian dan pengembangan, pengenalan inovasi, aliansi strategis, kerjasama operasional dalam pengembangan produk baru, dan lain-lain, yang terus dikembangkan oleh organisasi yang berorientasi pasar (Maarif, 2003). Menurut Bismala, L., & Handayani, (2014) kapabilitas dinamis adalah kapabilitas berbasis sumber daya yang memungkinkan suatu perusahaan mempertahankan keunggulannya meskipun berada di bawah tekanan lingkungan yang dinamis. Oleh karena itu, fleksibilitas strategis merupakan kemampuan perusahaan dalam menghadapi perubahan dan merespon dengan cepat ketika perubahan terjadi Kemampuan perusahaan dalam merespons ketidakpastian dan melakukan penyesuaian obyektif ditopang oleh keterampilan dan pengetahuan yang unggul, sebagaimana diungkapkan oleh Yadav dkk. (2014), fleksibilitas strategis adalah tujuan utama organisasi untuk keberlanjutan jangka panjang, dan bersifat proaktif dan dia menggambarkannya sebagai langkah

strategis yang reaktif. Berdasarkan definisi tersebut, perusahaan dengan fleksibilitas strategis yang tinggi mampu menyesuaikan proses pembelajaran dan inovasinya serta cepat beradaptasi dengan lingkungannya. (Pudjiarti & Putranti, 2020)

Fleksibilitas strategis menjelaskan betapa pentingnya bagi usaha kecil dan menengah untuk menciptakan nilai seperti: Produk yang unik dan berbeda dari pesaing, produk yang lebih murah dibandingkan pesaing, dan harga terendah di mata konsumen. Menurut Shi dan Daniels (2003), fleksibilitas adalah cara efektif dimana perusahaan dapat melindungi aset mereka dari ketidakpastian dan perubahan lingkungan. Anatan (2008) berpendapat bahwa perusahaan yang fleksibel meningkatkan bisnisnya dengan menciptakan keunggulan kompetitif seperti kualitas yang konsisten, produk berkinerja tinggi, pengiriman cepat, harga murah, distribusi luas, periklanan efektif, dan layanan pelanggan dikatakan dapat mempercepat kesuksesan (Hanggana, 2017)**.**

Fleksibilitas strategis adalah kemampuan suatu perusahaan yang didukung oleh pengetahuan dan kapabilitas yang unggul untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang dinamis untuk mencapai tujuannya. Kapabilitas strategis terdiri dari tenaga kerja, proses, produk, dan sistem yang terintegrasi. Fleksibilitas strategis mendukung pengembangan strategi masa depan dan memerlukan respons cepat terhadap perubahan internal dan eksternal. Konsep fleksibilitas strategis dalam persaingan produk merupakan pendekatan mendasar untuk menghadapi ketidakpastian. Fleksibilitas strategis memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang penting karena kemampuan memilih dan berbagai bentuk fleksibilitas

strategis. Tujuannya adalah untuk mengatasi lingkungan yang dinamis dan berubah-ubah yang mungkin sulit ditiru oleh pesaing. (Fachrunnisa et al., 2020)

Di era sekarang ini, inovasi yang berbasis pada produk dan layanan tidak berkelanjutan, meskipun didukung oleh teknologi terkini. Sebagaimana dikemukakan banyak peneliti, inovasi model bisnis diperlukan untuk menjaga daya saing di era global. Penelitian inovasi model bisnis (BMI) telah menjadi konsep yang semakin populer dalam literatur, baru-baru ini dibahas oleh beberapa peneliti. BMI menggunakan metode baru untuk menciptakan dan menghadirkan produk atau layanan yang sudah ada, dan menciptakan cara baru untuk meningkatkan nilai produk atau layanan yang sudah ada (Yuda et al.2021).

BMI telah mendapat perhatian yang signifikan baik dari praktisi maupun peneliti selama dekade terakhir. Konsep ini telah dipelajari di berbagai bidang, termasuk manajemen strategis, kewirausahaan dan inovasi, keberlanjutan, manajemen teknologi, dan bahkan pemasaran. Inovasi model bisnis adalah tentang menemukan dan mengadaptasi berbagai bentuk proposisi nilai, penilaian, dan nilai di perusahaan yang ada. Hal ini sangat penting bagi dunia bisnis karena mempengaruhi situasi persaingan dan peluang kelangsungan hidup. Inovasi model bisnis berarti perusahaan mengeksplorasi cara-cara baru untuk menciptakan nilai, menghasilkan pendapatan, dan menemukan cara untuk mentransfer nilai kepada pelanggan, pemasok, dan mitra (Davari, A., & Rezazadeh, 2014). Inovasi model bisnis didefinisikan sebagai jenis perubahan organisasi yang mengacu pada konseptualisasi dan penggunaan metode pertukaran ekonomi baru. Kemajuan teknologi yang pesat telah memungkinkan perusahaan mengubah cara mereka

melakukan bisnis. Oleh karena itu, desain model bisnis merupakan sumber penting inovasi bisnis. Inovasi model bisnis adalah penciptaan atau restrukturisasi model bisnis yang ada dengan mengusulkan proposisi nilai baru, mengembangkan sistem penciptaan nilai baru, atau menetapkan key value capture. (Moradi et al., 2021)

Pendekatan inovasi model bisnis merupakan pendekatan yang memvisualisasikan elemen model bisnis (proposisi nilai, struktur, pelanggan, keuangan) dan digunakan sebagai alat untuk melakukan inovasi model bisnis. Dalam praktiknya, model bisnis berasal dari berbagai sumber, namun umumnya mencakup aktivitas bisnis atau operasi perusahaan, sumber daya perusahaan, pangsa nilai perusahaan, komponen hubungan perusahaan-stakeholder, segmen pelanggan, dan struktur biaya perusahaan. (Juliansyah Noor, 2020)

Inovasi model bisnis (BMI) biasanya digambarkan sebagai fenomena yang kompleks karena melibatkan keputusan investasi yang kompleks, perolehan sumber daya dan kemampuan, upaya organisasi, dan pengelolaan model bisnis baru dan lama. Terlepas dari kerumitannya, hal ini menimbulkan tantangan bagi dunia usaha, termasuk usaha kecil dan menengah. UKM biasanya memiliki sumber daya keuangan yang lebih sedikit dan waktu yang terbatas, fasilitas sumber daya dan kemampuan pengembangan usaha yang lebih kecil, keterampilan teknis yang lebih rendah, kesulitan merekrut staf multidisiplin yang berkualitas, dan kecil kemungkinannya untuk berinovasi. Hal ini disebabkan oleh struktur yang sulit untuk didekati. (Sudarnice dan Sudarman 2022).

BMI memperluas cakupan inovasi produk dan proses sebagai elemen

kunci organisasi bisnis sebagai respons terhadap perubahan komposisi organisasi bisnis. Hal ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk melampaui inovasi produk dan proses serta menciptakan aktivitas baru, termasuk penggunaan teknologi dalam model bisnis Teknologi ini memungkinkan pelanggan dan bisnis untuk saling berinteraksi dan menghubungi pihak ketiga dalam satu platform. Penggunaan data pelanggan atau transaksional dimungkinkan di berbagai tingkatan dalam ekosistem model bisnis (Lewrick, 2023). Penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai dengan melakukan inovasi pada komponen bisnis model atau keseluruhan bisnis model. Oleh karena itu, BMI hadir tidak hanya ketika perubahan mendasar diterapkan, namun juga bisa menjadi hasil restrukturisasi yang lebih bertahap. (Clauss et al., 2022)

Studi ini menganalisis dampak fleksibilitas strategis dan inovasi model bisnis terhadap kinerja usaha kecil dan menengah. Fleksibilitas strategis dipandang sebagai hasil utama dalam penelitian BMI (Bashir 2023). Tujuan BMI adalah untuk "secara sengaja memperbarui logika bisnis inti suatu perusahaan, daripada membatasi ruang lingkup inovasi pada satu produk atau layanan. Fleksibilitas strategis Terkait dengan inovasi: Fleksibilitas strategis memungkinkan perusahaan menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan mengurangi waktu respons terhadap perubahan dinamis, meningkatkan nilai sumber daya untuk inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang fleksibel dalam industri elektronik konsumen menggabungkan komponen-komponen utama dalam kombinasi yang berbeda untuk mengembangkan produk yang berbeda. Penelitian juga menunjukkan bahwa fleksibilitas mendukung

pengembangan produk baru. Hal ini menyoroti kemungkinan hubungan antara fleksibilitas strategis dan BMI. (Bashir, 2023)

Meskipun literatur menunjukkan bahwa BMI dapat membantu meningkatkan UKM dengan membuka peluang baru untuk penciptaan nilai dan penangkapan nilai, masih sedikit penelitian sistematis yang menguji hubungan antar fleksibilitas strategi dan kinerja UKM melalui BMI khususnya pada obyek UKM di negara berkembang, seperti indonesia. Berdasarkan latar belakang diatas , maka penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah Fleksibilitas Strategi dan Inovasi Model Bisnis berpengaruh terhadap UKM. Untuk itu, penelitian ini diperlukan guna menambah literatur terkait fleksibilitas strategi dan BMI terhadap UKM.

1.2 Rumusan Masalah

Fleksibilitas strategis sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan karena membantu mendorong perubahan internal dan eksternal. Fleksibilitas strategis juga memungkinkan UKM untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran dengan keluar dari rutinitas dan praktik organisasi yang mengarah pada kelambanan organisasi. Selain itu, Penelitian terbaru menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis mungkin penting bagi perusahaan untuk bertahan dari perubahan dan gangguan pasar yang disebabkan oleh pandemi. Inovasi model bisnis juga dipelajari untuk memahami dan memudahkan analisis dan perencanaan transformasi dari satu model bisnis ke model bisnis lainnya. (Nasito, 2022a) Namun, masih jarang penelitian yang menggunakan BMI untuk

mendukung hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja, dan meskipun terdapat cukup bukti untuk mendukung hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja, implikasinya terhadap usaha kecil dan menengah (UKM) masih belum cukup kuat.

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM), dan bagaimana pengaruh tersebut dimediasi oleh inovasi model bisnis (BMI). Adapun pertanyaan yang muncul dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. bagaimana hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM?
2. Apakah BMI memediasi hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (UKM)
2. Untuk mengetahui pengaruh mediasi BMI antara fleksibilitas strategi dan kinerja UKM

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, maka diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak antara lain:

1. Manfaat Teoritis

   Secara teoritis, penelitian ini akan berkontribusi untuk melengkapi wacana penelitian mengenai dampak fleksibilitas strategis dan inovasi model bisnis terhadap kinerja UKM, khususnya UKM di negara berkembang. Hasil penelitian ini menguji konsistensi teori sebelumnya dan penelitian pelengkap. Mereka berfungsi sebagai referensi untuk penelitian masa depan di bidang kinerja usaha kecil, serta referensi dan pengetahuan bagi mahasiswa dan ekonom di bidang inovasi model bisnis.

2. Manfat Praktis

   Penelitian ini akan menjadi acuan upaya UKM untuk meningkatkan kinerjanya melalui pengenalan model bisnis. Bagi penulis, penelitian ini merupakan wujud nyata atau outcome nyata dari proses pembelajaran bidang manajemen operasi di Universitas Islam Indonesia (UII). Dan penelitian ini nantinya dapat dijadikan pedoman bagi usaha kecil dan menengah untuk meningkatkan kinerjanya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merupakan hasil review jurnal penelitian sebelumnya. Penelitian terdahulu menjadi jembatan bagi pembaca untuk mengetahui lebih jauh mengenai penelitian ini. Ada berbagai konsep dan teori yang dapat dipahami dan diterima oleh peneliti.

Sebuah studi oleh Latifi et al,. (2021) meneliti bahwa inovasi model bisnis (IBM) dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan meningkatkan kinerja bisnis. Namun, banyak usaha kecil dan menengah (UKM) tidak mencapai hasil yang diinginkan bahkan setelah melakukan inovasi model bisnis. Inovasi model bisnis (BMI) melibatkan risiko, ambiguitas, dan ketidakpastian tingkat tinggi karena melibatkan perubahan mendasar dan tidak dapat diubah pada komponen inti model bisnis perusahaan. Berdasarkan data dari sampel lintas industri dari 563 UKM Eropa, peneliti menggunakan model persamaan struktural untuk menguji bagaimana kinerja perusahaan dipengaruhi oleh inovasi model bisnis. Model konseptual dikembangkan untuk menyelidiki bagaimana kapabilitas organisasi dan penerapan strategi yang berorientasi pada keuntungan atau pertumbuhan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan, sebagaimana tercermin dalam inovasi model bisnis (BMI). Hasilnya menunjukkan bahwa meskipun hubungan langsung antara inovasi model bisnis (BMI) dan kinerja perusahaan tidak signifikan, jalur ini sepenuhnya dimediasi

oleh peningkatan efisiensi, kinerja organisasi, dan pertumbuhan penjualan. Lebih lanjut, peningkatan efisiensi, kapasitas organisasi, dan pertumbuhan penjualan mempunyai dampak langsung dan signifikan terhadap kinerja suatu perusahaan. Hasil ini mengkonfirmasi validitas model dan melengkapi literatur yang ada tentang upaya inovasi model bisnis (BMI) di UKM, membantu eksekutif/manajer untuk menerapkan inovasi model bisnis (BMI) berdasarkan strategi implementasi bisnis mereka keputusan tentang penerapan BMI.

Dalam penelitian ini, penulis mengacu pada penelitian terdahulu oleh Umam & Sommanawat (2019) melakukan penelitian dengan judul *"Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: a case of strategic management in fashion industry"* yang bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara fleksibilitas strategis, fleksibilitas manufaktur, fleksibilitas rantai pasokan dan kinerja bisnis. Penelitian ini menggunakan metode survei dan menggunakan teknik SEM-PLS untuk menguji hubungan yang dihipotesiskan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, kami menggunakan SEM-PLS sebagai alat statistik untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka dapat membantu pembuat kebijakan dan praktisi memahami isu-isu terkait risiko rantai pasok, integrasi rantai pasok, dan kinerja rantai pasok. Sepengetahuan penulis, ini adalah salah satu dari sedikit penelitian penting mengenai topik ini.

Penelitian Bashir (2023) Tujuan untuk menyelidiki pengaruh fleksibilitas strategis pada kinerja usaha kecil dan menengah (UKM), dan bagaimana efek tersebut dimediasi oleh inovasi model bisnis (BMI). Sebanyak 600 kuesioner

kepada UKM, dan 225 diterima kembali, 25 dibuang karena memiliki lebih dari 10% nilai yang hilang. Oleh karena itu, 200 tanggapan digunakan untuk analisis akhir, dengan tingkat tanggapan 33%. Hanya responden yang dipilih yang memiliki pengetahuan sebelumnya tentang fleksibilitas strategis, BMI, dan kinerja UKM penelitian ini juga menjelaskan bahwa fleksibilitas strategis memiliki pengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja UKM. Selain itu, BMI secara parsial memediasi hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM. Temuan mendukung hubungan ini, mengarah pada kesimpulan bahwa semakin banyak fleksibilitas strategis UKM akan semakin baik kinerjanya. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis dapat menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk melawan turbulensi yang disebabkan oleh pergeseran pasar atau pandemi. Oleh karena itu, dengan mengembangkan fleksibilitas strategis UKM juga dapat memastikan dalam masa- masa sulit.

Peneliti Anwar (2018) menyelidiki pentingnya inovasi model bisnis (BMI) terhadap kinerja UKM dan perannya dalam memediasi keunggulan kompetitif. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner terstruktur dari sampel 303 UKM manufaktur yang beroperasi di pasar negara berkembang di Pakistan. Hipotesis ini diuji melalui model persamaan struktural (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa BMI mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja UKM. Keunggulan kompetitif secara parsial memediasi hubungan antara BMI dan kinerja usaha kecil. Perusahaan perlu mengembangkan model bisnis yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja keuangan implikasi untuk praktik dibahas.

Adapun penelitian selanjutnya yang menjadi acuan penulis adalah Han et al., (2022) yang meneliti apakah inovasi model bisnis berperan penting dalam pengembangan kinerja perusahaan. Inovasi memainkan peran mediasi penuh antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, dan sebagian memediasi antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan. Di sisi lain, dinamisme lingkungan mungkin berpengaruh positif terhadap hubungan antara inovasi model bisnis dan kinerja perusahaan. Data dikumpulkan dengan menyebarkan 500 kuesioner dan mengumpulkan 356 kuesioner, ini diselesaikan secara valid sebagai sampel survei, dengan tingkat respons valid sebesar 71,2%. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan bahwa penyelarasan strategis mempunyai efek katalitik terhadap inovasi model bisnis pada perusahaan konstruksi. Secara khusus, orientasi pasar lebih kuat tercermin dalam investasi dan analisis pasar. Makalah ini berpendapat bahwa meningkatnya tingkat dinamisme lingkungan dapat menyebabkan perusahaan menyerap dan mengeksploitasi informasi baru dengan lebih baik, sehingga menciptakan lebih banyak konfigurasi produk baru dan produk yang lebih mudah untuk dipindahkan ke pasar baru. Kami mewujudkan penciptaan nilai melalui inovasi model bisnis, hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar berpengaruh positif terhadap inovasi model bisnis, dan inovasi model bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan konstruksi sejalan dengan penelitian sebelumnya.

Peneliti salfore et al., (2023) menganggap inovasi model bisnis sebagai strategi yang menjanjikan untuk mencapai hasil yang berkelanjutan. Namun,

masih diperlukan penelitian empiris yang menyelidiki hubungan antara inovasi model bisnis (BMI) dan kinerja usaha kecil dan menengah (UKM). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan tersebut dengan mengumpulkan data dari 264 UKM manufaktur menggunakan kuesioner terstruktur. Penelitian ini menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM) untuk menganalisis data yang dikumpulkan dan menguji hipotesis. Temuan menunjukkan bahwa perubahan pada setiap elemen model bisnis yaitu penciptaan nilai, proposisi nilai, dan penangkapan nilai mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja UKM manufaktur. Oleh karena itu, dengan melakukan inovasi model bisnis, perusahaan dapat menciptakan nilai lebih bagi pelanggannya sekaligus menciptakan nilai bagi dirinya sendiri. Model struktural menunjukkan bahwa hipotesis pertama bahwa "inovasi nilai tambah berhubungan positif dengan kinerja UKM manufaktur" didukung karena memiliki koefisien jalur Masu yang positif dan signifikan.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang disebutkan di atas, mengingat peran UMKM yang sangat besar peranannya dalam perekonomian Indonesia, mengingat UMKM saat ini merupakan salah satu penopang utama perekonomian nasional, maka dapat disimpulkan bahwa diperlukan suatu model bisnis yang ideal; Karena separuh pelaku perekonomian Indonesia berasal dari UMKM, maka pengembangan UMKM menjadi isu prioritas pemerintah dalam rangka menstimulasi perekonomian dan berkontribusi terhadap peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui UMKM. (Siregar, O. M., Sos, S., & Si, 2020)

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Fleksibilitas Strategi

Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Sanchez (1997). Fleksibilitas strategis adalah keadaan di mana pemimpin mampu mengimplementasikan keputusan strategis pada saat ketidakpastian tinggi melalui kombinasi pola koordinasi organisasi dan sumber daya manusia yang fleksibel (Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, 2017). Fleksibilitas strategis telah menarik banyak perhatian selama bertahun-tahun dan telah menjadi bidang penelitian penting karena potensinya yang besar. Fleksibilitas strategis didefinisikan sebagai "kemampuan suatu perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi persaingan dan dengan demikian mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan Fleksibilitas strategis "bergantung pada fleksibilitas inheren sumber daya yang tersedia bagi perusahaan dan fleksibilitas perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya tersebut ke berbagai tindakan". (Fahmi & Ilyas, 2021)

Literatur mengenai fleksibilitas strategis mengambil perspektif proaktif atau reaktif. Bagian pertama menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memodelkan, membentuk, atau mengubah lingkungan, dan bagian kedua menggambarkan kemampuan merespons perubahan lingkungan (Umam & Sommanawat, 2019). Literatur manajemen strategis membahas dua aspek utama fleksibilitas strategis: pemanfaatan sumber daya dan perilaku kompetitif. Hal ini karena merupakan struktur internal yang melaluinya perusahaan mengalokasikan sumber daya dan tingkat keragaman dan variasi dalam alokasi sumber daya

penting untuk fleksibilitas strategis. Karena fleksibilitas strategis juga berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk mengelola sumber dayanya secara efisien, fleksibilitas strategis juga telah dipelajari dari perspektif kemampuan dinamis organisasi (Bashir, 2023).

Faktor-faktor yang membuat usaha kecil fleksibel secara strategis meliputi: Pertama: peningkatan pengembangan dan penggunaan teknologi digital (jaringan digital, intensitas penggunaan akses, penggunaan ponsel pintar, tablet, PC, dan laptop pada usaha kecil dan menengah). Penggunaan Internet pada usaha kecil dan menengah misalnya digunakan untuk berkomunikasi dengan pelanggan, melakukan transaksi pembayaran, dan mempromosikan produk dan layanan, yang juga dikenal sebagai aktivitas penemuan pasar. Kedua, usaha kecil harus mampu menegaskan diri dalam persaingan global. Hal ini membutuhkan keterampilan pemecahan masalah yang komprehensif, inovasi, dan kreativitas (Schneider, S., & Spieth, 2014).

Selain itu, fleksibilitas strategis juga membantu usaha kecil mengelola risiko dengan meningkatkan kemampuan mereka untuk merespons dengan cepat permasalahan bisnis saat ini dan secara proaktif merancang strategi masa depan Fleksibilitas strategis juga merupakan kunci bagi usaha kecil dan menengah untuk menyeimbangkan kebutuhan internal dan eksternal guna memperoleh keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja. (Clauss et al., 2022)

Fleksibilitas strategis diukur dengan skala tiga item yang diadopsi dari karya Zhou dan Wu (2010) Dan Sanchez (1995). Item sampelnya adalah "Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi

yang ada." Keandalan komposit skala adalah 0,833. Semua item diukur dengan skala Likert dengan pilihan berkisar dari sangat tidak setuju 1 dan sangat setuju 5. (Bashir, 2023)

2.2.2 Model bisnis

Ada banyak perdebatan mengenai konsep ini dalam literatur model bisnis, namun secara keseluruhan peneliti setuju bahwa model bisnis menggambarkan ``bagaimana perusahaan menjalankan bisnis" Menurut Wells (2013) model bisnis adalah serangkaian keputusan yang menggabungkan keputusan tentang penyampaian produk/jasa, hubungan dan segmen pelanggan, penciptaan dan penyampaian nilai, aktivitas, mitra, sumber daya, saluran distribusi, dan mekanisme penangkapan nilai melalui pendapatan. Terdiri dari komponen-komponen, model dan struktur biaya. Model bisnis adalah deskripsi hubungan antara manfaat dan sumber daya perusahaan serta aktivitas yang dilakukan untuk mengekstrak dan menciptakan nilai yang memungkinkan perusahaan menghasilkan keuntungan. (Suriadi, Dakwah, and Sutanto 2021 dalam Dina Ekasari & Sularsih, 2023)

Literatur keseluruhan mengenai model bisnis menawarkan dua paradigma utama. Pertama, identifikasi logika perusahaan, penciptaan nilai, dan penangkapan nilai. Paradigma kedua berfokus pada identifikasi aspek/komponen model bisnis dan dampaknya terhadap kinerja. Namun, meskipun perbedaan masih ada, penting untuk dicatat bahwa kedua paradigma penelitian tersebut sedang diubah menuju definisi yang lebih jelas dan klarifikasi komponen-komponennya (Nasito, 2022) Model bisnis (BM) adalah kerangka konseptual yang menggambarkan logika inti

yang mendasari suatu bisnis. Ini mewakili arsitektur bisnis yang menggabungkan komponen bisnis inti dan koneksi unik. Secara keseluruhan, model bisnis adalah alat konseptual yang mengidentifikasi dan mengartikulasikan komponen-komponen utama suatu bisnis (pendapatan, biaya, vendor, saluran, dll.) dan interaksi antara komponen-komponen ini mungkin melalui. Model bisnis (BM) adalah kerangka konseptual yang menggambarkan logika inti yang mendasari suatu bisnis. Ini mewakili arsitektur bisnis yang menggabungkan komponen bisnis inti dan koneksi unik. Secara keseluruhan, model bisnis adalah alat konseptual yang mengidentifikasi dan mengartikulasikan komponen-komponen utama suatu bisnis (pendapatan, biaya, vendor, saluran, dll.) dan interaksi antara komponen-komponen ini, mungkin melalui (Ammirato et al., 2022).

2.2.3 Inovasi Model Bisnis

BMI dapat didefinisikan sebagai "perubahan baru dan signifikan yang dirancang pada elemen kunci model bisnis perusahaan dan arsitektur yang menghubungkan elemen-elemen ini. Peneliti juga mendefinisikan BMI sebagai modifikasi atau perbaikan aspek model bisnis. Oleh karena itu, BMI adalah tentang penciptaan nilai, penangkapan nilai, dan eksplorasi peluang baru dalam hubungan organisasi dengan pemasok dan mitranya (Anwar, 2018). Namun, penting untuk menunjukkan bahwa perubahan hanya pada satu dimensi dapat menyebabkan perubahan pada dimensi lain dari model bisnis. Dengan demikian, Dapat disimpulkan bahwa perubahan pada satu elemen dapat menyebabkan perubahan pada model bisnis secara keseluruhan. Mereka membuktikan bahwa Inovasi Model Bisnis (BMI) dapat menghasilkan keuntungan lebih tinggi

dibandingkan inovasi produk dan proses, sehingga menjadikan BMI sebagai proses strategis untuk meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan. Dua perusahaan dengan sumber daya, aset, dan teknologi digital yang sama, dapat memiliki kinerja bisnis yang sangat berbeda karena BM yang berbeda. (Ammirato et al., 2022)

Inovasi model bisnis (BMI) adalah topik yang secara teoritis relevan dalam literatur manajemen saat ini. Relevansinya dengan kinerja perusahaan dan dampaknya terhadap daya saing perusahaan telah dikonfirmasi dan ditekankan oleh banyak ilmuwan terkemuka. Salah satu faktor penentu kinerja BMI adalah pengemudi. Ini adalah kondisi yang terkait dengan berbagai tujuan perusahaan (proses, sumber daya, pasar, model bisnis, dan lain-lain.) yang, jika terpenuhi, memungkinkan perusahaan mencapai kinerja BMI yang lebih tinggi. Faktor kinerja BMI dianggap sebagai pendahulu kinerja BMI. Sasaran BMI adalah menciptakan dan menangkap nilai dengan cara baru dan memungkinkan Anda memenuhi kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi, baru, atau tersembunyi. (Osterwalder, A., & Pigneur, 2010). Inovasi model bisnis merupakan perubahan elemen inti dan logika bisnis perusahaan. Hal ini berarti interaksi organisasi baru yang dapat diwujudkan dengan mempertemukan mitra potensial, menawarkan kombinasi produk, layanan dan informasi baru, serta merancang mekanisme perdagangan baru. Inovasi model bisnis mencakup penciptaan metode produksi, penjualan, dan pemasaran baru, serta inovasi produk dan layanan tambahan. Pertimbangan inovasi model bisnis sebagai bagian dari kemampuan dinamis. Inovasi model bisnis yang efisien didasarkan pada pengurangan biaya transaksi

dan peningkatan efisiensi transaksi. Demikian pula, inovasi model bisnis baru mencakup inovasi dalam konten dan modalitas transaksional. (Han et al., 2022)

2.2.4 Kinerja

Pengertian kinerja mengacu pada tingkat kinerja dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi. Pelanggaran hukum dalam arti suatu hasil atau pencapaian berdasarkan kinerja pegawai atau hasil yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi secara kualitatif dan kuantitatif sesuai dengan kewenangan, tugas, dan tanggung jawabnya. Masing-masing tujuan merupakan upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang dimaksud dengan cara yang sah, bukan berdasarkan moral atau etika. Kinerja sering dikaitkan dengan kinerja pekerjaan karena kinerja pada hakikatnya merupakan hasil kerja seseorang dan pada akhirnya dianggap sebagai kinerja pekerjaan tersebut. Kinerja mengacu pada tingkat kinerja dalam melaksanakan suatu program kegiatan atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam rencana strategis organisasi (Galib & Hidayat, 2018).

Ada dua jenis kinerja perusahaan yaitu kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan/operasional. Kinerja keuangan suatu perusahaan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: Hal ini mencakup perubahan kondisi ekonomi, perubahan peraturan pemerintah yang cenderung lebih menguntungkan beberapa perusahaan dibandingkan yang lain, perkembangan teknologi, dan perubahan biaya produksi serta penyediaan produk dan jasa akibat perubahan

makroekonomi. Pengukuran keuangan mempunyai beberapa kelemahan. Artinya, kelambatan periode akuntansi menjadikannya tidak akurat, netral, teragregasi, dan tidak relevan. Selain itu, pengukuran keuangan hanya menekankan jangka waktu yang pendek dan tidak seimbang serta tidak mempertimbangkan aspek strategis. Selain itu, hanya periode waktu yang singkat dan tidak merata yang ditekankan dan aspek-aspek strategis dan terkait kinerja tidak dipertimbangkan. (Kurnia et al., 2019)

Wibisono (2006) menguraikan kinerja pelaksanaan tugas dan hasil yang diperoleh darinya. Kinerja merupakan hasil kerja yang erat kaitannya dengan tujuan strategis organisasi dan kepuasan pelanggan, serta memberikan kontribusi terhadap perekonomian. (Memarista & Kurniasari, 2017). Kinerja adalah kemampuan suatu organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini berarti tetap menghasilkan keuntungan, memperoleh keunggulan kompetitif, meningkatkan pangsa pasar, dan mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Hal ini tergantung pada penggunaan strategi organisasi yang tepat dan perencanaan praktis dan Kinerja harus didefinisikan sebagai hasil kerja karena hasil sangat terkait dengan tujuan strategis, kepuasan pelanggan, dan peran ekonomi organisasi. (Moradi et al., 2021)

Kinerja UKM adalah pencapaian hasil kerja yang diperoleh dari tugas yang dilaksanakan dan diterima dari pegawai sesuai dengan tanggung jawabnya, dan kinerja harus sesuai dengan hasil tersebut secara kuantitatif dan kualitatif. Oleh karena itu, hasil yang dicapai karyawan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Kinerja usaha kecil diukur relatif terhadap pesaing langsung mereka dengan

menggunakan skala lima poin berdasarkan karya (Venkatraman dan Ramanujam 1986 dalam Diana et al., 2022). Kinerja usaha kecil diukur dengan membandingkan kinerja relatif mereka dengan pesaing dalam lima dimensi: kinerja keuangan, pangsa pasar, pertumbuhan penjualan, pengembangan produk, dan pengembangan organisasi. Contoh itemnya adalah: “Dibandingkan dengan pesaing kami, kinerja keuangan kami jauh lebih baik”. Keandalan gabungan skala ini adalah 0,911. Semua item diukur dengan skala Likert dari 1, sangat berkurang hingga 5, sangat meningkat. (Bashir, 2023)

Banyak sistem pengukuran kinerja yang tersedia. Namun sistem pengukuran kinerja di masa depan tidak lagi sebatas mengukur kinerja finansial saja, namun akan lebih komprehensif dan terintegrasi pada aspek non finansial yang mencakup pengukuran lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Secara umum, ada tiga sistem pengukuran kinerja yang memenuhi kriteria ini: Balanced Scorecard (BSC), Performance Prism, dan Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi "IPMS". Balanced Scorecard (BSC) terdiri dari empat perspektif, antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan (Nelly dan Adam, 2000). Performance Prism memiliki metode pengukuran yang menggambarkan kinerja organisasi sebagai konstruksi tiga dimensi dengan lima subdomain: kepuasan pemangku kepentingan, strategi, proses, kapabilitas, dan kontribusi pemangku kepentingan. Di sisi lain, sistem pengukuran kinerja terintegrasi berfokus pada perancangan sistem evaluasi kinerja, mengidentifikasi pemangku kepentingan dan persyaratan, melakukan pemantauan atau benchmarking

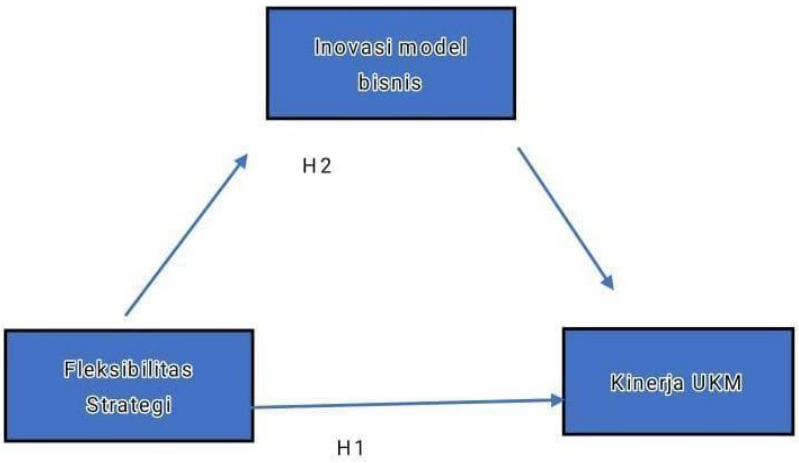
eksternal, menetapkan tujuan atau sasaran bisnis, dan menentukan ukuran atau kriteria kinerja perusahaan (Mawuntu & Aotama, 2022).

Balanced Scorecard menilai UMKM dari empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari segi finansial, UMKM yang diteliti dalam penelitian ini perlu menghasilkan pendapatan maksimal dengan pengeluaran minimal. Di sisi pelanggan, UMKM perlu mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang ingin digarap. Hal ini dapat berdampak pada aliran pendapatan perusahaan dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Neely, A.D., Adams, 2000). Dari sisi proses bisnis internal, UMKM perlu meningkatkan kualitas produknya dan meningkatkan pangsa pasarnya. Di sisi lain, dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, UMKM harus memberikan pelatihan pengendalian kualitas kepada karyawannya, meningkatkan keterampilan dan kinerja SDM sesuai kebutuhan, dan meningkatkan kapasitas produksi. Keempat perspektif yang tercantum di atas saling terkait dan menggambarkan strategi tujuan yang komprehensif dan saling terkait (Mawuntu & Aotama, 2022).

Hal ini dimulai dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan perusahaan menerapkan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan. Meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan juga meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan menyatukan proses layanan pelanggan. Dari sisi pelanggan, hal ini juga meningkatkan kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan, yang pada akhirnya berdampak pada sudut

pandang keuangan juga, yang tercermin dalam peningkatan penjualan, peningkatan profitabilitas, dan peningkatan keuntungan.

2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.2.5 Fleksibilitas Strategi dan Kinerja UKM

Konteks fleksibilitas strategis sangat penting bagi usaha kecil dan menengah. Hal ini disebabkan oleh kelangkaan sumber daya yang perlu dikonfigurasi ulang oleh usaha kecil agar dapat bertahan dan berkembang. Berinvestasi dalam fleksibilitas strategis memungkinkan UKM untuk tetap terdepan dalam menghadapi perubahan lingkungan dan meminimalkan dampak buruk yang ditimbulkan oleh aktivitas kewirausahaan UKM terhadap bisnis. risiko lingkungan (Chan, H et al , 2009). Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas

strategis UKM memungkinkan mereka mengevaluasi kembali investasi, membalikkan alokasi sumber daya, dan menggunakan kembali sumber daya untuk memanfaatkan peluang pasar baru yang juga menunjukkan bahwa kinerja usaha kecil dapat meningkat seiring dengan peningkatan kinerja usaha kecil. hasil Banyak studi empiris lainnya tentang fleksibilitas strategis menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis yang lebih tinggi menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik (Combe,I.A., et al, 2012). Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H1. Fleksibilitas strategis memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja UKM.

Hipotesis pertama menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara fleksibilitas strategis dan kinerja perusahaan. Hasilnya mendukung hubungan ini dan mengarah pada kesimpulan bahwa semakin tinggi fleksibilitas strategis usaha kecil dan menengah, semakin baik kinerjanya. Hasil ini menambah literatur sebelumnya yang menekankan bahwa fleksibilitas strategis berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini berasal dari konseptualisasi fleksibilitas strategis dimana kemampuan UKM untuk mengkonfigurasi ulang sumber daya yang fleksibel memungkinkan mereka memanfaatkan peluang baru di lingkungan eksternal, yang mengarah pada kinerja bisnis yang lebih baik (Pudjiarti & Putranti, 2020).

Fleksibilitas strategis juga memungkinkan UKM untuk mengembangkan kemampuan pembelajaran tanpa terikat pada rutinitas dan praktik organisasi yang mengarah pada kelambanan organisasi. Selain itu, penelitian terbaru menunjukkan

bahwa fleksibilitas strategis mungkin penting bagi perusahaan untuk melawan perubahan dan gangguan pasar yang disebabkan oleh pandemi. Oleh karena itu, dengan mengembangkan fleksibilitas strategis UKM juga dapat memastikan dalam masa-masa sulit (Bashir, 2023)

2.4.2 BMI memediasi hubungan fleksibilitas strategi dan kinerja UKM

Studi ini mengakui bahwa tantangan-tantangan ini juga merupakan tantangan terhadap inovasi. Namun, ketika UKM mengembangkan kemampuan inovatifnya, mereka dapat mengandalkan kekuatan yang dimilikinya untuk mengatasi kesulitan-kesulitan tersebut. Ukuran UKM, struktur yang fleksibel, dan birokrasi yang lebih sedikit memberi mereka keuntungan unik karena lebih terbuka terhadap perubahan yang menguntungkan BMI. BMI membantu UKM mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar terkait pengembangan nilai konsumen (Latifi et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis meningkatkan kinerja organisasi dan hubungan ini dijelaskan oleh BMI. Oleh karena itu, berdasarkan pembahasan di atas, penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut.

H2. BMI memediasi hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM.

Hipotesis kedua mengajukan pengaruh mediasi BMI terhadap hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja perusahaan. Hasil ini menunjukkan bahwa BMI bertindak sebagai mekanisme antara fleksibilitas strategis dan kinerja yang solid. Penelitian sebelumnya berfokus pada inovasi, hasil pasar, praktik SDM

inovatif, kemampuan kerja ambidextrous dan rantai pasokan. Pengaruh mediasi dari kelincahan. Namun, belum ada penelitian yang menemukan hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja organisasi melalui BMI. Oleh karena itu, dengan mempromosikan BMI melalui saluran komunikasi formal dan informal, pengelola usaha kecil dapat meningkatkan kinerja. Penelitian sebelumnya mengenai fleksibilitas strategis telah menunjukkan bagaimana perusahaan yang fleksibel secara strategis, khususnya di industri elektronik konsumen, mengembangkan berbagai model seperti penyedot debu, lemari es, dan mesin cuci. menggabungkan komponen-komponen kunci dalam kombinasi yang berbeda (Sudarnice & Sudarman, 2022).

Para peneliti berpendapat bahwa komunikasi yang beragam dengan lingkungan industri dan konsumen akhir juga efektif untuk fleksibilitas pemasaran. Penelitian terbaru terkait Industri 4.0 mengungkapkan bagaimana robot bergerak otonom dalam sistem produksi dapat meningkatkan kinerja manufaktur dalam hal fleksibilitas (Bashir, 2023).

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Pada penelitian ini, Peneliti menggunakan penelitian kuantitatif. Pendekatan kuantitatif merupakan penelitian yang dapat digunakan apabila data yang diperoleh merupakan data kuantitatif atau sejenis dan diolah dengan menggunakan metode statistik. Menurut Sekaran (2006), desain penelitian dengan pendekatan kuantitatif harus terstruktur, terstandar, diformalkan, dan dirancang sebaik mungkin. Pengolahan data kuantitatif dengan menggunakan metode yang akurat dan andal serta analisis statistik yang benar memastikan bahwa hasil yang diperoleh tidak berbeda dengan keadaan sebenarnya. Dalam pendekatan kuantitatif, sifat hubungan antar variabel dianalisis dengan menggunakan teori objektif (Sujarweni, 2015).

Pendekatan yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang berfokus pada dampak strategi fleksibilitas dan inovasi model bisnis terhadap kinerja UKM. Penelitian ini mengikuti prosedur pengambilan sampel dua tahap berdasarkan saran. Pengambilan sampel bertingkat digunakan untuk mengidentifikasi industri manufaktur dan jasa yang berbeda. Pada langkah selanjutnya, kami menggunakan desain pengambilan sampel yang mudah digunakan untuk mengumpulkan data dari Januari 2021 hingga April 2021. Desain pengambilan sampel lintas industri membantu menggeneralisasi hasil (Taherdoost, 2016).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, peristiwa, atau situasi yang ingin dipelajari oleh penulis. Fokusnya tidak harus selalu pada orang atau makhluk hidup, namun bisa berupa objek tertentu yang diyakini penulis atau peneliti mempunyai ciri atau argumentasi yang perlu ditelaah. Populasi terdiri dari sekumpulan objek yang menjadi pusat perhatian dan berisi informasi yang ingin diketahui. Ferdinand dan Augusty (2006) menjelaskan bahwa sampel adalah bagian dari suatu populasi. Populasi sasaran penelitian ini terdiri dari usaha kecil dan menengah (UKM) yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), meliputi Bantul, Sleman, Kulonprogo dan Gunung Kidul. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel dengan menggunakan metode non-probability sampling berupa purposive sampling (Sekaran, 2013). Purposive sampling adalah suatu desain dimana informasinya dibatasi hanya pada orang-orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diperlukan, atau karena memenuhi kriteria yang ditetapkan dalam penelitian tersebut. (Sekaran, U.,& Bougie, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel sebagian dari populasi usaha kecil dan menengah di Daerah Istimewa Yogyakarta, kira-kira satu tahun setelah pendiriannya, dan menganalisis model bisnis individu atau departemen serta indikator kinerja untuk 100 perusahaan yang dipilih dari 100 responden. Jumlah responden tersebut didasarkan pada pendapat Sugiyono, (2013) yang menyatakan bahwa sampel yang terlalu besar menyulitkan perolehan model yang sesuai dan disarankan 100– 200 responden untuk estimasi interpretatif. Pemodelan

persamaan struktural (SEM) dapat digunakan. Oleh karena itu, besarnya sampel ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimal sebanyak 100 responden yang merupakan pemilik atau pengelola usaha kecil menengah (UKM) di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Minimal, keputusan responden sebagai pemilik usaha kecil atau pemilik usaha kecil didasarkan pada operasi industri di mana dia beroperasi, model bisnis yang ada, dan model bisnis yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pada pengetahuan tentang indikator yang digunakan. Hal ini penting mengingat pekerja magang dan karyawan tetap pada level di bawah manajemen hanya menjalankan perintah dan tidak mengetahui metrik atau strategi bisnis yang telah diterapkan. Selain itu, pengambilan keputusan bagi usaha kecil dan menengah yang telah beroperasi minimal satu tahun bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menghadapi ancaman pasar dan lapangan serta penerapan berbagai strategi dalam satu tahun yang mengharuskan perusahaan atau organisasi beroperasi secara fleksibel perdagangan. Hal ini didasarkan pada pasar cenderung berubah, baik itu strategi dan sasaran jangka pendek seperti sasaran bulanan atau triwulanan, atau strategi jangka panjang seperti sasaran tengah tahunan.

Pengambilan keputusan usaha kecil dan menengah dengan indikator evaluasi masih berupa KPI (Key Performance Indicator), yaitu indikator untuk mengenali kemampuan individu dan departemen perusahaan dalam melakukan perbaikan dari tahap pertama ke tahap berikutnya atau ke tahap selanjutnya. Tahap selanjutnya harus dilakukan dengan mempertimbangkan fakta itu dari strategi pertama hingga strategi berikutnya, tujuan akhir ditentukan. Ini penting,

karena perusahaan yang besar tentu saja harus mampu terus berkembang baik dari segi struktur, budaya, dan etika kerjanya. KPI digunakan untuk mengevaluasi strategi dan hal-hal yang dianggap kurang optimal dalam jangka waktu tertentu dalam pengambilan keputusan individu atau perusahaan di masa depan agar dapat meminimalkan risiko dan hal-hal yang tidak diinginkan serta memaksimalkan sumber daya perusahaan (Mawuntu & Aotama, 2022)

Beberapa kriteria di atas dibutuhkan untuk memastikan bahwa UKM tersebut dapat berjalan dengan baik dalam berbagai situasi dan kondisi yang berbeda dalam setiap periode.

3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan skala Likert sebagai skala pengukuran kuesioner. Skala likert mengukur sikap, pendapat, dan persepsi individu atau kelompok orang terhadap fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial tersebut ditentukan secara khusus oleh peneliti dan selanjutnya disebut variabel penelitian. Jika menggunakan skala Likert, variabel yang diukur diubah menjadi variabel indikator, indikator tersebut berupa pernyataan atau pertanyaan yang menjadi titik tolak unsur alat pengolah (Sugiyono, 2010) Umumnya skala likert menggunakan lima skala untuk pertanyaan responden.

Tabel 3.1 Skala Likert

STS	Sangat Tidak Setuju	Skor = 1
TS	Tidak Setuju	Skor = 2

N	Netral	Skor = 3
S	Setuju	Skor = 4
SS	Sangat Setuju	Skor = 5

Variabel survei merupakan atribut yang digunakan untuk membedakan nilai. Nilai juga berbeda definisinya, membedakan aspek berdasarkan objek dan waktu, setelah itu diambil ide dasarnya. Variabel selanjutnya dapat didefinisikan sebagai atribut seseorang atau sesuatu yang berbeda antara orang dengan orang atau objek dengan objek (Sujarweni, 2015: 75) Penelitian ini menggunakan variabel terikat, variabel bebas, dan variabel mediasi.

Variabel bebas atau variabel bebas adalah variabel yang dijadikan sebagai pemicu munculnya variabel terikat atau variabel terikat. Dalam penelitian ini variabel independennya adalah strategi fleksibilitas. Menurut (Sekaran, 2013), variabel terikat atau variabel terikat adalah instrumen yang ditentukan oleh adanya instrumen penelitian lain dan saling mempengaruhi sehingga menjadikan variabel terikat sebagai fokus utama penelitian. Variabel terikatnya adalah kinerja perusahaan.

Variabel Mediasi atau variabel *intervening* merupakan variabel penyela atau variabel terletak di antara variabel independen dan dependen sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013) Variabel mediasi dalam penelitian ini adalah model bisnis dan inovasi.

Definisi operasional adalah uraian tentang ciri-ciri atau sifat-sifat yang

dapat dipelajari dan digunakan untuk mendefinisikan suatu instrumen konsep penelitian menjadi suatu instrumen pengukuran. Variabel instrumental adalah kumpulan berbagai kasus yang dipelajari dan muncul dalam kehidupan empiris sehari-hari dan data lapangan (Agung Widhi, 2016). Definisi operasional penelitian ini adalah:

1. Fleksibilitas Strategi

   Pada penelitian ini, fleksibilitas strategi terletak pada bagian variabel Independen (X) dan menjadi variabel yang bersifat independen. Pengukuran fleksibilitas strategi akan mengadaptasi dari penelitian Makhmoor Bashir (2022) dan indikatornya disajikan pada tabel 3.2 sebagai berikut :

Tabel 3.2 Indikator Variabel Fleksibilitas Strategi

Variabel	Kode Item	Item Indikator	Sumber
Fleksibilitas Strategi	X.1	Kami memiliki tingkat fleksibiltas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi yang ada	(Bashir. 2023)
	X.2	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengonfirgurasi ulang rangkaian sumber daya	
	X.3	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi menggunakan kembali sumber daya secara efektif	

2. Model Bisnis dan Inovasi

Pada penelitian ini, Model bisnis inovasi terletak pada bagian (Z) dan menjadi variabel yang bersifat independen. Pengukuran Model bisnis inovasi akan mengadaptasi dari penelitian Makhmoor Bashir (2022) dan indikatornya disajikan pada tabel 3.3 sebagai berikut :

Tabel 3.3 Indikator Variabel Fleksibilitas Strategi

Variabel	Kode Item	Item Indikator	Sumber
Fleksibilitas Strategi	Z.1	Usaha yang saya kelola merubah pelanggan sasaran	(Bashir. 2022)
	Z.2	Usaha yang saya kelola berupaya menghasilkan produk atau layanan	
	Z.3	Posisi perusahaan di pasar telah berubah	
	Z.4	Kompetisi inti dan sumber daya perusahaan telah berubah	
	Z.5	Aktifitas penciptaan nilai internal telah berubah	
	Z.6	Peran dan keterlibatas mitra dalam proses penciptaan nilai telah berubah	
	Z.7	Distribusi telah berubah	
	Z.8	Mekanisme pendapatan telah berubah	
	Z.9	Mekanisme biaya telah berubah	

3. Kinerja Perusahaan

Pada penelitian ini, Kinerja Perusahaan terletak pada bagian (Y) dan menjadi variabel yang bersifat independen. Pengukuran Kinerja

Perusahaan akan mengadaptasi dari penelitian Makhmoor Bashir (2022) dan indikatornya disajikan pada tabel 3.4 sebagai berikut :

Tabel 3.4 Indikator Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel	Kode Item	Item Indikator	Sumber
Kinerja Perusahaan	Y.1	Dibandingkan dengan pesaing kami kinerja keuangan kami jauh lebih baik	(Bashir. 2023)
	Y.2	Dibandingkan dengan pesaing kami pangsa pasar organisasi kami jauh lebih baik	
	Y.3	Dibandingkan dengan pesaing kami pertumbuhan penjualan organisasi kami jauh lebih baik	
	Y.4	Dibandingkan dengan pesaing kami pengembangan produk organisasi kami jauh lebih baik	
	Y.5	Dibandingkan dengan pesaing kami perkembangan organisasi kami jauh lebih baik	

3.4 Jenis dan Sumber Data

Data penelitian ini terdiri dari beberapa jenis, yaitu :

1. Data Primer

   Menurut (Arikunto, 2019) data biasanya dikumpulkan oleh pihak ketiga melalui wawancara, penelusuran, dan unsur pembeda lainnya dari

data primer. Dapat kita simpulkan bahwa sumber data primer adalah sumber yang memberikan data pihak pertama secara langsung kepada pengumpul data, biasanya melalui wawancara atau survei. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil kuesioner yang dikirimkan kepada pemilik atau pengelola usaha kecil dan menengah di kota Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2022), sumber data yang diperoleh dengan membaca, menelaah, dan memahami literatur, buku, dokumen, dan lain-lain melalui media lain disebut data sekunder. Dari pengertian tersebut dapat kita simpulkan bahwa sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, meneliti, dan memahami pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penelitian melalui buku-buku dan lain-lain. Makalah penelitian sebelumnya yang diterbitkan dalam jurnal peer-review terkait dengan diskusi ini akan berfungsi sebagai sumber data sekunder untuk penelitian ini.

Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengukur variabel adalah kuesioner dengan menggunakan Google Forms. Survei ini memuat unsur pertanyaan untuk menjelaskan indikator variabel. Untuk mengubah data variabel yang ada menjadi data perhitungan, penulis menggunakan skala likert. Dalam skala likert ini, responden menjawab suatu pertanyaan dengan menggunakan lima pilihan dan membuat pernyataan yang sesuai dengan persepsi responden terhadap alternatif

jawaban tersebut.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan metode yang peneliti gunakan untuk mengumpulkan data secara objektif. Walaupun terdapat perbedaan metode penelitian dalam penelitian Syahrum dan Salim (2012), namun metode penelitian tersebut pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama yaitu mengumpulkan data atau informasi yang secara obyektif dapat menjelaskan atau menjawab permasalahan yang saya teliti. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dengan menggunakan metode kuesioner (Sekaran, 2013).

Kuesioner merupakan kuesioner berbasis pertanyaan dan terdiri dari dua format: kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Meskipun kuesioner terbuka memungkinkan penjelasan yang panjang dan rinci, kuesioner tertutup menjawab unit analisis yang terbatas untuk memfasilitasi perhitungan yang berbeda, menurut Kuesioner tertutup digunakan dalam penelitian ini. Menurut Uma Sekaran (2013), kuesioner tertutup adalah model survei yang jawabannya sudah tersedia, sehingga responden hanya dapat memilih di antara alternatif jawaban yang sesuai dengan pendapat atau pilihannya. Pertanyaan ini menjelaskan jawaban responden mengenai strategi fleksibilitas, model bisnis dan inovasi, serta kinerja perusahaan.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Deskriptif

Menurut Arikunto (2019) analisis deskriptif adalah analisis yang

dirancang untuk menyelidiki suatu situasi, kondisi, atau hal lain yang disebutkan, dan hasilnya disajikan dalam bentuk laporan penelitian. Analisis ini dapat digunakan dalam penelitian untuk mendeskripsikan data sampel. Analisis ini memberikan penjelasan dan penjelasan dalam bentuk tabel, serta mengelompokkan dan menganalisis data berdasarkan bidang respon survey yang berasal dari respon responden.

Teknik yang umum digunakan untuk mewakili tanggapan responden adalah analisis mean dan analisis eksponensial. Nilai rata-rata adalah jumlah seluruh data dibagi dengan jumlah data yang tersedia. Mean merupakan ukuran tendensi sentral yang paling umum digunakan karena merupakan cara paling sederhana untuk mendeskripsikan data (Kuncoro, 2013).

3.6.2 Analisis Inferensial

Analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan menerapkan hasilnya pada suatu populasi. Penelitian ini menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) sebagai metode analisis utama. Metode SEM yang dipilih dalam penelitian ini adalah PLS-SEM (Partial Least Square-SEM), dan data yang diperoleh diolah menggunakan aplikasi SmartPLS.

Menurut (Sarstedt, M.,2017) dalam bukunya, mengevaluasi hasil PLS-SEM melibatkan penyelesaian dua tahap, yaitu tahap 1 membahas pemeriksaan model pengukuran reflektif (Tahap 1.1), model pengukuran formatif (Tahap 1.2), atau keduanya. Jika evaluasi menegaskan kualitas

pengukuran, peneliti melanjutkan dengan evaluasi model struktural pada Tahap 2. Ringkasnya, tahap 1 berkaitan dengan teori pengukuran, tahap 2 berkaitan dengan teori struktural, termasuk pengujian hipotesis yang diajukan, dan berkaitan dengan hubungan antar variabel laten.

3.6.3 Evaluasi Model Pengukuran

Penilaian model pengujian reflektif digunakan dalam evaluasi model pengukuran pada penelitian ini. Pada evaluasi ini, penilaian model pengujian reflektif terdiri dari beberapa aspek di antaranya yakni validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), reliabilitas indikator (*indicator reliability*), dan reliabilitas konsistensi internal (*internal consistency reliability*).

1. Validitas Konvergen (*Convergen Validity*)

   Validitas konvergen atau *convergent validity* adalah tolak ukur yang di mana varian item dapat diuraikan dan indikator konstruksi memiliki hubungan positif dengan konstruksinya serta penilaiannya disebut dengan communalities yang di mana nilai berdasarkan AVE (Average Variant Extracted) atau di ekstraksinya rata-rata varian di semua item yang termasuk di dalamnya dengan konstruksi tertentu.

   Suatu faktor loading dikatakan bernilai tinggi apabila komponen atau indikator tersebut mempunyai korelasi sebesar 0,70 atau lebih tinggi dengan konstruk yang diukur. Menurut Henseler et al, (2015) , nilai AVE yang dapat diterima adalah

≥0,50. Oleh karena itu, faktor pemuatan 0,5–0,6 dianggap cukup untuk penelitian pada tahap awal pengembangan.

2. Validitas Disktiminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan atau *discriminant validity* digunakan oleh peneliti untuk memastikan kebenaran indikator reflektif sebagai perhitungan yang baik bagi konstruksinya dengan dasar pendirian yaitu masing-masing indikator harus memiliki hubungan yang tinggi akan konstruksinya saja. Hal ini dikarenakan tidak seharusnya terdapat hubungan yang tinggi pada pengukur-pengukur konstruk yang berbeda (Ghozali, 2015).

Validitas diskriminan diuji pada aplikasi SmartPLS dengan memakai nilai fornelllarcker criterion, cross loadings, dan heterotrait-monotrait (HTMT) (Henseler et al, 2015). Model konstruksi akan dinyatakan mempunyai nilai validitas diskriminan yang baik apabila nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruksi lebih besar daripada nilai hubungan antar konstruksi dengan konstruksi lainnya di dalam model.

Penilaian validitas diskriminan mempunyai metode alternatif lainnya yakni HTMT yang di mana dasar penghitungannya memakai multitrait-multimethod matrix. Validitas diskriminan antara dua konstruksi reflektif ditentukan dengan diharuskannya nilai HTMT kurang dari 0,9 (Henseler et al, 2015)

3. Reliabilitas Indikator (*Indicator Reliability*)

Pemuatan indikator diperiksa oleh peneliti pada awal tahap pertama dari kasus desain yang dipilih dengan cermat. Untuk mengukur tingkat keandalan yang memuaskan, dapat ditunjukkan pembebanan > 0,70. Artinya, desain tersebut menjelaskan > 50% varians dalam indikator. Jika pemuatan suatu indikator antara 0,40 dan 0,70, Anda dapat mempertimbangkan untuk menghapus indikator tersebut dari skala. Hal ini karena menghilangkan indikator akan meningkatkan reliabilitas komposit di atas ambang batas yang direkomendasikan (Hair et al, 2014)

Sejauh mana efektivitas difasilitasi oleh penghapusan indikator akan menjadi peninjauan lebih lanjut terhadap ketentuan penghapusan indikator, sehingga indikator yang lebih lemah masih dapat digunakan karena perannya terhadap efektivitas konten yang ada. Indikator memiliki beban yang sangat rendah yaitu 0, di bawah 40, tetapi harus dihilangkan dari skala refleks.

4. Analisis Realibitas (*Reability Analysis*)

Untuk mengukur derajat reliabilitas variabel-variabel penelitian tersebut, peneliti menggunakan koefisien alpha atau Cronbach’s alpha dan reliabilitas komposit. Selanjutnya menurut Ghozali et al. , (2015) digunakan aturan umum yang disebut rule of thumb ketika menilai reliabilitas konsistensi internal. Aturan

ini mensyaratkan nilai Cronbach alpha yang diperlukan lebih besar dari 0,7 dan nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,7.

3.6.4 Evaluasi Model Struktural

Evaluasi model struktural merupakan evaluasi dengan memeriksa adanya kolinearitas antar konstruksi dan kecakapan prediktif model sebagai tahapan awal dalam melakukan evaluasi (Sarstedt et al, 2017).

Pada evaluasi ini, kemampuan prediktif model diukur dengan menggunakan lima tolok ukur di antaranya yakni koefisien jalur (path coefficients), coefficient of determination (R2), uji hipotesis (bootstrapping), predictive relevance (Q2), dan goodness of fit atau model fit (NFI) (Sarstedt et al, 2017).

1. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

   Daya korelasi yang dispekulasi di antara konstruksi menjadi gambaran pada uji *path coefficients* dengan penilaian umum atau standar nilai *path coefficients* antara -1 dan 1. Nilai koefisien dijelaskan akan memiliki hubungan positif yang kuat apabila nilai yang dipunyai mendekati 1 sedangkan jika nilai yang dipunyai menjauhi 1 maka hubungannya akan sebaliknya.

2. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

   Saat mengevaluasi model di PLS, pertama-tama kita mempertimbangkan R-kuadrat dari setiap variabel laten independen. Perubahan nilai R-squared digunakan untuk menggambarkan pengaruh suatu variabel potensial oksigen

tertentu terhadap suatu variabel potensial oksigen, baik berpengaruh signifikan maupun tidak. Nilai R-square 0,67; 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen pada model struktural menunjukkan model kuat, sedang, dan lemah

3. Uji Hipotesis (*Resampling Bootstrapping*)

   Pengujian pada hipotesis memiliki tata cara atau prosedur yakni prosedur bootstrapping yang di mana dalam pelaksanaannya diperoleh nilai t-statistik untuk masing-masing atau setiap jalur korelasi, setelah hasil didapatkan maka akan dipakai untuk percobaan hipotesis dengan dibandingkannya nilai t-statistik dengan nilai t-tabel. Jika tingkat kepercayaan pada penelitian mencapai 95% maka batas ketidakakuratan atau tingkat presisi sebesar (α) = 5% = 0,05 dengan t-tabel yang bernilai sebesar 1,96. Lebih lanjut, menurut Ghozali et al., (2015), Ha akan ditolak dan Ho akan diterima apabila nilai t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel (t- statistik < 1.96), sedangkan jika Ha diterima dan Ho ditolak maka nilai t-statistik sama dengan atau lebih besar t-tabel (t-statistik > 1.96).

4. *Predictive Relevance* (Q^2)

   Disamping melihat model *R-Square*, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square* mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan berapa estimasinya

parameternya. Nilai Q^2 *predictive relevance* yaitu 0,02; 0,15; dan 0,35 untuk menunjukkan bahwa model lemah, moderate dan kuat.

Penelitian ini menggunakan cross-validated redundancy (Q^2) untuk melakukan evaluasi dan penilaian predictive relevance serta memakai tata cara atau prosedur Blindfolding dalam SmartPLS versi 3.3.7 2022 untuk memperoleh nilai cross-validated redundancy (Q^2). Selain itu, (Sarstedt et al, 2017) menyatakan bahwa cross-validated redundancy (Q^2) memiliki tolok ukur dengan keterangan yakni model memiliki predictive relevance yang tepat atau akurat terhadap konstruksi tertentu apabila model memperlihatkan nilai $Q^2 > 0$, sedangkan model dianggap kurang memiliki predictive relevance yang akurat atau tepat apabila nilai $Q^{2fr} < 0$.

5. Model Fit

Penelitian yang menggunakan *Normed Fit Indeks* (NFI) adalah penelitian yang menguji tingkat kecocokannya atau kesesuaian model dalam menjelaskan konstruk yang diprediksi. Uji ini dilaksanakan agar tingkat kesesuaian model penelitian dengan model ideal dapat diketahui.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan menjelaskan hasil penelitian tentang pengaruh Strategi Fleksibilitas terhadap Kinerja UKM dengan dimediasi Inovasi Model Bisnis pada pelaku UMKM di Yogyakarta. Responden pada penelitian ini menggunakan data primer dengan jumlah sebanyak 100 responden yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner pada pelaku UMKM yang telah menjalankan usahanya selama lebih dari 1 tahun. Jawaban responden akan dianalisa untuk menjawab permasalahan dan menguji hipotesis yang diajukan pada penelitian. Penelitian ini menggunakan metode analisis statistik Structural Equation Modeling (SEM) dengan menggunakan software SmartPLS.

4.1 Karakteristik Responden

4.1.1 Jenis Kelamin

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin pada tabel 4.1 di bawah ini:

Tabel 4.1 Responden Menurut Jenis Kelamin

Kategori	Jumlah	Persentase
Laki-laki	63	63%
Perempuan	37	37%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.1 dapat diketahui bahwa dari total 100

responden menunjukkan bahwa 63 orang atau 63% dengan jenis kelamin laki-laki dan 37 orang atau 37% dengan jenis kelamin perempuan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden didominasi oleh oleh jenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 63 orang atau 63%, sedangkan sisanya perempuan.

4.1.2 Usia

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jabatan responden pada tabel 4.2 di bawah ini:

Tabel 4.2 Responden Menurut Umur

Kategori	Jumlah	Persentase
25-35 tahun	11	11%
35-45 tahun	60	60%
45-55 tahun	29	29%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa berdasarkan umur responden sebagian besar berada pada kategori usia 35 tahun hingga 45 tahun sebanyak 60 responden dengan persentase 60%, sedangkan rentang usia 25 tahun hingga 35 tahun sebanyak 11 responden dengan persentase 11% dan rentang usia 45 tahun hingga 55 tahun sebanyak 29 responden dengan persentase 29%.

4.1.3 Jabatan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dideskripsikan karakteristik responden berdasarkan jabatan pada tabel 4.3 di bawah

ini:

Tabel 4.3 Responden Menurut Jabatan

Kategori	Jumlah	Persentase
Pemilik	20	20%
Pengelola	35	35%
Karyawan	45	45%
Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa sebagian besar responden dalam penelitian ini dengan jabatan karyawan yang berjumlah 45 orang atau dengan persentase 45%, pemilik berjumlah 20 orang atau dengan persentase 20%, sedangkan responden yang dengan jabatan pengelola berjumlah 35 orang atau memiliki persentase 35%.

4.2 Analisis Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis ini menunjukkan data terhadap pertanyaan dengan menggunakan nilai rata-rata yang diberikan kepada responden pada variabel penelitian yaitu Fleksibilitas Strategi, Inovasi Model Bisnis dan Kinerja UKM. Penilaian ini diukur dengan score nilai terendah 1 (sangat tidak setuju) dan score nilai tertinggi 5 (sangat setuju).

Dalam pengukuran atas jawaban responden dengan menggunakan interval sebagai berikut:

$$Interval = \frac{nilai\ maksimum - nilai\ minimum}{\text{kelas interval}}$$

$$Interval = \frac{5-1}{5} = 0{,}8$$

Berdasarkan interval tersebut, maka dalam interpretasi dari nilai kelas-kelas interval atas jawaban yang diperoleh dari responden:

Tabel 4.4 Interpretasi Kelas Interval

Interval	**Interpretasi**
1,00 - 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

4.2.1 Deskripsi Variabel Fleksibilitas Strategi

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Fleksibilitas Strategi yang ditunjukkan pada Tabel 4.5 di bawah ini.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fleksibilitas Strategi

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Kami memiliki tingkat fleksibiltas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi yang ada	3,75	Tinggi
2	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengonfirgurasi ulang rangkaian sumber daya	3,70	Tinggi
3	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi menggunakan kembali sumber daya secara efektif	3,75	Tinggi
	Rata-rata	3,73	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Fleksibilitas Strategi pada Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden sebesar 3,73 yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai

tertinggi pada variabel Fleksibilitas Strategi sebesar 3,75 pada indicator pertama dan ketiga yang menyatakan “Kami memiliki tingkat fleksibiltas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi yang ada” dan “Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi menggunakan kembali sumber daya secara efektif”. Sedangkan penilaian terendah yaitu sebesar 3,70 terdapat pada indikator kedua yang menyatakan “Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengonfirgurasi ulang rangkaian sumber daya”.

4.2.2 Deskripsi Variabel Inovasi Model Bisnis

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Inovasi Model Bisnis yang ditunjukkan pada Tabel 4.6 di bawah ini.

Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Model Bisnis

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Usaha yang saya kelola merubah pelanggan sasaran	3,91	Tinggi
2	Usaha yang saya kelola berupaya menghasilkan produk atau layanan	3,75	Tinggi
3	Posisi perusahaan di pasar telah berubah	3,77	Tinggi
4	Kompetisi inti dan sumber daya perusahaan telah berubah	3,72	Tinggi
5	Aktifitas penciptaan nilai internal telah berubah	3,75	Tinggi
6	Peran dan keterlibatas mitra dalam proses penciptaan nilai telah berubah	3,86	Tinggi
7	Distribusi telah berubah	3,74	Tinggi
8	Mekanisme pendapatan telah berubah	3,66	Tinggi
9	Mekanisme biaya telah berubah	3,76	Tinggi
	Rata-rata	3,77	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel Inovasi Model Bisnis pada Tabel 4.6 di atas, menunjukkan bahwa rata-rata penilaian responden sebesar 3,77 yang termasuk dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi pada variabel Inovasi Model Bisnis sebesar 3,91 pada indikator pertama yang menyatakan "Usaha yang saya kelola merubah pelanggan sasaran". Sedangkan penilaian terendah yaitu sebesar 3,66 terdapat pada indikator keenam yang menyatakan "Mekanisme pendapatan telah berubah".

4.2.3 Deskripsi Variabel Kinerja UKM

Dari hasil jawaban responden yang telah dikumpulkan dapat dijelaskan distribusi penilaian responden terhadap variabel Kinerja UKM yang ditunjukkan pada Tabel 4.7 di bawah ini.

Tabel 4.7 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UKM

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Dibandingkan dengan pesaing kami kinerja keuangan kami jauh lebih baik	3,87	Tinggi
2	Dibandingkan dengan pesaing kami pangsa pasar organisasi kami jauh lebih baik	3,76	Tinggi
3	Dibandingkan dengan pesaing kami pertumbuhan penjualan organisasi kami jauh lebih baik	3,90	Tinggi
4	Dibandingkan dengan pesaing kami pengembangan produk organisasi kami jauh lebih baik	3,78	Tinggi
5	Dibandingkan dengan pesaing kami perkembangan organisasi kami jauh lebih baik	3,79	Tinggi
	Rata-rata	3,82	Tinggi

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel "Kinerja UKM" pada

Tabel 4.7 di atas terlihat rata-rata penilaian responden sebesar 3,82 termasuk dalam kategori tinggi. Nilai tertinggi variabel kinerja usaha kecil dan menengah adalah pada indikator ketiga sebesar 3,90 yang menunjukkan bahwa "Dibandingkan dengan pesaing, pertumbuhan penjualan organisasi kami jauh lebih baik. "Sedangkan penilaian terendah yaitu sebesar 3,76 terdapat pada indikator kedua yang menyatakan "Dibandingkan dengan pesaing kami pangsa pasar organisasi kami jauh lebih baik".

4.3 Analisis Inferensial

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) dan dibantu dengan *software* SmartPLS versi 3. Analisis dengan *software* SmartPLS dilakukan dalam 2 tahap, yaitu analisis *outer model* dan *inner model*.

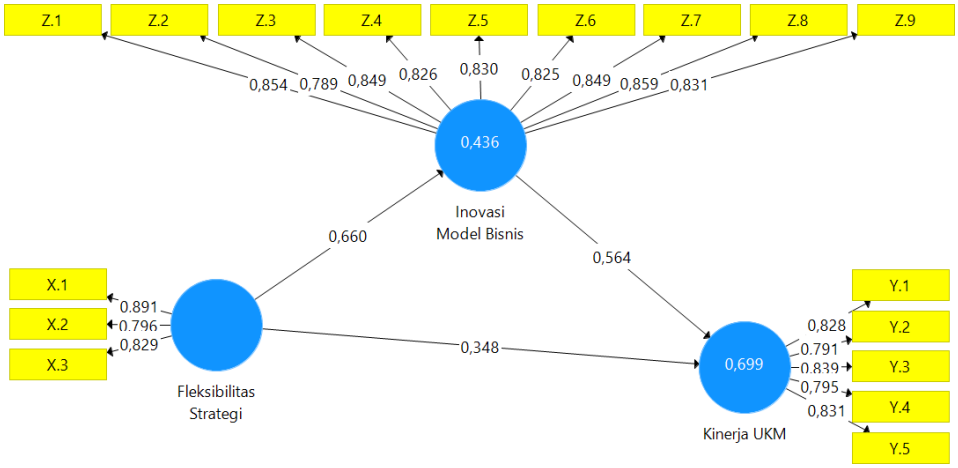
4.3.1 Pengujian Model Pengukuran *(Outer Model)*

Pengujian model pengukuran (*outer model*) dilakukan untuk menunjukkan bagaimana tiap-tiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Pengujian *outer model* dilakukan untuk menganalisis validitas dan reliabilitas indikator variabel melalui uji *convergent validity*, *discriminant validity* dan *composite reliability*.

4.3.1.1 Convergent Validity

Convergent validity (validitas konvergen) merupakan nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya yang

dapat dilihat dari korelasi antara item *score*/indikator dengan *score* konstruknya. Nilai validitas konvergen yang terlalu kecil menandakan bahwa indikator pada konstruk reflektif tidak memiliki korelasi positif, sehingga konstruk bersangkutan tidak layak digunakan pada *path* model. Ukuran refleksif individual dikatakan valid jika nilai *loading factor* lebih dari 0,5 dan AVE (*Average Variant Extracted*) ≥0,50 dengan konstruk yang ingin diukur (Hair et al, 2014).



Gambar 4.1 Pengujian Model Pengukuran

Berikut adalah nilai *loading factor* masing-masing indikator pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Convergent Validity

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE	Keterangan
Fleksibilitas Strategi	X.1	0,891	0,705	Valid
	X.2	0,796		Valid
	X.3	0,829		Valid
Inovasi Model Bisnis	Z.1	0,854	0,697	Valid
	Z.2	0,789		Valid
	Z.3	0,849		Valid
	Z.4	0,826		Valid
	Z.5	0,830		Valid

	Z.6	0,825		Valid
	Z.7	0,849		Valid
	Z.8	0,859		Valid
	Z.9	0,831		Valid
Kinerja UKM	Y.1	0,828	0,667	Valid
	Y.2	0,791		Valid
	Y.3	0,839		Valid
	Y.4	0,795		Valid
	Y.5	0,831		Valid

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.8 diatas, menunjukkan bahwa semua indikator pada variabel penelitian dapat dikatakan memenuhi *convergen validity* karena nilai *factor loadings* > 0,50 dan nilai AVE (*Average Variance Extracted*) > 0,50.

4.3.1.2 Discriminant Validity

Uji diskriminan validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat pengukur tersebut suatu konstruk berbeda dengan konstruk lainnya. Ukuran validitas diskriminan adalah dengan membandingkan nilai AVE (square root of mean variance) setiap konstruk terhadap korelasi antara konstruk tersebut dengan konstruk lain dalam model dengan menggunakan nilai *Fornell-Larcker Criterion.* Discriminant validity juga dilihat melalui nilai *cross loading* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Nilai default variabel yang digunakan untuk beban lateral harus lebih besar dari 0,5. Berikut nilai *Fornell-Larcker Criterion* untuk variabel penelitian ini dan nilai cross-loading untuk masing-masing indikator pada variabel penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 4.9 Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Model Bisnis	Kinerja UKM
Fleksibilitas Strategi	**0.840**		
Inovasi Model Bisnis	0.660	**0.835**	
Kinerja UKM	0.721	0.794	**0.817**

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Tabel 4.10 Nilai Loading Silang (Cross Loading)

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Model Bisnis	Kinerja UKM
X.1	**0.891**	0.555	0.636
X.2	**0.796**	0.587	0.639
X.3	**0.829**	0.513	0.528
Z.1	0.522	**0.854**	0.624
Z.2	0.514	**0.789**	0.665
Z.3	0.526	**0.849**	0.622
Z.4	0.646	**0.826**	0.693
Z.5	0.529	**0.830**	0.652
Z.6	0.585	**0.825**	0.745
Z.7	0.569	**0.849**	0.626
Z.8	0.569	**0.859**	0.687
Z.9	0.474	**0.831**	0.631
Y.1	0.537	0.636	**0.828**
Y.2	0.507	0.629	**0.791**
Y.3	0.625	0.661	**0.839**
Y.4	0.570	0.641	**0.795**
Y.5	0.689	0.676	**0.831**

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, nilai *Fornell-Larcker Criterion* dan *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai >0.50, Selain itu, setiap elemen memiliki nilai terbesar jika dikaitkan dengan variabel laten tersebut dibandingkan jika dikaitkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel manifes dalam penelitian ini mampu menjelaskan variabel laten dengan tepat,

sehingga membuktikan bahwa validitas diskriminan seluruh item masuk akal.

4.3.1.3 Composite Reliability

Pengukuran *composite reliability* digunakan untuk mengetahui reliabilitas dari suatu konstruk, yang dapat diukur menggunakan indikator blok internal konsistensi dari indikator pembentuk konstruk yang dapat menunjukan derajat *common latten* (*unobserved*). Pengujian reliabilitas dilakukan untuk menunjukkan keakuratan, konsistensi, dan ketepatan suatu instrumen dalam struktur ukur. Mengukur reliabilitas konstruk dapat dilakukan dengan dua cara. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4.11 Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Strategi	0.790	0.877
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.954
Kinerja UKM	0.875	0.909

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Dari tabel 4.11 diatas dapat dilihat bahwa nilai semua variabel dalam pengujian reliabilitas baik menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite reliability* nilainya > 0.70. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa variabel - variabel yang diujikan valid dan juga reliabel, sehingga dapat dilanjutkan untuk menguji model structural.

4.3.2 Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Evaluasi model struktural atau internal bertujuan untuk memprediksi hubungan antar variabel laten. Model struktural dievaluasi berdasarkan persentase varians yang dijelaskan yaitu dengan melihat nilai *R-Square* (*R*), *Predictive Relevance* (*Q2*), dan *Goodness Of Fit* (*GoF*).

4.3.2.1 Koefisien Jalur (Path Coefficients)

Uji path coefficients dengan penilaian umum atau standar nilai path coefficients antara -1 dan 1 bertujuan untuk mengetahui gambaran daya korelasi yang dispekulasi di antara konstruksi. Nilai koefisien dijelaskan akan memiliki hubungan positif yang kuat apabila nilai yang dipunyai mendekati 1 sedangkan jika nilai yang dipunyai menjauhi 1 maka hubungannya akan sebaliknya. Hasil analisis koefisien jalur dapat dijelaskan pada tabel 4.12 di bawah ini:

Tabel 4.12 Nilai Koefisien Jalur

Model	Koefisien Jalur
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Model Bisnis	0.660
Fleksibilitas Strategi -> Kinerja UKM	0.348
Inovasi Model Bisnis -> Kinerja UKM	0.564

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

4.3.2.2 *R-Square* (R^2)

Analisis koefisien determinasi (R-Square) digunakan dalam menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Analisis koefisien determinasi juga digunakan untuk mengetahui kemampuan model persamaan struktural. Nilai R-square yang semakin besar menunjukkan bahwa semakin besar pula

kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen. Hasil koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.13 di bawah ini:

Tabel 4.13 Nilai R^2 Variabel Endogen

Model	R Square	Adjusted R Square
Inovasi Model Bisnis	0,436	0,430
Kinerja UKM	0,699	0,693

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.13 dapat disimpulkan bahwa model Fleksibilitas Strategi terhadap Inovasi Model Bisnis memberikan nilai R^2 sebesar 0,436, dengan demikian dapat diinterprestasikan bahwa variabel Inovasi Model Bisnis dapat dijelaskan oleh variabel Fleksibilitas Strategi sebesar 43,6% sedangkan sisanya sebesar 56,4% (100%-43,6%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pada model Fleksibilitas Strategi dan Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja UKM memberikan nilai R^2 sebesar 0,699, dengan demikian dapat diinterprestasikan bahwa variabel Kinerja UKM dapat dijelaskan oleh variabel Fleksibilitas Strategi dan Inovasi Model Bisnis adalah sebesar 69,9% sedangkan sisanya sebesar 30,1% (100%-69,9%) dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini.

4.3.2.3 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dilakukan dengan metode *bootsrapping*. Keputusan menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (P-value) dan

nilai T-tabel. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika nilai signifikansi t – value > 1.96 dan atau nilai p – value < 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha diterima dan Ho ditolak, sebaliknya jika nilai t-value < 1.96 dan atau nilai p-value > 0.05 pada taraf signifikansi 5% (α 5%) maka Ha ditolak dan Ho diterima. Hasil pengujian hipotesis dapat ditunjukkan pada tabel 4.14 di bawah ini:

Tabel 4.14 Pengujian Hipotesis

Hipotesis	**Original Sample (O)**	**Sample Mean (M)**	**Standard Deviation (STDEV)**	**T Statistics (|O/STDEV|)**	**P-Values**
Fleksibilitas Strategi -> Kinerja UKM	0,348	0,344	0,127	2,750	0,006
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja UKM	0,372	0,374	0,109	3,408	0,001

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Berdasarkan pengujian hipotesis pada tabel 4.14 di atas maka dapat dijelaskan hasil sebagai berikut:

Hipotesis pertama pada pengujian pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja UKM. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif sebesar 0,348 dan nilai t-statistik sebesar 2,750 > 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,006 < 0,05. Dengan demikian menyatakan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan "Fleksibilitas strategis memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja UKM", diterima.

Hipotesis kedua pada pengujian pengaruh Fleksibilitas Strategi

terhadap Kinerja UKM dengan dimediasi Inovasi Model Bisnis. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur (*path coefficient*) bernilai positif sebesar 0,372 dan nilai t-statistik sebesar 3,408 > 1,96 dengan nilai p-value sebesar 0,001 < 0,05. Dengan demikian menyatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan "BMI memediasi hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM", diterima.

4.3.2.4 *Predictive Relevance* (Q^2)

Evaluasi *Predictive Relevance* (Q^2) mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan seberapa baik parameter diestimasi. Nilai default prediksi relevansi dianggap baik bila lebih besar dari 0, seperti terlihat pada hasil berikut: Standard nilai *Predictive Relevance* dikatakan baik jika >0 dan dilihat melalui hasil sebagai berikut:

$Q^2 = 1 - (1 - R1^2)(1 - R2^2)$
$Q^2 = 1 - (0{,}436)(0{,}699)$
$Q^2 = 1 - 0{,}304764$
$Q^2 = 0{,}695236$

Berdasarkan hasil *Predictive Relevance* (Q^2) di atas menunjukkan bahwa nilai observasi pada model dalam penelitian ini sebesar 0,695236 yang berarti sudah >0 sehingga diartikan bahwa nilai observasi yang dihasilkan sudah baik.

4.3.2.5 *Model Fit*

Model Fit bertujuan untuk mengevaluasi model struktural dan pengukuran secara keseluruhan. Untuk melihat seberapa baik model

yang dalam penelitian, model fit ini dilihat dari nilai SRMR dan NFI. Model fit ditunjukkan pada Tabel 4.15 di bawah ini:

Tabel 4.15 Model Fit

	Saturated Model	**Estimated Model**
SRMR	0,070	0,070
d_ULS	0,741	0,741
d_G	0,603	0,603
Chi-Square	321,742	321,742
NFI	0,779	0,779

Sumber : Data Primer Diolah, 2024

Hasil pengujian model fit pada tabel 4.15 di atas menunjukkan nilai SRMR sebesar 0,070 < 0,10 dan nilai NFI sebesar 0,779 yang mendekati nilai 1, dengan demikian model penelitian dinyatakan fit.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Penelitian ini menguji dan menganalisis pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja UKM dengan Inovasi Model Bisnis sebagai mediasi pada UKM di Yogyakarta. Pengujian dilakukan dengan metode analisis SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan bantuan software Smart PLS versi 3.

4.4.1 Pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja UKM di Yogyakarta

Hasil pengujian hipotesis pertama pada penelitian ini menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada UKM di Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki akan mampu meningkatkan kinerja pada UKM secara positif. Investasi perusahaan

dalam fleksibilitas strategis akan memungkinkan mereka untuk mendahului perubahan yang terjadi pada lingkungan dan meminimalkan kerusakan yang dapat terjadi akibat dari oleh tindakan kewirausahaan UKM terhadap bisnis. Kemampuan UKM dalam memiliki fleksibilitas strategi yang baik akan memungkinkan mereka untuk mengevaluasi investasi yang telah dilakukan dan mengeksploitasi guna mengembangkan peluang pada permintaan pasar. Hal ini dikarenakan perusahaan membutuhkan adanya adaptasi yang harus dilakukan untuk menghadapi tren pasar, munculnya persaingan yang baru dan memungkinkan mereka untuk tetap bertahan pada persaingan pasar. Fleksibilitas strategi yang tinggi juga akan memungkinkan UKM untuk mengambil keputusan secara cepat dan tepat dalam menghadapi tantangan dan peluang baru yang muncul. Dengan demikian, fleksibilitas strategi dapat menjadi peran kunci bagi UKM untuk tetap relevan, berkembang dan berhasil pada persaingan pasar yang dinamis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Combe, I et al, (2012) ada Nadkarni, S., & Narayanan, (2017) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan (Bashir, 2023).

4.4.2 Pengaruh Pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja UKM di Yogyakarta dengan dimediasi Inovasi Model Bisnis

Hasil pengujian hipotesis kedua pada penelitian ini menunjukkan

bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki akan mampu mendorong inovasi model bisnis yang berdampak positif dalam meningkatkan kinerja pada UKM. Fleksibilitas strategi merupakan kondisi dimana pemimpin mampu untuk menerapkan keputusan strategis dengan mengkombinasikan pola koordinasi organisasi dengan sumber daya manusia yang fleksibel pada masa yang memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi (Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, 2017). Dengan memiliki kemampuan felsibilitas strategi yang tinggi akan memungkinkan perusahaan untuk mengatur sumber daya secara efisien dan lebih mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki guna menciptakan inovasi baru. Menurut Gambardella dan McGahan (2010) menyampaikan bahwa inovasi model bisnis merupakan kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru yang berkaitan dengan penciptaan nilai, penangkapan nilai, pemasok dan mitra organisasi. Mereka dapat memperkenalkan perubahan atau melakukan pengembangan produk baru yang lebih responsif dalam menghadapi kebutuhan pelanggan atau permintaan sesuai perkembangan pasar yang berubah-ubah. Fleksibilitas strategi yang timbul dari kemampuan perusahaan untuk bereaksi dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan bisnis yang berubah, akan menjadi

lebih mudah diimplementasikan melalui inovasi model bisnis. Ketika perusahaan mengadopsi inovasi dalam model bisnisnya, mereka membuka kesempatan untuk memiliki penemuan dan penerapan strategi baru yang lebih baik dalam menghadapi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan yang berubah-ubah. Dengan demikian, inovasi model bisnis dapat menjadi jembatan yang menghubungkan antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan, dengan menjadikan perusahaan untuk tetap memiliki kemampuan kompetitif yang tinggi dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Clauss et al. (2019) dan Latifi et al. (2021) yang membuktikan bahwa inovasi model bisnis memiliki peran mediasi pada pengaruh fleksibilitas strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja UKM dengan dimediasi inovasi model bisnis pada 100 responden pelaku UKM di Yogyakarta, maka didapatkan kesimpulan, implikasi penelitian dan saran sebagai berikut:

5.1 Kesimpulan

1. Fleksibilitas strategi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja UKM di Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki UKM, maka akan mampu meningkatkan kinerja yang dimiliki dalam menghadapi persaingan pasar.
2. Fleksibilitas strategi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi inovasi model bisnis pada UKM di Yogyakarta. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki UKM, maka akan mampu mendorong inovasi model bisnis yag semakin tinggi dan mampu meningkatkan kinerja UKM dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan keunggulan bersaing.

5.2 Implikasi Penelitian

Implikasi manajerial pada penelitian ini ditujukan pada UKM yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta mengenai usaha yang dapat dilakukan

dalam meningkatkan kinerja yang dimiliki. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kemampuan UKM dalam menerapkan fleksibilitas strategi dan dengan dukungan inovasi model bisnis yang baik akan mampu meningkatkan kinerja yang dihasilkan. Penelitian ini memberi kontribusi bagi UKM bahwa mereka dituntut untuk memiliki strategi yang baik dan fleksibel dalam menghadapi kondisi lingkungan pasar yang dinamis.

Penelitian ini memberi bukti bahwa kemampuan UKM dalam menerapkan strategi sesuai dengan lingkungan pasar yang dihadapi akan dapat memiliki keunggulan lebih dalam mengeksplorasi sumber daya yang dimiliki. Kemampuan yang baik dari UKM dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumber daya dengan dukungan inovasi model bisnis yang tepat akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Dengan demikian, UKM akan dapat mengadopsi inovasi model bisnis dengan mengadopsi strategi yang adaptif dengan mengintegrasikan teknologi terbaru guna menghasilkan produk yang lebih baik dan layanan yang lebih memuaskan sesuai dengan keinginan konsumen.

Melalui inovasi model bisnis, UKM juga dapat membuka peluang untuk mengembangkan usahanya melalui diferensiasi produk di pasar yang kompetitif. UKM akan lebih memiliki kesempatan untuk menciptakan nilai tambah yang unik bagi pelanggan mereka. Dampaknya, ketika inovasi model bisnis menjadi jembatan yang menghubungkan antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan, akan menciptakan sinergi yang kuat dalam mendorong pertumbuhan dan kesuksesan UKM secara jangka panjang

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari terdapat beberapa keterbatasan yang dialami selama proses penelitian, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada responden pelaku UKM yang berada diwilayah Daerah Istimewa Yogyakarta secara umum dan tidak pada UKM dengan kategori usaha tertentu. Dengan demikian hasil yang diberikan masih bersifat umum dan tidak secara khusus berdasarkan bidang-bidang usaha.
2. Responden pada penelitian ini diperoleh sebagian besar dengan jabatan sebagai karyawan. Hal ini dikarenakan pada proses pengambilan data penelitian di lapangan, karyawan UKM lebih banyak ditemui dibandingkan dengan pemilik dan pengelola.
3. Pada penelitian ini hanya menggunakan satu variabel bebas yaitu fleksibilitas strategi yang menjadi faktor dalam mempengaruhi peningkatan inovasi model bisnis dan dampaknya terhadap peningkatan kinerja pada UKM. Hal ini memungkinkan adanya variabel lain yang dapat menjadi faktor dalam meningkatkan inovasi model bisnis guna meningkatkan kinerja pada UKM.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasn yang ditemukan peneliti, penelitian dapat memberikan saran sebagai berikut:

5.4.1 Bagi UMKM

1. Pengelola UMKM diharapkan dapat menerapkan strategi bisnis yang fleksibel guna menghadapi kemungkinan arus bisnis yang tidak menentu. Dengan memiliki fleksibilitas strategi yang baik akan dapat menghasilkan inovasi dan kinerja UKM yang semakin tinggi untuk menghadapi persaingan pasar serta mempertahanan bisnis dengan lebih baik.
2. Pengelola atau pemilik UMKM diharapkan untuk lebih memiliki kepekaan yang baik dalam membaca situasai pasar atau lingkungan bisnis sesuai bidang mereka. Hal ini akan dapat memberikan informasi yang lebih cepat dan tepat dalam menentukan strategi bisnis yang dihadapi.

5.4.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Bagi penelitian selanjutnya, diharapkan dapat secara khusus menganalisa dengan memfokuskan pada salah satu bidang usaha tertentu, dengan demikian akan dapat memberikan hasil penelitian yang lebih spesifik dari pelaku UMKM.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat lebih banyak melakukan pengambilan data pada responden dengan jabatan pemilik dan pengelola. Hal ini dikarenakan adanya indikasi bahwa pemilik dan pengelola lebih banyak berperan dalam penentuan strategi dan inovasi bisnis yang diterapkan, dibandingkan karyawan.
3. Penelitian mendatang diharapkan dapat menambah variabel bebas lain yang dapat menjadi faktor-faktor dalam mempengaruhi

peningkatan inovasi model bisnis dan kinerja UKM. Serta, pengambilan data dengan menggunakan metode lain seperti wawancara langsung pada responden. Hal ini bertujuan utnutk dapat memperoleh data penelitian yang lebih akuran dan sesuai dengan kondisi di lapangan.

DAFTAR PUSTAKA

Agung Widhi Kurniawan, Z. P. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku.

Ammirato, S., Linzalone, R., & Felicetti, A. M. (2022). Business model innovation drivers as antecedents of performance. *Measuring Business Excellence*, *26*(1), 6–22. https://doi.org/10.1108/MBE-01-2021-0012

Anwar, M. (2018). Business model innovation and SMEs performance-Does competitive advantage mediate? *International Journal of Innovation Management*, *22*(7). https://doi.org/10.1142/S1363919618500573

Apip Alansori, S. E., & Erna Listyaningsih, S. E. (2020). *Kontribusi UMKM Terhadap Kesejahteraan Masyarakat*. Andi.

Arikunto. (2019). Prosedur Penelitian. In *ARineka cipta*.

Bashir, M. (2023). The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link? *International Journal of Innovation Science*. https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110

Bismala, L., & Handayani, S. (2014). *Model manajemen umkm berbasis analisis swot. In Prosiding Seminar Nasional PB3I ITM*.

Chan, H. K., Wang, W. Y., Luong, L. H., & Chan, F. T. (2009). Flexibility and adaptability in supply chains: a lesson learnt from a practitioner. *Supply Chain Management: An International Journal,*.

Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis. *R and D Management*, *52*(2), 294–312.

https://doi.org/10.1111/radm.12498

Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S., & Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility: Management cognition, firm resources and strategic options. *European Journal of Marketing*.

Davari, A., & Rezazadeh, A. (2014). Structural equation modeling with PLS software. *Tehran*, *1*, 274.

Diana, D., Hakim, L., & Fahmi, M. (2022). Analisis Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Umkm Di Tangerang Selatan. *Jurnal Muhammadiyah Manajemen Bisnis*, *3*(2), 67. https://doi.org/10.24853/jmmb.3.2.67-74

Dina Ekasari, L., & Sularsih, H. (2023). Pengaruh model bisnis, inovasi produk dan literasi keuangan terhadap kelangsungan usaha kecil menengah menuju UKM Bangkit dari Pandemi Covid-19. *Jurnal Paradigma Ekonomika*, *18*(1), 2684–7868.

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.

Fahmi, I., & Ilyas, I. (2021). Analisis Fleksibilitas Strategis Perkembangan Usaha Kilang Batu Bata Pasca Pandemi COVID-19 (Studi Kasus: Kota Banda Aceh). *Jurnal EMT KITA*, *5*(2), 163–173. https://doi.org/10.35870/emt.v5i2.474

Faiq, S. S., Rizal, M., & Tahir, R. (2021). Analisis Manajemen Operasional Perusahaan Multinasional (Studi Kasus Pada PT. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen, 11(2), 135-143.*, *11*(2), 135–143.

Galib, M., & Hidayat, M. (2018). Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo. *Seiko Journal of Management Business*, *2*(1), 92–112. https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko

Ghozali, I. dan H. L. (2015). Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0. *Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.*

Hair, J., Hult, T., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. CA: Sage Publications, Inc.

Han, W., Zhou, Y., & Lu, R. (2022). Strategic orientation, business model innovation and corporate performance—Evidence from construction industry. *Frontiers in Psychology*, *13*(October), 1–15. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.971654

Hanggana, R. P. C. (2017). *Pengaruh Fleksibilitas Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Kud Tani Wilis Kecamatan Sendang Kabupaten Tulungagung)*. 1–14.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, *43*, 115-135.

Jauhari, J. (2010). Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) dengan Memanfaatkan E-Commerce. *Jurnal Sistem Informasi*, *2*(1), 159–168. https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jsi/article/view/718

Juliansyah Noor, S. E. (2020). *MANAJEMEN STRATEGI KONSEP DAN MODEL BISNIS*. La Tansa Mashiro Publisher.

Kurnia, C. M. D., Raharja, E., & Sugiarto, Y. (2019). An investigation of factors affecting SMEs performance: an Indonesian case. *Diponegoro International Journal of Business*, *2*(1), 52. https://doi.org/10.14710/dijb.2.1.2019.52-56

Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, *107*(April), 102274. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274

Lewrick, M. (2023). *DESIGN THINKING FOR BUSINESS GROWTH (Cara Berpikir Desain untuk Pertumbuhan Bisnis) Cara Mendesain dan Memperbesar Skala Model*. Elex Media Komputindo.

Maarif, M. S. (2003). *Manajemen operasi. Grasindo.* Grasindo.

Mawuntu, P. S. T., & Aotama, R. C. (2022). Pengukuran Kinerja UMKM Berdasarkan Key Performance Indicators (KPI) Metode Balanced Scorecard. *WACANA EKONOMI (Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Akuntansi)*, *21*(1), 72–83. https://doi.org/10.22225/we.21.1.2022.72-83

Memarista, G., & Kurniasari, V. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT. Sentana Argo). *Agora*, *5*(1), 1–7.

Moradi, E., Jafari, S. M., Doorbash, Z. M., & Mirzaei, A. (2021). Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance. *Asia Pacific Management Review*, *26*(4), 171–179. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2021.01.003

Nadkarni, S., & Narayanan, V. K. (2017). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clockspeed. *Strategic management journal*, *28*(3), 243–270.

Nasito, M. (2022a). Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pengembangan Produk Baru pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Kendari. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*,.

Nasito, M. (2022b). Pengaruh Mediasi Inovasi Model Bisnis terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Pengembangan Produk Baru pada Usaha Kecil dan Menengah di Kota Kendari. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, *01*(06), 46–57.

Neely, A.D., Adams, C. A. (2000). The Performance Prism in Practice, Centre for Business Performance. *UK: Cranfield School of Management.*

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers (Vol. 1)*. (John Wiley & Sons. (ed.)).

Pudjiarti, E. S., & Putranti, H. R. D. (2020). Integrasi Fleksibilitas Strategis dan Kapabilitas Pembelajaran Organisasi sebagai Second-order Factor terhadap Kinerja Inovasi dan Perusahaan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, *10*(1), 73. https://doi.org/10.30588/jmp.v10i1.693

Salfore, N., Ensermu, M., & Kinde, Z. (2023). Heliyon Business model innovation and firm performance : Evidence from manufacturing SMEs.

Heliyon, *9*(6), e16384. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e16384

Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2017). *Treating unobserved heterogeneity in PLS-SEM: A multi-method approach. Partial least squares path modeling: Basic concepts, methodological issues and applications*.

Schneider, S., & Spieth, P. (2014). Business model innovation and strategic flexibility: insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, *18*((06)), 1440009.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan Keahlian* (Edisi 6 Bu).

Sekaran, U. (2013). *Research Methods for Business*. Salemba Empat.

Siregar, O. M., Sos, S., & Si, M. (2020). *Penerapan Bisnis Model Canvas Sentral UMKM*.

Solikin, A., Fatchurahman, M., & Supardi, S. (2017). Pemimpin yang melayani dalam membangun bangsa yang mandiri: A serving leader in developing independent nation. *Anterior Jurnal*, *16*(2), 90–103.

Spieth, P., & Schneider, S. (2016). Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation. *Journal of business Economics, 86, 671–69*.

Sudarnice, S., & Sudarman, L. (2022). Pengembangan Business Model Innovation (Bmi) Pada Ukm Di Kabupaten Kolaka Dengan Pendekatan Konfigurasi. *Journal of Global Business and Management Review*, *4*(1), 81. https://doi.org/10.37253/jgbmr.v4i1.6491

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif,*

kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Sugiyono. (2013). *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta.

Sujarweni, W. (2015). *SPSS Untuk Penelitian*. Pustaka Baru Press.

Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; how to choose a sampling. *How to choose a sampling technique for research*.

Tyas, A. L. S., Purwana E.S, D., & Saparuddin, S. (2021). UKM Recovery Business Strategy Through the Expectancy Model in the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, *8*(8), 430. https://doi.org/10.18415/ijmmu.v8i8.2960

Umam, R., & Sommanawat, K. (2019). Strategic flexibility, manufacturing flexibility, and firm performance under the presence of an agile supply chain: A case of strategic management in fashion industry. *Polish Journal of Management Studies*, *19*(2), 407–418. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.35

Yuda, F., Mukhammad, K., & Mohammad, I. (2021). Inovasi Model Bisnis Ukm. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, *15*(1), 43–56.

LAMPIRAN

1. Kuesioner Penelitian

Assalamualaikum Wr. Wb

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) di Fakultas Bisnis dan Ekonomik Islam Universitas Islam Indonesia (UII), saya bermaksud mengadakan penelitian dan menyusun skripsi mengenai "Pengaruh Strategi Fleksibilitas Dan Inovasi Model Bisnis Terhadap Kinerja Ukm" Adapun kriteria yang dibutuhkan dalam penelitian ini, antara lain : Pemilik UMKM atau staf UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta Pemilik UMKM atau staf UMKM yang sudah berjalan kurang lebih 1 tahun pemilik UMKM atau staf UMKM yang memiliki bisnis model dan memiliki indikator penilaian kinerja perorangan atau divisi Akhir kata, atas bantuan dan partisipasi Bapak/ Ibu/ Saudara/ Saudari, saya ucapkan terimakasih.

Walaaikumsalam Wr. Wb

A. Identitas Responden

1. Usia
    - 25 - 35 Tahun
    - 35 – 45 Tahun
    - 45 - 55 Tahun
2. Jenis Kelamin
    - Laki-laki
    - Perempuan

3. Jabatan

   - Pemilik
   - Pengelola
   - Karyawan

B. Isian kuesioner

Keterangan jawaban didalam kuisioner sebagai berikut:

Jawaban SS (sangat setuju) diberi nilai 5

Jawaban S (setuju) diberi nilai 4

Jawaban N (netral) diberi nilai 3

Jawaban TS (tidak setuju) diberi nilai 2

Jawaban STS (sangat tidak setuju) diberi nilai 1

C. Pertanyaan

1. Fleksibilitas Strategi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Kami memiliki tingkat fleksibiltas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi yang ada					
2	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengonfirgurasi ulang rangkaian sumber daya					
3	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi menggunakan kembali sumber daya secara efektif					

2. Inovasi Modal Bisnis

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Usaha yang saya kelola merubah pelanggan sasaran					
2	Usaha yang saya kelola berupaya menghasilkan produk atau layanan					
3	Posisi perusahaan di pasar telah berubah					
4	Kompetisi inti dan sumber daya perusahaan telah berubah					
5	Aktifitas penciptaan nilai internal telah berubah					
6	Peran dan keterlibatas mitra dalam proses penciptaan nilai telah berubah					
7	Distribusi telah berubah					
8	Mekanisme pendapatan telah berubah					
9	Mekanisme biaya telah berubah					

3. Kinerja UKM

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Dibandingkan dengan pesaing kami kinerja keuangan kami jauh lebih baik					
2	Dibandingkan dengan pesaing kami pangsa pasar organisasi kami jauh lebih					

	baik					
3	Dibandingkan dengan pesaing kami pertumbuhan penjualan organisasi kami jauh lebih baik					
4	Dibandingkan dengan pesaing kami pengembangan produk organisasi kami jauh lebih baik					
5	Dibandingkan dengan pesaing kami perkembangan organisasi kami jauh lebih baik					

D. Data mentah

Fleksibilitas Strategi			Inovasi Model Bisnis									Kinerja UKM				
X.1	X.2	X.3	Z.1	Z.2	Z.3	Z.4	Z.5	Z.6	Z.7	Z.8	Z.9	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	5	5	3
3	5	3	5	5	4	3	4	3	4	4	5	3	3	4	4	3
4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	4
3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4
4	3	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4
5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	2	3
5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5
4	4	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4
4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3
5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4
5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5
5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	4	4
4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	5	4	3	4	4	4	4
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	4	3
2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1	2	2	1
4	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5
4	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5
3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3

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

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

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

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

E. Karakteristik Responden

Jenis kelamin

Kategori	Jumlah	Persentase
Laki-laki	63	63%
Perempuan	37	37%
Total	100	100%

Usia

Kategori	Jumlah	Persentase
25-35 tahun	11	11%
35-45 tahun	60	60%
45-55 tahun	29	29%
Total	100	100%

Jabatan

Kategori	Jumlah	Persentase
Pemilik	20	20%
Pengelola	35	35%
Karyawan	45	45%
Total	100	100%

F. Statistik Deskriptif

Interpretasi Kelas Interval

Interval	Interpretasi
1,00 - 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Fleksibilitas Strategi

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Kami memiliki tingkat fleksibiltas yang tinggi untuk mendefinisikan kembali strategi yang ada	3,75	Tinggi
2	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi untuk mengonfirgurasi ulang rangkaian sumber daya	3,70	Tinggi
3	Kami memiliki tingkat fleksibilitas yang tinggi menggunakan kembali sumber daya secara efektif	3,75	Tinggi
	Rata-rata	3,73	Tinggi

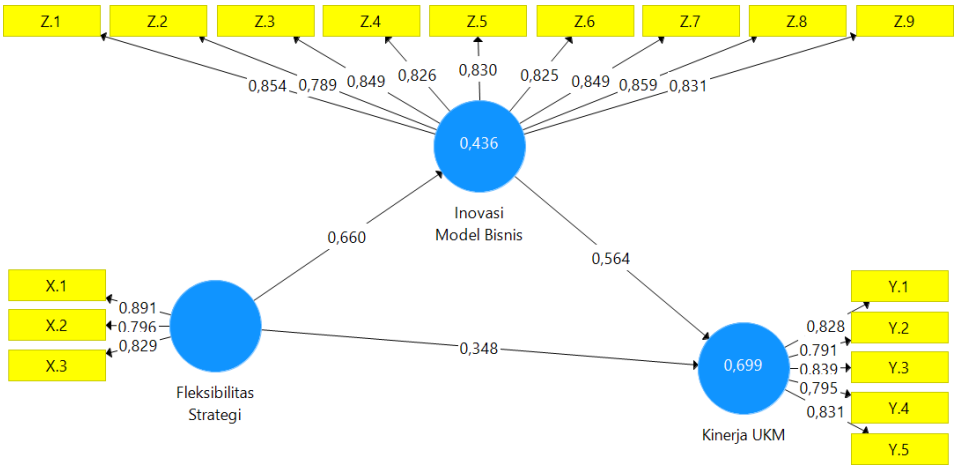
Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Model Bisnis

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Usaha yang saya kelola merubah pelanggan sasaran	3,91	Tinggi
2	Usaha yang saya kelola berupaya menghasilkan produk atau layanan	3,75	Tinggi
3	Posisi perusahaan di pasar telah berubah	3,77	Tinggi
4	Kompetisi inti dan sumber daya perusahaan telah berubah	3,72	Tinggi
5	Aktifitas penciptaan nilai internal telah berubah	3,75	Tinggi
6	Peran dan keterlibatas mitra dalam proses penciptaan nilai telah berubah	3,86	Tinggi
7	Distribusi telah berubah	3,74	Tinggi
8	Mekanisme pendapatan telah berubah	3,66	Tinggi
9	Mekanisme biaya telah berubah	3,76	Tinggi
	Rata-rata	3,77	Tinggi

Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja UKM

No	Indikator	Rata-rata	Keterangan
1	Dibandingkan dengan pesaing kami kinerja keuangan kami jauh lebih baik	3,87	Tinggi
2	Dibandingkan dengan pesaing kami pangsa pasar organisasi kami jauh lebih baik	3,76	Tinggi
3	Dibandingkan dengan pesaing kami pertumbuhan penjualan organisasi kami jauh lebih baik	3,90	Tinggi
4	Dibandingkan dengan pesaing kami pengembangan produk organisasi kami jauh lebih baik	3,78	Tinggi
5	Dibandingkan dengan pesaing kami perkembangan organisasi kami jauh lebih baik	3,79	Tinggi
	Rata-rata	3,82	Tinggi

Pengujian model pengukuran



Convergen Validity

Variabel	Indikator	Factor Loading	AVE	Keterangan
Fleksibilitas Strategi	X.1	0,891	0,705	Valid
	X.2	0,796		Valid
	X.3	0,829		Valid
Inovasi Model Bisnis	Z.1	0,854	0,697	Valid
	Z.2	0,789		Valid
	Z.3	0,849		Valid
	Z.4	0,826		Valid
	Z.5	0,830		Valid
	Z.6	0,825		Valid
	Z.7	0,849		Valid
	Z.8	0,859		Valid
	Z.9	0,831		Valid
Kinerja UKM	Y.1	0,828	0,667	Valid
	Y.2	0,791		Valid
	Y.3	0,839		Valid
	Y.4	0,795		Valid
	Y.5	0,831		Valid

Nilai Fornell-Larcker Criterion

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Model Bisnis	Kinerja UKM
Fleksibilitas Strategi	**0.840**		
Inovasi Model Bisnis	0.660	**0.835**	
Kinerja UKM	0.721	0.794	**0.817**

Nilai Loading Silang (Cross Loading)

	Fleksibilitas Strategi	Inovasi Model Bisnis	Kinerja UKM
X.1	**0.891**	0.555	0.636
X.2	**0.796**	0.587	0.639
X.3	**0.829**	0.513	0.528
Z.1	0.522	**0.854**	0.624
Z.2	0.514	**0.789**	0.665
Z.3	0.526	**0.849**	0.622
Z.4	0.646	**0.826**	0.693
Z.5	0.529	**0.830**	0.652
Z.6	0.585	**0.825**	0.745
Z.7	0.569	**0.849**	0.626
Z.8	0.569	**0.859**	0.687
Z.9	0.474	**0.831**	0.631
Y.1	0.537	0.636	**0.828**
Y.2	0.507	0.629	**0.791**
Y.3	0.625	0.661	**0.839**
Y.4	0.570	0.641	**0.795**
Y.5	0.689	0.676	**0.831**

Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Fleksibilitas Strategi	0.790	0.877
Inovasi Model Bisnis	0.946	0.954
Kinerja UKM	0.875	0.909

Nilai Koefisien Jalur

Model	Koefisien Jalur
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Model Bisnis	0.660
Fleksibilitas Strategi -> Kinerja UKM	0.348
Inovasi Model Bisnis -> Kinerja UKM	0.564

R^2 Variabel Endogen

Model	R Square	Adjusted R Square
Inovasi Model Bisnis	0,436	0,430
Kinerja UKM	0,699	0,693

Uji Hipotesis

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (|O/STDEV|)	P-Values
Fleksibilitas Strategi -> Kinerja UKM	0,348	0,344	0,127	2,750	0,006
Fleksibilitas Strategi -> Inovasi Model Bisnis -> Kinerja UKM	0,372	0,374	0,109	3,408	0,001

Model Fit

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0,070	0,070
d_ULS	0,741	0,741
d_G	0,603	0,603
Chi-Square	321,742	321,742
NFI	0,779	0,779