

**Analisis Peran Fleksibilitas Strategis dan Intensitas Persaingan dalam
Meningkatkan Kinerja UMKM**



Disusun Oleh :

Nama : Nur Adinda Hidayatullah
Nomor Mahasiswa : 21311550
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Manajemen Operasi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2025

Analisis Peran Fleksibilitas Strategis dan Intensitas Persaingan dalam Meningkatkan

Kinerja UMKM

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar

Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen,

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Nur Adinda Hidayatullah
Nomor Mahasiswa : 21311550
Program Studi : Manajemen Program Sarjana
Bidang Peminatan : Manajemen Operasi

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2025

Pernyataan Bebas Plagiarisme

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

Yogyakarta, 17 Maret 2025



A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nur Adinda Hidayatullah".

Nur Adinda Hidayatullah

Halaman Pengesahan

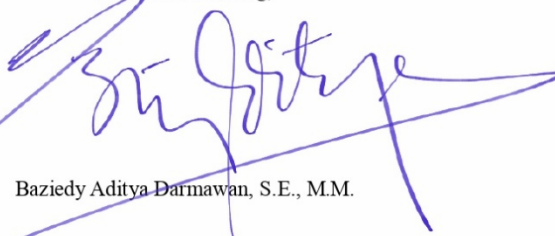
Analisis Peran Fleksibilitas Strategis dan Intensitas Persaingan dalam Meningkatkan
Kinerja UMKM

Nama : Nur Adinda Hidayatullah
Nomor Mahasiswa : 21311550
Program Studi : Manajemen Program Sarjana
Bidang Peminatan : Manajemen Operasi

Yogyakarta, 13 Maret 2025

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

**TUGAS AKHIR BERJUDUL
ANALISIS PERAN FLEKSIBILITAS STRATEGIS DAN INTENSITAS PERSAINGAN DALAM
MENINGKATKAN KINERJA UMKM**

Disusun oleh : Nur Adinda Hidayatullah

Nomor Mahasiswa : 21311550

Telah dipertahankan didepan Tim Penguji dan dinyatakan Lulus
pada hari, tanggal: Rabu, 16 April 2025

Penguji/Pembimbing TA : Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M.

Penguji : Nursya'bani Purnama, S.E., M.Si.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D.

Abstrak

UMKM merupakan tulang punggung perekonomian nasional yang berkontribusi terhadap penciptaan PDB dan penyerapan tenaga kerja. Namun, tantangan untuk mempertahankan kinerja bisnis tetap menjadi perhatian utama. Penelitian ini berupaya untuk menguji peran fleksibilitas strategis dalam meningkatkan kinerja UMKM. Selain itu, penelitian ini juga mencoba untuk menginvestigasi peran moderasi intensitas persaingan dalam dampak fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM. Melalui pendekatan kuantitatif dengan metode survei, penelitian ini melibatkan 80 UMKM yang berasal dari Yogyakarta dan Sleman. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan pendekatan *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM). Hasil penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas strategis merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Selain itu, intensitas persaingan tidak menjadi moderator dalam hubungan antara fleksibilitas strategis dengan kinerja UMKM. Hasil penelitian ini memberikan petunjuk penting bagi para pelaku UMKM dalam upaya meningkatkan kinerja melalui praktik fleksibilitas strategis dan intensitas persaingan.

Kata kunci: usaha mikro, kecil, dan menengah; UMKM; fleksibilitas strategis; intensitas persaingan; kinerja UMKM.

Abstract

MSMEs are the backbone of the national economy, contributing to GDP creation and employment. However, the challenge of maintaining business performance remains a major concern. This study seeks to examine the role of strategic flexibility in improving MSME performance. In addition, this study also tries to investigate the moderating role of competition intensity in the impact of strategic flexibility on MSME performance. Through a quantitative approach with a survey method, this study involved 80 MSMEs from Yogyakarta and Sleman. The data obtained were then analyzed using the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The results of this study found that strategic flexibility is an important factor in improving the performance of MSMEs. In addition, competitive intensity is not a moderator in the relationship between strategic flexibility and MSME performance. The results of this study provide important clues for MSME actors in an effort to improve performance through the practice of strategic flexibility and competitive intensity.

Keywords: *micro, small, and medium enterprises; MSMEs; strategic flexibility, competition intensity, MSME performance.*

KATA PENGANTAR



Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur kehadiran Allah SWT. yang telah memberikan rahmat dan hidaya-Nya, Sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Peran Fleksibilitas Strategis dan Intensitas Persaingan dalam Meningkatkan Kinerja UMKM “. Dengan penulisan skripsi ini menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Berbagai permintaan maaf juga penulis sampaikan karena mungkin dirasa masih terdapat berbagai kekurangan dan kesalahan penulisan pada naskah akhir ini. Selama proses penulisan tugas akhir, penulis merasa bersyukur mendapat banyak bantuan berupa bimbingan, nasihat, dukungan baik secara moral maupun material, serta berbagai ide. Dengan adanya hal tersebut, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada:

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala, atas apa yang telah Allah SWT limpahkan seluruh rahmat dan nikmat-Nya berupa kesehatan, kemudahan, dan kelancaran dalam setiap tahap proses penelitian ini sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir dengan baik.

2. Cinta pertama dan panutanku, bapak Ridwan H.M.Zain dan pintu surgaku, serta alasan bertahan dalam segala keadaan, ibu Rusmawati. Terimakasih atas segala hal yang telah di usahakan, segala hal yang telah diberikan kepada penulis. Beliau memang tidak merasakan indahnya bangku perkuliahan, namun beliau mampu memberikan pendidikan terbaik bagi anak-anaknya, senantiasa mendoakan serta memberikan perhatian dan dukungan hingga penulis mampu menyelesaikan studinya sampai meraih gelar sarjana. Semoga Bapak dan Ibu sehat, panjang umur, dan kebahagiaan selalu menyertai. Ini adalah bentuk ungkapan cinta seorang anak perempuan yang tak mampu di utarakan melalui lisan.
3. Wyndri Ayu Ramdhani, Suryadi Aprianto, dan Kai Vincenzo Atharrazka, selaku kakak perempuan, kakak ipar, dan ponakan yang lucu yang senantiasa memberikan dukungan penuh kepada penulis dalam setiap langkah untuk menggapai impian, serta selalu menampung keluh kesah penulis selama perkuliahan.
4. Bapak Baziedy Aditya Darmawan, S.E., M.M. Selaku dosen pembimbing tugas akhir dan Direktur ERP Learning Center yang telah rela memberikan waktu untuk membimbing penulis dengan sabar dan ikhlas, serta memberikan dukungan juga dorongan kepada penulis untuk menyelesaikan tugas akhir. Selain itu, penulis ingin berterimakasih atas kesempatan dan kepercayaan

yang telah diberikan sehingga penulis bisa menjadi Asisten Laboratorium untuk mata kuliah Enterprise Resource Planning.

5. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
6. Bapak Prof. Johan Arifin, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
7. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Indonesia.
8. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., CSA., ASPM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Universitas Islam Indonesia.
9. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
10. Nabila Kharimah Vedy, S.I.A, M.S.M selaku dosen dan Direktur ERP Learning Center.
11. Irwan Fadli Jailani Hasibuan selaku partner yang senantiasa menemani dan memberikan semangat, dorongan, serta membantu penulis baik dalam menyelesaikan tugas akhir maupun pencapaian lainnya.
12. Teman-teman penulis di Asisten ERP Anke, Citta, Eka, Mas Bintang, Mas Dhandi, Mas Rais, Mbak Aini, Nessa, Zaki, Affra, Widodari, dan Yofie yang telah menemani dan membantu penulis dalam mengerjakan skripsi serta melewati suka duka selama menjadi asisten.

13. Aida, Aliya, Fatimah, Gogo, Lukman, dan Zain selaku sahabat dan juga keluarga, yang telah banyak membantu dan memberikan semangat mulai dari awal perkuliahan hingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir dengan baik.
14. Bussim Competition Tim “WELL”, Tim “The Rockie” dan Tim “Ang Ang Ang”
15. Seluruh responden yang telah memberikan waktu dan tenaga untuk membantu menyelesaikan penelitian ini.

Penulis menyampaikan rasa terimakasih yang mendalam atas segala kebaikan, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Semoga Allah *Subahanahu wa taala* senantiasa memberikan kesehatan, perlindungan, serta membalas segala kebaikan yang telah diberikan. Skripsi ini disusun dengan harapan dapat bermanfaat bagi penulis sendiri serta bagi rekan-rekan yang membacanya.

Yogyakarta, Maret 2024

Nur Adinda Hidayatullah

16.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita Acara Tugas Akhir	v
Abstrak	vi
Abstract	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
BAB I	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB II	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Teori Kapabilitas Dinamis	6
2.1.2 Kinerja Organisasi	6
2.1.3 Fleksibilitas Strategis	7
2.1.4 Intensitas Persaingan	8
2.2 Formulasi Hipotesis	8
2.1.1 Fleksibilitas Strategis dan Kinerja UMKM	8
2.1.2 Fleksibilitas Strategis, Intensitas Persaingan, dan Kinerja UMKM	9
2.3 Kerangka Penelitian	10
BAB III	12
3.1 Pendekatan Penelitian	12
3.2 Lokasi Penelitian	12
3.3 Populasi dan Sampel	12

3.4.	Definisi Operasional Variabel	14
3.4.1.	Kinerja UMKM	14
3.4.2.	Fleksibilitas Strategis	14
3.4.3.	Intensitas Persaingan	15
3.5.	Jenis dan Teknik Pengumpulan Data	16
3.6.	Teknik Analisis Data	17
3.6.1.	Analisis Deskriptif	17
3.6.2.	Analisis Inferensial	17
BAB IV		24
4.1	Analisis Deskriptif	24
4.1.1.	Profil Responden Berdasarkan Jabatan	24
4.1.2.	Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha	25
4.1.3.	Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM	26
4.1.4.	Profil Responden Berdasarkan Omzet	27
4.1.5.	Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan	28
4.2	Analisis Deskriptif Variabel	28
4.2.1.	Kinerja UMKM	28
4.2.2.	Fleksibilitas Strategis	29
4.2.3.	Intensitas Persaingan	30
4.3	Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	31
4.3.1.	Validitas Konvergen (Convergent Validity)	31
4.3.2.	Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)	33
4.3.3.	Uji Reliabilitas	33
4.4	Uji Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	34
4.4.1.	Uji Kolinearitas	34
4.4.2.	Uji Koefisien Determinasi (<i>R-square</i>)	35
4.4.3.	Uji Hipotesis	35
4.5	Pembahasan	37
4.5.1.	Fleksibilitas Strategis dan Kinerja UMKM	37
4.5.2.	Intensitas Persaingan, Fleksibilitas Strategis, dan Kinerja UMKM.	38

BAB V	40
5.1 Kesimpulan	40
5.2 Saran dan Implikasi Manajerial	40
5.3 Keterbatasan Penelitian	41
DAFTAR PUSTAKA	42
LAMPIRAN	46

DAFTAR TABEL

<u>Tabel 3. 1 Alat Ukur Variabel Kinerja UMKM</u>	13
<u>Tabel 3. 2 Alat Ukur Variabel Fleksibilitas Strategis</u>	14
<u>Tabel 3. 3 Alat Ukur Variabel Kinerja UMKM</u>	14
<u>Tabel 4. 1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan</u>	24
<u>Tabel 4. 2 Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha</u>	24
<u>Tabel 4. 3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM</u>	25
<u>Tabel 4. 4 Profil Responden Berdasarkan Omzet</u>	26
<u>Tabel 4. 5 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan</u>	27
<u>Tabel 4. 6 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja UMKM</u>	27
<u>Tabel 4. 7 Tanggapan Responden pada Fleksibilitas Strategis</u>	28
<u>Tabel 4. 8 Tanggapan Responden pada Intensitas Persaingan</u>	29
<u>Tabel 4. 9 Outer Loadings</u>	31
<u>Tabel 4. 10 Average Variance Extracted (AVE)</u>	31
<u>Tabel 4. 11 Fornell-Larcker Criterion</u>	32
<u>Tabel 4. 12 Composite Reliability</u>	33
<u>Tabel 4. 13 Collinearity VIF</u>	34
<u>Tabel 4. 14 R-square</u>	34
<u>Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis</u>	36

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian</u>	11
<u>Gambar 4. 1 Simple Slop Efek Moderasi</u>	36

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran 1 Kuisioner Penelitian</u>	44
<u>Lampiran 2 Daftar Profil Responden</u>	49
<u>Lampiran 3 Daftar Data Variabel</u>	58
<u>Lampiran 4 Uji Model Pengukuran (Outer Model) di SmartPLS 3</u>	68
<u>Lampiran 5 Uji Model Struktural (Inner Model) di SmartPLS 3</u>	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) telah lama diakui sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia, dengan kontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) nasional dan penyerapan tenaga kerja (Tambunan, 2022). UMKM memiliki peran yang sangat besar dalam mempercepat pertumbuhan ekonomi. Hal itu terungkap dari data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah di mana terdapat 65,5 juta UMKM di Indonesia yang merepresentasikan 99% dari seluruh badan usaha kemudian pada tahun 2023 (Limanseto, 2023). Selain itu, UMKM juga berkontribusi dalam menyerap 97% dari total angkatan kerja Indonesia (Limanseto, 2023). Saat ini UMKM di Indonesia telah menyumbang sekitar 61% dari PDB atau Rp 9,580 triliun (Lestari et al., 2024).

UMKM memanfaatkan peluang di pasar global melalui Global Value Chain (GVC) maupun Global E-Commerce (GEC) dan terlibat dalam kegiatan ekspor yang meningkatkan daya saing mereka. Dengan demikian Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) berkontribusi sangat pesat terhadap pertumbuhan perekonomian di Indonesia melalui penciptaan lapangan kerja, pengembangan industri dan peningkatan pendapatan masyarakat (pip.kemenkeu.go.id, 2022). Meningkatnya peran UMKM, maka akan terjadi pula peningkatan kontribusi terhadap pertumbuhan

ekonomi secara keseluruhan (Lestari et al., 2024). Untuk itu, UMKM memiliki peran penting dalam menggerakkan sektor industri, menghasilkan inovasi, dan memperluas pangsa pasar yang semuanya berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi nasional secara keseluruhan dan sebagai tulang punggung ekonomi. UMKM juga diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi lokal, dan distribusi pendapatan yang lebih merata (dpr.go.id, 2024).

Meskipun UMKM telah lama diakui sebagai tulang punggung perekonomian Indonesia dengan kontribusi signifikan, namun masih banyak terdapat bisnis UMKM yang gagal. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa terdapat 84% UMKM di Indonesia mengalami penurunan penghasilan (Sidik, 2022). Penurunan penghasilan juga turut dialami oleh pelaku UMKM terutama di sektor makanan dan minuman, meskipun sektor ini termasuk kebutuhan dasar manusia (Ramli & Djumena, 2023). Dari fenomena tersebut menunjukkan bahwa kinerja UMKM di Indonesia sedang mengalami penurunan. Dengan demikian maka dapat disimpulkan, UMKM di Indonesia sedang menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerjanya.

Penelitian terkini menemukan bahwa kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dapat ditingkatkan melalui praktik fleksibilitas strategis (Otahe, 2024). UMKM harus mengembangkan fleksibilitas strategis untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat (Bashir, 2023). Dengan demikian, UMKM harus memiliki dan mengembangkan fleksibilitas strategis yang memungkinkannya untuk

memperoleh keunggulan kompetitif dalam hal pengembangan produk baru dan berkualitas serta adaptasi cepat terhadap lingkungan yang berubah dan mencapai kinerja yang unggul (Kolbe et al., 2022). Selain itu, bukti penelitian terkini juga menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Bashir, 2023a; Guo & Cao, 2014; Otache & Usang, 2022).

Lebih lanjut, bukti penelitian lainnya juga menunjukkan, bahwa intensitas persaingan juga merupakan sumber keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan yang unggul (Kolbe et al., 2022). Dalam konteks ini, Otache (2024) berpendapat bahwa persaingan yang semakin tinggi akan mendorong UKM untuk mengembangkan fleksibilitas strategis guna meningkatkan kinerjanya. Hal ini mengindikasikan bahwa intensitas persaingan berpotensi memiliki peran moderasi dalam hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UMKM.

Meskipun penelitian terdahulu mampu membuktikan bahwa fleksibilitas strategis mampu meningkatkan kinerja UMKM (Otache, 2024; Bashir, 2023; Beozovic et al., 2023; Zahoor & Lew, 2023). Namun penelitian serupa yang dilakukan di negara berkembang masih terbatas, khususnya di Asia Tenggara. Selain itu, penelitian terdahulu juga belum mampu memberikan bukti empiris terkait peran moderasi intensitas persaingan dalam pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja UKM (Otache, 2024).

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengeksplorasi peran fleksibilitas strategis dalam meningkatkan

kinerja yang dimoderasi oleh intensitas persaingan pada sektor UMKM di Indonesia. Dengan demikian, penulis akan melakukan penelitian dengan judul “Analisis Peran Fleksibilitas Strategis dan Intensitas Persaingan dalam Meningkatkan Kinerja UMKM”.

1.2 Rumusan Masalah

Meski UMKM merupakan tulang punggung ekonomi nasional yang berkontribusi terhadap penciptaan PDB dan menyerap tenaga kerja secara signifikan (Lestari et al., 2024; Tambunan, 2022), namun kondisi terkini mengindikasikan bahwa UMKM tengah menghadapi tantangan dalam mempertahankan kinerjanya (Sidik, 2022). Penelitian terdahulu menemukan bahwa fleksibilitas strategis dan intensitas persaingan merupakan dua faktor yang dapat berperan dalam meningkatkan kinerja UKM (Bashir, 2023a; Brozovic, 2016; Otache, 2024; Zahoor & Lew, 2023). Untuk itu, penelitian ini berupaya untuk menguji peran fleksibilitas strategi dan intensitas persaingan dalam meningkatkan kinerja UMKM. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM?
2. Apakah intensitas persaingan memoderasi pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut:

1. Untuk menginvestigasi pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM.

2. Untuk menguji peran moderasi intensitas persaingan pada pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dilakukannya penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Manfaat Akademik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan acuan para peneliti di masa depan dalam mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja UMKM, khususnya yang berkaitan dengan fleksibilitas strategis dan intensitas persaingan.

- b. Manfaat Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk membantu para pelaku UMKM di Indonesia dalam meningkatkan kinerja UMKM melalui praktik fleksibilitas strategis.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Kapabilitas Dinamis

Kapabilitas dinamis didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan menyesuaikan kembali kompetensi internal serta eksternal guna merespons perubahan lingkungan dengan cepat (Teece et al., 2009). Kapabilitas dinamis memberikan perusahaan keunggulan kompetitif yang berujung pada kinerja yang sempurna (Pisano, 2017). Teori kemampuan dinamis berpendapat bahwa organisasi dapat menggunakan kemampuan dasar mereka untuk menciptakan persaingan jangka pendek dan jangka panjang posisi untuk diri mereka sendiri (Teece et al., 2009). Kapabilitas dinamis mencerminkan dinamika kemampuan suatu perusahaan dan memberikannya keunggulan kompetitif (Guo & Cao, 2014; Herhausen et al., 2021). Teori kapabilitas dinamis relevan dengan penelitian ini karena kemampuan inovasi dan fleksibilitas strategis dianggap sebagai kapabilitas organisasi yang dinamis, yang memberikan UKM keunggulan daya saing berkelanjutan, sehingga mendukung pencapaian kinerja yang unggul (Otache, 2024).

2.1.2 Kinerja Organisasi

Kinerja perusahaan memiliki arti penting bagi pemilik dan manajer, pemilik dan pengelola UKM yang menginginkan bisnis mereka menunjukkan performa baik (Otache, 2024). Kinerja adalah kemampuan suatu bisnis untuk bertahan, berkembang,

serta beroperasi dengan efisien dan menguntungkan, kinerja perusahaan mencerminkan sejauh mana bisnis mencapai tujuannya dan menunjukkan kemajuan (Muhammed & Hussaini, 2018). Kinerja organisasi menurut Cho & Dansereau (2010), mengacu pada kinerja suatu perusahaan dibandingkan dengan tujuan dan sasarannya. Selain itu, Tomal & Jones (2015) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai hasil atau keluaran aktual dari suatu organisasi yang diukur terhadap keluaran yang diharapkan dari organisasi tersebut.

2.1.3 Fleksibilitas Strategis

Fleksibilitas strategis ini diartikan sebagai kapasitas perusahaan untuk secara proaktif menanggapi perubahan kondisi lingkungan, sehingga dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Bashir, 2023b; Brozovic, 2016; Xiu et al., 2017). Fleksibilitas strategis sebagian besar dimaknai sebagai kemampuan untuk merespons dan bereaksi secara efektif terhadap perubahan (Brozovic, 2016). Sebagai contoh, fleksibilitas strategis diartikan sebagai kemampuan perusahaan dengan cepat untuk menyesuaikan sumber daya dan kegiatannya sesuai dengan tuntutan lingkungan (Wright & Snell, 1998). Fleksibilitas strategis menurut Sanchez (1995), kemampuan suatu perusahaan untuk mengalokasikan ulang dan mengonfigurasi kembali sumber daya organisasi, proses, dan strateginya guna menghadapi perubahan lingkungan. Fleksibilitas strategis, sebagai salah satu bentuk kemampuan dinamis, memungkinkan perusahaan untuk lebih efektif mengalokasikan ulang sumber daya dan mengubah rutinitas operasional yang sudah ada (KZ Zhou, 2009).

2.1.4 Intensitas Persaingan

Intensitas persaingan merupakan salah satu faktor penting dalam mengambil keputusan strategis, di mana strategi yang diambil oleh pemilik UKM dilakukan dengan memperhatikan aspek konsumen dan persepsi dari pemilik UKM terhadap kondisi lingkungan yang ada maupun karakteristik *outlet* yang dikelola (Homburg et al., 2002). Intensitas persaingan didefinisikan sebagai tingkat persaingan di pasar, yang ditentukan oleh jumlah perusahaan yang bersaing dan jumlah area di mana persaingan terjadi (Keskin et al., 2021). Intensitas persaingan terjadi berdasarkan harga, kualitas produk, layanan, diferensiasi produk, dan teknologi (Keskin et al., 2021). Selain itu, tingginya intensitas persaingan dapat mendorong perusahaan untuk memilih tindakan strategis (Kankam-Kwarteng et al., 2019; Keskin et al., 2021)

2.2 Formulasi Hipotesis

2.1.1 Fleksibilitas Strategis dan Kinerja UMKM

Fleksibilitas strategis dan dampaknya terhadap kinerja perusahaan telah didokumentasikan dengan baik dalam literatur (Bashir, 2021; Zhang et al., 2014). Selain itu, fleksibilitas strategis diakui sebagai salah satu pendorong utama daya saing perusahaan (Bashir, 2021; Brozović et al., 2023; Zhang et al., 2014). Fleksibilitas strategis membantu perusahaan untuk menavigasi lingkungan bisnis yang penuh gejolak (Bashir, 2021). Contohnya, fleksibilitas strategis mempermudah perusahaan dalam menghadapi kebutuhan dan preferensi pelanggan yang terus berubah serta aktivitas pesaing (Bashir, 2021; Zhang et al., 2014). Misalnya, perusahaan

mengandalkan fleksibilitas strategis untuk menciptakan produk baru, memasuki pasar baru, dan mengembangkan model bisnis baru.

Berdasarkan teori kapabilitas dinamis, fleksibilitas strategis dianggap sebagai kapabilitas organisasi yang dinamis yang membantu perusahaan memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia (Bashir, 2021). Fleksibilitas strategis sangat penting bagi perusahaan di pasar negara berkembang yang memiliki sumber daya terbatas, yang perlu dikonfigurasi ulang untuk bertahan dan tumbuh (Zahoor & Lew, 2022). Dalam kerangka teori kapabilitas dinamis, fleksibilitas strategis dianggap sebagai kapabilitas perusahaan yang dinamis yang memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan.

H1: Fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM

2.1.2 Fleksibilitas Strategis, Intensitas Persaingan, dan Kinerja UMKM

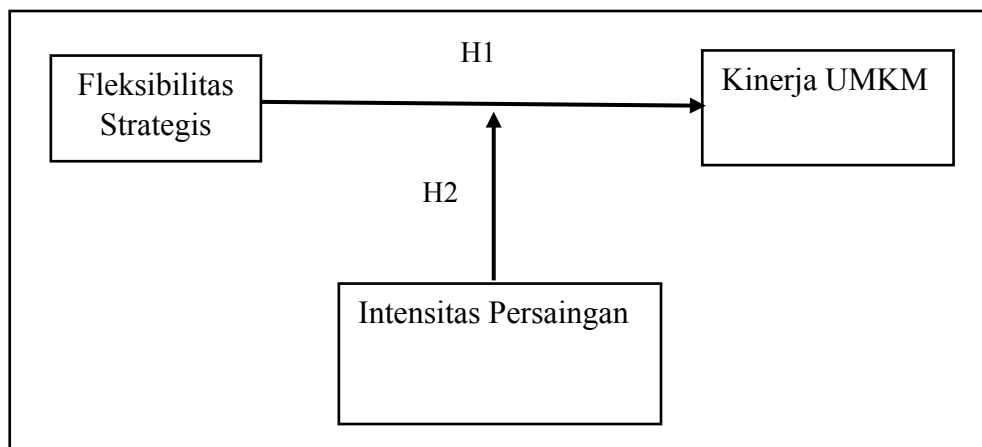
Intensitas persaingan dapat memotivasi perusahaan untuk mengambil tindakan strategis (Guo & Cao, 2014; Kankam-Kwarteng et al., 2019). Seiring dengan intensifikasi persaingan, perusahaan menjadi lebih agresif dalam menghadapi pesaing (Kankam-Kwarteng et al., 2019). Lebih lanjut, kemampuan perusahaan seperti fleksibilitas strategis memungkinkan perusahaan untuk merespons tindakan pesaing di pasar (Otache, 2024). Literatur yang ada mengakui bahwa fleksibilitas strategis meningkatkan kinerja perusahaan (Bashir, 2023; Brozović et al., 2023; Otache, 2024; Zahoor & Lew, 2023).

Di sisi lain, penelitian terdahulu juga menemukan bahwa intensitas persaingan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Kankam-Kwarteng et al., 2019).

Otache (2024) berpendapat bahwa dampak fleksibilitas strategis terhadap kinerja UKM bergantung pada tingkat intensitas persaingan di pasar. Lebih lanjut, ini berarti bahwa pada tingkat persaingan yang lebih tinggi di pasar, UKM cenderung mengembangkan fleksibilitas strategis yang lebih besar untuk mencapai kinerja yang sangat baik (Otache, 2024). Selain itu, intensitas persaingan secara luas diakui sebagai moderator dalam berbagai studi yang melibatkan hubungan antara kinerja UKM dan variabel independennya (Kankam-Kwarteng et al., 2019).

H2: Intensitas persaingan memoderasi pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM.

2.3 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan survei kuantitatif. Survei adalah sistem untuk mengumpulkan informasi dari atau tentang orang-orang guna mendeskripsikan, membandingkan, atau menjelaskan pengetahuan, sikap, dan perilaku mereka (Fink, 2003). Strategi survei sangat populer dalam penelitian bisnis karena memungkinkan peneliti mengumpulkan data kuantitatif untuk berbagai jenis pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016). Survei umumnya digunakan untuk mengumpulkan data tentang individu, peristiwa, atau situasi (Sekaran & Bougie, 2016). Pertanyaan dalam instrumen survei biasanya disusun dalam bentuk kuesioner yang diisi sendiri oleh responden (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kabupaten Sleman dan Kota Yogyakarta yang terletak di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Keberagaman dan jumlah industri UMKM yang potensial untuk dikembangkan di kedua wilayah ini menjadi alasan utama peneliti memilihnya sebagai lokasi penelitian. Lebih lanjut, lokasi ini dipilih oleh peneliti dikarenakan kemudahan akses bagi peneliti.

3.3. Populasi dan Sampel

Populasi dapat diartikan sebagai keseluruhan kumpulan individu, peristiwa, atau hal-hal tertentu yang memiliki karakteristik serupa dan menjadi fokus utama

dalam sebuah penelitian untuk dianalisis atau dikaji lebih mendalam. (Sekaran & Bougie, 2016). Populasi dari penelitian ini adalah seluruh UMKM yang berada di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman yang berfokus pada fleksibilitas strategis dalam mengelola bisnisnya.

Sampel merupakan sekumpulan bahan penelitian atau sub kelompok dari populasi yang dipilih oleh peneliti dengan tujuan agar dapat menjadi objek penelitian yang dapat mewakili populasi secara keseluruhan, sehingga hasil yang diperoleh dari penelitian sampel tersebut dapat digeneralisasikan atau diterapkan pada populasi yang lebih luas (Sekaran & Bougie, 2016). Lebih lanjut, menurut (Sekaran & Bougie, 2016) Sampel merujuk pada beberapa anggota yang dipilih dari suatu populasi untuk menjadi objek penelitian, yang di mana anggota dipilih oleh responden dari keseluruhan populasi dan akan digunakan dalam penelitian sebagai bahan yang akan dianalisis.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk menentukan jumlah minimum pengambilan sampel adalah *statistical power*. Dalam konteks ini, penggunaan *statistical power* dalam perkiraan ukuran pengambilan sampel minimum, lebih dapat diandalkan (Hair et al., 2022). *statistical power* dapat mengukur sejauh mana suatu penelitian dapat mendeteksi efek yang benar-benar ada dalam populasi, sehingga dapat mengurangi resiko *type II error*, yaitu kesalahan yang terjadi ketika efek yang seharusnya ada namun tidak teridentifikasi. Berdasarkan *statistical power* yang dalam penelitian ini, yakni pada rentang 0,21 sampai 0,3 dengan taraf atau

tingkat signifikansi 5%, maka jumlah minimum pengambilan sampel data penelitian ini adalah sebanyak 69 responden (Hair et al., 2022). Dengan demikian, Untuk memastikan bahwa penelitian ini mematuhi aturan kekuatan statistik dan memberikan estimasi yang lebih akurat mengenai ukuran sampel yang diperlukan, maka minimum pengambilan sampel data harus sebanyak 69 responden.

3.4. Definisi Operasional Variabel

3.4.1. Kinerja UMKM

Pada penelitian ini, kinerja UMKM memiliki peran variabel yang bersifat independen. Pengukuran kinerja UMKM diadaptasi dari penelitian (Abeysekara et al., 2019) dan indikatornya disajikan sesuai tabel 3.1 sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Alat Ukur Variabel Kinerja UMKM

Variabel	Kode	Indikator
Kinerja UMKM Sumber : Diadaptasi dari (Abeysekara et al., 2019)	K 1	Mampu meningkatkan penjualan.
	K 2	Mampu meningkatkan pangsa pasar.
	K 3	Memiliki produk/layanan yang pangsa pasarnya cukup besar.
	K 4	Mampu menghasilkan keuntungan dari setiap penjualan.
	K 5	Mampu memperoleh keuntungan sesuai yang ditargetkan.

3.4.2. Fleksibilitas Strategis

Pada penelitian ini, fleksibilitas strategis memiliki peran moderasi yang bersifat dependen. Pengukuran fleksibilitas strategis diadaptasi dari penelitian (Bashir, 2023b) indikatornya disajikan sesuai tabel 3.2 sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Alat Ukur Variabel Fleksibilitas Strategis

Varibel	Kode	Indikator
Fleksibilitas Strategis Sumber : Diadaptasi dari (Bashir, 2023b)	FS 1	Fleksibel dalam mengubah strategi bisnis
	FS 2	Fleksibel dalam menata ulang penggunaan sumber daya.
	FS 3	Fleksibel dalam mengerahkan sumber daya untuk mencapai tujuan.

3.4.3. Intensitas Persaingan

Pada penelitian ini, intensitas persaingan memiliki peran variabel yang bersifat independen. Pengukuran intensitas persaingan diadaptasi dari penelitian (Jaworski & Kohli, 2012) dan indikatornya disajikan sesuai tabel 3.3 sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Alat Ukur Variabel Kinerja UMKM

Variabel	Kode	Indikator
Intensitas Persaingan Sumber : Diadaptasi dari (Jaworski &	IP 1	Menghadapi persaingan yang sangat ketat.
	IP 2	Para pesaing sangat aktif dalam melakukan promosi.
	IP 3	Apa pun produk atau layanan yang ditawarkan oleh satu pesaing, pesaing

Kohli, 2012)		lainnya dapat dengan mudah menyainginya.
	IP 4	Menghadapi persaingan harga, merupakan hal yang biasa dalam usaha
	IP 5	Pesaing sering membuat gebrakan baru.
	IP 6	Menghadapi para pesaing yang relatif kuat

3.5. Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan jenis data primer yang menjadi metode utama dalam pengumpulan data . Data primer adalah informasi orisinal yang diperoleh langsung oleh peneliti, sesuai dengan variabel dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan (Sekaran & Bougie, 2016). Data primer dalam penelitian ini berupa data persepsi dari responden, yaitu pemilik UMKM yang berkaitan dengan fleksibilitas dan intensitas persaingan dalam kinerja UMKM. Peneliti secara langsung mengumpulkan informasi yang relevan dengan variabel yang telah dikaji. Sumber-sumber data primer UMKM mencakup individu, responden, atau kelompok-kelompok tertentu yang terkait dengan penelitian tersebut.

Penelitian ini akan menggunakan Google Forms sebagai platform dalam pembuatan kuesioner. Kuesioner ini digunakan untuk mengukur pengaruh hubungan antar variabel-variabel yang diteliti, seperti kinerja UMKM, fleksibilitas strategis, dan intensitas persaingan. Kuesioner akan dibagikan kepada responden agar peneliti dapat mengetahui tanggapannya dan mengukurnya menggunakan *Skala Likert* untuk setiap pengukurannya. *Skala Likert* merupakan skala interval di mana jawaban dinilai

berdasarkan lima poin, yaitu 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), dan 5 (sangat setuju) (Sekaran & Bougie, 2016).

3.6. Teknik Analisis Data

3.6.1. Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menyajikan dan merangkum data yang telah diperoleh. Statistik deskriptif adalah cabang statistik yang menyajikan informasi mengenai suatu kumpulan data, meliputi frekuensi, nilai rata-rata, dan standar deviasi (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk dua tujuan utama: pertama, menyajikan statistik deskriptif dari data penelitian, dan kedua, memberikan gambaran rinci mengenai profil responden. Profil responden yang dianalisis secara deskriptif mencakup jabatan responden, usia usaha, jenis industri, jumlah karyawan, serta omzet yang dihasilkan.

3.6.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial merupakan metode statistik yang bertujuan untuk menarik kesimpulan tentang sebuah populasi melalui analisis terhadap sampel, sehingga peneliti dapat menggeneralisasikan hasil penelitian dari sampel kecil yang telah diteliti ke seluruh populasi yang belum diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Dalam studi ini, metode analisis inferensial yang digunakan adalah *Partial Least Square-Structural Equation Modelling* (PLS-SEM), dengan dukungan perangkat lunak SmartPLS 4. PLS-SEM merupakan teknik analisis inferensial yang sangat baik untuk menguji model teoritis yang kompleks, bahkan saat data bersifat tidak terdistribusi normal atau tidak lengkap. Metode ini memiliki sejumlah kelebihan dibandingkan

pendekatan analisis tradisional, sehingga menjadi pilihan yang sesuai untuk berbagai jenis penelitian, termasuk penelitian ini.

PLS-SEM terdiri dari dua komponen utama: model pengukuran (dikenal juga sebagai outer model dalam konteks PLS-SEM) dan model struktural (*inner model*). Model pengukuran berfokus pada hubungan antara variabel dan indikator-indikatornya, sementara model struktural mengevaluasi keterkaitan antar variabelnya (Hair et al., 2022). Analisis PLS-SEM terdiri dari dua tahap utama. Tahap pertama adalah evaluasi model pengukuran untuk memastikan kualitas pengukuran yang memadai. Jika evaluasi menunjukkan peningkatan kualitas, proses dilanjutkan ke tahap kedua, di mana hipotesis diuji dan hubungan antar variabel dianalisis secara mendalam (Hair et al., 2022)

3.6.2.1. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini mengevaluasi model pengukuran dengan menggunakan penilaian model pengujian reflektif. Di mana evaluasi ini melibatkan beberapa aspek yaitu validitas konvergen (*Convergent Validity*), validitas diskriminan (*Discriminant Validity*), dan uji reliabilitas (Hair et al., 2022).

1) Validitas Konvergen (*convergent validity*)

Validitas konvergen mengukur sejauh mana suatu ukuran berkorelasi positif dengan ukuran-ukuran alternatif dari konstruk yang sama (Hair et al., 2022). Penilaian validitas menggunakan *communalities* dengan didasarkan pada *average variance extracted* (AVE) dengan nilai yang dapat diterima ≥ 0.50 (Hair et al., 2022).

Sedangkan reliabilitas yang memuaskan ditunjukkan oleh loadings > 0.70 , artinya konstruk menjelaskan lebih dari 50% varian indikator.

Menurut (Hair et al., 2022) Indikator dalam suatu skala dapat dieliminasi jika memiliki muatan dalam rentang 0,40 hingga 0,70. Penghapusan ini dapat dilakukan apabila tindakan tersebut mampu meningkatkan reliabilitas komposit melampaui ambang batas yang direkomendasikan (Hair et al., 2022). Selain itu, validitas konten tetap harus menjadi pertimbangan dalam proses eliminasi (Hair et al., 2022). Namun, indikator dengan muatan sangat rendah, sekitar 0,40 atau kurang, sebaiknya dihapus dari skala reflektif tanpa pengecualian (Hair et al., 2022).

2) Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Validitas diskriminan sering dimanfaatkan oleh peneliti untuk memastikan bahwa indikator reflektif benar-benar mengukur konstruk yang dimaksud, dengan prinsip bahwa setiap indikator harus memiliki keterkaitan yang erat dengan konstruksinya sendiri (Hair et al., 2022). Hal ini menjadi penting karena indikator tidak seharusnya memiliki hubungan yang kuat dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS dengan memeriksa nilai *Fornell-Larcker Criterion*, yang menggambarkan korelasi antara suatu indikator dengan konstruk lain dalam model (Hair et al., 2022).

Dalam kriteria ini, validitas suatu indikator pada konstruk tertentu dinilai berdasarkan nilai loading yang harus lebih tinggi pada konstruk tersebut dibandingkan dengan konstruk lainnya dalam model (Hair et al., 2022). Hal ini untuk

memastikan indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang dituju dibandingkan dengan konstruk alternatif (Hair et al., 2022).

3) Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode *composite reliability* untuk mengukur reliabilitas variabel. Metode ini merupakan bagian dari *composite-based SEM*, yaitu salah satu varian *structural equation modeling* yang memodelkan konstruk sebagai komposit, berupa kombinasi linear dari sekelompok variabel indikator (Hair et al., 2022). Nilai *composite reliability* yang layak harus lebih besar dari 0.70 untuk menunjukkan tingkat reliabilitas yang memadai (Hair et al., 2022). Uji reabilitas memastikan indikator memiliki hubungan yang lebih erat dengan konstruk yang dimaksud dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2022)

3.6.2.2. Analisis Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dalam PLS-SEM bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel laten (konstruk) dengan menentukan arah dan kekuatan hubungan antara konstruk-konstruk tersebut (Hair et al., 2022). Evaluasi model dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga indikator utama untuk mengukur kemampuan prediktif, yaitu faktor inflasi varians (*Collinearity VIF*) untuk mengevaluasi multikolinearitas, koefisien determinasi (*R-square*) yang menggambarkan kekuatan prediktif model, serta pengujian hipotesis melalui metode *bootstrapping* dan koefisien jalur (*path coefficients*) yang mencerminkan kekuatan hubungan antar variabel (Hair et al., 2022).

1) Uji Kolinearitas

Uji kolinearitas bertujuan untuk mengevaluasi apakah terdapat hubungan yang signifikan antara dua atau lebih variabel dalam model. Kolinearitas yang tinggi dapat menimbulkan masalah dalam estimasi parameter dan interpretasi hasil model (Hair et al., 2022). Untuk menilai kolinearitas, digunakan *Variance Inflation Factor* (VIF), yang membantu peneliti mendeteksi potensi multikolinearitas yang dapat mempengaruhi estimasi parameter (Hair et al., 2022). Nilai VIF untuk setiap indikator sebaiknya tidak melebihi angka 5. Apabila VIF lebih besar dari 5, peneliti disarankan untuk mempertimbangkan penghapusan indikator, penggabungan indikator menjadi satu indeks, atau menyusun konstruk tingkat tinggi untuk mengatasi masalah kolinearitas (Hair et al., 2022).

2) Koefisien Determinasi (*R-square*)

R-square adalah koefisien determinasi yang menggambarkan sejauh mana variasi pada variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi tertentu (Hair et al., 2022). Dalam proses evaluasi model menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), langkah awal yang dilakukan adalah memeriksa nilai *R-Squared* untuk setiap variabel laten independen (Hair et al., 2022). Nilai *R-square* berada dalam rentang 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan kemampuan penjelasan yang lebih besar (Hair et al., 2022). Penting untuk dicatat bahwa *R-square* bergantung pada jumlah konstruk prediktor, dengan semakin banyaknya konstruk prediktor, nilai *R-square* cenderung meningkat (Hair et al., 2022). Oleh karena itu, interpretasi *R-square* harus dilakukan

dengan mempertimbangkan konteks penelitian, nilai *R-square* dari studi terkait, serta kompleksitas model yang serupa (Hair et al., 2022).

3) Analisis Jalur dan Uji Hipotesis

a. *Resampling Bootstrapping*

Resampling Bootstrapping adalah teknik pengambilan sampel ulang yang diterapkan dalam PLS-SEM (Hair et al., 2022). Teknik ini melibatkan pengambilan sejumlah besar subsampel dari data asli dengan penggantian, kemudian memperkirakan model pada setiap subsampel (Hair et al., 2022). Metode ini digunakan untuk menghitung kesalahan standar koefisien serta mengevaluasi signifikansi statistik tanpa mengandalkan asumsi distribusi tertentu. Dalam pengujian hipotesis, metode ini menghitung nilai t-statistik dan *p-value* untuk setiap jalur korelasi dalam model (Hair et al., 2022).

Pada pengujian hipotesis, metode bootstrapping digunakan untuk menentukan nilai t-statistik dan *P-value* pada setiap jalur korelasi. Dengan tingkat kepercayaan 95%, margin of error (α) ditetapkan sebesar 5% atau 0,05, serta nilai t-tabel sebesar 1,96 (Hair et al., 2022), maka H_a ditolak dan H_o diterima, jika t-statistik bernilai kurang dari t-tabel ($t\text{-statistik} < 1,96$). Sebaliknya, jika t-statistik bernilai sama dengan atau lebih besar dari t-tabel ($t\text{-statistik} \geq 1,96$), maka H_a diterima dan H_o ditolak. Adapun untuk *P-value*, hasilnya harus berada di bawah 0,05 agar H_a dapat diterima (Hair et al., 2022).

b. Uji Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Koefisien jalur (*path coefficients*) adalah nilai numerik yang merepresentasikan kekuatan dan arah hubungan antara dua variabel laten dalam model persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*) (Hair et al., 2022). Nilai ini memiliki rentang dari negatif satu (-1) hingga positif satu (1) (Hair et al., 2022). Jika nilai koefisien berada di antara nol (0) dan negatif satu (-1), maka hal tersebut mengindikasikan adanya korelasi atau orientasi negatif antara variabel (Hair et al., 2022). Sebaliknya, nilai di antara nol (0) dan positif satu (1) menunjukkan adanya korelasi atau orientasi positif antara variabel (Hair et al., 2022)

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisis Deskriptif

Pada 4.1. berikan penjelasan bahwa berdasarkan hasil pengambilan data, terdapat 84 responden yang mengisi kuesioner dalam penelitian ini. Jumlah ini telah melebihi persyaratan minimum jumlah sampel yang dibutuhkan pada target statistical power dengan rentang 0,21-0,3 pada tingkat signifikansi 5% pada pendekatan PLS-SEM, yakni 69 sampel. Dari 84 data yang terkumpul tersebut, 4 di antaranya tidak disertakan dalam pengolahan data karena terindikasi sebagai *straight-lining response*, yakni responden memberikan respon yang sama pada setiap pernyataan. Dalam konteks ini, *straight-lining response* berkaitan dengan tingkat perhatian responden yang rendah (Zhang & Conrad, 2013), sehingga dapat menyebabkan bias sistematis, di mana deviasi standar (sama dengan nol), tidak lagi mencerminkan nilai sebenarnya pada variabel yang diukur (Paas & Morren, 2018). Selanjutnya, analisis deskriptif dilakukan dengan menganalisis data berdasarkan karakteristik responden.

4.1.1. Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Profil responden berdasarkan jabatannya dikategorikan menjadi tiga kategori, yaitu pemilik usaha, manajer/pengelola, dan manajer cabang. Hasil dari kuesioner yang diisi oleh responden menunjukkan bahwa dominasi jabatan responden terletak pada pemilik usaha, dengan tingkat persentase sebesar 68%. Selanjutnya, manajer atau pengelola usaha sebesar 24%, dan manajer cabang 8%. Kemudian mayoritas

responden untuk pemilik usaha berasal dari Kota Yogyakarta dengan jumlah 34 responden, kemudian untuk manajer/pengelola mayoritas berasal dari Kabupaten Sleman dengan jumlah 12 responden, lalu yang terakhir yaitu manajer cabang mayoritas berasal dari Kabupaten Sleman dengan jumlah 4 responden. Detail hasil dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini.

Tabel 4.1 Profil Responden Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Kab. Sleman	Kota Yogyakarta	Jumlah	Persentase (%)
Pemilik Usaha	20	34	54	68%
Manajer/Pengelola	12	8	20	24%
Manajer Cabang	4	2	6	8%
Total	36	44	80	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.1.2. Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha

Profil responden yang selanjutnya dianalisis adalah usia dari usaha yang dijalankan, dengan lima kriteria, yaitu 6 bulan - 1 tahun, lebih dari 1-3 tahun, lebih dari 3-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun dan lebih dari 10 tahun. Dari pendataan 80 responden dapat dijelaskan bahwa 6 bulan - 1 tahun sebesar 33%, lebih dari 1-3 tahun 31%, lebih dari 3-5 tahun 20%, lebih dari 5-10 tahun 13%, dan lebih dari 10 tahun 4%. Kemudian mayoritas responden berdasarkan umur usaha berasal dari Kota Yogyakarta dengan jumlah 44 responden, dan dari Kabupaten Sleman berjumlah 36 responden. Detail hasil dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini.

Tabel 4.2 Profil Responden Berdasarkan Umur Usaha

Umur Usaha	Kab. Sleman	Kota Yogyakarta	Jumlah	Persentase (%)
6 Bulan - 1 Tahun	8	16	26	33%
> 1-3 Tahun	13	12	25	31%
> 3-5 Tahun	7	9	16	20%
> 5-10 Tahun	7	4	10	13%
> 10 Tahun	1	3	3	4%
Total	36	44	80	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.1.3. Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM

Profil responden yang diteliti selanjutnya berdasarkan pada jenis industri UMKM dengan memiliki 13 kriteria, yaitu kuliner sebanyak 44%, fesyen (fashion) 13%, %, jasa 11%, kecantikan/kosmetik 9%, agrobisnis 4%, otomotif 4%, kerajinan tangan 4%, ritel 3%, furnitur (mebel) 3%, pengolahan 3%, teknologi 3%, dan logistik/transportasi 3%. Selanjutnya mayoritas responden berdasarkan jenis industri berasal dari Kabupaten Sleman dengan jumlah 42 responden dan dari Kota Yogyakarta dengan jumlah 38 responden. Hasil dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Industri UMKM

Jenis Industri UMKM	Kab. Slema n	Kota Yogyakart a	Jumlah	Persentase (%)
Kuliner (Food and Beverage)	21	14	35	44%
Fesyen (Fashion)	4	6	10	13%

Jasa	5	4	9	11%
Kecantikan/Kosmetik	3	4	7	9%
Agrobisnis	1	2	3	4%
Otomotif	2	1	3	4%
Kerajinan Tangan	1	2	3	4%
Ritel	0	2	2	3%
Furnitur (Mebel)	2	0	2	3%
Pengolahan	2	0	2	3%
Teknologi	0	2	2	3%
logistik/transportasi	0	2	2	3%
Total	42	38	80	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.1.4. Profil Responden Berdasarkan Omzet

Profil responden yang diteliti selanjutnya berdasarkan omzet atau pendapatan UMKM. Kriteria omzet dibagi menjadi tiga, yaitu kurang dari sama dengan 300 juta rupiah atau usaha mikro, lebih dari 300 juta rupiah sampai 2,5 miliar rupiah atau usaha kecil, dan lebih dari 2,5 miliar rupiah sampai 50 miliar rupiah atau usaha menengah. Tiga kriteria omzet tersebut mengacu pada UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang omzet Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) (Lathifah, 2024).

Hasil yang diperoleh menunjukkan persentase omzet kurang dari sama dengan 300 juta rupiah sebesar 68%, lebih dari 300 juta rupiah sampai 2,5 miliar rupiah sebesar 29%, dan lebih dari 2,5 miliar rupiah sampai 50 miliar rupiah sebesar 4%. Data ini mengindikasikan bahwa 68% dari responden merupakan usaha mikro, 29% adalah usaha kecil, dan 4% termasuk usaha menengah. Mayoritas responden

berdasarkan omzet berasal dari Kota Yogyakarta dengan jumlah 46 responden, dan dari Kabupaten Sleman dengan jumlah 34 responden. Hasil dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Profil Responden Berdasarkan Omzet

Omzet (dalam 1 tahun)	Kab. Sleman	Kota Yogyakarta	Jumlah	Persentase (%)
≤ 300 Juta Rupiah	22	32	54	68%
> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	10	13	23	29%
> 2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	2	1	3	4%
Total	34	46	80	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.1.5. Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Profil responden yang dianalisis selanjutnya berdasarkan jumlah karyawan di UMKM tersebut. Responden dianalisis berdasarkan empat kriteria, kurang dari 5 orang sebesar 55%, 5 sampai 19 orang sebesar 38%, 20 sampai 99 orang 6%, dan lebih dari 99 orang 1%. Mayoritas responden berdasarkan jumlah karyawan berasal dari Kota Yogyakarta dengan jumlah 45 responden, dan dari Kabupaten Sleman dengan jumlah 35 responden. Detail hasil dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.5 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	Kab. Sleman	Kota Yogyakarta	Jumlah	Persentase (%)
<5 Orang	20	24	44	55%
5 – 19 Orang	13	17	30	38%
20 – 99 Orang	3	2	5	6%
>99 Orang	0	1	1	1%
Total	35	45	80	100%

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

4.2.1. Kinerja UMKM

Pada bagian kuesioner terdapat 5 pernyataan yang berkaitan dengan variabel kinerja UMKM, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata-rata analisis deskriptif kinerja UMKM sebesar 4.21. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pernyataan item K1 dengan nilai rata-rata sebesar 4.375. Sebaliknya, indikator terendah terletak pada pernyataan item K3 dengan nilai rata-rata sebesar 4.075. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada Tabel 4.6 berikut.

Tabel 4.6 Tanggapan Responden pada Variabel Kinerja UMKM

Kode	Indikator	Rata-Rata
K 1	Mampu meningkatkan penjualan.	4.375
K 2	Mampu meningkatkan pangsa pasar.	4.15
K 3	Memiliki produk/layanan yang pangsa pasarnya cukup besar.	4.075

K 4	Mampu menghasilkan keuntungan dari setiap penjualan.	4.325
K 5	Mampu memperoleh keuntungan sesuai yang ditargetkan.	4.125
Total Rata-Rata		4.21

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.2.2. Fleksibilitas Strategis

Pada bagian kuesioner terdapat 3 pernyataan yang berkaitan dengan fleksibilitas strategis, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata rata analisis deskriptif orientasi pelanggan sebesar 4.06. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada pernyataan item FS3 dengan nilai rata-rata sebesar 4.275. Sebaliknya, indikator terendah terletak pada pernyataan item FS1 dan FS2 dengan nilai rata-rata sebesar 3.96. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada Tabel 4.7 berikut.

Tabel 4.7 Tanggapan Responden pada Fleksibilitas Strategis

Kode	Indikator	Rata-Rata
FS 1	Fleksibel dalam mengubah strategi bisnis	3.95
FS 2	Fleksibel dalam menata ulang penggunaan sumber daya.	3.95
FS 3	Fleksibel mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan.	4.275
Total Rata-Rata		4.06

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.2.3. Intensitas Persaingan

Pada bagian kuesioner terdapat 6 pernyataan yang berkaitan dengan intensitas persaingan, dan hasil tanggapan responden menunjukkan rata rata analisis deskriptif orientasi pelanggan sebesar 4.14. Pada analisis ini, terdapat indikator tertinggi pada

pernyataan item IP1 dengan nilai rata-rata sebesar 4.5. Sebaliknya, indikator terendah terletak pada pernyataan item IP5 dengan nilai rata-rata sebesar 3.8625. Informasi lebih lanjut dapat ditemukan pada Tabel 4.8 berikut.

Tabel 4. 8 Tanggapan Responden pada Intensitas Persaingan

Kode	Indikator	Rata-Rata
IP 1	Menghadapi persaingan yang sangat ketat.	4.5
IP 2	Para pesaing sangat aktif dalam melakukan promosi.	4.1875
IP 3	Apa pun produk atau layanan yang ditawarkan oleh satu pesaing, pesaing lainnya dapat dengan mudah menyainginya.	3.95
IP 4	Menghadapi persaingan harga, merupakan hal yang biasa dalam usaha	4.1375
IP 5	Pesaing sering membuat gebrakan baru.	3.8625
IP 6	Menghadapi para pesaing yang relatif kuat	4.1875
Total Rata-Rata		4.14

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.3.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen (*convergent validity*) digunakan untuk menilai sejauh mana item-item pengukuran berkorelasi positif dengan konstruk yang diukurnya (Hair et al., 2022). Evaluasi ini menggunakan dua kriteria utama, AVE dan *outer loadings*. Penelitian dianggap memiliki validitas konvergen yang baik jika nilai AVE melebihi 0.5 dan nilai *outer loadings* yang kuat umumnya memiliki nilai di atas 0.7 (Hair et

al., 2022). Pemenuhan kedua kriteria ini mengindikasikan bahwa item-item pengukuran secara akurat merefleksikan konstruk yang dimaksud dalam penelitian.

Setelah dilakukan pengujian awal didapati lima item variabel tidak memenuhi kriteria karena pengukuran konstruk yang dimilikinya tidak memenuhi ambang batas, seperti pada buku yang dituliskan oleh Hair et al. (2022). *Outer loadings* dengan nilai ≥ 0.40 sampai < 0.70 dapat dianalisa kembali konsistensi internalnya, jika pengukuran konstruknya masih sesuai dengan ambang batas rekomendasi berarti item tersebut layak dipertahankan, sedangkan jika pengukuran konstruknya tidak memenuhi ambang batas maka bisa untuk dihapus (Hair et al., 2022). Hal lain yang menjadi pertimbangan dipertahankan atau dihapus adalah melihat dari AVE yang sudah memenuhi atau belum (Hair et al., 2022). Oleh karena itu, item pernyataan yang memiliki nilai lemah dihapus pada penelitian ini, item yang dihapus adalah IP 2 dengan nilai 0.251, IP4 dengan nilai 0.257, IP5 dengan nilai 0.208, K3 dengan nilai 0.533, dan K4 dengan nilai 0.456. Hasil *outer loadings* setelah dihilangkan dapat dilihat pada Tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4. 9 Outer Loadings

	Intensitas Persaingan	Kinerja UMKM	Fleksibilitas Strategis
IP1	0.786		
IP3	0.677		
IP6	0.769		
K1		0.812	
K2		0.725	
K5		0.780	
FS1			0.896

FS2			0.698
FS3			0.744

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

(AVE) adalah indikator krusial dalam mengevaluasi validitas konvergen. Suatu variabel dapat dikatakan memiliki konsisten yang baik apabila nilai AVE mencapai atau lebih dari 0.5. berdasarkan Tabel 4.10, nilai AVE untuk seluruh variabel yang dianalisis, seperti kinerja UMKM, fleksibilitas strategis dan intensitas persaingan, melebihi batas minimum 0.5. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut telah memenuhi standar validitas konvergen yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel dalam penelitian ini valid dan memiliki konsisten internal yang memadai.

Tabel 4.10 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Intensitas Persaingan	0.556
Kinerja UMKM	0.598
Fleksibilitas Strategi	0.614

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.3.2. Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)

Pada penelitian ini, validitas diskriminan dievaluasi menggunakan metode *Fornell-Larcker Criterion*. Metode ini mengukur tingkat korelasi antara suatu variable dengan variable lainnya dalam model. Secara prinsip, nilai suatu variable dalam konstruk yang disetujui harus lebih besar dibandingkan dengan korelasinya terhadap konstruksi lain. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang diukur daripada

dengan konstruk lainnya dalam model. Rincian lebih lanjut dapat dilihat pada Tabel 4.11

Tabel 4. 11 Fornell-Larcker Criterion

	Intensitas Persaingan	Kinerja UMKM	Fleksibilitas Persaingan
Intensitas Persaingan	0.746		
Kinerja UMKM	0.266	0.773	
Fleksibilitas Persaingan	0.167	0.382	0.784

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.3.3. Uji Reliabilitas

Dalam penelitian ini, reliabilitas diuji menggunakan metode *Composite Reliability*. Metode ini mengukur konsistensi internal dan dianggap sebagai indikator kendala yang seimbang. Suatu variabel dapat dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* melebihi batas minimum 0.70 hingga 0.95. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dalam penelitian ini variabel kinerja UMKM, intensitas persaingan, dan fleksibilitas strategis memiliki nilai di atas 0.70. dengan demikian, berdasarkan kriteria tersebut, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang digunakan telah memenuhi standar reliabilitas yang ditetapkan. Rincian hasil pengujian dapat dilihat pada Tabel 4.12 berikut:

Tabel 4.12 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Intensitas Persaingan	0.789
Kinerja UMKM	0.816

Fleksibilitas Strategi	0.825
------------------------	-------

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.4 Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural atau yang dikenal sebagai *Inner Model*, merupakan elemen krusial dalam analisis jalur (*path analysis*) maupun model persamaan struktural (*structural equation modeling/SEM*). Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengevaluasi hubungan kausal antara konstruk laten dalam suatu model (Hair et al., 2022). Proses analisis ini juga bertujuan untuk menentukan nilai *R-Square* yang berkaitan dengan variable dependen atau terkait guna mendukung pengujian struktural.

4.4.1. Uji Kolinearitas

Variance Inflation Factor (VIF) digunakan untuk mengevaluasi kemungkinan adanya masalah multikolinearitas dalam model struktural. Berdasarkan hasil analisis, nilai VIF untuk seluruh variable berada di bawah batas maksimum 5 (Hair et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian tidak mengalami masalah kolinearitas yang signifikan. Hasil pengujian kolinearitas dapat ditemukan pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Collinearity VIF

	Kinerja UMKM
Kinerja UMKM	
Fleksibilitas Strategis	1.048
Intensitas Persaingan	1.093
Fleksibilitas	1.095

Strategis*Intensitas Persaingan	
------------------------------------	--

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.4.2. Uji Koefisien Determinasi (*R-square*)

Koefisien determinasi, atau sering disebut *R-square*, merupakan parameter yang digunakan untuk menilai sejauh mana variabel independen atau eksogen mempengaruhi dan menjelaskan variabel dependen atau endogen. Selain itu, parameter ini juga berperan sebagai indikator kemampuan suatu model dalam memprediksi, yang diperoleh dari hasil perhitungan kuadrat korelasi antara nilai prediksi dengan nilai aktual variabel endogen tertentu. Nilai *R-square* untuk variabel-variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.14.

Tabel 4.14 *R-square*

	R-square
Kinerja UMKM	0.188

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.4.3. Uji Hipotesis

Dalam menganalisis arah pengujian hipotesis, peneliti menggunakan *path coefficients* sebagai alat ukur. Pengujian hipotesis dilakukan dengan bantuan *software SmartPLS 3*, dengan menggunakan metode *bootstrapping* untuk perhitungannya. Menurut Hair et al. (2022), terdapat dua kriteria utama dalam pengujian hipotesis: pertama, nilai *p-value* harus berada di bawah 0,05, dan kedua, nilai t-statistik harus sama dengan atau lebih besar dari 1,96.

Hipotesis pertama menyatakan bahwa fleksibilitas strategis memiliki dampak positif terhadap kinerja UMKM. Berdasarkan hasil analisis, hipotesis tersebut didukung dalam penelitian ini. Hal ini dibuktikan dengan nilai *p-value* sebesar 0.003

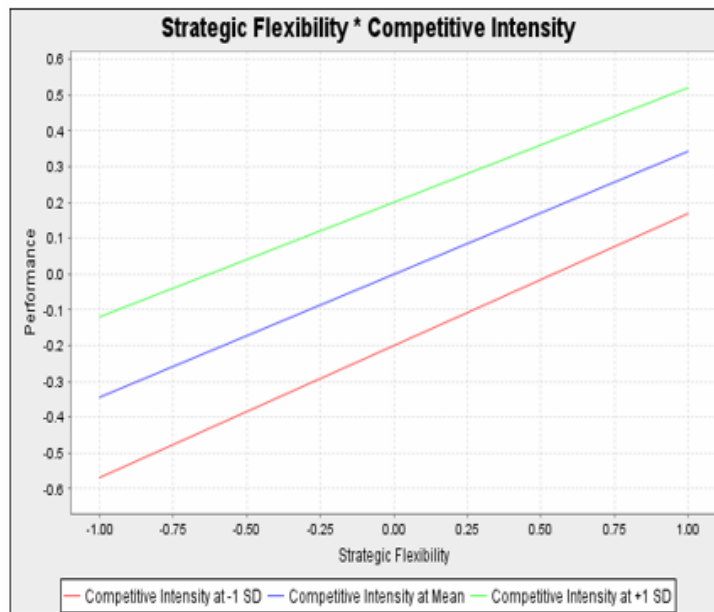
yang lebih kecil dari 0.05, dan t-statistik sebesar 2.996 yang lebih besar dari 1.96. Hasil ini menunjukkan bahwa fleksibilitas stratejik memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja UMKM, sehingga hipotesis pertama didukung.

Hipotesis kedua menguji apakah intensitas persaingan mampu memoderasi hubungan antara fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM. Berdasarkan hasil analisis, hipotesis ini tidak didukung oleh penelitian ini, di mana jalur ini memiliki nilai p-value sebesar 0.821 sedangkan seharusnya angka ambang batas harus di bawah 0.05. Begitupun pada t-statistik dengan angka 0.226 yang mana kurang dari 1.96. Dari hasil uji hipotesis tersebut membuktikan bahwa intensitas persaingan tidak mampu memoderasi hubungan antara fleksibilitas strategi terhadap kinerja UMKM. Sehingga hipotesis kedua ditolak.

Tabel 4.15 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Value	Kesimpulan
Strategic Flexibility -> Performance	0.344	2,996	0.003	H1 Didukung
Strategic Flexibility * Competitive Intensity -> Performance	-0.024	0.226	0.821	H2 Tidak didukung

Sumber: Data Primer Diolah (2025)



Gambar 4.1 Simple Slop Efek Moderasi

Sumber: Data Primer Diolah (2025)

4.5 Pembahasan

4.5.1. Fleksibilitas Strategis dan Kinerja UMKM

Penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas strategis berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Hasil temuan ini konsisten dengan penelitian terdahulu (Bashir, 2021; Brozović et al., 2023; Otache, 2024; Zhang et al., 2014). Otache (2024) mengungkapkan bahwa fleksibilitas strategis memiliki hubungan positif terhadap kinerja UMKM. Temuan ini akan semakin relevan, karena fleksibilitas strategis dianggap sebagai kapabilitas organisasi yang dinamis yang membantu perusahaan memaksimalkan potensi sumber daya yang tersedia (Bashir, 2021). Semakin besar praktik fleksibilitas strategis, semakin baik pula kinerja organisasi (Bashir, 2021; Guo & Cao, 2014). Dalam konteks ini, kemampuan organisasi dalam

mengkonfigurasi ulang sumber daya yang fleksibel akan memungkinkannya untuk menangkap nilai dari peluang baru dari lingkungan eksternal, sehingga mendorongnya guna menghasilkan kinerja yang unggul (Bashir, 2021). Hal ini relevan, mengingat fleksibilitas strategis memungkinkan organisasi untuk mengembangkan kemampuan belajar yang menghindarkan organisasi dari jebakan rutinitas dan praktik-praktik yang menyebabkan kelesuan organisasi (Bashir, 2021).

4.5.2. Intensitas Persaingan, Fleksibilitas Strategis, dan Kinerja UMKM.

Penelitian ini menemukan bahwa intensitas persaingan tidak memoderasi pengaruh fleksibilitas terhadap kinerja UMKM. Hasil temuan ini juga memiliki hasil yang konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Otache (2024). Di mana hasil penelitian ini tidak mengonfirmasi bahwa dampak fleksibilitas strategis terhadap kinerja UKM bergantung pada tingkat intensitas persaingan di pasar (Otache, 2024). Dalam konteks penelitian ini, intensitas persaingan tidak terbukti menjadi variabel moderator seperti yang terdapat pada studi terdahulu yang menemukan bahwa intensitas persaingan merupakan moderator antara kinerja UKM dengan variabel-variabel independennya (Kankam-Kwarteng et al., 2019). Menurut Otache (2024), seiring dengan semakin dinamisnya lingkungan, UKM diharapkan menjadi lebih fleksibel dalam menyesuaikan proses operasinya terhadap perubahan lingkungan yang terjadi secara umum, terlepas dari seberapa tinggi tingkat intensitas persaingan yang dihadapi. Dengan demikian, maka organisasi diharapkan menjadi lebih fleksibel dalam lingkungan yang sangat dinamis dan tidak bergantung pada tingkat intensitas persaingan (Otache, 2024).

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini mengeksplorasi dan menganalisis dampak dari fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM dengan peran moderasi intensitas persaingan. Penelitian ini berfokus pada UMKM yang berada di dua wilayah di Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), yaitu Kota Yogyakarta dan Kab. Sleman. Berdasarkan hasil analisis data menggunakan pendekatan PLS-SEM, penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas strategis merupakan faktor penting dalam mendukung UMKM untuk meningkatkan kinerja. Lebih lanjut, penelitian ini juga menemukan bahwa intensitas persaingan tidak menjadi moderator dalam hubungan antara fleksibilitas strategis dengan kinerja UMKM. Hal ini mengindikasikan bahwa dampak fleksibilitas strategis terhadap kinerja UMKM bersifat langsung dan tidak bergantung dari tingkat intensitas persaingan.

5.2 Saran dan Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini menemukan bahwa fleksibilitas strategis memiliki dampak langsung dalam meningkatkan kinerja UMKM tanpa bergantung pada tingkat intensitas persaingannya. Untuk itu, para pelaku UMKM perlu mempraktikkan fleksibilitas strategis dalam mendukung untuk meningkatkan kinerja bisnis. Implementasi fleksibilitas strategis dapat dilakukan melalui praktik fleksibilitas, yaitu fleksibel dalam mengubah strategi bisnis, fleksibel dalam menata ulang penggunaan

sumber daya, dan fleksibel dalam mengarahkan sumber daya untuk mentapai tujuan (Bashir, 2023). Dengan adanya penerapan fleksibilitas strategis secara konsisten, UMKM dapat meningkatkan ketahanan bisnis, mempercepat inovasi, dan menciptakan peluang pertumbuhan yang berkelanjutan. Oleh sebab itu pelaku UMKM terus mengembangkan kemampuan dalam menerapkan fleksibilitas strategis sebagai bagian dari strategi manajemen.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya melibatkan sampel 80 UMKM yang berada di Kota Yogyakarta dan Kabupaten Sleman, sehingga mungkin tidak dapat sepenuhnya mewakili kondisi UMKM di seluruh Indonesia. Mengingat karakteristik dan situasi UMKM di Yogyakarta dan Sleman yang mungkin berbeda dengan wilayah lain di Indonesia, maka hasil penelitian ini mungkin tidak dapat langsung diterapkan di daerah lain. Perbedaan kondisi wilayah juga dapat mempengaruhi tingkat relevansi temuan jika diterapkan di luar wilayah tersebut.

Penelitian ini hanya berfokus pada eksplorasi peran moderasi intensitas persaingan dalam hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UMKM. Masih ada kemungkinan variabel lain yang mempengaruhi hubungan tersebut, namun belum terungkap dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi aspek-aspek lain untuk memperdalam pemahaman tentang faktor-faktor yang mampu mendukung peningkatan kinerja UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Abeysekara, N., Wang, H., & Kuruppuarachchi, D. (2019). Effect of supply-chain resilience on firm performance and competitive advantage: A study of the Sri Lankan apparel industry. *Business Process Management Journal*, 25(7), 1673–1695. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-09-2018-0241>
- Bashir, M. (2023a). The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link? *International Journal of Innovation Science*, 15(5), 799–816. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>
- Bashir, M. (2023b). The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link? *International Journal of Innovation Science*, 15(5), 799–816. <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>
- Brozovic, D. (2016). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal Of Management Reviews*, Vol. 20 No, 3–31. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Brozović, D., Jansson, C., & Boers, B. (2023). Strategic flexibility and growth of small and medium-sized enterprises: a study of enablers and barriers. *Management Decision, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0577>
- Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 409–421. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006>
- Djumena, R. &. (2023). *UMKM Makanan dan Minuman Keluhkan Penurunan Omzet: Kacau, Malah Lebih Parah dari Masa Pandemi*. Money.Kompas.Com. https://money.kompas.com/read/2023/08/10/154000726/umkm-makanan-dan-minuman-keluhkan-penurunan-omzet--kacau-malah-lebih-parah#google_vignette
- dpr.go.id. (2024). *UMKM Tulang Punggung Pertumbuhan Ekonomi Nasional*. Dpr.Go.Id. <https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/48705/t/Novita+Wijayanti%3A+UMK>
- Fink. (2003). The survey kit: Volumes 1–10 (2nd edition). Edited by Arlene Fink, Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2003, . ISBN: 0-7619-2510-4. *British Journal of Educational Psychology - BRIT J EDUC PSYCHOL*, 75, 140–141.
- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273–298. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2012-0177>

- Hair, J. F., Hult, G. T. ., Ringle, C. ., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*.
- Herhausen, D., Morgan, R. E., Brozović, D., & Volberda, H. W. (2021). Re-examining Strategic Flexibility: A Meta-Analysis of its Antecedents, Consequences and Contingencies. *British Journal of Management*, 32(2), 435–455. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12413>
- Homburg, C., Hoyer, W. D., & Fassnacht, M. (2002). Service orientation of a retailer's business strategy: Dimensions, antecedents, and performance outcomes. *Journal of Marketing*, 66(4), 86–101. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.4.86.18511>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (2012). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Developing a Market Orientation*, 57(3), 103–134. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n5>
- Kankam-Kwarteng, C., Osman, B., & Donkor, J. (2019). Innovative low-cost strategy and firm performance of restaurants. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(3), 266–281. <https://doi.org/10.1108/apjie-05-2018-0034>
- Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Gölgeci, I., Kalaycioglu, O., & Etlioglu, H. T. (2021). The simultaneous effect of firm capabilities and competitive strategies on export performance: the role of competitive advantages and competitive intensity. *International Marketing Review*, 38(6), 1242–1266. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2019-0227>
- Kolbe, D., Frasquet, M., & Calderon, H. (2022). The role of market orientation and innovation capability in export performance of small- and medium-sized enterprises: a Latin American perspective. *Multinational Business Review*, 30(2), 289–312. <https://doi.org/10.1108/MBR-10-2020-0202>
- KZ Zhou, F. W. (2009). Dynamic capabilities and strategic management. *Knowledge and Strategy*, 18(March), 77–116. <https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Lathifah, D. (2024). *Pajak UMKM/UKM: Apa Saja Pajak yang Harus Dibayarkan?* Online-Pajak.Com. <https://www.online-pajak.com/tentang-pajakpay/pajak-ukm-umkm-apa-saja-pajak-yang-harus-dibayarkan>
- Lestari, K., Danang Dwibasha, M., Budiman, I., Khalifah Filardhy, M., Zamba, N., Sania Nurhaliza, N., Alfiani, M., & Lasmi Wardiah, M. (2024). Pengaruh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Terhadap Perekonomian di Indonesia. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Dan Akuntansi*, 3(2), 2986–2507. <https://melatijournal.com/index.php/jisma/article/download/547/488/1281>
- Limanseto. (2023). Dorong UMKM Naik Kelas dan Go Export, Pemerintah Siapkan

- Ekosistem Pembiayaan yang Terintegrasin. *Www.Ekon.Gp.Id*, 1–5.
- Muhammed, U., & Hussaini, U. (2018). The effect of internal control on performance of commercial banks in Nigeria. *International Journal of Management Research*, 8(6), 13–32. <https://www.researchgate.net/publication/330169333>
- Otache, I. (2024). Innovation capability, strategic flexibility and SME performance: the roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*, 15(2), 248–262. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-06-2023-0221>
- Otache, I., & Usang, O. U. E. (2022). Innovation capability and SME performance in times of economic crisis: does government support moderate? *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(1), 76–88. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-08-2021-0362>
- Paas & Morren, M. (2018). PLease do not answer if you are reading this: respondent attention in online panels. *Marketing Letters*, 29(1), 13–21. <https://doi.org/10.1007/s11002-018-9448-7>
- pip.kemenkeu.go.id. (2022). *UMKM Didorong Go Global dengan Digital*. Pip.Kemenkeu.Go.Id. <https://pip.kemenkeu.go.id/berita/45/umkm-didorong-go-global-dengan-digital#:~:text=Di antara upaya untuk meningkatkan daya saing UMK>
- Pisano, G. P. (2017). Toward a prescriptive theory of dynamic capabilities: Connecting strategic choice, learning, and competition. *Industrial and Corporate Change*, 26(5), 747–762. <https://doi.org/10.1093/icc/dtx026>
- Sanchez, R. (1995). The New Competitive Landscape Author (s): Richard A . Bettis and Michael A . Hitt Source : Strategic Management Journal , Vol . 16 , Special Issue : Technological Transformation and the New Competitive Landscape (Summer , 1995), pp . 7-19 Published by. *Strategic Management Journal*, 16(May 2021), 7–19.
- Sekaran, & Bougie. (2016). Research Methods For Business. *Journal GEEJ*, 7(2).
- Sidik, S. (2022). *Duh! 84% UMKM RI Alami Penurunan Pendapatan*. <https://www.cnbcindonesia.com/>. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20220204163937-17-312982/duh-84-umkm-ri-alami-penurunan-pendapatan>
- Tambunan. (2022). Recent Development of Micro, Small and Medium Enterprises in Indonesia. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 06(01), 193–214. <https://doi.org/10.37602/ijssmr.2022.6112>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (2009). Dynamic capabilities and strategic

- management. *Knowledge and Strategy*, 18(April 1991), 77–116.
<https://doi.org/10.4337/9781035334995.00014>
- Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A Comparison of Core Competencies of Women and Men Leaders in the Manufacturing Industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13–26.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756–772.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255637>
- Xiu, L., Liang, X., Chen, Z., & Xu, W. (2017). Strategic flexibility, innovative HR practices, and firm performance. *Personnel Review*, 46(7), 1335–1357.
<https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0252>
- Zahoor, N., & Lew, Y. K. (2023). Enhancing international marketing capability and export performance of emerging market SMEs in crises: strategic flexibility and digital technologies. *International Marketing Review*, 40(5), 1158–1187.
<https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0350>
- Zhang & Conrad, F. (2014). *Speeding in web surveys: The tendency to answer very fast and its association with straightlining*. In *Survey research methods*. 18(02), 127–135.
- Zhang, X., Ma, X., Wang, Y., & Wang, Y. (2014). How can emerging market small and medium-sized enterprises maximise internationalisation benefits? The moderating effect of organisational flexibility. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 32(6), 667–692.
<https://doi.org/10.1177/0266242613503356>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Bagian 1. Pembukaan

Yth. Bapak/Ibu/Saudara/i Pemilik atau Manajer (Pengelola) UMKM

Assalamu'alaikum wr. wb.

Perkenalkan, kami Tim Peneliti dari Universitas Islam Indonesia (UII), Yogyakarta, yang sedang meneliti peran kapabilitas inovasi dan fleksibilitas strategis dalam meningkatkan kinerja UMKM. Tujuan penelitian ini adalah untuk menemukan faktor-faktor penting yang dapat membantu meningkatkan kinerja UMKM secara efektif. Hasil penelitian ini akan dipublikasikan di jurnal akademik yang nantinya dapat digunakan sebagai acuan bagi para pelaku UMKM dalam meningkatkan kinerjanya.

Untuk itu, kami memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i mengisi kuesioner ini. Pengisian kuesioner ini memerlukan waktu sekitar 3-5 menit. Data yang terkumpul akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Kami sangat menghargai partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner penelitian ini. Untuk itu, jika ada hal-hal yang ingin disampaikan kepada Tim Peneliti, dimohon untuk menghubungi kami melalui kontak berikut:

Email: nur.hidayatullah01@students.uii.ac.id (Dinda)

WhatsApp: 085339355957 (Dinda).

Terima kasih atas perhatian dan kesediaannya.

Wassalamu'alaikum wr. Wb.

Bagian 2. Data Profil Responden

- 1) Nama usaha yang Anda Kelola (boleh menggunakan inisial)
- 2) Jabatan Responden:
 - Pemilik Usaha
 - Manajer / Pengelola Usaha
 - Manajer Cabang
- 3) Umur Usaha
 - 6 bulan – 1 Tahun
 - > 1-3 Tahun
 - > 3-5 Tahun
 - > 5 - 10 Tahun
 - > 10 Tahun
- 4) Jenis Industri UMKM
 - Kuliner (Food and Beverage)
 - Ritel
 - Kecantikan/Kosmetik
 - Fesyen (Fashion)
 - Furnitur (Mebel)
 - Agrobisnis
 - Teknologi
 - Otomotif
 - Kerajinan tangan
 - Pengolahan
 - Peternakan
 - Pariwisata/Tur & Tavel/Hiburan
 - Logistik/transportasi

5) Jasa Omset (Total pendapatan dalam 1 tahun)

- $\leq$ 300 Juta Rupiah
- $>$ 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah
- $>$ 2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah

6) Jumlah Karyawan

- $<$ 5 orang
- 5 - 19 Orang
- 20 - 99 Orang
- $>$ 99 Orang

Bagian 3. Kinerja UMKM

Silakan memberi respons atau tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

5 = Sangat Setuju

4 = Setuju

3 = Netral

2 = Tidak Setuju

1 = Sangat Tidak Setuju

Respons atau tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana Anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Kinerja UMKM Sumber : Diadaptasi dari (Abeysekara et al., 2019)	K 1	Mampu meningkatkan penjualan.
	K 2	Mampu meningkatkan pangsa pasar.
	K 3	Memiliki produk/layanan yang pangsa pasarnya cukup besar.
	K 4	Mampu menghasilkan keuntungan dari setiap penjualan.
	K 5	Mampu memperoleh keuntungan sesuai yang ditargetkan.

Bagian 4. Fleksibilitas Strategis

Silakan memberi respons atau tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

Respons atau tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana Anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Varibel	Kode	Indikator
Fleksibilitas Strategis Sumber : Diadaptasi dari (Bashir, 2023b)	FS 1	Fleksibel dalam mengubah strategi bisnis
	FS 2	Fleksibel dalam menata ulang penggunaan sumber daya.
	FS 3	Fleksibel dalam mengerahkan sumber daya untuk mencapai tujuan.

Bagian 5. Intensitas Persaingan

Silakan memberi respons atau tanggapan pada setiap pernyataan di bawah ini dengan memilih salah satu pilihan jawaban yang paling sesuai dengan kondisi usaha yang Anda kelola, dengan keterangan skala sebagai berikut :

- 5 = Sangat Setuju
- 4 = Setuju
- 3 = Netral
- 2 = Tidak Setuju
- 1 = Sangat Tidak Setuju

Respons atau tanggapan yang Anda berikan menggambarkan sejauh mana Anda setuju atas setiap pernyataan di bawah ini.

Variabel	Kode	Indikator
Intensitas Persaingan Sumber : Diadaptasi dari (Jaworski & Kohli, 2012)	IP 1	Menghadapi persaingan yang sangat ketat.
	IP 2	Para pesaing sangat aktif dalam melakukan promosi.
	IP 3	Apa pun produk atau layanan yang ditawarkan oleh satu pesaing, pesaing lainnya dapat dengan mudah menyainginya.
	IP 4	Menghadapi persaingan harga, merupakan hal yang biasa dalam usaha
	IP 5	Pesaing sering membuat gebrakan baru.
	IP 6	Menghadapi para pesaing yang relatif kuat

Lampiran 2 Daftar Profil Responden

Nama Usah	Jabatan Responden	Umu r Usah a	Jenis Industri UMKM	Omzet (Total pendapata n dalam 1 tahun)	Jumlah Karyawa n
Wowffle	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Tao dimsum	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Kedai kedono kedini	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Karyawan	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
Lia fashion	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang

		n			
toko kosmetik	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Surya motor	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Otomotif	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 Orang
Kelopi On Wheels	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
yummiee	Manajer / Pengelola Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Jasa	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 Orang
Laundry	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang

		n			
Primary supply	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Ritel	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Kerajinan kuningan dadibrass	Pemilik Usaha	> 10 Tahun	Kerajinan Tangan	> 2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	20 - 99 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
runo dimsum	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Furnitur (Mebel)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
ST	Manajer Cabang	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
-	Pemilik	> 1-3	Agrobisnis	≤ 300 Juta	5 - 19

	Usaha	Tahun		Rupiah	Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer Cabang	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Furnitur (Mebel)	> 2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	> 99 Orang
-	Manajer Cabang	> 3-5 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
Nothing Funny ID	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Fesyen (Fashion)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 Orang
MobSub	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Teknologi	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Agrobisnis	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
Kebab arsyilla	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Nisa	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer Cabang	> 3-5 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang

		n			
-	Pemilik Usaha	> 10 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
chococips	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer Cabang	6 bulan - 1 Tahun	Perangsang Ikan Tawar(Campuran Umpan Memancing untuk menambah nafsu ikan)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
JFF	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
garasi gemilang	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Otomotif	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
-	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Ritel	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
-	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Logistik/Transportasi	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
Fatim	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1	Otomotif	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang

		Tahun			
Sekaigen Indonesia	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 - 10 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
Chaco coffee	Pemilik Usaha	> 5 - 10 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Fesyen (Fashion)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 Orang
Warrior Footwear	Pemilik Usaha	> 5 - 10 Tahun	Fesyen (Fashion)	> 2,5 Miliar - 50 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Agrobisnis	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
pitstop kopi cepat	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Kosan dan Ternak Burung	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 - 10 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang

	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 5 - 10 Tahun	Fesyen (Fashion)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
st	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Trondol Store	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
-	Manajer Cabang	> 3-5 Tahun	Kerajinan Tangan	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Kharazpati barbershop	Manajer / Pengelola Usaha	> 5 - 10 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Jempolan Coffee & Eatery	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	20 - 99 Orang
BeautyShop	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kecantikan/Kosmetik	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
ul'snack	Pemilik Usaha	> 5 - 10 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik	> 5 -	Kerajinan Tangan	≤ 300 Juta	< 5 Orang

	Usaha	10 Tahun		Rupiah	
Pt rdc	Direktur	> 5 - 10 Tahun	Jasa	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
Bintang Fortuna Rental Mobil Yogyakarta	Manajer / Pengelola Usaha	> 10 Tahun	Jasa	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
-	Pemilik Usaha	> 5 - 10 Tahun	Pengolahan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	< 5 Orang
Ayam Rebahan	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	5 - 19 Orang
Antakala.id	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Fesyen (Fashion)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
Tarik and Roll	Pemilik Usaha	6 bulan - 1 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
bakso bakar	Pemilik Usaha	6 bulan - 1	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang

		Tahun			
BioPalm	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Pengolahan	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 Orang
	Manajer / Pengelola Usaha	> 1-3 Tahun	Teknologi	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	5 - 19 Orang
	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
es teh best tea	Pemilik Usaha	> 1-3 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	≤ 300 Juta Rupiah	< 5 Orang
	Pemilik Usaha	> 3-5 Tahun	Kuliner (Food and Beverage)	> 300 Juta - 2,5 Miliar Rupiah	20 - 99 Orang

Lampiran 3 Daftar Data Variabel

1) Kinerja UMKM

K1	K2	K3	K4	K5
4	4	4	4	4
5	5	4	5	5
5	4	4	5	5
4	4	4	5	5
5	5	5	4	4
5	4	4	4	5
4	4	4	4	3
4	4	4	4	3
4	4	4	4	4
5	4	5	5	4
5	4	5	4	5
4	5	5	4	4
3	3	3	3	3
4	4	5	5	5
4	5	4	3	4
4	5	3	4	5
5	4	4	4	4
5	5	5	5	5
5	5	5	5	4
4	5	5	5	4
5	5	5	4	5
5	4	4	5	5
5	5	4	5	5
5	5	4	4	5
5	4	5	4	5
4	4	4	5	3
5	4	5	3	4
3	3	4	4	4
5	5	4	4	4
4	5	3	4	5
4	4	3	3	4

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

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

2) Fleksibilitas Strategis

FS1	FS2	FS3
4	4	4
5	5	5
5	5	5
4	4	5
4	4	4
5	5	5
3	4	4
3	3	3
5	5	5
4	5	4
5	4	5
5	4	5
3	3	3
4	4	5
4	5	4
5	5	5
4	5	4
4	4	5
4	5	5

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

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

3) Intensitas Persaingan

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6
5	4	4	4	4	5
5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4

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

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

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

Lampiran 4 Uji Model Pengukuran (Outer Model) di SmartPLS 3

1) Validitas Konvergen (Convergent Validity)

	Competitive Intensity	Performance	Strategic Flexibility	Strategic Flexibility * Competitive Intensity
--	------------------------------	--------------------	------------------------------	--

CI1	0.786			
CI3	0.677			
CI6	0.769			
P1		0.812		
P2		0.725		
P5		0.780		
SF1			0.896	
SF2			0.698	
SF3			0.744	
Strategic Flexibility * Competitive Intensity				1.073

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Awal	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Competitive Intensity	0.661	0.491	0.671	0.301
Performance	0.728	0.786	0.797	0.451
Strategic Flexibility	0.696	0.811	0.826	0.615

3) *Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)*

	Competitive Intensity	Performance	Strategic Flexibility	Strategic Flexibility * Competitive Intensity
Competitive Intensity	0.746			
Performance	0.266	0.773		
Strategic	0.167	0.382	0.784	

Flexibility				
Strategic Flexibility * Competitive Intensity	-0.264	-0.138	-0.172	1.000

4) **Uji Reliabilitas**

Reliability & Convergen e Validity	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Competitive Intensity	0.610	0.627	0.789	0.556
Performance	0.678	0.701	0.816	0.598
Strategic Flexibility	0.696	0.794	0.825	0.614

Lampiran 5 Uji Model Struktural (Inner Model) di SmartPLS 3

1) **Collinearity VIF**

	Competitiv e Intensity	Performanc e	Strategic Flexibilit y	Strategic Flexibility *
--	-----------------------------------	-------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

				Competitive Intensity
Competitive Intensity		1.093		
Performance				
Strategic Flexibility		1.048		
Strategic Flexibility * Competitive Intensity		1.095		

2) **R-square**

	R Square	R Square Adjusted
Performance	0.188	0.156

3) **Uji Hipotesis**

Bootstrapping	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Competitive Intensity -> Performance	0.201	1,787	0.075
Strategic Flexibility -> Performance	0.344	2,996	0.003
Strategic Flexibility * Competitive Intensity -> Performance	-0.024	0.226	0.821

4)

Simpel Slop Efek Moderasi

