

Artikel Hasil Penelitian

## Pengaruh Fleksibilitas Strategi dan Inovasi Model Bisnis terhadap Kinerja UKM

Basuki<sup>a)</sup>, Al Hasin

*Department of Management, Faculty of Business and Economics  
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta  
Indonesia*

<sup>a)</sup>Corresponding author: [17311419@students.uii.ac.id](mailto:17311419@students.uii.ac.id)

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan 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. Jenis penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 100 orang yang ikut serta dalam berbagai jenis industri UKM yang tersebar di Daerah Istimewa Yogyakarta dengan skala *likert* 5 tingkatan. 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 menunjukkan bahwa: (1) Fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Daerah Istimewa Yogyakarta; (2) fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan dimediasi inovasi model bisnis.

**Kata Kunci:** fleksibilitas strategi, inovasi model bisnis, kinerja

### PENDAHULUAN

Fleksibilitas strategi di definisikan dalam literatur yang ada sebagai kemampuan perusahaan untuk merespon dengan cepat terhadap perubahan kondisi persaingan dan dengan demikian mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Meningkatkan persaingan global, kecepatan perubahan teknologi, dan meningkatkan harapan pelanggan menciptakan lingkungan yang dinamis. Menurut Spieth dan Schneider (2016) untuk mencapai keunggulan kompetitif, strategi fleksibilitas dapat membantu perusahaan menavigasi pasar yang bergejolak.

Beberapa peneliti seperti (Chan *et al.*, 2009; Combe *et al.*, 2012; Umam dan Sommanawat, 2019; Fachrunnisa *et al.*, 2020; Bashir, 2023) telah menyelidiki penerapan fleksibilitas strategi untuk meningkatkan kontribusi UKM secara keseluruhan dan membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Para peneliti telah membahas dampak fleksibilitas strategi terhadap kinerja perusahaan dalam berbagai konteks, termasuk: Kecepatan waktu, kepribadian CEO industri, praktik SDM inovatif, arahan strategis dan kinerja inovasi.



Fleksibilitas strategi membantu perusahaan menavigasi pasar yang bergejolak dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Fleksibilitas strategi mampu membantu daya tersebut digunakan secara kombinasi (Bashir, 2023).

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). 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 (Fauzan, Mawardi dan Iqbal, 2021).

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 (Ammirato, Linzalone dan Felicetti, 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 Bashir (2023) dan terkait dengan BMI yang juga menunjukkan bahwa fleksibilitas mendukung pengembangan produk baru. Hal ini menyoroti kemungkinan hubungan antara fleksibilitas strategis dan BMI.

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 objek 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. Oleh sebab itu, penelitian ini diperlukan guna menambah literatur terkait fleksibilitas strategi dan BMI terhadap UKM.

## KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

### Fleksibilitas Strategi

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 dan Ilyas, 2021). 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).

### Model Bisnis

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 dan Sutanto, 2021). 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 (Ammirato, Linzalone dan Felicetti, 2022).

## Inovasi Model 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. BMI adalah tentang penciptaan nilai, penangkapan nilai, dan eksplorasi peluang baru dalam hubungan organisasi dengan pemasok dan mitranya (Anwar, 2018).

## Kinerja

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 juga 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 dan Hidayat, 2018).

## Pengembangan Hipotesis

### Fleksibilitas Strategi dan Kinerja UKM

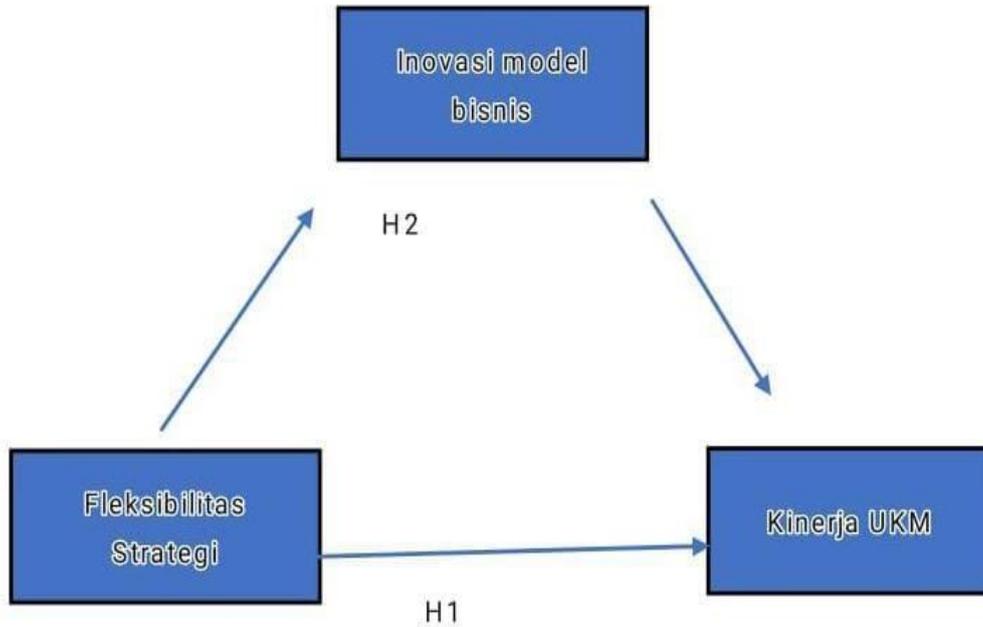
Hipotesis pertama mengajukan bahwa terdapat hubungan langsung dan positif antara fleksibilitas strategi dan kinerja perusahaan. Hasilnya mendukung hubungan ini dan mengarah pada kesimpulan bahwa semakin tinggi fleksibilitas strategis usaha kecil dan menengah, semakin baik kinerjanya. Hasil ini menambah 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 dan Putranti, 2020). Studi empiris Combe *et al.* (2012) tentang fleksibilitas strategis menunjukkan bahwa fleksibilitas strategis yang lebih tinggi menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik.

*H<sub>1</sub>: Fleksibilitas strategi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja UKM.*

### BMI memediasi Hubungan Fleksibilitas Strategi 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 terbaru terkait Industri 4.0 mengungkapkan bagaimana robot bergerak otonom dalam sistem produksi dapat meningkatkan kinerja manufaktur dalam hal fleksibilitas (Bashir, 2023). BMI membantu UKM mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang pasar terkait pengembangan nilai konsumen (Latifi, Nikou dan Bouwman, 2021).

*H<sub>2</sub>: BMI memediasi hubungan antara fleksibilitas strategi dan kinerja UKM.*



Gambar 1. Kerangka Penelitian

## METODE

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Adapun sampel yang terlibat di dalam penelitian ini adalah 100 responden dengan kriteria pemilik atau pengelola usaha kecil menengah (UMK) di Daerah Istimewa Yogyakarta. Teknik pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Dalam mengukur bagaimana yang dirasakan oleh responden menggunakan skala *likert* (1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3= netral, 4= setuju, 5= sangat setuju). Dengan metode analisis yang digunakan adalah yang digunakan adalah *partial least square* (PLS) yang menggunakan *software* SmartPLS.

Tabel 1. Demografi Responden

Demografi Responden	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki-Laki	63	63%
Perempuan	37	37%
<i>Usia</i>		
25-35 tahun	11	11%
35-45 tahun	60	60%
45-55 tahun	29	29%
<i>Berdasarkan Jabatan</i>		
Pemilik	20	20%
Pengelola	35	35%
Karyawan	45	45%

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### *Outer Model*

#### *Convergent Validity*

**Tabel 2.** *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
	Z.1	0,854		Valid
	Z.2	0,789		Valid
	Z.3	0,849		Valid
Inovasi Model Bisnis	Z.4	0,826	0,697	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

Berdasarkan tabel 2 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.

#### *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 3.** Nilai *Fornell-Larcker Crietioan*

	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

**Tabel 4.** *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

Berdasarkan pada tabel 3 dan tabel 4 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.

### **Composite Reliability**

**Tabel 5.** Nilai Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Fleksibilitas Strategi	0,790	0,877
Inovasi Model Bisnis	0,946	0,954
Kinerja UKM	0,875	0,909

Berdasarkan tabel 5 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 struktural.

### **Inner Model**

#### **R-Square**

**Tabel 6.** Nilai  $R^2$  Variabel Endogen

Model	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Inovasi Model Bisnis	0,436	0,43

Model	R Square	Adjusted R Square
Kinerja UKM	0,699	0,693

Berdasarkan tabel 6 dapat disimpulkan bahwa model Fleksibilitas Strategi terhadap Inovasi Model Bisnis memberikan nilai  $R^2$  sebesar 0,436; dengan demikian dapat diinterpretasikan 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.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Keputusan menerima atau menolak hipotesis didasarkan pada nilai signifikansi (*p-value*) dan nilai T-tabel. Kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah jika signifikansi *t-value* > 1,96 dan/atau *p-value* < 0,05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha=5\%$ ) maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak, sebaliknya jika nilai *t-value* < 1,96 dan/atau *p-value* > 0,05 pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha=5\%$ ) maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima. Hasil pengujian hipotesis dapat ditunjukkan pada tabel 7 di bawah ini:

**Tabel 7.** 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

Berdasarkan pengujian hipotesis pada tabel 7 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 *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”, didukung.
- 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 *p-value* sebesar 0,001 < 0,05. Dengan demikian menyatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan “BMI memediasi hubungan antara fleksibilitas strategis dan kinerja UKM”, didukung.

## Pembahasan

### 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 UKM di Yogyakarta. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kemampuan fleksibilitas strategi yang dimiliki akan mampu meningkatkan kinerja pada UKM secara Positif. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Chan *et al.*, 2009; Combe *et al.*, 2012) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan.

### 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. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh (Latifi, Nikou dan Bouwman, 2021; Clauss *et al.*, 2022) yang membuktikan bahwa inovasi model bisnis memiliki peran mediasi pada pengaruh fleksibilitas strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

## 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.

## IMPLIKASI MANAJERIAL

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.

## KESIMPULAN

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.

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 yang semakin tinggi dan mampu meningkatkan kinerja UKM dalam memenuhi kebutuhan konsumen dan keunggulan bersaing.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ammirato, S., Linzalone, R. dan Felicetti, A.M. (2022) "Business model innovation drivers as antecedents of performance," *Measuring Business Excellence*, 26(1), hal. 6–22. Tersedia pada: <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), hal. 1850057. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>.
- Bashir, M. (2023) "The influence of strategic flexibility on SME performance: is business model innovation the missing link?," *International Journal of Innovation Science*, 15(5), hal. 799–816. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/IJIS-06-2021-0110>.
- Chan, H.K. *et al.* (2009) "Flexibility and adaptability in supply chains: a lesson learnt from a practitioner," *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(6), hal. 407–410. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/13598540910995165>.
- Clauss, T. *et al.* (2022) "Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the Covid-19 crisis," *R&D Management*, 52(2), hal. 294–312. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/radm.12498>.
- Combe, I.A. *et al.* (2012) "Antecedents to strategic flexibility," *European Journal of Marketing*. Diedit oleh I. Combe, 46(10), hal. 1320–1339. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/03090561211248053>.
- Fachrunnisa, O. *et al.* (2020) "Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility," *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), hal. 65–85. Tersedia pada: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/26349.pdf>.

- Fahmi, I. dan Ilyas (2021) “Analisis Fleksibilitas Strategis Perkembangan Usaha Kilang Batu Bata Pasca Pandemi COVID-19 (Studi Kasus: Kota Banda Aceh),” *Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi*, 5(2), hal. 163–173. Tersedia pada: <https://journal.lembagakita.org/index.php/emt/article/view/474>.
- Fauzan, Y., Mawardi, M.K. dan Iqbal, M. (2021) “INOVASI MODEL BISNIS UKM DITINJAU DARI BERBAGAI PERSPEKTIF,” *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 15(1), hal. 43–56. Tersedia pada: <https://profit.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/1019>.
- Galib, M. dan Hidayat, M. (2018) “ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO,” *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), hal. 92–112. Tersedia pada: <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/345>.
- Latifi, M.-A., Nikou, S. dan Bouwman, H. (2021) “Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs,” *Technovation*, 107, hal. 102274. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102274>.
- Moradi, E. *et al.* (2021) “Impact of organizational inertia on business model innovation, open innovation and corporate performance,” *Asia Pacific Management Review*, 26(4), hal. 171–179. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.01.003>.
- Pudjiarti, E.S. dan 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), hal. 73–88. Tersedia pada: <https://ejournal.up45.ac.id/index.php/maksipreneur/article/view/693>.
- Spieth, P. dan Schneider, S. (2016) “Business model innovativeness: designing a formative measure for business model innovation,” *Journal of Business Economics*, 86(6), hal. 671–696. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1007/s11573-015-0794-0>.
- Suriadi, I., Dakwah, M.M. dan Sutanto, H. (2021) “PELATIHAN MANAJEMEN USAHA PADA SENTRA KERAJINAN DI TERMINAL TELUK NARA KABUPATEN LOMBOK UTARA,” *Jurnal Abdimas Independen*, 2(1), hal. 33–42. Tersedia pada: <https://jurnal.fe.unram.ac.id/index.php/independen/article/view/41>.
- Umam, R. dan 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), hal. 407–418. Tersedia pada: <https://pjms.zim.pcz.pl/resources/html/article/details?id=190215>.
- Wells, P.E. (2013) *Business Models for Sustainability*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.