

Kontribusi Kompetensi SDM pada Kinerja Berkelanjutan UMKM

Tetra Hidayati, Syarifah Hidayah, Zainal Abidin, Arif Wicaksono

Universitas Mulawarman, Samarinda

Email: tetra.hidayati@feb.unmul.ac.id

Abstract

Micro, small, and medium enterprises (MSMEs) that underpin the economy have been acknowledged in East Kalimantan Province. However, the growth of many MSMEs is still considered suboptimal. This study delves into the influence of HR Competence, flexible strategies, and sustainable performance in East Kalimantan, particularly in the Penajam Pasir Utara (PPU) and Sangata Regency areas. Our observations of 70 MSME actors, analyzed using Partial Least Squares (PLS) Structural Equations, reveal that flexible strategies can drive sustainable performance. However, there's a need for improvement in human resource (HR) competencies to drive sustainable performance. The survey also found that flexible strategies could not mediate the relationship between HR competencies and sustainable performance. The contribution of this study is intended to develop current knowledge about sustainable performance in MSMEs in East Kalimantan, especially in the PPU and Sangata Regency areas. The potential impact of these findings on MSME development in the region is significant, making this study a crucial read for those interested in MSME growth.

Keywords SDM competence, flexible strategy, sustainability performance.

1. Pendahuluan

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan kelompok usaha yang dapat bertahan dalam berbagai situasi, termasuk ketika suatu Negara mengalami krisis. Perkembangan jumlah unit usaha kecil menengah yang terus berkembang akan mendorong terciptanya lapangan kerja dan pendapatan masyarakat. Peran Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dalam mendorong peningkatan ekonomi dan kesejahteraan social di Kalimantan Timur. Kinerja UMKM di Kalimantan Timur telah menjadi pemicu pergerakan ekonomi mencapai 5,7%(Agresivnews, 09/11/2022). Namun, saat ini pertumbuhan UMKM masih dirasakan belum optimal, masalah klasik masih dihadapi adalah keterbatasan anggaran, kualitas dan kuantitas produk, serta kemasan. Agar tetap kompetitif dunia usaha dan pemerintah harus terus berkolaborasi untuk menilai kembali dan menemukan kembali strategi industri yang mendorong produktivitas, inovasi, dan ekspansi ekonomi yang berkelanjutan [1].

Tantangan bagi industri adalah menemukan cara agar tetap memperoleh keuntungan dan memperoleh keunggulan kompetitif, sehingga diperlukan strategi yang fleksibel untuk mengatasi dinamika perubahan dan menghadapi gejolak yang tidak terduga [2]. strategi perusahaan harus sangat fleksibel dan terus direvisi agar perusahaan tetap sukses dalam jangka pendek dan panjang. Oleh karena itu, perusahaan yang dapat memberikan nilai lebih besar

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

kepada klien melalui strategi kreatif yang dibangun di atas landasan yang layak dan berkelanjutan akan bertahan lebih lama dibandingkan perusahaan lain [3,4]. UKM harus menerapkan strategi bisnis modern yang fleksibel dan kreatif untuk mencapai keberlanjutan [5-7]. Selain itu, kompetensi sumber daya manusia telah menjadi salah satu faktor penentu utama kemampuan perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan kinerja berkelanjutan (8,9). Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berbakat dapat menciptakan barang baru, mengeksplorasi metode inventif untuk mengurangi biaya produksi, dan meningkatkan kualitas layanan. Selain itu, mereka dapat membangun hubungan yang langgeng dengan pemegang saham [10]. Investasi pada “sumber daya manusia” dan “inovasi berkelanjutan” harus menjadi pendorong utama di tingkat perusahaan untuk memperbaiki konsekuensi komersial dan keuangan [11].

Keberlanjutan telah menjadi fokus penting dalam UMKM. Keberlanjutan dalam industri didefinisikan sebagai menghasilkan barang-barang yang berdampak rendah terhadap biaya, dan aman secara sosial. [20]. Oleh karena itu, UMKM harus mengadopsi konsep keberlanjutan agar tetap kompetitif. Hal penting yang perlu diperhatikan dalam bisnis UMKM adalah kemampuan untuk menghasilkan kebaruan dan inovasi (Bank Indonesia, karya kreatif Indonesia 2023, <https://www.bi.go.id> .pages, 27 Juli 2023). Secara umum UMKM mempunyai beberapa permasalahan manajerial. Misalnya, kurangnya prinsip panduan organisasi di tingkat perusahaan, termasuk tidak adanya perencanaan strategis dan sistem kualitas yang efektif serta kurangnya sumber daya manusia yang berkualifikasi tinggi [12–16]. Saat ini UMKM di Kalimantan Timur mencapai jumlah 344.581 yang menyebar di kabupaten kota. Bahkan dalam rangka untuk meningkatkan pertumbuhan UMKM di Kalimantan Timur , Dinas Perindustrian dan Perdagangan mendorong industri UMKM naik kelas. Berbagai upaya telah dilakukan oleh Dinas Perindustrian di Kabupaten Kota untuk mewujudkan UMKM naik kelas.

UMKM di Kalimantan Timur sedang berjuang menghadapi berbagai kesulitan yang menghambat potensi mereka untuk mencapai kesejahteraan dan mencapai tingkat kinerja berkelanjutan yang diinginkan; permasalahan permodalan, kompetensi Sumber daya manusia, kurangnya kemampuan dalam manajemen keuangan dan kurangnya pembekalan dalam menjalankan strategi bisnis mengakibatkan UMKM kesulitan untuk beroperasi secara efisien berkelanjutan. Oleh karena itu, studi ini menyarankan bahwa mengatasi sebagian besar masalah yang terungkap dan mencapai kinerja ekonomi dan sosial yang berkelanjutan pada UMKM di Kalimantan Timur ini dapat dicapai dengan melakukan analisis yang tepat terhadap penerapan fleksibilitas strategis, dan memastikan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Oleh karena itu, beberapa permasalahan yang dihadapi UKM dapat dikategorikan dan diperbaiki menggunakan variabel manajerial berikut: kompetensi sumber daya manusia , dan strategi fleksibilitas.

Secara umum, UMKM mempunyai pengelolaan yang kurang formal dibandingkan perusahaan; oleh karena itu sumber daya manusia yang kompeten, dan strategi fleksibilitas belum ditangani dengan baik. Hanya ada sedikit penelitian empiris yang berhasil mengidentifikasi hubungan antara sumber daya manusia yang kompeten, dan fleksibilitas strategis, serta peningkatan kinerja UMKM, yang pada akhirnya mengarah pada keberlanjutan UMKM [17 - 19]. Tujuan

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

dari penelitian ini adalah untuk menguji dampak kompetensi sumber daya manusia dan fleksibilitas strategis terhadap kinerja berkelanjutan. Hasil penelitian ini dapat membantu UKM industri meningkatkan keberlanjutannya.

2. Tinjauan Literatur

Tinjauan teori memberikan dukungan tentang teori yang dapat dijadikan dasar dalam penulisan dan pembentukan model. Teori terdiri dari definisi, teori, konsep, dan konstruksi yang menjadi dasar dalam penelitian. Pengembangan model dan hipotesis menjadi dasar dari teori-teori yang akan digunakan dalam penelitian.

Penekanan literatur ditujukan pada pengaruh kompetensi Sumber Daya Manusia (CHC) dan fleksibilitas strategis terhadap kinerja berkelanjutan pada bisnis UMKM. Pertumbuhan dan efisiensi UMKM sangat penting karena terbukti mampu memberikan peran besar dalam menopang pertumbuhan ekonomi di semua negara, baik negara maju, negara berkembang, maupun negara berkembang, bersumber dari fakta bahwa mereka dipandang sebagai sektor yang paling penting. sumber penciptaan lapangan kerja [5,20,21]. Selain itu, pemerintah di negara-negara kurang [berkembang](#) lebih bergantung pada kinerja UKM dalam menghasilkan peluang dibandingkan pemerintah di negara-negara maju, yang terutama bergantung pada kinerja perusahaan-perusahaan besar lokal dan asing [22, 23]. Meskipun demikian, kekuatan ekonomi suatu negara dapat memburuk jika [UMKM](#) di negara tersebut tidak memiliki rencana strategis yang fleksibel dan sumber daya lainnya, seperti sumber daya fiskal, sumber daya manusia yang tepat, bahan baku yang memadai, dan sumber daya energi yang terjangkau [6,24,25]. Oleh karena itu, pemerintah [dan jaringan](#) pendukung lainnya harus memberikan bantuan semaksimal mungkin kepada UKM, termasuk dukungan kebijakan dan undang-undang serta inisiatif lingkungan yang bermanfaat bagi bisnis.

UMKM harus menerapkan model keberlanjutan dalam operasi mereka karena berbagai bisnis selalu menghadapi kesulitan terkait aspek keberlanjutan ekonomi, sosial dan lingkungan [24]. Mereka harus [meningkatkan](#) produktivitas sumber daya, efisiensi energi, dan proses manufaktur agar siap menghadapiantisipasi kekurangan pasokan bahan mentah [25,26]. Pada saat yang sama, produsen harus [mempertimbangkan](#) untuk memenuhi undang-undang lingkungan hidup yang ketat dan tekanan budaya yang lebih besar yang disebabkan oleh memburuknya kondisi lingkungan [29, 30]. Oleh karena itu, perusahaan [industri](#) didesak untuk menerapkan pendekatan baru terhadap manufaktur dengan strategi yang fleksibel dan sumber daya manusia yang kompeten untuk menghadapi lingkungan yang bergejolak, sehingga memungkinkan tercapainya keberlanjutan dalam jangka panjang.

UMKM di [negara](#) berkembang menghadapi tantangan manajerial yang menghambat kemajuan mereka, kinerjanya di bawah ekspektasi, dan membahayakan kelangsungan usaha mereka [31]. Kesulitan-kesulitan ini [bisa](#) saja terjadi digambarkan sebagai berikut: kurangnya perencanaan strategis yang inklusif, kurangnya sumber daya manusia yang kompeten, kurangnya keterampilan kepemimpinan, kurangnya pilihan kreatif untuk tetap kompetitif dalam menghadapi gejolak yang terjadi dan kurangnya strategi yang fleksibel untuk bereaksi sesuai dengan gejolak yang tiba-tiba. lingkungan [16,32–33]. Secara khusus, individu [paling senior](#)

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

yang menduduki posisi eksekutif di UKM di negara-negara berkembang kurang memiliki keterampilan industri dan manajerial, sehingga menurunkan kemajuan perusahaan mereka [31,34,35].

Para peneliti dan profesional di seluruh dunia telah menganjurkan analisis lebih lanjut investasi pada sumber daya manusia untuk memastikan kompetensi mereka dan penerapan perencanaan strategis yang fleksibel secara memadai. Mereka juga menekankan pentingnya mengeksplorasi pengaruh pilar-pilar manajerial yang berwujud dan tidak berwujud terhadap kinerja berkelanjutan UMKM. Akibatnya, Kompetensi sumber daya manusia dan strategi fleksibel dapat membantu perusahaan mana pun, besar atau kecil, dalam meningkatkan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosialnya.(35,36). Namun, hanya [sedikit penelitian](#) yang meneliti dampak faktor-faktor strategis tersebut terhadap kinerja jangka panjang perusahaan manufaktur, khususnya UmKM di negara-negara kurang berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini mengkaji dampak kompetensi SDM terhadap strategi fleksibel dan kinerja berkelanjutan.

Kinerja Berkelanjutan. Pemantauan metrik kinerja yang nyata seperti indikator keuangan perusahaan telah terbukti tidak memadai dalam menghadapi persaingan yang dinamis, sumber daya manusia yang kompeten dan langka, serta meningkatnya pembatasan lingkungan [37]. Oleh karena itu, [perusahaan](#) harus semakin memperhitungkan metrik kinerja berkelanjutan untuk mengevaluasi kinerja mereka secara keseluruhan, seperti kepuasan pemangku kepentingan selain pengukuran produktivitas dan keuntungan finansial-ekonomi tradisional [38].

Keberlanjutan telah berkembang menjadi sebuah konsep efektif yang dapat ditafsirkan dalam berbagai cara, bergantung pada topik dan bidang pengetahuan. Dengan cara yang sama, “keberlanjutan” adalah istilah luas yang mencakup pengukuran kinerja suatu organisasi secara ekonomi, sosial dan lingkungan [39]. Demikian pula, penelitian sebelumnya [menunjukkan](#) bahwa perusahaan bisnis harus secara bersamaan memaksimalkan keuntungan, meningkatkan kinerja perusahaan untuk mencapai hasil terbaik di semua tingkatan [84–88]. Karena pembangunan berkelanjutan mendapat lebih banyak [perhatian](#), dunia usaha perlu merencanakan strategi mereka dengan hati-hati [40,41].

Kinerja ekonomi diakui pada tingkat perusahaan sebagai seberapa baik perusahaan memenuhi target keuangan jangka pendek, menengah dan panjang [42]. Selain itu, hal ini mengacu pada strategi dan taktik perusahaan yang fleksibel dan responsif terhadap kebutuhan dan perubahan pasar dengan memberikan barang atau jasa tanpa penundaan secara ekonomis dan kompetitif untuk meningkatkan kualitas hidup pelanggan (43,44).

Keberlanjutan sosial telah mulai mengubah sistem persaingan, mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan kembali strategi mereka dalam hal produk modern, teknologi canggih, [teknik](#) baru, dan model bisnis modern [49]. Oleh karena itu, tujuan utama tanggung jawab sosial adalah pemeliharaan koherensi komunitas. Lebih jauh lagi, kinerja sosial berkaitan dengan rencana bisnis yang mempengaruhi kepentingan utama pemegang saham perusahaan, karyawan, daerah sekitar, dan masyarakat sekitar [48,50].

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Studi sebelumnya di bidang manajemen telah meneliti berbagai elemen manajerial yang berwujud dan tidak berwujud yang mempengaruhi profitabilitas dan kinerja ekonomi berbagai sektor. Namun, sejumlah kecil penelitian telah menyelidiki bagaimana UKM di industri manufaktur dapat mengembangkan dan melaksanakan strategi yang fleksibel untuk mengatasi masalah kinerja berkelanjutan dari sudut pandang manajerial [51]. Sehubungan [dengan](#) hal ini, diusulkan agar penelitian yang lebih empiris harus dilakukan untuk mengembangkan kombinasi standar dari dua aspek utama kinerja berkelanjutan UMKM, yaitu tujuan perusahaan, keunggulan kompetitifnya, dan lingkungan internal dan eksternalnya [52,53]. Ada dua pembenaran utama [munculnya](#) kajian kinerja berkelanjutan pada UKM di negara-negara berkembang. Pertama, UMKM dianggap sebagai komponen penting dan dinamis dalam perekonomian semua negara. Konsekuensinya, UKM harus mengatasi hambatan internal dan keterbatasan eksternal yang berdampak pada kinerja ekonomi, sosial [106,107]. Peran penting UKM lainnya [adalah membantu](#) negara-negara mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) [47,53,54].

Mengkaji bagaimana unsur-unsur seperti kompetensi SDM dan strategi fleksibilitas mempengaruhi kinerja berkelanjutan sangat penting. Akibatnya, penelitian ini mendefinisikan kinerja berkelanjutan sebagai kemampuan perusahaan untuk memasukkan pertimbangan sosial dan ekonomi dalam metrik kinerjanya [55]. Hasilnya, kinerja sosial, dan ekonomi dilihat secara bersamaan, bukan secara terpisah, yang dapat mendukung UMKM dalam mengidentifikasi rekomendasi langsung dan pendekatan konseptual yang membantu mereka berkembang, sejahtera, dan tetap bertahan dalam bisnis [56-60].

Kompetensi Sumber Daya Manusia. Dunia usaha harus memberikan penekanan khusus pada kemampuan sumber daya manusianya, yang akan bertanggung jawab dalam melaksanakan strategi dan mencapai tujuan. Demikian pula, kemampuan dan fleksibilitas sumber daya manusia UMKM sangat penting untuk mencapai hasil bisnis yang diinginkan [18,61]. Ajike dkk. (2016) merekomendasikan agar UMKM dapat berkembang, tumbuh, dan mencapai keberlanjutan, pengelola UMKM harus fleksibel dan menekankan pada peningkatan “modal manusia” dan “modal spiritual” secara kolaboratif [62]. Muñoz-Pascual dkk. (2021), dalam penelitiannya terhadap UMKM merekomendasikan UMKM untuk memiliki ketahanan dalam meningkatkan keterampilan elemen inti sumber daya manusia, yaitu “knowledge, motivasi, dan hubungan”, yang dapat mempengaruhi kreativitas UMKM secara positif [8].

UKM harus tangguh dan hati-hati dalam mempertimbangkan investasi sumber daya manusianya, yang mencakup peluang pendidikan formal dan informal, pelatihan kerja, pembentukan sistem layanan kesehatan dan keselamatan yang memadai, serta mempertahankan karyawan berkualifikasi tinggi yang sangat terlibat dalam strategi. , serta mempertahankan karyawan yang puas dan berkomitmen, yang semuanya dianggap sebagai pilar penting dalam proses akumulasi pengetahuan, peningkatan keterampilan, dan peningkatan komitmen [10,63,64]. Personel suatu perusahaan merupakan aset tak berwujud utama yang bertanggung jawab untuk menghasilkan nilai, meningkatkan kualitas, dan menjaga keberlanjutan.

Sebagian besar studi terkait sebelumnya dalam bidang ini telah menyoroti bahwa Kompetensi

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

SDM secara substansial meningkatkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan industri. Xu dkk. (2019) menemukan dampak positif penerapan sumber daya manusia yang memadai pada Kinerja berkelanjutan UMKM manufaktur yang terdaftar di Tiongkok [65]. Lubis dan Muchtar (2019) juga merekomendasikan agar UKM Indonesia beradaptasi dan mengembangkan strategi komprehensif yang mencakup modal intelektual sebagai pilar utama strategi untuk mengatasi fluktuasi dan dinamika yang cepat di pasar, sehingga memungkinkan mereka menghasilkan “keunggulan kompetitif” tanpa henti yang mengarah pada keberlanjutan [66]. Penelitian relevan terbatas lainnya menemukan hubungan negatif antara kompetensi SDM dan perolehan manfaat kompetitif di perusahaan [67]. Beberapa penelitian tidak menemukan cukup bukti untuk membangun hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja [68]. Meskipun penelitian sebelumnya telah menemukan pengaruh positif kompetensi SDM terhadap kesuksesan perusahaan, hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja berkelanjutan masih belum pasti. Oleh karena itu, para peneliti percaya bahwa terdapat inkonsistensi yang signifikan dalam literatur, dan hal ini perlu dieksplorasi lebih lanjut pada UMKM di negara berkembang

Strategi fleksibel. Perusahaan harus siap menghadapi perubahan aspek pasar, peraturan, kemajuan teknologi, digitalisasi, dan pandemi yang tidak dapat diprediksi (seperti pandemi COVID-19) [5,69]. Oleh karena itu, strategi fleksibile telah menjadi pemungkin penting yang dapat membantu pengambil keputusan dalam mewujudkan kinerja berkelanjutan yang diinginkan [70,71]. Meskipun tidak ada kesepakatan mengenai definisi ilmiah untuk strategi fleksibilitas, terdapat definisi yang berbeda dalam literatur. Namun, strategi fleksibilitas dapat didefinisikan secara luas sebagai penanganan dan penanganan perubahan yang mendesak secara efisien [72]. strategi fleksibilitas adalah kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk waspada dan proaktif dalam menanggapi ketidakpastian dan dengan cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan kompetitif, berkontribusi terhadap berkembang dan mempertahankan keunggulan kompetitif [73]. Selain itu, strategi fleksibilitas merupakan kebutuhan administratif yang penting untuk mendukung pelaku bisnis agar berhasil mengelola lingkungan dinamis yang tidak terduga [74]. Oleh karena itu, strategi fleksibilitas memungkinkan pengambil keputusan untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi melalui ketersediaan pilihan strategis yang memungkinkan mereka menangani atau mengelola perubahan. Oleh karena itu, perusahaan yang memiliki strategi tangguh dapat dengan cepat menghadapi keadaan darurat dan menyesuaikan diri dengan lingkungan yang tidak stabil. Kegagalan mencapai keberlanjutan yang diinginkan dapat disebabkan oleh kegagalan perusahaan dalam menerapkan SF [75].

Penelitian sebelumnya tidak menunjukkan kesimpulan yang konsisten mengenai pengaruh strategi fleksibilitas terhadap kinerja perusahaan [70,75,76]. Penelitian sebelumnya mungkin memiliki berbagai keterbatasan yang mempengaruhi hasil mereka. Selain itu, beberapa peneliti telah mengungkapkan bahwa ukuran dan struktur perusahaan dapat menentukan dampak strategi fleksibilitas terhadap kinerja [18,77]. Meski demikian, temuan para peneliti mengenai efek strategi fleksibilitas masih belum meyakinkan dan memerlukan eksplorasi lebih lanjut [56].

Mempelajari dan menyelidiki dampak SF terhadap kinerja bisnis, mengembangkan strategi

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding

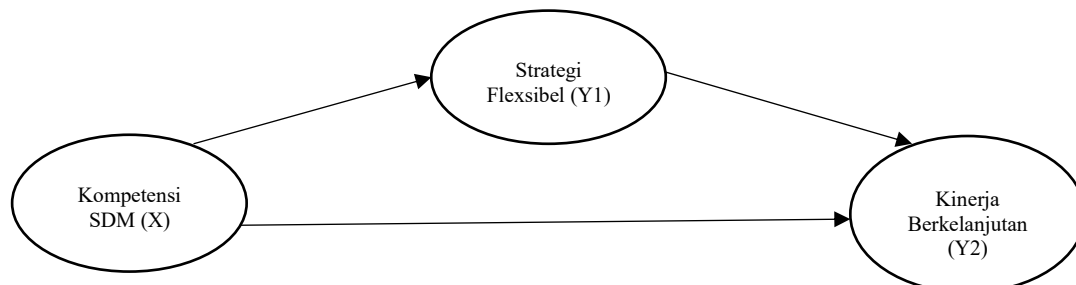


e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

berkelanjutan untuk UMKM dan mengembangkan kebijakan untuk mendukung UKM dapat memberikan peluang bagi UKM untuk mengevaluasi perbaikan secara berkala, serta tahap untuk menangkap pilihan yang ada dan menghindari ancaman terkait. Hal ini juga memberikan panduan logis bagi perusahaan untuk mengevaluasi, memperbaiki dan memodifikasi tindakan yang diperlukan untuk memperkuat hubungan antara strategi fleksibilitas dan kinerja bisnis [18,72,78].

Proses pengambilan keputusan di UMKM secara luas dianggap sebagai gaya lama, yang berarti bahwa kreativitas dalam mengambil keputusan tepat atau “keputusan improvisasi” jarang terjadi di UKM [75]. Oleh karena itu, fleksibilitas sangat dibutuhkan dalam pengambilan keputusan sehari-hari dan strategis. Dengan kata lain, UKM harus proaktif dan mengambil tindakan segera untuk merespons dan bereaksi secara efektif terhadap perubahan lingkungan bisnis [79]. Terakhir, para eksekutif UMKM harus didorong untuk memasukkan fleksibilitas dalam strategi mereka untuk meningkatkan efisiensi produksi. Oleh karena itu, para pakar industri di bidang UMKM harus memberikan perhatian lebih pada pengembangan rencana berkelanjutan secara bersamaan. Mengacu lensa teoritis dan relevansi publikasi terdahulu, maka kerangka penelitian dikresiakan seperti di Gambar 1. Variabel disetting menjadi 3 (tiga) struktur meliputi variabel independent, variabel dependent, dan variabel mediator [80]

Gambar 1. Model yang diusulkan



Disini, Kompetensi SDM bertindak sebagai variabel independent, sedangkan variabel mediator diekspresikan dengan strategi berkelanjutan. Lalu, kinerja berkelanjutan berfungsi menjadi variabel dependent. Secara eksplisit, Kompetensi SDM disimbolkan dengan ‘X’, Strategi Fleksibel ‘Y1’, dan Kinerja Berkelanjutan disiratkan dengan ‘Y2’.

3. Metode Penelitian

Pendekatan studi menekankan pada eksplanatif (Eme, 2017), dimana sifatnya menjelaskan kausalitas diantara realita dari kompetensi sumber daya manusia, strategi fleksibel, dan kinerja berkelanjutan. Praktiknya, data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisisioner terhadap sejumlah 70 pelaku UMKN ($N = 70$) dengan sistim pengambilan sampel acak dan bola salju terhadap pelaku UMKM di kabupaten kota penajam pasir utara (PPU) dan kabupaten kota Sangata yang keduanya berlokasi di wilayah provinsi Kalimantan Timur – Indonesia. Fitur dalam interpretasi data adalah skala dengan kriteria lima rating: *5-sangat setuju*, *4-setuju*, *3-netral*, *2-kurang setuju*, dan *1-tidak setuju* [81,82].

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Orientasi data bersumber dari survey yang dihimpun dari Google Form. Setelah kuisioner disebar, tabulasi, dan seleksi, selanjutnya dikalukasi berdasarkan proses interpretasi data. Skenario analisis berfokus pada metode Partial Least Square (PLS) yang menonjolkan tiga parameter: variable laten, variable indikator, dan kesalahan pada pengukuran secara langsung [80,83]

Tabel 1. Faktor penilaian PLS

<i>Measurements</i>	<i>Output</i>	<i>Info</i>	<i>Literature</i>
Outher model (uji indikator)	Convergent validity, average variance extracted (AVE), dan composit reliability (CR)	Skor <i>loading factor</i> = 0,50 sudah dianggap layak, <i>AVE</i> > 0,50, dan <i>CR</i> > 0,70.	Shrestha (2021), Achjar (2004)
Inner model (uji hipotesis)	R^2 untuk variable laten endogen dan koefisien parameter dan t-statistic	Perolehan $R^2 = 0,67$, $0,33$, dan $0,19$ mengindikasikan bahwa model baik, moderat, dan lemah. Capaian estimasi untuk hubungan jalur dengan model struktural harus signifikan sesuai prosedur bootstrapping.	Hussain et al. (2018)

Asumsi untuk persamaan struktural diformulasikan dalam posisi kausalitas antar berbagai konstruk (Sarstedt et al., 2016). Opsi dari output diilustrasikan untuk mengemas sebuah penafsiran untuk analisis PLS (lihat *Tabel 1*).

Tabel 2. The effect size (Q^2)

<i>Skor</i>	<i>Notasi</i>
0.02	Small effect
0.15	Medium effect
0.35	Large effect

Sumber: Ghulami et al. (2014), Shanmugapriya & Subramanian (2015).

Pengujian Q^2 menjembatani kontribusi variabel bebas terhadap variable terikat secara simultan. *Tabel 2* adalah operasionalisasi dari effect size.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

4. Hasil dan Pembahasan

Karakteristik demografi. Karakteristik diidentifikasi oleh demografi responden sebanyak 14% ($N=10$) adalah laki-laki dan sebanyak 86% (60 orang) adalah wanita. Adapun kategori responden yang berusia 31-40 tahun menempati posisi pertama mencapai 38% ($N = 27$), disusul responden dengan kategori usia lebih dari 40 tahun sebanyak 33% ($N=23$), dan selanjutnya sebanyak 29 % ($N=20$) berusia 20-30 tahun. Tabel 3 juga mengekspos latar pendidikan yang paling dominan adalah tingkat SMA/SMK berjumlah 50%. Tak hanya itu, mereka telah menjalankan bisnis UMKM kurang dari 1 tahun sebanyak 17% ($N = 12$), antara 1-3 tahun sebanyak 43% ($N = 30$), antara 4 – 6 tahun sebanyak 24% ($N=17$) dan lebih dari 7 tahun sebanyak 16% ($N=11$).

Tabel 3. Proporsional profil responden

Karakteristik	Jenis	Frekuensi	Persentase (%)
Gender	Laki-laki	10	14
	Perempuan	60	86
Usia	20 – 30	20	29
	31 – 40	27	38
	>40	23	33
Pendidikan	SMA/SMK	35	50
	Diploma 3	6	9
	S1	15	21
	Lainnya	14	20
Lamanya menjalankan Usaha	< 1 tahun	12	17
	1 – 3 tahun	30	43
	4 – 6 tahun	17	24
	> 7 tahun	11	16

Sumber: Data sampel UMKM Kabupaten PPU-Sangata (2023)

Evaluasi model: outer dan inner. Kapasitas penelitian ini hanya memfasilitasi tiga variabel: kepemimpinan autentik (AL), iklim organisasi (OC), dan performa kerja (JP). Ketiga item tersebut dijabarkan oleh sembilan belas indikator.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Tabel 4. Susunan variabel dan indikator

<i>Variabel/indicator</i>	<i>Loading (tahap 1)</i>	<i>Loading (tahap 2)</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Kompetensi SDM				
X.1: UMKM yang saya kelola memiliki karyawan yang sangat trampil.	0.834	0.828	0.771	0.413
X.2: UMKM yang saya kelola memiliki karyawan yang berusaha memberikan terbaik untuk industry.	0.838	0.839		
X.3: UMKM yang saya kelola memiliki karyawan yang kreatif	0.893	0.894		
X.4: UMKM yang saya kelola didukung oleh karyawan dengan bidang keahlian pekerjaan tertentu	0.678	0.684		
X.5: UMKM yang saya kelola didukung oleh karyawan yang suka mengembangkan ide yang baru	0.766	0.767		
Strategi Flexible				
Y.1.1: UMKM yang saya kelola selalu berusaha melakukan perubahan untuk merespon permintaan konsumen	0.807	0.836	0.902	0.649
Y.1.2: UMKM yang saya kelola akan bereaksi apabila pesaing meluncurkan produk baru	0.719	0.717		
Y.1.3: UMKM yang saya kelola biasa-biasa saja meskipun pesaing mengeluarkan produk baru	-0.363			
Y.1.4: UMKM yang saya kelola merubah (mengurangi atau memperluas) berbagai produk yang dijual berdasarkan evaluasi bisnis yang kami lakukan	-0.148			
Kinerja Berkelanjutan				
Y2.1: UMKM yang saya kelola selalu berusaha meningkatkan efisiensi	0.734	0.737	0.754	0.606

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding

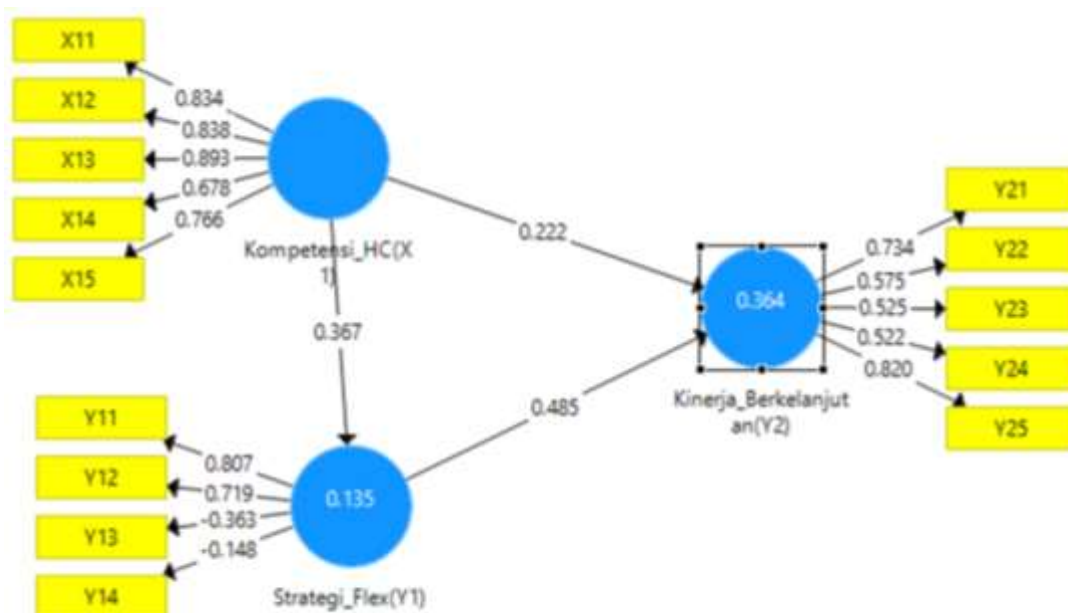


e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Z.2: UMKM yang saya kelola stabil secara finansial	0.575	0.588		
Z.3: UMKM yang kami kelola selalu berusaha meningkatkan kepuasan pelanggan	0.525	0.504		
Z.4: UMKM yang kami kelola selalu berusaha untuk memuaskan karyawan	0.522	0.495		
Z.5: UMKM yang kami kelola memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan social karyawan	0.820	0.823		

Tabel 4 mencerminkan tiga unsur variable yang menjembatani seluruh dimensi, dimana Kompetensi SDM (X) terdiri dari lima indikator yang mendeteksi perolehan *skor loading* > 0,5 adalah X.1.1, X.1.2, X.1.3, X.1.4, dan X.1.5. Untuk Strategi flexible (Y1) dari empat indicator yang dijadikan ukuran, hanya indikator Y.1.1. dan Y.1.2. yang dinyatakan valid dengan perolehan skor loading >0,5. untuk variabel X2 terdapat dua indicator yang dinyaytakan tidak valid dengan nilai loading <0,5 yaitu Y.1.3. dan Y.1.4. Sedangkan untuk variabel kinerja berkelanjutan (Y2) memiliki lima indicator yaitu Y.2.1., Y.2.2., Y.2.3., Y.2.4., dan Y.2.5., yang dinyatakan valid dengan nilai loading > 0,5. Untuk nilai Y.2.4. di katagorikan valid dengan pembulatan karena mendekati 0,5.

Gambar 2. Struktural keterkaitan antar variabel



Seminar Nasional FMI 2024 Manado

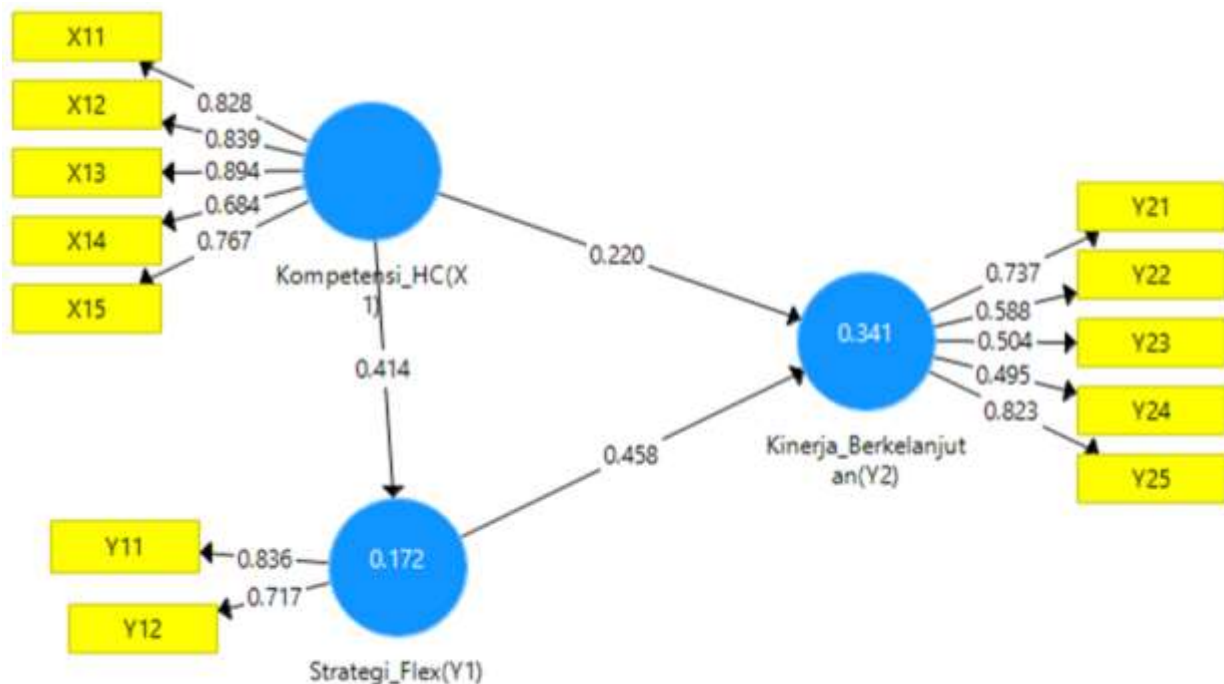
Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Gambar 2 mengklaim jika masih terdapat skor loading $< 0,5$, maka diperlukan kompleksitas analisis untuk menghilangkan capaian tersebut yang lebih kecil dari $0,5$ antara lain: Y.1.3. dan Y.1.4. Kemudian, diperlukan pertimbangan analisis lanjutan dengan mengeliminasi indikator konstruk tersebut, maka dikonversikan di Gambar 3.

Gambar 3. Efek pasca eliminasi konstruk



Ditahap kedua, nilai faktor loading disetiap indikator disimpulkan memenuhi syarat untuk mencapai diatas $0,5$ (*faktor loading* $> 0,5$). Disisi lain, skor CR ternyata juga lebih besar dari $0,7$, sehingga komitmen statistik telah terpenuhi [80] .jika besaran *outer loading* $> 0,70$, maka direkomendasikan, tetapi apabila faktor loadingnya sebesar $0,50 - 0,60$ masih bisa ditolerir mengacu skor *t-statistik* > 1.96 atau *p-value* < 0.05 [80]

Tabel 5 mendeskripsikan bahwa dalam mengkombinasikan model dengan PLS. Ini dimulai dengan fase perolehan R^2 terhadap variable laten dependen. Kepemimpinan authentic dan iklim organisasi yang bertindak sebagai variabel laten, menunjukkan R^2 sebesar 43%. Motifnya menandakan bahwa variable laten yang diteliti telah memberikan determasi yang besar bagi performa kerja. Terdapat 57% faktor residu diluar dari ikatan model. Secara parsial, kepemimpinan autentik telah memompa iklim organisasi hingga 6,8% dan performa kerja mencapai 38,6%. Meski begitu, 26,8% komitmen efektif telah dipengaruhi oleh motif lain yang tidak dibahas. Secara transisi, efek parsial terhadap tiga stuktur yang tergolong moderate memberi sinyal bahwa model yang dibangun dapat memprediksi kausalitas antara kepemimpinan autentik terhadap performa kerja melalui iklim organisasi.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Tabel 5. Output R-Square

Matrik	R^2	Remarks
Strategi berkelanjutan (Y1)	0.323	moderat
Kinerja Berkelanjutan (Y2)	0.172	lemah

Tabel 6 membingkai hasil t -statistik > t -table diseluruh variabel yang ditelaah mengacu hipotesis pertama dan ketiga (H1 dan H3). Tampak bahwa $efek\ jalur > 1,96$, dimana $p < 0,05$. Secara kontemporer, itu dimakna bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepemimpinan autentik terhadap iklim organisasi dan iklim organisasi dengan performa kerja.

Tabel 6: Rangkuman pada pengujian hipotesis

Keterkaitan	Efek	Original sample	T-statistics	P value.	Hipotesis diterima?
Kompetensi_HC (X) -> Kinerja_Berkelanjutan(Y2)	Parsial	0.220	1.223	0.222	tidak
Kompetensi_HC (X) -> Strategi_Flex(Y1)	Parsial	0.414	3.927	0.000	ya
Strategi_Flex(Y1) -> Kinerja_Berkelanjutan(Y2)	Parsial	0.458	3.230	0.001	ya
Kompetensi_HC (X) -> Strategi_Flex(Y1) -> Kinerja_Berkelanjutan(Y2)	Mediating			0.190	tidak

Catatan: *) kausalitas satu arah, **) kausalitas dua arah.

Evaluasi model pengujian parsial dan mediating menampakkan bahwa dua hipotesis diterima ($p < 0,05$) dan dua lainnya ditolak ($p > 0,05$). Terbukti, kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan dalam menciptakan strategi ($p = 0,000$), selanjutnya strategi fleksibilitas berdampak signifikan terhadap kinerja berkelanjutan ($p = 0,001$). Namun ironisnya, hasil penelitian justru bukan merupakan penyebab terjadinya kinerja berkelanjutan, temuan hasil yang tidak signifikan ditunjukkan dari pengaruh kompetensi sumber daya manusia belum mengoptimalkan peningkatan kinerja berkelanjutan ($p = 0,222$). Hasil analisis juga memberikan petunjuk bahwa meskipun dimediasi oleh strategi fleksibel, kompetensi

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

sumber daya manusia masih belum mampu memberikan dampak secara signifikan terhadap kinerja berkelanjutan ($p = 0,190$).

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat dampak kompetensi SDM terhadap kinerja berkelanjutan jika didukung oleh strategi flexible. Hal ini dipandang penting sebagai salah satu upaya dalam mendorong terjadinya kinerja berkelanjutan di UMKM di provinsi Kalimantan Timur terutama di PPU dan Sangata. Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara kompetensi SDM dan strategi fleksibel dengan nilai B sebesar 0.414 dan nilai signifikan 0,00 jauh dibawah 0.05 dan nilai T lebih besar 1.96 pada UMKM di wilayah provinsi Kalimantan Timur yang diwakili oleh Kabupaten Kota PPU dan Sangata. Temuan ini memberikan informasi bahwa semakin baik kompetensi SDM maka akan sangat berdampak terhadap penetapan strategi yang lebih fleksibel terhadap UMKM yang dijalankan. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya [36,87,88] Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa kompetensi SDM berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja berkelanjutan. dengan nilai B sebesar 0.222 dan nilai signifikan 0,22 jauh diatas 0.05 dan nilai T lebih kecil 1.96 pada UMKM di wilayah provinsi Kalimantan Timur yang diwakili oleh Kabupaten Kota PPU dan Sangata. Temuan ini memberikan informasi bahwa semakin baik kompetensi SDM maka tidak serta merta dapat berdampak terhadap kinerja berkelanjutan UMKM yang dijalankan. Hal ini selaras tidak selaras dengan penelitian sebelumnya [61] Hasil penelitian menunjukkan ada hubungan positif dan signifikan antara strategi fleksibel terhadap kinerja berkelanjutan dengan nilai B sebesar 0.458 dan nilai signifikan 0,001 jauh dibawah 0.05 dan nilai T lebih besar 1.96 pada UMKM di wilayah provinsi Kalimantan Timur yang diwakili oleh Kabupaten Kota PPU dan Sangata. Temuan ini memberikan informasi bahwa semakin baik strategi fleksibel maka akan sangat berdampak terhadap kinerja berkelanjutan pada UMKM yang dijalankan. Hal ini selaras dengan penelitian sebelumnya [19.71] Merujuk pada hasil penelitian, ternyata strategi flexible tidak mampu memediasi hubungan antara kompetensi SDM dan kinerja berkelanjutan.

5. Kesimpulan

Keberadaan UMKM sangat penting dalam menopang pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat terutama di Negara yang sedang berkembang. Banyaknya bisnis UMKM yang masih belum berhasil hanya merupakan sebagian dari masalah bisnis yang perlu untuk dicarikan jalan keluar. UMKM di wilayah provinsi Kaltim utamanya wilayah Kabupaten Kota PPU dan Sangata berkembang cukup pesat, dan telah mampu menunjukkan dampak berupa pertumbuhan ekonomi daerah dan masyarakat. Meskipun demikian pertumbuhan bisnis masih belum seperti yang diharapkan. Studi ini sangat berguna dalam mendorong pengayaan informasi bagi para pelaku bisnis UMKM menuju praktik pengelolaan yang lebih komprehensif dan tepat, seperti penerapan strategi yang lebih fleksibel, meningkatkan investasi sumber daya manusia, melibatkan sumber daya manusia dalam proses pengembangan strategi dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UMKM di provinsi Kalimantan Timur memerlukan sumber daya manusia berkompeten tingkat tinggi agar tetap kompetitif dan menerapkan strategi yang sesuai dengan kebutuhan lingkungan bisnis di pasar yang selalu berubah. Dalam praktiknya, jelas bahwa perusahaan ingin bertahan dan berkembang tahun-tahun mendatang harus dilengkapi dengan sumber daya manusia yang

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

bertalenta mampu mengatasi hambatan penerapan strategi fleksibilitas dengan benar.

Referensi

1. United Nations Industrial Development Organization and Cambridge Industrial Innovation Policy, University of Cambridge. The Future of Industrial Strategies: Five Grand Challenges for Resilient Manufacturing; World Economic Forum: Cologny, Switzerland, 2023
2. Fu, Q.; Sial, M.S.; Arshad, M.Z.; Comite, U.; Thu, P.A.; Popp, J. The inter-relationship between innovation capability and SME performance: The moderating role of the external environment. *Sustainability* 2021, 13, 9132.
3. Rama, A.; Celestin, B.N.; Chen, S. Assessment of Eco-Innovation Drivers within the Informal Sector in Ghana. *Sustainability* 2022, 14, 6903
4. Akhtar, N.; Bokhari, S.A.; Martin, M.A.; Saqib, Z.; Khan, M.I.; Mahmud, A.; Zaman-ul-haq, M.; Amir, S. Uncovering Barriers for Industrial Symbiosis: Assessing Prospects for Eco-Industrialization through Small and Medium-Sized Enterprises in Developing Regions. *Sustainability* 2022, 14, 6898
5. Zutshi, A.; Mendy, J.; Sharma, G.D.; Thomas, A.; Sarker, T. From challenges to creativity: Enhancing SMEs' resilience in the context of Covid-19. *Sustainability* 2021, 13, 6542
6. Parveen, M. Challenges Faced by Pandemic Covid 19 Crisis: A Case Study in Saudi Arabia. *Challenge* 2020, 63, 349–364
7. Nurunnabi, M.; Alhawal, H.M.; Hoque, Z. Impact of COVID-19: How CEOs respond to SMEs recovery planning in Saudi Arabia. White Pap. 2020. Available online: <https://www.smefinanceforum.org/post/the-impact-of-covid-19-and-how-ceos-respond-to-smes-recovery-planning-in-saudi-arabia> (accessed on 9 September 2022).
8. Muñoz-Pascual, L.; Galende, J.; Curado, C. Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability* 2021, 13, 2008.
9. Santana, M.; Lopez-Cabrales, A. Sustainable development and human resource management: A science mapping approach. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2019, 26, 1171–1183.
10. Savitri, E.; Syahza, A. Effect of human capital and competitive strategies against the financial performance of small and medium enterprises. *Int. J. Sci. Technol. Res.* 2019, 8, 86–92.
11. Zhai, Y.; Sun, W.; Tsai, S. An Empirical Study on Entrepreneurial Orientation, Absorptive Capacity, and SMEs' Innovation Performance: A Sustainable Perspective. *Sustainability* 2018, 10, 314.
12. Sabri, N.R. Small Businesses and Entrepreneurs in Palestine. *SSRN Electron. J.* 2008, 1–13.
13. Smirat, I.; Shariff, M. Strategy, structure, and family firm performance: The relationships of the Resource-Based View and the Contingency approach. *Aust. J. Bus. Manag. Res.* 2014, 1, 65–71. Available online: <https://doaj.org/article/390f7c7f8c134becaf219cfcf05a980d> (accessed on 12 December 2022).

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

14. HerzAllah, F.; Mukhtar, M. The effect of technology, organization factors on e-commerce adoption among Palestinian SMEs. *Indian J. Sci. Technol.* 2016, 9, 1–4
15. Haloub, R.; Khoury, G.; Masri, A. Resilience through Entrepreneurial Storytelling in Extreme Contexts: A Case Study of a Pharmaceutical Company in the Palestinian Territory. *Int. J. Entrep. Innov.* 2022, 23, 146575032210745.
16. Khoury, G.; El-Far, M.T.; Khoury, E.N.; Tovstiga, G. Internationalisation of developing economy small and medium-sized enterprises: Social capital and learning in Palestinian pharmaceutical firms. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 2021, 28, 298–316.
17. Pekkola, S.; Saunila, M.; Rantanen, H. Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2016, 65, 947–958
18. Ramírez, Y.; Dieguez-Soto, J.; Manzaneque, M. How does intellectual capital efficiency affect firm performance? The moderating role of family management. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 2021, 70, 297–324
19. Gorondutse, A.H.; Arshad, D.; Alshuaibi, A.S. Driving sustainability in SMEs' performance: The effect of strategic flexibility. *J. Strateg. Manag.* 2020, 14, 64–81.
20. Caldera, H.T.S.; Desha, C.; Dawes, L. Evaluating the enablers and barriers for successful implementation of sustainable business practice in 'lean' SMEs. *J. Clean. Prod.* 2019, 218, 575–590.
21. Centobelli, P.; Cerchione, R.; Esposito, E. Efficiency and effectiveness of knowledge management systems in SMEs. *Prod. Plan. Control* 2019, 30, 779–791
22. Gorondutse, A.H.; Arshad, D.; Alshuaibi, A.S. Driving sustainability in SMEs' performance: The effect of strategic flexibility. *J. Strateg. Manag.* 2020, 14, 64–81.
23. Yasir, M.; Majid, A.; Qudratullah, H. Promoting environmental performance in manufacturing industry of developing countries through environmental orientation and green business strategies. *J. Clean. Prod.* 2020, 275, 123003.
24. Naushad, M. Investigating Determinants of Entrepreneurial Leadership Among SMEs and Their Role in Sustainable Economic Development of Saudi Arabia. *J. Asian Financ. Econ. Bus.* 2021, 8, 225–237.
25. Kapitsinis, N. The impact of economic crisis on firm relocation: Greek SME movement to Bulgaria and its effects on business performance. *GeoJournal* 2019, 84, 321–343.
26. Yin, C.; Chang, H.-H. What Is the Link between Strategic Innovation and Organizational Sustainability? Historical Review and Bibliometric Analytics. *Sustainability* 2022, 14, 6937.
27. Palma, R.D.; Dobes, V. An integrated approach towards sustainable entrepreneurship: Experience from the TEST project in transitional economies. *J. Clean. Prod.* 2010, 18, 1807–1821.
28. Lewandowski, I.; Loeffler, M.; Hinrichs, J.; Moß, K.; Henkel, M.; Hausmann, R.; Kruse, A.; Dahmen, N.; Sauer, J.; Wodarz, S. *Processing of Biobased Resources*; Springer: Cham, Switzerland, 2018
29. Luthra, S.; Mangla, S.K. Evaluating challenges to Industry 4.0 initiatives for supply chain sustainability in emerging economies. *Process Saf. Environ. Prot.* 2018, 117, 168–179.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

30. Huang, A.; Badurdeen, F. Sustainable Manufacturing Performance Evaluation: Integrating Product and Process Metrics for Systems Level Assessment. *Procedia Manuf.* 2017, 8, 563–570.
31. Dwikat, S.Y.; Arshad, D.; Mohd Shariff, M.N. The Influence of Systematic Strategic Planning and Strategic Business Innovation on the Sustainable Performance of Manufacturing SMEs: The Case of Palestine. *Sustainability* 2022, 14, 13388
32. Qashou, A.; Saleh, Y. E-marketing implementation in small and medium-sized restaurants in Palestine. *Arab Econ. Bus. J.* 2018, 13, 93–110.
33. Zighan, S.; Abualqumboz, M.; Dwaikat, N.; Alkalha, Z. The role of entrepreneurial orientation in developing SMEs resilience capabilities throughout COVID-19. *Int. J. Entrep. Innov.* 2022, 23, 227–239.
34. AlQershi, N. Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Manag. Sci. Lett.* 2021, 11, 1003–1012.
35. Abdulrab, M.; Al-Mamary, Y.H.S.; Alwaheeb, M.A.; Alshammari, N.G.M.; Balhareth, H.; Al-Shammari, S.A. Mediating role of strategic orientations in the relationship between entrepreneurial orientation and performance of Saudi SMEs. *Brazilian J. Oper. Prod. Manag.* 2021, 18, 1–15
36. Xiu, L.; Liang, X.; Chen, Z.; Xu, W. Strategic Flexibility, Innovative HR Practices, and Firm Performance: A Moderated Mediation Model. *Emerald Insight Pers. Rev.* 2017, 46, 1335–1357
37. Xian, H.; Yeo, Z.; Ng, R.; Tjandra, T.B.; Song, B. A Sustainability Indicator Framework for Singapore Small and Medium-Sized Manufacturing Enterprises. *Sci. Direct* 2015, 29, 132–137.
38. Zarte, M.; Pechmann, A.; Nunes, I.L. Decision support systems for sustainable manufacturing surrounding the product and production life cycle—A literature review. *J. Clean. Prod.* 2019, 219, 336–349.
39. Seo, J.H.; Cho, D. Analysis of the Effect of R&D Planning Support for SMEs Using Latent Growth Modeling. *Sustainability* 2020, 12, 1018
40. Erkmen, T.; Günsel, A.; Altındag, E. The Role of Innovative Climate in the Relationship between Sustainable IT Capability and Firm Performance. *Sustainability* 2020, 12, 4058.
41. Mangla, S.K.; Kusi-Sarpong, S.; Luthra, S.; Bai, C.; Jakhar, S.K.; Khan, S.A. Operational excellence for improving sustainable supply chain performance. *Resour. Conserv. Recycl.* 2020, 162, 105025. [
42. Cohen, B.; Smith, B.; Mitchell, R. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Bus. Strateg. Environ.* 2008, 17, 107–119.
43. Arsić, M.; Jovanović, Z.; Tomić, R.; Tomović, N.; Arsić, S.; Bodolo, I. Impact of logistics capacity on economic sustainability of SMEs. *Sustainability* 2020, 12, 1911. [CrossRef] 93. Mustapa, W.N.B.W.; Ibrahim, M.D.; Al Mamun, A. Development initiatives, micro-enterprise performance and sustainability. *Int. J. Financ. Stud.* 2018, 6, 74.
44. Erkmen, T.; Günsel, A.; Altındag, E. The Role of Innovative Climate in the Relationship between Sustainable IT Capability and Firm Performance. *Sustainability* 2020, 12, 4058.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

45. Mangla, S.K.; Kusi-Sarpong, S.; Luthra, S.; Bai, C.; Jakhar, S.K.; Khan, S.A. Operational excellence for improving sustainable supply chain performance. *Resour. Conserv. Recycl.* 2020, 162, 105025
46. Cohen, B.; Smith, B.; Mitchell, R. Toward a sustainable conceptualization of dependent variables in entrepreneurship research. *Bus. Strateg. Environ.* 2008, 17, 107–119.
47. Arsić, M.; Jovanović, Z.; Tomić, R.; Tomović, N.; Arsić, S.; Bodolo, I. Impact of logistics capacity on economic sustainability of SMEs. *Sustainability* 2020, 12, 1911. [CrossRef] 93.
48. Mustapa, W.N.B.W.; Ibrahim, M.D.; Al Mamun, A. Development initiatives, micro-enterprise performance and sustainability. *Int. J. Financ. Stud.* 2018, 6, 74.
49. Mansouri, W.H.A.; Gallea, D. Environmental and social sustainability priorities: Their integration in operations strategies. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 2016, 35, 282–315.
50. Zainol, N.R.; Zainol, F.A.; Ibrahim, Y.; Afthanorhan, A. Scaling up social innovation for sustainability: The roles of social enterprise capabilities. *Manag. Sci. Lett.* 2019, 9, 457–466.
51. Rodrigues, M.; Franco, M. The Corporate Sustainability Strategy in Organisations: A Systematic Review and Future Directions. *Sustainability* 2019, 11, 6214. [CrossRef] 105.
52. D'Amato, D.; Veijonaho, S.; Toppinen, A. Towards sustainability? Forest-based circular bioeconomy business models in Finnish SMEs. *For. Policy Econ.* 2020, 110, 1–11.
52. Claycomb, C.; Germain, R.; Dröge, C. The effects of formal strategic marketing planning on the industrial firm's configuration, structure, exchange patterns, and performance. *Ind. Mark. Manag.* 2000, 29, 219–234
53. Šebestová, J.; Sroka, W. Sustainable development goals and SME decisions: The Czech republic vs. Poland. *J. East. Eur. Cent. Asian Res.* 2020, 7, 39–50
54. Biryukov, E.; Elina, O.; Lyandau, Y.; Mrochkovskiy, N. Russian SMEs in achieving sustainable development goals. *E3S Web Conf.* 2021, 258, 06021
55. Elkington, J. *The Triple Bottom Line of 21st Century Business*; Capstone Publishing Limited: Oxford, UK, 1997
56. Seo, J.H.; Cho, D. Analysis of the Effect of R&D Planning Support for SMEs Using Latent Growth Modeling. *Sustainability* 2020, 12, 1018.
57. Chiarini, A. *Sustainable Operations Management: Advances in Strategy and Methodology*; Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, 2015.
58. Al Mamun, A.; Ibrahim, M.D.; Bin Yusoff, M.N.H.; Fazal, S.A. Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability* 2018, 10, 1591. [
59. Mahmood, S.; Ali, H.; Raza, M.A. The Effects of Corporate Social Responsibility Practices and Environmental Factors through a Moderating Role of Social Media Marketing on Sustainable Performance of Business Firms. *Sustainability* 2019, 11, 3434.
60. Tsalis, T.A.; Malamateniou, K.E.; Koulouriotis, D.; Nikolaou, I.E. New challenges for corporate sustainability reporting: United Nations' 2030 Agenda for sustainable development and the sustainable development goals. *Corp. Soc. Responsib. Environ. Manag.* 2020, 27, 1617–1629

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

61. Harini, S.; Gemina, D.; Yuningsih, E. Leveraging SMEs performance of sustainability: Creativity and innovation based on HR competency and market potential in the era of IR 4.0. *Int. J. Entrep.* 2020, 24, 1–12.
62. Ajike, E.; Goodluck, N.; Kwarbai, J.D.; Egwuonwu, T. Intellectual Capital and Performance Sustainability of SMEs in Lagos Nigeria. *Int. J. Adv. Stud. Bus. Strateg. Manag.* 2016, 4, 77–88.
63. Bon, A.T.; Zaid, A.A.; Jaaron, A. Green human resource management, green supply chain management practices and sustainable performance. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Bandung, Indonesia, 6–8 March 2018; pp. 167–176.
64. Kim, D.; Go, S. Human capital and environmental sustainability. *Sustainability* 2020, 12, 4736.
65. Xu, J.; Shang, Y.; Yu, W.; Liu, F. Intellectual capital, technological innovation and firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability* 2019, 11, 5328.
66. Lubis, I.Q.; Muchtar, Y. Analyzing business performance of small and medium enterprises (SMEs) based on human capital, social capital and competitive advantage. *Ecoforum J.* 2019, 8, 1–9.
67. Zhicheng, L.; Zhuoer, C.; Shing, L.T.T.; Wah, C.S.K. The impact of intellectual capital on companies' performances: A study based on MAKE award winners and non-MAKE award winner companies. *Procedia Comput. Sci.* 2016, 99, 181–194.
68. Chu, S.K.W.; Chan, K.H.; Yu, K.Y.; Ng, H.T.; Wong, W.K. An empirical study of the impact of intellectual capital on business performance. *J. Inf. Knowl. Manag.* 2011, 10, 11–21.
69. International Trade Center. *SME Competitiveness Outlook 2020: COVID-19: The Great Lockdown and Its Impact on Small Business*; International Trade Center: Geneva, Switzerland, 2020; Volume 38.
70. Mezher, M.A.; El-Khalil, R. The Role of Flexibility in Enhancing Operational Performance through Sustainability Practices: A Case Study on the US and European Original Equipment Manufacturers. In *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, Sao Paulo, Brazil, 5–8 April 2021; pp. 1046–1059.
71. Bokhari, I.H.; Muhammad, A.B.; Zakaria, N. Succession planning, strategic flexibility as predictors of business sustainability in family-owned SMEs: Moderating role of organization improvisation. *Pakistan J. Commer. Soc. Sci.* 2020, 14, 368–387.
72. Brozovic, D. Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *Int. J. Manag. Rev.* 2018, 20, 3–31. [
73. Hughes, P.; Hodgkinson, I.R.; Arshad, D.; Hughes, M.; Leone, V. Planning to improvise? The role of reasoning in the strategy process: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific J. Manag.* 2018, 35, 449–470.
74. Fuertes, G.; Alfaro, M.; Vargas, M.; Gutierrez, S.; Ternero, R.; Sabattin, J. Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive. *J. Eng.* 2020, 2020, 1–21.
75. Arshad, D.; Zakaria, N.; Abdul-Kadir, K.; Ahmad, N. Linkage between flexibility and SMEs performance: Does improvisation matter? *MATEC Web Conf.* 2018, 215, 02003.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

76. Ali, A.A. Strategic planning–organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *Int. J. Healthc. Manag.* 2018, 11, 8–24.
77. George, B.; Walker, R.M.; Monster, J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. *Public Adm. Rev.* 2019, 79, 810–819.
78. Arunachalam, S.; Ramaswami, S.N.; Patel, P.C.; Chai, L. Innovation-based strategic flexibility (ISF): Role of CEO ties with marketing and R&D. *Int. J. Res. Mark.* 2022, 39, 927–946.
79. Kaur, S.P.; Kumar, J.; Kumar, R. The Relationship Between Flexibility of Manufacturing System Components, Competitiveness of SMEs and Business Performance: A Study of Manufacturing SMEs in Northern India. *Glob. J. Flex. Syst. Manag.* 2017, 18, 123–137.
80. Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2): 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
81. Sullivan, G. M., Artino, A. R., Jr (2013). Analyzing and interpreting data from likert-type scales. *Journal of Graduate Medical Education*, 5(4): 541–542. <https://doi.org/10.4300/JGME-5-4-18>
82. Colman, A. M., Norris, C. E., Preston, C. C. (1997). Comparing rating scales of different lengths: Equivalence of scores from 5-point and 7-point scales. *Psychological Reports*, 80(2): 355–362. <https://doi.org/10.2466/pr0.1997.80.2.355>
83. Benitez, J., Henseler, J., Castillo, A., Schuberth, F. (2020). How to perform and report an impactful analysis using partial least squares: guidelines for confirmatory and explanatory IS research. *Information & Management*, 57(2): 103168. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.003>
84. Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: where the bias lies!. *Journal of Business Research*, 69(10): 3998-4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>
85. Ghulami, H. R., Ab Hamid, M. R., Zakaria, R. (2014). Partial least squares modelling of attitudes of students towards learning statistics (pemodelan kuasa dua terkecil separa sikap pelajar terhadap pembelajaran statistik). *Journal of Quality Measurement and Analysis*, 10(1): 1-16
86. Shanmugapriya, S., Subramanian, K. (2015). Structural equation model to investigate the factors influencing quality performance in Indian construction projects. *Sadhana*, 40(6): 1975–1987. <https://doi.org/10.1007/s12046-015-0421-3>
87. Lin, Y.; Zhao, S.; Li, N. A study of network-building HR practices for TMT, strategic flexibility and firm performance: The moderating role of environmental uncertainty. *Nankai Bus. Rev. Int.* 2014, 5, 95–114.
88. Roca-Puig, V.; Beltrán-Martín, I.; Escrig-Tena, A.B.; Bou-Llugar, J.C. Strategic flexibility as a moderator of the relationship between commitment to employees and performance in service firms. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 2005, 16, 2075–2093.

Seminar Nasional FMI 2024 Manado

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 2
5-7 November 2024

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)