**PENGARUH EFISIENSI OPERASIONAL PADA HUBUNGAN FLEKSIBILITAS STRATEJIK TERHADAP KINERJA USAHA STUDI PADA USAHA MIKRO DAN KECIL BIDANG MAKANAN DI KOTA SEMARANG**

**Oleh :**

Argadenta Adi Prabawa, Mangunwihardjo, Sudaryanto

Email : argadentaadi@gmail.com

Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro

***ABSTRACT***

*Inside the context of small industries in Indonesia, there was been found imbalance of consumer demands that have increased consumption pattern with supplies performance problem of micro and small enterprises. Literature reviews of some journal concluded that flexibility and efficiency in strategic and operational stage can be used to solve this rising problem.*

*Research were conducted via questionaire survey on 150 micro and small enterprises that run food industries across Semarang City with probability, area sampling. Analyisis in full research model result in positive and significant results among variables. The relationships are : Strategic flexibility with company performance; Operational efficiency with company performance; Strategic flexibility with operational efficiency. This research also found that operational efficiency could fully mediating the relationship between strategic flexibility and company performance.*

***Keyword : Small industries, Company performance, Strategic Flexibility, Operational efficiency***

Di dalam industri mikro dan kecil, ada ketidakseimbangan antara permintaan konsumen yang memiliki pola konsumsi makanan yang meningkat dengan suplai makanan oleh usaha mikro dan kecil yang mengalami kendala kinerja. Telaah pustaka yang dilakukan menghasilkan pandangan bahwa penggunaan fleksibilitas dan efisiensi dalam tingkat stratejik dan operasional dapat menjadi jalan keluar dari permasalahan ini.

 Penelitian ini dilakukan dengan survei kuesioner terhadap 150 UMK bidang makanan yang diperoleh melalui metode probability, area sampling. Analisis pada model keseluruhan menghasilkan hubungan antar variabel, diperoleh hasil yang positif signifikan pada semua hipotesis yaitu : hubungan langsung antara fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha; efisiensi operasional terhadap kinerja usaha; fleksibilitas stratejik terhadap efisiensi operasional; serta diperoleh temuan adanya mediasi penuh efisiensi operasional pada hubungan fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha.

**Kata kunci : Usaha mikro dan kecil, Kinerja usaha, Fleksibilitas stratejik, Efisiensi operasional**

**LATAR BELAKANG**

Industri mikro dan kecil memiliki peranan yang sangat penting bagi pembangunan ekonomi. Keberadaan industri mikro dan kecil membuka kesempatan bagi masyarakat untuk memperoleh nafkah secara mandiri, memberikan lapangan pekerjaan bagi tenaga kerja, dan membantu memenuhi kebutuhan konsumen.

Data profil Industri Mikro dan Kecil 2014 milik BPS menyebutkan, jumlah usaha mikro dan kecil yang termasuk dalam Klasifikasi Baku Lapangan Indonesia (KBLI) bidang makanan tercatat sebanyak 1.198.457 usaha. Dari jumlah tersebut, 878.074 usaha (73,27 persennya) masih mengalami kendala dalam kegiatan operasionalnya. Kendala operasional terbesar pada usaha mikro dan kecil bidang makanan ada pada bahan baku (252.106 usaha), dengan jumlah terbesar pada masalah kesulitan kelangkaan bahan baku (129.314 usaha). (BPS, 2014). Lebih lanjut, kesulitan yang dialami oleh usaha mikro dan kecil bidang makanan ditunjukan pada tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1 Jenis Kesulitan yang Dialami oleh usaha mikro dan kecil Bidang Makanan di Indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Mengalami Kesulitan** | **Jumlah (Unit)** | **Presentase (%)** |
| Bahan Baku | Langka | 129.314 | 51,29 |
| Mahal | 76.960 | 30,53 |
| Jauh | 23.648 | 9,38 |
| Lainnya | 22.184 | 8,80 |
| Pemasaran | 160.404 | 63,63 |
| Modal | 316.750 | 125,64 |
| BBM/Energi | 17.784 | 7,05 |
| Transportasi | 15.746 | 6,25 |
| Keterampilan | 11.750 | 4,66 |
| Upah | 6.495 | 2,58 |
| Lainnya | 97.039 | 38,49 |
| Jumlah | 252.106 | 100,00 |

Sumber : Profil Industri Mikro dan Kecil, BPS, 2014

**Tabel 2 Persentase Pengeluaran Rata-Rata per Kapita Tiap Bulan untuk Makanan dan Bukan Makanan Daerah Perkotaan di Jawa Tengah Tahun 2005, 2008, 2011, 2012 dan 2013 (Rupiah)**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kelompok Barang** | **Pengeluaran Rata-Rata per Kapita Tiap Bulan (Rupiah)** |
|  | 2005 | 2008 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Makanan | 140.058 | 250.790 | 249.328 | 289.657 | 309.873 |
| - Makanan Jadi | 13,60% | 15,49% | 14,96% | 15,43% | 15,11% |
| Bukan makanan | 146.274 | 229.997 | 282.273 | 316.261 | 368.788 |
| Jumlah | 286.332 | 480.787 | 531.601 | 605.918 | 678.661 |

Sumber : Survei Sosial Ekonomi Nasional (Susenas), BPS

 Dari perspektif konsumen, data pada tabel 2 memperlihatkan bahwa sebagian dari pengeluaran masyarakat Indonesia digunakan untuk memperoleh makanan. Dari tabel juga terlihat bahwa pengeluaran untuk memperoleh makanan jadi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Salah satu faktor yang mendukung hal ini tentunya adalah kecenderungan gaya hidup masyarakat moderen yang konsumtif dan lebih mengutamakan kepraktisan yaitu dengan membeli makanan jadi.

**Tabel 3 Sumber Modal usaha mikro dan kecil Bidang Makanan di Indonesia**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sumber Modal** | **Jumlah (Unit)** | **Presentase (%)** |
| Modal Sendiri | 995.672 | 83,08 |
| Sebagian dari Pihak Lain | 163.413 | 13,63 |
| Modal dari Pihak Lain | 39.406 | 3,29 |
| Jumlah | 1.198.491 | 100,00 |

Sumber : Profil Industri Mikro dan Kecil, BPS, 2014

 Masih berhubungan dengan pengeluaran untuk makanan, dalam tabel 3 di atas, yaitu pada sisi produsen, sebanyak 651.211 (78,23 persen) dari 832.472 usaha mikro dan kecil pada bidang makanan masih menggunakan modal sepenuhnya milik sendiri, (BPS, 2014). Pada kondisi dimana semakin meningkatnya harga bahan baku atau biaya yang dikeluarkan usaha untuk membeli bahan makanan bagi produsen (usaha mikro dan kecil), ada beberapa tindakan yang dilakukan oleh usaha mikro dan kecil bidang makanan. Beberapa diantaranya adalah melakukan perubahan standar operasi (penyesuaian harga. penggantian bahan baku untuk menurunkan biaya produksi, melakukan pengaturan porsi produk, melakukan promosi untuk meningkatkan penjualan, melakukan kerjasama dengan supplier dalam bentuk langganan, dan memperluas ruang lingkup penjualan untuk meningkatkan volume).

Apabila melihat dari kedua sisi yaitu produsen (usaha mikro dan kecil) dan konsumen (masyarakat), disimpulkan bahwa ada ketidakseimbangan antara permintaan (*demand*) konsumen yang memiliki pola konsumsi makanan yang meningkat dengan suplai (*supply*) makanan oleh usaha mikro dan kecil yang mengalami kendala kinerja sehingga tidak dapat memproduksi makanan pada standar kualitas dan kuantitas sebagaimana mestinya.

Dalam studinya, Chen dan Hambrick dalam Xie (2012) menilai perusahaan kecil seperti usaha mikro dan kecil terhitung fleksibel karena kesederhanaan struktural dan model operasi mereka yang ramping. Intensitas tenaga kerja lebih tinggi dengan jumlah investasi lebih kecil apabila dibandingkan dengan usaha berukuran lebih besar (usaha menengah dan besar) juga menyebabkan usaha mikro dan kecil selalu memiliki karakteristik fleksibel dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar. (BPS, 2014) Hal ini dikarenakan perusahaan kecil seperti usaha mikro dan kecil, tidak memiliki kekuatan mempengaruhi atau mengubah pasar. Maka dari itu, perusahaan kecil seperti pada usaha mikro dan kecil juga akan beroperasi dengan jalan yang hemat biaya untuk mempertahankan eksistensinya, dengan kata lain yaitu melakukan efisiensi.

 Dalam proses penciptaan strategi, efisiensi dan fleksibilitas juga menunjukan aturan dan praktek yang memberikan landasan bagi keputusan yang diambil wirausahawan usaha mikro dan kecil. Keputusan ini akan berpengaruh pada guna organisasi, menjaga visi, dan menciptakan keunggulan bersaing dalam kinerja perusahaan. Sebagai contoh nyata, tindakan yang dilakukan oleh usaha mikro dan kecil makanan di Jawa Tengah sebelumnya mencerminkan penggunaan efisiensi dan fleksibilitas dalam kegiatan produksi usaha mikro dan kecil sebagai strategi untuk memenuhi permintaan masyarakat tanpa mengkorbankan kinerja perusahaan.

 Kemampuan untuk memperoleh efisiensi dan fleksibilitas sangat berbeda. Untuk memperoleh baik efisiensi maupun fleksibilitas pada saat yang bersamaan mungkin akan terlalu memberatkan dan rumit bagi perusahaan kecil dengan kapasitas manajerial yang terbatas. (Kortmann, 2014) Walaupun begitu, beberapa penelitian menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara efisiensi dan fleksibilitas. (Adler et al, 1999) Ada pendapat bahwa antara efisiensi dan fleksibitas tidak saling mengungguli, yang menyiratkan jika keduanya yaitu efisiensi dan fleksibilitas yang bertentangan dapat sama-sama berfungsi efektif dengan cara yang berbeda dalam perusahaan. (Ebben & Johnson, 2005; Xie, 2012)

Penelitian-penelitian tersebut yang kemudian menjadi dasar dari penelitian terhadap usaha mikro dan kecil bidang makanan di Jawa Tengah khususnya Kota Semarang, dalam hal ini adalah untuk menguji dan mengetahui bagaimana pengaruh fleksibilitas stratejik dengan adanya efisiensi operasional sebagai mediator terhadap kinerja perusahaan. Fleksibilitas yang dipilih dalam penelitian adalah fleksibilitas stratejik karena fleksibilitas ini merupakan sebuah bentuk perencanaan stratejik yang banyak diterapkan oleh usaha mikro dan kecil yang sebagian besar tidak memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pasar, namun justru dipengaruhi oleh eksternal lingkungan serta memberi pengaruh pada internal usaha. Efisiensi operasional dipilih karena dalam hal ini usaha mikro dan kecil dirasa hanya mampu menerapkan efisiensi pada tingkat operasional yang berhubungan dengan internal perusahaan karena alasan keterbatasan kemampuan manajerial.

Dari pernyataan ini, kemudian disusun masalah penelitian sebagai berikut :

*“Bagaimana meningkatkan kinerja usaha mikro dan kecil bidang makanan melalui fleksibilitas startejik dan efisiensi operasional, serta hubungan fleksibilitas terhadap efisiensi?”*.

**TELAAH PUSTAKA**

**Hubungan Fleksibilitas Stratejik terhadap Kinerja Usaha**

 Studi yang telah dilakukan mengenai hubungan antara fleksibilitas stratejik dan kinerja perusahaan menunjukan sejumlah peneliti (Grewal dan Tansuhaj, 2001; Nadkarni dan Hermann, 2010; Worren et al, 2002; dalam Guo dan Cao, 2014) berpendapat bahwa fleksibilitas stratejik meningkatkan kinerja perusahaan.

 Namun, beberapa studi yang lainnya mengemukakan bahwa fleksibilitas stratejik juga memiliki kelemahan (Nadkarni dan Narayanan, 2007; Pagell dan Krause, 2004; dalam Guo dan Cao, 2014). Das dan Elango (1995) mengindikasikan bahwa penggunaan fleksibilitas stratejik memicu biaya yang tinggi, peningkatan beban perusahaan, dan ketidakfokusan stratejik. Studi empiris yang dilakukan Kapasuwan et al. (2007) dan Pagel serta Krause (2004) juga tidak memberikan bukti bahwa fleksibilitas stratejik dapat meningkatkan kinerja perusahaan. (Guo dan Cao, 2014)

 Sedangkan hasil dari penelitian tahun terakhir (Guo dan Cao ,2014; Lin et al, 2014) menunjukan adanya efek positif yang signifikan dari fleksibilitas stratejik pada kinerja perusahaan pada industri kecil dan menengah di China.

Dari pernyataan-pernyataan diatas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

*H1 : Fleksibilitas stratejik berpengaruh positif terhadap kinerja usaha*

**Hubungan Efisiensi Operasional terhadap Kinerja Usaha**

 Hasil penelitian dari Uyar et al (2013) menghasilkan kesimpulan bahwa perubahan dalam efisiensi muncul dari penggunaan sumber daya yang kurang baik dan skala operasi yang tidak tepat. Umur dari usaha dalam sebuah lingkungan dapat dibuktikan sebagai driver dari efisiensi, sedangkan pengalaman dari manajer serta para karyawannya tidak berpengaruh terhadap efisiensi operasional dari usaha. Hasil yang sama juga didapatkan pada tingkat pendidikan dari manajer, didapatkan hasil bahwa tingkat pendidikan berpengaruh tidak signifikan terhadap efisiensi. Hal ini dijelaskan lebih jauh terutama apabila delegasi kewenangan dari para karyawan atau manajer tersebut ada pada tingkat rendah.

 Abaidoo (2014) dalam studinya menyimpulkan, usaha dengan aset yang memilki kemungkinan return yang tinggi dan hutang yang memiliki bunga rendah adalah indikator efisiensi operasional yang tinggi, serta memungkinkan pertumbuhan kinerja dan profit. Sufian dan Habibullah (2012) dalam Abaidoo (2014) juga mendukung pendapat bahwa integrasi ekonomi yang lebih besar akan menghasilkan efisiensi yang lebih baik karena adanya inovasi yang lebih baik, kompetisi, dan perkembangan teknologi. Penelitian oleh Baik, Chae, Choi, and Farber (2010) di Amerika Serikat menghasilkan kesimpulan bahwa perubahan efisiensi mempengaruhi dan menunjukan kinerja perusahaan di masa depan. Ahmad and Noor (2010), menemukan hubungan positif antara efisiensi operasional dan profitabilitas usaha di 25 negara. Dietrich (2010) meneliti hubungan efisiensi pada profitabilitas di Inggris dan menemukan bahwa efisiensi operasional di atas rata-rata berpengaruh positif terhadap profitabilitas jangka pendek. Rahman and Farah (2012) yang meneliti indikator dari profitabilitas pada institusi non-bank menemukan bahwa efisiensi meningkatkan profitabilitas. (Gill et al, 2014)

Dari pernyataan-pernyataan diatas maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

*H2 : Efisiensi operasional berpengaruh positif terhadap kinerja usaha*

**Hubungan Fleksibilitas Stratejik terhadap Efisiensi Operasional**

 Gerwin menyatakan bahwa mudah bagi perusahaan untuk hanya berkonsentrasi pada fleksibilitas untuk menghadapi ketidakpastian pada tingkat stratejik, namun sebagai akibatnya, perusahaan akan mengalami kesulitan mendesain metode spesifik dan kinerja yang berorientasi pada efisiensi di tingkat operasional. (Kortmann et al., 2014)

 Efisiensi dan fleksibilitas harus dapat diseimbangkan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk memprediksi permintaan, dan memutuskan prioritas yang perlu diberikan apakah pada fleksibilitas atau efisiensi. (Saruliene dan Rybakovas, 2013) *Trade-off* pada fleksibilitas dan efisiensi ini merupakan keputusan tentang bagaimana sumber daya yang belum mampu dimanfaatkan perlu di miliki perusahaan untuk menyeimbangkan kebutuhan pada efisiensi. Jika sumber daya yang tidak digunakan ini telah dihilangkan, perusahaan secara total akan mengubah fleksibilitas menjadi efisiensi. (Tan & Wang, 2010) Dalam pandangan yang lain, beberapa peneliti mulai memikirkan untuk mengeksplorasi kemungkinan untuk memperoleh keduanya, efisiensi dan fleksibilitas yang lebih baik. (Adler et al, 1999) Walaupun begitu, melihat dari kesamaan antara fleksibilitas dan efisiensi dengan *cost-leadership* dan diferensiasi, Porter berpendapat bahwa perusahaan yang berusaha mengejar dua strategi sekaligus seringkali berhenti di tengah jalan dan mengalami penurunan atau bahkan kinerja yang lebih buruk. (Tan & Wang, 2010)

 Tan dan Peng dalam Tan & Wang (2010) mengemukakan dua pandangan yang berbeda pada *trade-off* ini, dimana adanya pendapat bahwa fleksibilitas akan mendorong eksplorasi beresiko pada kondisi lingkungan yang turbulen dan walaupun fleksibilitas juga memiliki efek untuk meningkatkan kinerja melalui pembelajaran, yang lain berpendapat bahwa mengumpulkan sumber daya akan memicu infeisiensi dan meurunkan kinerja. Dalam (Kaplan dan Norton, 2008; Prahalad dan Khrishnan, 2002) hubungan *trade-off* antara fleksibilitas dan efisiensi telah sejak lama dibahas pada praktek-praktek manajemen. Eisenhardt berpendapat bahwa dimana perusahaan diharuskan menjadi fleksibel dalam strategi untuk beradaptasi dengan situasi yang tidak dapat diantisipasi, perusahaan juga harus mengoptimalkan proses bisnisnya untuk memperoleh efisiensi operasional (Kortmann et al., 2014)

 Ebben (2005) menemukan bahwa efisiensi dan fleksibilitas merupakan strategi yang pantas digunakan oleh perusahaan-perusahaan kecil untuk memperoleh hasil kinerja yang optimal. Sedangkan perusahaan yang berusaha mencampur dan menggunakan efisiensi serta fleksibilitas secara bersamaan memiliki kinerja yang secara signifikan terbilang rendah. Fiegenbaum dan Karnani (1991) mengemukakan bahwa kebutuhan teknologi, tenaga kerja, sistem kontrol, dan struktur organisasi untuk mencapai efisiensi bertentangan/berkebalikan dengan kebutuhan yang digunakan untuk mencapai fleksibilitas, dan menyebabkan sulit bagi perusahaan untuk memperoleh efisiensi dan fleksibilitas secara bersamaan.

 Dari pernyataan di atas bahwa efisiensi dan fleksibilitas merupakan dua hal yang saling berkebalikan. Sebuah hubungan *trade-off* diartikan sebagai dua kondisi yang memiliki keseimbangan berkebalikan, terutama apabila keduanya berada dalam aspek stratejik. Berbeda dengan pernyataan di atas, dalam usaha dengan skala kecil (UMK), fleksibilitas pada tingkat stratejik mungkin dapat mempengaruhi efisiensi secara signifikan dalam tingkat operasionalnya, dengan kesederhanaan manajemen UMK, mungkin untuk memperoleh strategi yang *full*y *flexible* atau *fully efficient* sehingga masih mungkin untuk memiliki keduanya dalam keseimbangan dan tingkat yang tidak terlalu tinggi.

Maka dalam penelitian ini, ditetapkan hipotesis sebagai berikut :

*H3 : Fleksibilitas stratejik berpengaruh positif terhadap efisiensi operasional*

**Kerangka Pemikiran Teoritis**

H3

H2

H1

**Gambar 1 Kerangka Pemikiran Teoritis Pengaruh Efisiensi Operasional pada Hubungan Fleksibilitas Stratejik terhadap Kinerja Usaha**

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dari usaha mikro dan kecil bidang makanan di Kota Semarang. Sedangkan jenis sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Dengan menggunakan model estimasi Maximum Likelihood (ML) diperlukan sampel minimum 100 unit. Ketika diberikan sampel diatas 100 unit, metode ML akan meningkat sensitivitasnya untuk mendeteksi perbedaan antar data. (Ghozali, 2011) Jadi direkomendasikan bahwa ukuran sampel antara 100-200 harus digunakan untuk metode estimasi ML. Selain itu, jumlah sampel untuk penelitian yang menggunakan unit analisis SEM dapat berjumlah 5-10 kali dari jumlah indikator. (Ferdinand, 2005) Dalam penelitian ini, total jumlah indikator yang digunakan adalah sebanyak 15 indikator, sehingga estimasi jumlah sampel yang akan digunakan adalah sebanyak 150 unit.

Digunakannya Kota Semarang sebagai lokasi penelitian menunjukan bahwa teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah probability, area sampling karena merupakan metode sampling paling hemat biaya dari barbagai macam metode sampling. Area sampling menempatkan populasi berdasarkan wilayah geografis seperti Negara, Kota, atau batas-batas wilayah tertentu. Area sampling dapat juga dikatakan sebagai cluster sampling yang dilakukan di dalam suatu wilayah. (Sekaran, 1992) Sampel yang diambil adalah sebanyak 150 unit usaha mikro dan kecil dengan jumlah 36 usaha kecil dan 114 usaha mikro dari data yang terbagi dalam 13 dari 16 kecamatan di Kota Semarang.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Setelah melakukan serangkaian observasi dan survei terhadap sampel responden usaha mikro dan kecil bidang makanan di Kota Semarang, diperoleh data hasil dari penelitian. Hasil penelitian disajikan melalui hasil pengolahan kuesioner survei. Sebagai permulaan disajikan deskriptif profil untuk memperoleh gambaran mengenai profil sampel responden terhadap variabel-variabel penelitian yang meliputi fleksibilitas stratejik, efisiensi operasional dan kinerja perusahaan. Hasil diuraikan pada paparan di bawah ini.

**Analisis Model Penelitian**

Hasil analisis model penelitian diuraikan di bawah ini.

****

**Gambar 2 Hasil Analisis Awal Model Penelitian**

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari hasil analisis di atas, terlihat bahwa variabel efisiensi operasional model penelitian ini memiliki nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 1,025 dan variabel kinerja usaha memiliki nilai sebesar 1,033. Hal ini dijelaskan bahwa seluruh varians dari populasi dapat dijelaskan oleh variabel efisiensi operasional dan kinerja usaha sehingga error residualnya yaitu z2 dan z3 memiliki nilai varians error negatif. Hal ini dapat diartikan bahwa model penelitian mengandung *Heywood Case*. Ghozali (2011) dalam tulisannya menyatakan bahwa model final dari penelitian tidak boleh mengandung *Heywood Case*. Salah satu cara menghilangkan *Heywood case* adalah dengan membuat konstrain nilai positif kecil pada error term tertentu (Ghozali, 2011). Selanjutnya pada modifikasi model, akan diberikan konstrain sebesar 0,05 untuk z2 dan 0,001 untuk z3 untuk menghilangkan nilai varians negatif pada dua error residual tersebut.

Dengan melihat indeks modifikasi dan mengkovariankan e3 dan e5 pada model penelitian ini, akan membantu memperbaiki model fit akibat penambahan konstrain untuk *Heywood Case* yang dijelaskan di sebelumnya. Hasil analisisnya akan menjadi sebagai berikut :



**Gambar 3 Modifikasi Model Penelitian**

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Pada gambar di atas, terlihat bahwa model telah mengalami modifikasi dengan penambahan kovarian serta konstrain memiliki nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,95 untuk efisiensi operasional dan 1 untuk kinerja usaha sehingga dapat dipastikan bahwa model penelitian tidak lagi memiliki nilai varians negatif. Hubungan antara e3 dan e5 ditampilkan pada tabel berikut :

**Tabel 8 Estimasi Kovarian Baru**

|  |  |  | **Corr. Estimate** |  | **Cov. Estimate** | **S.E.** | **C.R.** | **P** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| e5 | <--> | e3 | .301 |  | .062 | .021 | 2.928 | .003 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Hasil pengujian ulang kecocokan model setelah dilakukan modifikasi model disajikan dalam tabel berikut ini.

**Tabel 9 Hasil Pengujian Ulang Goodness of Fit Model Penelitian**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Indeks Goodness of Fit** | **Cut off value** | **Sebelum Modifikasi** | **Setelah Modifikasi** |
| **Hasil** | **Evaluasi** | **Hasil** | **Evaluasi** |
| Probability | ≥ 0.05 | 0.002 | Tidak Fit | 0.000 | Tidak Fit |
| CMIN/DF | ≤ 2.00 | 1.492 | Model Fit | 1.732 | Model Fit |
| GFI | ≥ 0.90 | 0.892 | Marginal Fit | 0.888 | Marginal Fit |
| AGFI | ≥ 0.90 | 0.857 | Marginal Fit | 0.848 | Marginal Fit |
| TLI | ≥ 0.95 | 0.981 | Model Fit | 0.971 | Model Fit |
| CFI | ≥ 0.95 | 0.984 | Model Fit | 0.976 | Model Fit |
| RMSEA | ≤ 0.08 | 0.057 | Model Fit | 0.070 | Model Fit |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Tabel kecocokan model hasil pengujian ulang menunjukan bahwa hasil evaluasi model keseluruhan penelitian sedikit menurun namun masih memenuhi kriteria model fit untuk indeks pengukuran CMIN/DF, TLI, CFI, dan RMSEA. Model ini juga masih memiliki indeks GFI dan AGFI tingkat marginal yang dapat diterima. Tingkat signifikansi probabilitas model juga tetap terhitung rendah.

Hasil pengolahan data disajikan sebagai berikut :

**Tabel 10 Muatan Indikator Model Penelitian**

|  |  |  | **Std. Estimate** | **Estimate** | **S.E.** | **C.R.** | **P** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| eo | <--- | fs | .974 | 1.218 | .078 | 15.555 | \*\*\* |
| ku | <--- | fs | .415 | .392 | .220 | 1.780 | .075 |
| ku | <--- | eo | .590 | .446 | .177 | 2.515 | .012 |
| x6 | <--- | eo | .872 | .819 | .049 | 16.726 | \*\*\* |
| x7 | <--- | eo | .917 | 1.000 | .052 | 19.237 | \*\*\* |
| x8 | <--- | eo | .888 | .910 | .052 | 17.536 | \*\*\* |
| x9 | <--- | eo | .901 | .887 | .049 | 18.274 | \*\*\* |
| x10 | <--- | eo | .909 | 1.000 |  |  |  |
| x5 | <--- | fs | .916 | 1.214 | .073 | 16.662 | \*\*\* |
| x4 | <--- | fs | .926 | 1.229 | .072 | 17.122 | \*\*\* |
| x3 | <--- | fs | .883 | 1.154 | .075 | 15.400 | \*\*\* |
| x2 | <--- | fs | .907 | 1.154 | .071 | 16.316 | \*\*\* |
| x1 | <--- | fs | .869 | 1.000 |  |  |  |
| y1 | <--- | ku | .767 | 1.000 |  |  |  |
| y2 | <--- | ku | .786 | 1.051 | .100 | 10.507 | \*\*\* |
| y3 | <--- | ku | .761 | 1.115 | .110 | 10.107 | \*\*\* |
| y4 | <--- | ku | .836 | 1.276 | .113 | 11.343 | \*\*\* |
| y5 | <--- | ku | .832 | 1.363 | .121 | 11.282 | \*\*\* |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Kemudian, hasil pengujian terhadap hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

*H1 : Fleksibilitas Stratejik berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*

Nilai estimasi untuk pengaruh fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha menunjukan nilai C.R. sebesar 1,780 dengan P sebesar 0,075. Nilai 1,780 pada 0,075 yang tidak lebih baik dari 1,96 pada 0,05 membuktikan bahwa variabel fleksibilitas stratejik mempengaruhi kinerja usaha secara positif namun tidak signifikan sehingga bertentangan dengan penelitian oleh Guo dan Cao; Lin et al. (2014) pada industri kecil di China dimana fleksibilitas stratejik mempengaruhi kinerja usaha secara positif dan signifikan. Namun, hasil tidak signifikan ini mungkin hanya berlaku pada penelitian ini karena disebabkan oleh keberadaan variabel mediator dalam penelitian yaitu efisiensi operasional. Pengujian ulang dilakukan dengan menghilangkan variabel mediator sehingga akan diperoleh hasil yang sesungguhnya.

**Tabel 11 Pengaruh Langsung Fleksibilitas Stratejik terhadap Kinerja Usaha**

|  |  |  | **Estimate** | **S.E.** | **C.R.** | **P** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ku | <--- | fs | .944 | .082 | 11.497 | \*\*\* |

Sumber : Data Primer yang diolah, 2015

Dari gambar dan tabel di atas terlihat bahwa pengaruh tidak signifikan fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha adalah dikarenakan keberadaan variabel mediator dalam penelitian ini. Nilsi C.R. yang sebenarnya adalah 11,497 dengan P < 0,001. Jadi, kesimpulan yang diambil adalah menerima H1.

*H2 : Efisiensi Operasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*

Nilai estimasi untuk pengaruh efisiensi operasional terhadap kinerja usaha menunjukan nilai C.R. sebesar 2,515 dengan P sebesar 0,012. Nilai 2,515 pada 0,012 yang lebih baik dari 1,96 pada 0,05 membuktikan bahwa variabel efisiensi operasional mempengaruhi kinerja usaha secara positif dan signifikan pada P < 0,05 sehingga H2 ini dapat diterima. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil ini sedikit berbeda namun mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ebben dan Johnson (2005) yang menyatakan bahwa baik pengaruh fleksibilitas maupun efisiensi tidak memiliki perbedaan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

*H3 : Fleksibiltas Stratejik berpengaruh positif terhadap Efisiensi Operasional*

Nilai estimasi untuk pengaruh fleksibilitas stratejik terhadap efisiensi operasional menunjukan nilai C.R. sebesar 15,555 dengan P < 0,001. Nilai 15,555 pada P < 0,001 yang lebih baik dari 1,96 pada 0,05 membuktikan bahwa variabel fleksibilitas stratejik mempengaruhi efisiensi operasional secara positif dan signifikan dan H3 dapat diterima. Hasil ini berbeda dan tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Kortmann et al. (2014) yang menghasilkan kesimpulan bahwa fleksibilitas berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada efisiensi operasional.

Pada awal bagian awal telah dilakukan pengujian terhadap H1 yaitu mengenai hubungan fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha dan diperoleh hasil bahwa fleksibilitas stratejik berpengaruh positif dan signifikan setelah diuji coba dengan menghilangkan variabel mediator.

Baron dan Kenny (1986) berpendapat jika syarat awal terjadinya mediasi adalah : variabel independen harus mempengaruhi mediator; variabel independen harus mempengaruhi variabel dependen; mediator harus mempengaruhi variabel dependen. Apabila ditinjau dari hasil yang didapatkan pada H1, H2, dan H3 maka diperoleh hasil yang sesuai dengan pernyataan Baron dan Kenny ini yaitu : Fleksibilitas stratejik mempengaruhi kinerja usaha positif signifikan; fleksibilitas stratejik mempengaruhi efisiensi operasional positif signifikan; efisiensi operasional mempengaruhi kinerja usaha positif signifikan.

Untuk menilai keberadaan mediasi, efek variabel independen (fleksibilitas stratejik) pada variabel dependen (kinerja usaha) harus lebih kecil apabila ada mediator (efisiensi operasional) dibandingkan apabila tidak ada mediator. Mediasi Sempurna terjadi hanya jika variabel independen tidak memiliki efek signifikan saat mediasi bekerja. (Baron dan Kenny, 1986) Pada awal subbab sebelumnya telah dibuktikan bahwa pengaruh yang lebih kecil dan tidak signifikan pada hubungan langsung fleksibilitas stratejik pada kinerja usaha merupakan akibat adanya mediator efisiensi operasional. Karena itu, dilakukan pengujian tambahan terhadap efek tidak langsung fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha.

Pengujian pengaruh tidak langsung fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha melalui mediasi efisiensi operasional diuji tidak diuji dengan membandingkan nilai C.R. namun dengan melakukan bootstrapping sebanyak 2000 sampel ulang melalui *bias-corrected (BC) percentile method* dengan tingkat kepercayaan 95%.

**Tabel 12 Pengaruh Tidak Langsung Model Penelitian**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Std. Estimate** | **S.E.** | **LB** | **UB** | **P** |
| ku <--- fs | .575 | .165 | .253 | .895 | .001 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

Dari pengujian ini didapatkan batas bawah dari efek tidak langsung adalah 0,253. Sedangkan batas atas efek tidak langsung adalah 0,895. Dikarenakan dalam interval 0,253 ~ 0,895 tidak melalui nilai nol dengan tingkat signifikansi 0,001 maka kesimpulan yang diperoleh adalah ditemukan pengaruh tidak langsung yang signifikan dari fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha. Sehingga dapat diartikan bahwa efisiensi operasional memiliki efek mediasi terhadap hubungan fleksibilitas stratejik dengan kinerja usaha.

Ringkasan terhadap hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini :

**Tabel 13 Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Hipotesis** | **C.R.** | **P** | **Kesimpulan** |
| H1 | Fleksibilitas Stratejik berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan | 11,497 | < 0,001 | Diterima |
| H2 | Efisiensi Operasional berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan | 2,515 | 0,012 | Diterima |
| H3 | Fleksibiltas Stratejik berpengaruh positif terhadap Efisiensi Operasional | 15,555 | < 0,001 | Diterima |
|  |  | **LB ~ UB** | **P** |  |
|  | Fleksibilitas Stratejik memiliki pengaruh tidak langsung positif terhadap Kinerja Usaha melalui mediasi Efisiensi Operasional | 0,253 ~ 0,895 | 0,001 | Mediasi Penuh |

Sumber : Data primer yang diolah, 2015

**KESIMPULAN**

**Implikasi Kebijakan**

Berdasarkan statistik hasil penelitian dan pengujian SEM menggunakan AMOS versi 21 maka kesimpulan yang diperoleh adalah variable kinerja usaha secara signifikan dipengaruhi oleh fleksibilitas stratejik dan efisiensi operasional. Berdasarkan atas temuan penelitian ini maka ada beberapa implikasi kebijakan diurutkan mulai dari yang memiliki efek paling baik berdasarkan hasil AMOS versi 21 yang dapat diberikan sebagai masukan bagi usaha mikro dan kecil :

**Fleksibilitas Stratejik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha**

Sebuah organisasi dapat beradaptasi pada perubahan di pasar, ini dapat diukur melalui keberadaan **alternatif-altenatif strategi** dalam mengimplementasikan perubahan elemen perusahaan. usaha mikro dan kecil dirasakan perlu untuk mempelajari perencanaan stratejik karena pada saat menghadapi ketidakpastian, terkadang dibutuhkan jalan keluar yang tidak biasa.

**Penyesuaian** **produk** merupakan keunggulan perusahaan kecil yang mampu dengan mudah mengadaptasikan produk yang dihasilkan agar sesuai keinginan konsumen. Fleksibilitas perlu dibangun bagi usaha mikro dan kecil yang belum memiliki pengaruh kuat terhadap pasar. Melakukan penyesuaian dapat membantu usaha mikro dan kecil untuk memperbaiki dan menselaraskan kinerja dengan permintaan pasar yang berubah.

**Keterbukaan** dimana usaha mikro dan kecil berbagi/mencari dan menerima informasi secara terbuka, langsung dari pelanggan atau kolega adalah hal yang umum saat memulai usaha, namun, seiring dengan bertambahnya usia usaha, kegiatan ini mulai ditinggalkan akibat dari para pengusaha yang merasa telah mapan dan mencapai titik jenuh akan kebutuhan peningkatan dan pengetahuan baru yang sebenarnya terus dibutuhkan dalam menjalankan usahanya. Hal ini tidak disarankan, karena melihat pada kondisi persaingan usaha mikro dan kecil saat ini yang begitu ketat pada era global, selalu fleksibel dengan membuka diri untuk beberapa pengaruh luar tertentu justru akan memberikan keuntungan/kesempatan yang lebih baik bagi usaha mikro dan kecil. Pemanfaatan keterbukaan yang sesuai dapat menjadi dasar untuk membangun *partnership* antara perusahaan mikro maupun kecil yang membantu meningkatkan kinerja usaha mereka.

Sangat penting bagi usaha mikro dan kecil untuk **mengembangkan kapabilitas** mereka untuk meningkatkan output dari usaha mereka melalui penambahan jenis usaha/produk untuk memenuhi keinginan konsumen yang lebih bervariasi. Hal ini perlu didukung dengan kemampuan untuk menjaring dan melayani konsumen dengan lebih cepat. Pengayaan juga dapat membantu usaha mikro dan kecil untuk mengembangkan kapabilitas mereka. Pengayaan dapat dilakukan dengan memberikan/melakukan tugas non-rutin di luar kegiatan usaha mikro dan kecil yang tentunya dapat membantu melatih skill karyawan/pemilik usaha.

Usaha mikro dan kecil melalui fleksibilitas stratejik yang memiliki **prioritas kompetitif** dapat melakukan perubahan untuk menyesuaikan kegiatan usahanya demi menjaga eksistensinya. Dengan keberadaan usaha mikro dan kecil lain dalam jumlah yang besar akan memupuk kompetisi serta keinginan untuk menonjol dan berusaha lebih baik bagi masing masing usaha. Orientasi kompetitif dalam fleksibilitas juga mendukung usaha mikro dan kecil untuk terus memperbaiki cara kerja mereka melalui pengamatan serta imitasi maupun modifikasi terhadap keunggulan pesaing yang diamati.

**Efisiensi Operasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha**

**Perencanaan jangka panjang** merupakan cara yang dapat dilakukan oleh usaha mikro dan kecil untuk mendukung keberlangsungan usahanya. Perencanaan jangka panjang akan membuat usaha mikro dan kecil hati-hati dan tidak terburu-buru dalam mengambil keputusan. Oleh karena itu, memiliki visi dan tujuan usaha sangat diperlukan bagi usaha mikro dan kecil untuk dapat fokus dengan kegiatan usahanya.

**Kesederhaan operasional** akan memudahkan usaha mikro dan kecil dalam kegiatan operasional dan mengatasi permasalahan karena perubahan lingkungan tidak terduga. Usaha mikro dan kecil yang memiliki batas terendah dari kemampuan operasional dipastikan akan mampu bertahan dalam lingkungan yang turbulen saat usaha yang lain terpengaruh oleh eksternal dan kesulitan untuk menyesuaikan kegiatan usahanya dengan kondisi lingkungan.

Berkaitan dengan perencanaan jangka panjang, **lama operasi** merupakan bentuk pendewasaan yang akan membantu usaha mikro dan kecil untuk menemukan jalur usaha yang paling menguntungkan. Didasarkan pada pengalaman, hal ini terjadi dengan sendirinya, namun keinginan untuk mempertahankan usaha mikro dan kecil dalam melewati masa-masa sulit seringkali sulit untuk direalisasikan. Usaha mikro dan kecil dapat memulai dengan beroperasi dalam jangka waktu lebih lama semisal : pagi hingga malam hari. Dengan beroperasi lebih lama, akan lebih mudah bagi perusahaan untuk menentukan waktu saat-saat yang paling menguntungkan untuk beroperasi sebelum memilih jam usaha yang paling tepat.

Dalam menerapkan efisiensi operasional, salah satu hal yang tidak dapat lepas adalah melakukan penghematan biaya. **Penghematan biaya** dilakukan berhubungan langsung dengan kesederhanaan operasional. Yaitu mengurangi kegiatan atau pernik-pernik yang tidak diperlukan dalam kegiatan operasi dan menjaga agar operasional berjalan sebagaimana mestinya. Tujuannya adalah untuk membangun kinerja yang efisien dan memastikan kondisi usaha tetap terjaga dimasa-masa sulit.

Perencanaan yang bertujuan mencapai efisiensi akan memerlukan fokus dalam kegiatan operasional. Usaha mikro dan kecil yang memiliki **fokus dalam produksi** akan tetap berada pada konsentrasinya untuk mengembangkan kemampuan produksi dalam batasan yang telah ditetapkan. Hal ini akan menjaga sinergi antara tujuan perusahaan dengan operasional serta membatasi perkembangan hanya pada tingkat yang diinginkan sehingga tidak mengganggu apa yang telah dirumuskan dalam visi dan misi perusahaan.

**Keterbatasan dan Saran Penelitian**

Probabilitas model penelitian yang rendah menandakan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Sehingga diperlukan penelitian tambahan untuk memastikan pengaruh dan signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian ini.

Penelitian ini terbatas pada usaha mikro dan kecil bidang makanan. Penelitian ada usaha mikro dan kecil lain atau perusahaan yang lebih besar mungkin akan memberikan hasil yang berbeda terkait penerapan fleksibilitas stratejik dan efisiensi operasional untuk meningkatkan kinerja usaha.

Disarankan untuk menggunakan skala penilaian yang lebih banyak dalam penelitian untuk meminimalkan *skewness* data

Pada penelitian ini didapatkan kesimpulan bahwa pada usaha mikro dan kecil bidang makanan di Kota Semarang, terdapat mediasi penuh oleh efisiensi operasional pada hubungan fleksibilitas stratejik terhadap kinerja usaha. Karena rendahnya probabilitas penelitian, perlu dilakukan penelitian untuk melihat pengaruhnya pada perusahaan yang lebih besar

**Daftar Pustaka**

Abaidoo, Rexford, 2014, *“Exchange Rate Volatility, Global Market Exposure and Operational Efficiency among US Commercial Banks”*. **International Journal of Economic and Finance**, 6(9).

Adler, Paul S., et al., 1999, *“Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System”,* **Organization Science**, 10(1), pg. 43

Arief, Mohammad, et al., 2013, *“The Effect of Entrepreneurial Orientation on the Firm Performance through Strategic Flexibility : A Study on SMEs Cluster in Malang”*, **Journal of Management Research**, Vol. 5, No. 3

Baron, Reuben M., Kenny, David A. 1986, *“The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psylogical Research : Conceptual, Strategic, and Statistical Consideration”*, **American Psylogical Association Inc.**, Vol. 51, No. 6, 1173-1182

Biro Pusat Statistik dan Bappeda Kota Semarang, 2006, **Profil Kegiatan Ekonomi Hasil Sensus Ekonomi Kota Semarang**, Semarang, Indonesia

Biro Pusat Statistik dan Bappeda Kota Semarang, 2014, **Kecamatan-kecamatan Kota Semarang Dalam Angka 2013**, Semarang, Indonesia

Biro Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2015, **Pertumbuhan Ekonomi Jawa Tengah Triwulan I – 2015**, Semarang, Indonesia

Biro Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah, 2015, **Pertumbuhan Produksi Industri Mikro dan Kecil Triwulan I – 2015**, Semarang, Indonesia

Biro Pusat Statistik, 2014, **Profil Industri Mikro dan Kecil**, Semarang, Indonesia

Bordoloi, Sanjeev K. et al, 1999, *“Flexibility, Adaptability, and Efficiency in Manufacturing System”*, **Production and Operations Management,** Summer 1999. 8, 2. pg. 133

Butler, Timothy W., et al., 2000, *“The Fundamentals of Flexibility”*, **Hospital Topics**, Summer 2000. 78, 3. pg 11

Das, T. K., 1995*, “Managing Strategic Flexibility : Key to Effective Performance”*, **Journal of General Management**, Vol. 20, No. 3

Dawes, John, 2007, *“Do Data Characterictics Change According to The Number of Scale Points Used?”*, **International Journal of Market Research**, Vol. 50, Issue 1

Duclos, Leslie K., et al., 2003, *“A Conceptual Model of Supply Chain Flexibility”*, **Industrial Management + Data System**, 103. 5/6, pg. 446

Ebben, Jay J., Johnson, Alec C. 2005*, “Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms”,* **Strategic Management Journal**, V. 26, N. 13, p. 1249-1259

Ferdinand, Augusty. 2005, **“Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen”**, BP UNDIP, Semarang

Fernandez-Perez, Virginia, et al., 2012, *“Strategic Flexibility and Change : The Impact of Social Networks”*, **Journal of Management & Organization**, 18(1), pp. 2-15

Fiegenbaum, Avi. Karnani, Aneel, 1991, *“Output Flexibility - A Competitive Advantage for Small Firms”*, **Strategic Management Journal**, Vol.12, 101-1114

Ghozali, Imam, 2011, **“Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 19.0”**, Universitas Diponegoro, Semarang

Gill, Amarjit et al, 2014, *“The Impact of Operational Efficiency on The Future Performance of Iindian Manufacturing Firms”*, **International Journal of Economic and Finance**, Vol. 6 No. 10

Guo, Hai; Cao, Zhi, 2014, *"Strategic Flexibility and SME Performance in an Emerging Economy"*, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 27 Iss 2 pp. 273 – 298

Herath, H. M. A., Mahmood, Rosli. 2014, *“Strategic Orientations and SME Performance : Moderating Effect of Absorptive Capacity of the Firm”*, **Asian Social Science**, Vol. 10, No. 13

Kortmann, Sebastian, et al. 2014, *“Linking Strategic Flexibility and Operational Efficiency : The Mediating Role of Ambidextrous Operational Capabilties”*, **Journal of Operations Management**, v. 32, p. 475-490

Lin, Yaqing, et al., 2013, *“A Study of Network-Building HR Practices for TMT, Strategic Flexibility and Firm Performance : The Moderating Role of Environmental Uncertainity”*, **Nankai Business Review International**, Vol. 5 No. 1, pp. 95-114

Pushpakumari, M. D. Watanabe, Toshimitsu. 2009, *“Do Strategies Improve SME Performance? An Empirical Analysis of Japan and Sri Lanka”*, **Meijo Asian Research Journal**, Vol.1, No.1

Ropega, Jaroslaw, 2011, *“The reasons and symptoms of failure in SME”*, **International Atlantic Economic Society**, 17:476-483

Sanchez, Ron, 1997, *“Preparing for an Uncertain Future : Managing Organizations for Strategic Flexibility”,* **International Studies of Management & Organization**, Summer 1997. 27, 2. pg. 71

Sarjono, Haryadi., Julianita, Winda. 2015, **“Structural Equation Modelling (SEM) : Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Penelitian Bisnis”**, Salemba Empat, Jakarta

Sekaran, Uma, 1992, ***“Research Methods for Business : A Skill-Building Approach”***, 2nd Edition, John Wiley & Sons, Inc, USA

Shengyi, Gao et al., 2008, *“Non-Normality of Data in Structural Equation Models”*, **Earlier Faculty Research**, University of California

Sugiyono, 2007, “**Statistika untuk Penelitian**”, Alfabeta, Bandung

Tan, Justin. Wang, Liang. 2010, *“Flexibility-Efficiency Trade-off and Performance Implications Among Chinese SOEs”,* **Journal of Business Research**, v. 63, p. 356-362

Ullman, Jodie B., 2006, *“Structural Equation Modelling : Reviewing the Basics and Moving Forward”,* **Journal of Personality Assessment**, 87(1), 35-50

Uyar, Ali et al. 2013, *“Evaluating Operational Efficiency of a Bookshop Chain in Turkey and Identifying Efficiency Drivers”,* **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 41 No. 5, pp. 331-347

Xie, Chuanyin, 2012, *“Efficiency and Flexibility in Small Firms : The Impact of Industry Structure”,* **Journal of Management Policy and Practice**, vol 13(2)