

# Pengaruh Fleksibilitas Strategi terhadap Kinerja Organisasi pada Lembaga Pemasyarakatan di Sumatera Barat

M Hafif Hidayat<sup>1</sup>, Kusmiyanti Kusmiyanti<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Politeknik Pengayoman Indonesia  
e-mail: <sup>1</sup>hafiffhidayat@gmail.com, <sup>2</sup>kusmiyanti.poltekip@gmail.com

## Abstraksi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat yang menghadapi tantangan efisiensi anggaran dan fluktuasi penerimaan negara bukan pajak. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai lembaga pemasyarakatan, dan data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling. Populasi penelitian terdiri atas 107 pegawai dari 14 lembaga pemasyarakatan, dan seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Fleksibilitas strategi dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi, yaitu fleksibilitas perencanaan, fleksibilitas sumber daya, dan fleksibilitas koordinasi. Ketiga dimensi tersebut terbukti mampu meningkatkan kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap dinamika kebijakan, keterbatasan sumber daya, serta perubahan lingkungan kerja internal. Analisis statistik menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi menjelaskan 50 persen variasi kinerja organisasi dengan tingkat pengaruh yang tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya penerapan strategi adaptif dalam manajemen pemasyarakatan untuk mendukung rehabilitasi narapidana, memperkuat program pembinaan kemandirian, serta meningkatkan kontribusi terhadap penerimaan negara bukan pajak. Penelitian ini merekomendasikan agar lembaga pemasyarakatan memperkuat inovasi program, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya internal, memperluas kerja sama dengan pihak eksternal, serta meningkatkan digitalisasi dalam pemasaran produk hasil karya narapidana.

**Kata Kunci:** Fleksibilitas Strategi, Kinerja Organisasi, Lembaga Pemasyarakatan

## Abstract

*This study aimed to analyze the effect of strategic flexibility on organizational performance in correctional institutions in West Sumatra, which face challenges of budget efficiency and fluctuations in non-tax state revenue. The research employed a quantitative method with a survey approach through questionnaires distributed to correctional institution employees, and the data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling. The research population consisted of 107 employees from 14 correctional institutions, and the entire population was used as the study sample. The results revealed that strategic flexibility had a positive and significant effect on organizational performance. Strategic flexibility in this study was measured through three dimensions, namely planning flexibility, resource flexibility, and coordination flexibility. These three dimensions were proven to enhance the organization's ability to adapt to policy dynamics, resource limitations, and changes in internal work processes. Statistical analysis indicated that strategic flexibility explained 50 percent of the variance in organizational performance with a strong level of influence. These findings emphasized the importance of implementing adaptive strategies in correctional management to support prisoner rehabilitation, strengthen independence development programs, and increase contributions to non-tax state revenue. The study recommended that correctional institutions strengthen program innovation, optimize internal resource utilization, expand cooperation with external parties, and improve digitalization in the marketing of inmate-produced goods.*

**Keywords:** Strategic Flexibility, Organizational Performance, Correctional Institutions

## 1. Pendahuluan

Organisasi publik, khususnya lembaga pemasyarakatan, memiliki peran penting dalam mendukung sistem peradilan pidana di Indonesia. Sebagai institusi yang bertanggung jawab terhadap rehabilitasi narapidana, Lembaga Pemasyarakatan (Lapas) tidak hanya berfungsi sebagai tempat menjalani pidana, tetapi juga sebagai pusat rehabilitasi dan reintegrasi sosial. Namun demikian, dinamika eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah dan tuntutan efisiensi anggaran, menuntut Lapas untuk mampu beradaptasi secara cepat agar dapat tetap menjalankan fungsi utamanya secara optimal. Kebijakan efisiensi anggaran melalui Instruksi Presiden Nomor 1 Tahun 2025 yang berdampak pada Kementerian Imigrasi dan Pemasarakatan (Kemenimipas) menegaskan pentingnya strategi adaptif dalam menjaga keberlanjutan operasional lembaga pemasyarakatan (Darusman, 2017).

Salah satu tantangan utama yang dihadapi Lapas adalah ketidakstabilan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang menjadi sumber alternatif pembiayaan operasional serta program rehabilitasi. Data menunjukkan bahwa PNBP pada Lapas di Sumatera Barat berfluktuasi dari tahun 2020 hingga 2023, dengan realisasi yang sering kali tidak mencapai target (Laporan Kinerja Instansi Pemerintah, 2025). Faktor-faktor penyebabnya antara lain keterbatasan sarana produksi, akses pasar yang terbatas, serta perubahan kebijakan yang berdampak pada hasil produksi warga binaan (Equatora, 2018). Kondisi ini menuntut adanya strategi manajemen yang lebih fleksibel agar Lapas dapat menjaga kinerja organisasi, khususnya dalam pelaksanaan program pembinaan kemandirian.

Dalam konteks manajemen strategi, fleksibilitas strategi dipandang sebagai salah satu kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap ketidakpastian lingkungan. Aaker dan Mascarenhas (1984) mendefinisikan fleksibilitas strategi sebagai kemampuan organisasi dalam menyesuaikan rencana strateginya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan yang cepat dan tidak pasti. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Li et al. (2018), menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi berkontribusi positif dalam meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini relevan dengan

konteks lembaga pemasyarakatan yang dituntut untuk berinovasi dan beradaptasi di tengah keterbatasan regulasi maupun sumber daya.

Namun, implementasi fleksibilitas strategi di Lapas sering kali terhambat oleh regulasi yang ketat serta birokrasi yang panjang, yang membatasi ruang gerak kerja sama eksternal. Padahal, program kerja narapidana memiliki potensi besar untuk menjadi sumber PNBPN yang signifikan. Hambatan struktural ini menyebabkan Lapas kesulitan dalam mengoptimalkan potensi ekonominya. Menurut Awais et al. (2023), fleksibilitas strategi berperan dalam meningkatkan inovasi dan kinerja organisasi melalui pendekatan berbasis sumber daya dan kapabilitas dinamis. Hal ini berarti Lapas perlu merancang strategi adaptif agar dapat terus menjalankan program rehabilitasi yang berorientasi pada peningkatan kemandirian serta daya saing produk hasil karya warga binaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini difokuskan pada pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana fleksibilitas strategi memengaruhi kinerja organisasi dalam konteks lembaga pemasyarakatan. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis bagi para pemangku kebijakan dalam merumuskan strategi yang lebih adaptif, inovatif, dan mampu menjaga stabilitas kinerja organisasi di era efisiensi anggaran.

Penelitian ini didasarkan pada rumusan hipotesis sebagai berikut.

Ho: Tidak terdapat pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat.

Ha: Terdapat pengaruh fleksibilitas strategis terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif merupakan pendekatan yang digunakan untuk menguji hipotesis melalui pengukuran objektif serta analisis matematis, khususnya analisis statistik terhadap data sampel yang diperoleh dari berbagai instrumen penelitian, seperti kuesioner, tes, atau pendapat

responden. Tujuan utama metode ini adalah menghasilkan kesimpulan yang dapat digeneralisasi dan mendukung prediksi dalam suatu teori. Menurut Creswell dan Creswell (2018), penelitian kuantitatif merupakan serangkaian konstruk atau variabel yang saling berhubungan, diformulasikan dalam bentuk hipotesis dengan menetapkan hubungan antar-variabel. Hubungan tersebut kemudian diukur menggunakan instrumen penelitian dan dianalisis dalam bentuk numerik yang selanjutnya diproses melalui prosedur statistik.

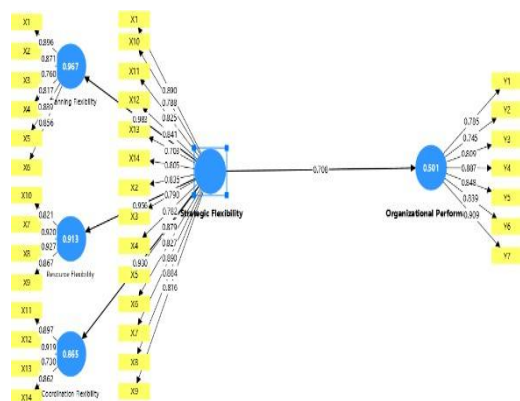
Populasi dalam penelitian ini terdiri dari petugas keuangan dan staf administrasi di seluruh lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat yang berjumlah 107 orang. Total lembaga pemasyarakatan yang digunakan sebagai sampel penelitian adalah 14. Metode sampling yang digunakan adalah non- probability sampling, yaitu teknik sampling jenuh, di mana seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Pemilihan metode ini didasarkan pada jumlah populasi yang relatif kecil, yaitu hanya 107 pegawai dari seluruh Lapas di Sumatera Barat.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan dengan mengumpulkan jawaban responden dari kuesioner yang telah disebar. Data yang diperoleh berupa angka kemudian diolah menggunakan metode statistik. Analisis statistik yang digunakan adalah Partial Least Square (Smart PLS) dan Structural Equation Modeling (SEM) untuk memproses dan menganalisis data secara lebih mendalam.

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Skema Model Partial Least Square (PLS) Tahap 1

Pada tahap awal, model pengukuran variabel menggunakan



indikator berulang untuk evaluasi pengukuran orde pertama (hubungan antara dimensi dan variabel) dan menghasilkan skor variabel laten. Selanjutnya, nilai evaluasi model pengukuran struktural dianalisis melalui *Loading Factor*, *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Discriminant Validity*.

Gambar 1. Skema Model *Partial Least Square* (PLS) Tahap I

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Berdasarkan Gambar 2, terlihat bahwa nilai *loading factor* untuk setiap item

≥ 0,70, sehingga semua item dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk evaluasi berikutnya.

#### 3.2. Evaluasi Model Pengukuran Dimensi

Hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa variabel Fleksibilitas Strategi terdiri dari tiga dimensi, yaitu fleksibilitas perencanaan (6 instrumen), fleksibilitas sumber daya (4 instrumen), dan fleksibilitas koordinasi (4 instrumen). Sementara itu, variabel Kinerja Organisasi tidak memiliki dimensi, melainkan terdiri atas 7 instrumen. Analisis dengan SmartPLS 4.0 mengevaluasi dimensi model pengukuran menggunakan indikator *Composite Reliability* (CR), *Average Variance Extracted* (AVE), dan *Discriminant Validity*. Berikut akan dijelaskan tabel lengkap mengenai evaluasi model pengukuran dimensi tersebut.

Tabel 1. *Composite Reliability* Tahap 1

	<b>Composite Reliability</b>	<b>Description</b>
X	0.965	<b>Reliable</b>
Y	0.928	<b>Reliable</b>
FR	0.924	<b>Reliable</b>
FSD	0.911	<b>Reliable</b>
FK	0.882	<b>Reliable</b>

	Coordination Flexibility (CF)	Planning Flexibility (PF)	Resource Flexibility (RF)	Strategic Flexibility (SF)	Organizational Performance (OP)
CF	0.855				
PF	0.878	0.849			
RF	0.816	0.926	0.855		
SF	0.930	0.983	0.956	0.827	
OP	0.659	0.692	0.679	0.708	0.833

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 1 menunjukkan bahwa setiap dimensi variabel fleksibilitas strategi (fleksibilitas perencanaan, sumber daya, dan koordinasi) serta variabel kinerja organisasi memiliki nilai reliabilitas komposit di atas 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa keseluruhan instrumen pengukuran konsisten/reliabel dalam mengukur dimensi yang ditetapkan.

Tabel 2. Average Variance Extracted (AVE) Tahap 1

	Average Variance Extranced (AVE)	Description
Strategic Flexibility (SF)	0.684	Valid
Organizational Performance (OP)	0.695	Valid
Planning Flexibility (PF)	0.722	Valid

Resource Flexibility (RF)	0.783	Valid
Coordination Flexibility (CF)	0.731	Valid

Sumber: Hasil Penelitian 2025

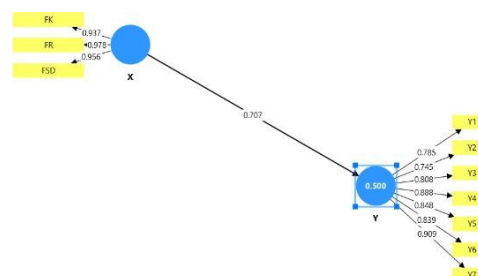
Tabel 2 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki nilai AVE > 0,50, sehingga memenuhi validitas konvergen.

Tabel 3. Discriminant Validity, Fornell-Larcker Tahap 1

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Validitas diskriminan ditentukan dengan kriteria Fornell-Larcker, yaitu akar kuadrat AVE setiap dimensi (nilai diagonal) lebih besar daripada korelasi dengan dimensi lain. Hasil pada Tabel 3 menunjukkan bahwa kriteria ini terpenuhi, sehingga validitas diskriminan dapat dinyatakan tercapai.

### 3.3. Skema Model Partial Least Square (PLS) Tahap 2



Gambar 2. Skema Model Partial Least Square (PLS) Tahap II

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Berdasarkan Gambar 3, nilai loading factor untuk setiap item  $\geq 0,70$  sehingga semua item dinyatakan valid. Dimensi dengan kontribusi tertinggi adalah fleksibilitas perencanaan (FR = 0,978), sedangkan yang terendah adalah indikator Y2 (Y2 = 0,745).

### 3.4. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Tabel 4. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	Rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
X	0.954	0.955	0.970	0.916
Y	0.926	0.928	0.941	0.695

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 4 menunjukkan bahwa semua variabel memiliki reliabilitas komposit > 0,70 (reliabel) dan AVE > 0,50 (validitas konvergen tercapai). Hal ini membuktikan bahwa reliabilitas variabel telah terpenuhi.

Tabel 5. *Discriminant Validity, Fornell-Larcker Tahap II*

	<i>Strategic Flexibility</i>	<i>Organizational Performance</i>
<i>Strategic Flexibility</i>	0.957	
<i>Organizational Performance</i>	0.707	0.833

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai validitas diskriminan terpenuhi, karena akar AVE variabel lebih tinggi dibandingkan korelasi antarvariabel.

Tabel 6. *Cross Loading*

	Strategic Flexibility (X)	Organizational Performance (Y)

FK	<b>0.937</b>	0.659
FR	<b>0.978</b>	0.692
FSD	<b>0.956</b>	0.679
Y1	0.637	0.785
Y2	0.547	0.745
Y3	0.519	0.808
Y4	0.603	0.888
Y5	0.602	0.848
Y6	0.575	0.839
Y7	0.626	<b>0.909</b>

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 6 menunjukkan bahwa setiap item berkorelasi lebih tinggi dengan variabel yang diukur dibandingkan dengan variabel lain. Dengan demikian, validitas diskriminan pada level item telah terpenuhi.

Tabel 7. *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

	<i>Strategic Flexibility</i>	<i>Organizational Performance</i>
<i>Strategic Flexibility</i>		
<i>Organizational Performance</i>	0.751	

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai HTMT = 0,751 (<0,90), sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

	Original Sample	P Value	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		F Square
			2,5 %	97,5 %	
X	0.707	R Square 0.60	0.576	0.823	1.00
-		0		Adjusted 2	
Y		0.500		0.495	
Y					

**3.5. Evaluasi Model Struktural (Uji Hipotesis)**

Evaluasi model struktural dilakukan dalam tiga tahap:

1. Memeriksa tidak adanya multikolinearitas antarvariabel menggunakan ukuran *Inner VIF*.
2. Menguji hipotesis dengan melihat nilai *t-statistic* atau *p-value*.
3. Menilai nilai  $f^2$  untuk melihat besarnya pengaruh langsung suatu variabel pada level struktural (kriteria: 0,02 = rendah; 0,15 = sedang; 0,35 = tinggi).

Tabel 8. Inner VIF

	Strategic Flexibility	Organization al Performance
Strategic Flexibility		1.000
Organization al Performance		

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai VIF < 5, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel.

Tabel 9. Uji Hipotesis

Sumber: Hasil Penelitian 2025  
Tabel 9 menunjukkan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja organisasi ( $p < 0,05$ ). Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai  $f^2 = 1,002 (>0,35)$  mengindikasikan pengaruh yang kuat.

**3.6. Evaluasi Kualitas Model (Inner Model)**

Tabel 10. R Square

Sumber: Hasil Penelitian 2025 Statistik R

Statistik R-square menggambarkan besarnya variasi pada variabel endogen yang dapat dijelaskan oleh variabel eksogen/endogen lainnya. Tabel 10 menunjukkan bahwa 50% variasi pada variabel kinerja organisasi dapat dijelaskan oleh fleksibilitas strategis, yang berarti memiliki pengaruh dalam kategori sedang (moderate effect).

Tabel 11. SRMR

	Saturated Model	Estimated Model
SRMR	0.053	0.053

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Pada Tabel 11 diketahui bahwa secara keseluruhan, nilai SRMR dari model yang dihasilkan cukup baik, yaitu sebesar  $0,053 < 0,10$ .

Tabel 12. Q Square

	$Q^2$
Y	0.491

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Pada Tabel 12 diketahui bahwa nilai *Q-square redundancy* untuk variabel X dan Y berada di atas 0, yaitu sebesar 0,491. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif.

Tabel 13.

Item	Model PLS		Model LM	
	RMSE	MAE	RMSE	MAE

Y1	0.394	0.293	0.394	0.269
Y2	0.425	0.344	0.439	0.346
Y3	0.425	0.351	0.437	0.370
Y4	0.380	0.287	0.385	0.296
Y5	0.396	0.289	0.406	0.291
Y6	0.384	0.292	0.390	0.296
Y7	0.362	0.263	0.371	0.273

Sumber: Hasil Penelitian 2025

Model memiliki kekuatan prediktif yang tinggi apabila seluruh nilai RMSE atau MAE pada model PLS lebih rendah dibandingkan dengan model pembanding Naive LM (Linear Regression Model). Pada Tabel 13, berdasarkan hasil pengolahan data, beberapa nilai RMSE dan MAE dari item pengukuran model PLS lebih rendah dibandingkan dengan model regresi linear, sehingga model PLS yang diajukan menunjukkan kemampuan prediksi pada tingkat sedang.

Hasil analisis data menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menunjukkan bahwa variabel fleksibilitas strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di Sumatera Barat. Hal ini terlihat dari nilai factor loading yang memenuhi kriteria validitas, reliabilitas konstruk yang tinggi, serta nilai koefisien jalur yang signifikan. Dengan demikian, hipotesis penelitian (H1) diterima dan hipotesis nol (H0) ditolak. Artinya, semakin tinggi tingkat fleksibilitas strategi yang dimiliki lembaga pemasyarakatan, semakin baik pula kinerja organisasi, baik dalam aspek pengembangan kepribadian dan kemandirian narapidana maupun dalam pencapaian target Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP).

Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Awais et al. (2023) dan Wang et al. (2021), yang menegaskan bahwa fleksibilitas strategi merupakan kapabilitas dinamis penting untuk menjaga kinerja organisasi di tengah ketidakpastian lingkungan. Dalam konteks lembaga pemasyarakatan, fleksibilitas

strategi diwujudkan melalui kemampuan Lapas dalam menyesuaikan program rehabilitasi dengan kebutuhan industri, mengoptimalkan sumber daya internal, serta mengembangkan kolaborasi eksternal. Selain itu, adopsi digitalisasi dalam pemasaran produk hasil karya narapidana juga terbukti mampu meningkatkan kontribusi ekonomi Lapas.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas strategi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja organisasi pada lembaga pemasyarakatan di wilayah Sumatera Barat. Fleksibilitas strategi dalam penelitian ini direpresentasikan oleh tiga dimensi utama, yaitu fleksibilitas perencanaan, fleksibilitas sumber daya, dan fleksibilitas koordinasi. Ketiga dimensi tersebut secara simultan membentuk kemampuan strategi organisasi untuk merespons dinamika lingkungan, baik dari sisi kebijakan, sumber daya, maupun proses kerja internal.

Hasil uji statistik menunjukkan bahwa pengaruh fleksibilitas strategi terhadap kinerja organisasi memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,707 (70,7%) dengan nilai  $f^2$  sebesar 1,002, yang menandakan bahwa kekuatan pengaruh tersebut berada pada kategori besar dan

signifikan secara statistik. Sementara itu, sebesar 29,3% kinerja organisasi dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lain yang turut berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi, sehingga pengelolaan lembaga pemasyarakatan di masa mendatang dapat dilakukan secara lebih optimal dengan pendekatan yang komprehensif.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar lembaga pemasyarakatan di seluruh Sumatera Barat meningkatkan penerapan fleksibilitas strategi dengan cara memperkuat inovasi dalam pengembangan program, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya internal, serta memperluas kerja sama dengan pihak eksternal, termasuk sektor bisnis dan industri, guna memperkuat kontribusi terhadap penerimaan negara bukan pajak (PNBP). Selain itu, digitalisasi dalam sistem

pengelolaan dan pemasaran produk hasil karya narapidana perlu ditingkatkan agar lebih adaptif terhadap dinamika pasar. Bagi para pembuat kebijakan, diperlukan regulasi yang lebih mendukung fleksibilitas strategi sehingga lembaga masyarakat dapat lebih leluasa mengembangkan potensi ekonomi warga binaan tanpa terhambat oleh birokrasi yang kaku.

### Referensi

- Aaker, D. A., & Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82.  
<https://doi.org/10.1108/eb039060>
- Al Taweel, I. R., & Al-Hawary, S. I. (2021). The mediating role of innovation capability on the relationship between strategic agility and organizational performance. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14), 1–14.  
<https://doi.org/10.3390/su13147564>
- Asikhia, O. (2011). Strategic flexibility and market performance of SMEs in Nigeria. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 10(1), 72–91.  
<https://doi.org/10.1504/IJMED.2011.039659>
- Awais, M., Ali, A., Khattak, M. S., Arfeen, M. I., Chaudhary, M. A. I., & Syed, A. (2023). Strategic Flexibility and Organizational Performance: Mediating Role of Innovation. *SAGE Open*, 13(2), 1–17.  
<https://doi.org/10.1177/21582440231181432>
- Creswell, J.W. and Creswell, J. . (2018). Qualitative, quantitative and mixed methods research (Dörnyei). In *Introducing English Language*.  
<https://doi.org/10.4324/9781315707181-60>
- Darusman, F. (2017). KAPABILITAS DINAMIS SEKTOR PUBLIK : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR. 2015, 1–12.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121.  
[https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Wang, D., Tsui, A. S., Zhang, Y., & Ma, L. (2003). Employment relationships and firm performance: Evidence from an emerging economy. *Journal of Organizational Behavior*, 24(SPEC. ISS.), 511–535.  
<https://doi.org/10.1002/job.213>
- Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., & Tian, F. (2018). Technological configuration capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5)  
<https://doi.org/10.3390/su10051665>
- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192–201.  
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.07.010>