

Pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning* , Inovasi Proses dan Inovasi Produk  
Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Gerabah di Yogyakarta

SKRIPSI



Ditulis oleh :

Nama : Abyyudha Abdullah

Nomor Mahasiswa : 15311269

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

Pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning* , Inovasi Proses dan Inovasi Produk  
Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Gerabah di Yogyakarta

**SKRIPSI**

ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar  
sarjana srata-1 di Program Studi Manajemen,  
Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia



Oleh :

Nama : Abyyudha Abdullah

Nomor Mahasiswa : 15311269

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasi

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI**

**YOGYAKARTA**

**2019**

### PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 10 Juni 2019

Penulis,



Abisudha Abdullah

Pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk  
Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Gerabah di Yogyakarta

Nama : Abyyudha Abdullah  
Nomor Mahasiswa : 15311269  
Program Studi : Manajemen  
Bidang Konsentrasi : Operasi

Yogyakarta, Agustus 2019

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,



(Mochamad Nasito, Drs., M.M.)

**BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI**

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, PLANNING DAN CONTROL, INOVASI PROSES  
DAN INOVASI PRODUK TERHADAP KINERJA OPERASIONAL UKM GRABAH DI  
YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **ABYYUDHA ABDULLAH**

Nomor Mahasiswa : **15311269**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Kamis, tanggal: 12 September 2019

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Moch. Nasito, Drs., MM.



Penguji : Zaenal Mustofa Elqodri, Dr., MM.



Mengetahui  
Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam Indonesia



Jula Srtiyana, SE., M.Si, Ph.D.

## ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh komitmen organisasi, *planning*, inovasi proses dan inovasi produk terhadap kinerja operasional pada UMKM Gerabah di Yogyakarta. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi pada penelitian ini adalah para pemilik UMKM Gerabah di Yogyakarta. Kuesioner dibagikan kepada 96 responden. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner sebanyak jumlah sampel yang disebarkan secara langsung pada pemilik usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) gerabah. Pengujian instrument penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan IBM SPSS 21. Metode analisa data yang digunakan adalah metode regresi linear berganda.

Hasil penelitian menunjukkan Komitmen organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Operasional dengan koefisien regresi Komitmen organisasi sebesar 0,320 pada taraf signifikansi (p)  $0,002 < 0,05$ . *Planning* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional koefisien regresi *Planning* sebesar 0,292. Pada taraf signifikansi (p)  $0,008 < 0,05$ . Inovasi Proses berpengaruh terhadap Kinerja Operasional dengan koefisien regresi inovasi proses sebesar 0,383. Pada taraf signifikansi (p)  $0,000 < 0,05$ . Inovasi Produk berpengaruh terhadap Kinerja operasional dengan koefisien regresi inovasi produk sebesar 0,283. Pada taraf signifikansi (p)  $0,027 < 0,05$ . Berdasarkan analisis maka hasil penelitian ini semua terbukti, baik Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi proses dan Inovasi Produk berpengaruh terhadap Kinerja Operasional

Kata kunci: Komitmen organisasi; *Planning*; inovasi Proses; Inovasi produk; Kinerja operasional; Indonesia.

## ***ABSTRACT***

This study aims to examine the effect of organizational commitment, planning, process innovation and product innovation on operational performance at the Pottery SMEs in Yogyakarta. This type of research is quantitative research. The population in this study is the owners of Grabah SMEs in Yogyakarta. The questionnaire was distributed to 96 respondents. This type of research is a quantitative study using a questionnaire as many as the number of samples distributed directly to owners of micro, small and medium enterprises (MSMEs) of pottery. The research instrument testing uses validity and reliability test using IBM SPSS 21. Data analysis method used is multiple linear regression method.

The results showed that organizational commitment has an effect on Operational Performance with a regression coefficient. Organizational commitment is 0.320 at a significance level (p)  $0.002 < 0.05$ . Planning affects the Operational Performance of the Planning regression coefficient of 0.292. At the significance level (p)  $0.008 < 0.05$ . Process Innovation influences Operational Performance with the process innovation regression coefficient of 0.383. At the significance level (p)  $0,000 < 0.05$ . Product innovation affects operational performance with a product innovation regression coefficient of 0.283. At the significance level (p)  $0.027 < 0.05$  Based on the analysis, the results of this study are all proven, both Organizational Commitment, Planning, Process Innovation and Product Innovation affect Operational Performance

**Keywords:** Organizational commitment; Planning; Process innovation; Product innovation; Operational performance; Indonesia.

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrohmanirrohiim,*

*Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh,*

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis haturkan kepada Allah SWT atas berkat rahmat dan nikmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Grabah di Yogyakarta”** guna memenuhi salah satu prasyarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata Satu pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan, dukungan dan kesempatan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Jaka Sriyana, SE., M.Si., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Anjar Priyono, SE., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Mochamad Nasito, Drs., M.M. selaku Dosen Pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan saya sehingga skripsi ini dapat di buat sebagaimana mestinya.
4. Keluarga yang saya cintai, bapak, ibu, mbah uti dan adik yang tiada hentinya untuk selalu mengingatkan dan memotivasi secara langsung maupun tidak langsung selama melaksanakan skripsi.



5. Partner sekampung halamanku Aprillina Difa Maharani yang tidak pernah lelah untuk selalu mensupport, memotivasi dan mengingatkan, selalu ada baik suka maupun duka, terimakasih juga atas semua dukungan dan motivasinya.
6. Teman-temanku Sapto dan Anton yang sudah memberikan ku tumpangan tempat tinggal di akhir-akhir masa perkuliahanku.
7. Teman-teman kontrakan Husni, Yoga, Oky dan Ichol yang senantiasa selalu mendukung dalam pengerjaan skripsi dan menjadi tempat berkeluh kesah.
8. Teman seperjuangan Ismail Jazuli Ferdiansyah, partner dalam menempuh perkuliahan guna mendapatkan gelar sarjana.
9. Serta seluruh pihak yang telah mendukung dan membantu dalam penyelesaian tugas akhir skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-satu oleh penulis.

Penulis menyadari bahwa laporan skripsi ini masih belum sempurna sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pembaca demi melengkapi kekurangan dalam laporan ini. Semoga laporan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

*Wassalamua'laikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

Yogyakarta, 10 Juni 2019

Abyyudha Abdullah

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PENGESAHAN UJIAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I (PENDAHULUAN).....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	6
1.4 Tujuan Penelitian .....	7
1.5 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II (KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI).....</b>	<b>9</b>
2.1 Kajian Pustaka .....	9
2.2 Landasan Teori.....	12
2.3 Hubungan antar Variabel .....	22
2.4 Kerangka Berpikir.....	26
<b>BAB III (METODE PENELITIAN).....</b>	<b>28</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	28
3.2 Lokasi Penelitian.....	28
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	28
3.4 Definisi Operasional dan Indikator .....	29
3.5 Populasi, Sampel dan Teknik Pengumpulan Sampel.....	32
3.6 Jenis dan Teknik Pengumpulan data .....	34
3.7 Metode Analisis Data.....	38

<b>BAB IV (ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN)</b> .....	<b>46</b>
4.1 Karakteristik Responden Penelitian.....	46
4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian.....	49
4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen.....	49
4.2.2 Hasil Analisis Variabel Endogen.....	53
4.3 Pengujian Instrumen.....	54
4.3.1 Uji Validitas.....	54
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	58
4.4 Analisis Inferensial.....	59
4.4.1 Uji Asumsi Klasik.....	59
4.4.1.1 Uji Normalitas.....	59
4.4.1.2 Uji Multikolinearitas.....	60
4.4.1.3 Uji Heteroskedastisitas.....	61
4.5 Uji Hipotesis.....	63
4.6 Pembahasan.....	68
<b>BAB V (KESIMPULAN)</b> .....	<b>73</b>
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	26
Gambar 4.1 Persamaan Regresi .....	62

## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Karakteristik Responden.....	46
Tabel 4.2 Hasil Analisis Deskriptif Komitmen Organisasi.....	50
Tabel 4.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel <i>Planning</i> .....	41
Tabel 4.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Proses .....	52
Tabel 4.5 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Inovasi Produk.....	53
Tabel 4.6 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Operasional.....	54
Tabel 4.7 Hasil Uji Variabel Komitmen Organisasi .....	55
Tabel 4.8 Hasil Uji Variabel <i>Planning</i> .....	56
Tabel 4.9 Hasil Uji Variabel Inovasi Proses .....	56
Tabel 4.10 Hasil Uji Variabel Inovasi Produk .....	57
Tabel 4.11 Hasil Uji Variabel Kinerja Operasional.....	57
Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas.....	58
Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas .....	60
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas.....	61
Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	62
Tabel 4.16 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda.....	64
Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis.....	67

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 .....	78
Lampiran 2 .....	82
Lampiran 3 .....	90
Lampiran 4 .....	99
Lampiran 5 .....	103
Lampiran 6 .....	108
Lampiran 7 .....	111

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY) adalah sebuah provinsi yang dikenal swisata dalam berbagai bidang seperti wisata budaya, wisata kuliner dan wisata belanja. Oleh karena itu tidak heran jika Yogyakarta menjadi kota tujuan wisata favorit para wisatawan. Menurut data dari BPS (Badan Pusat Statistik) Kota Yogyakarta wisatawan yang mengunjungi Yogyakarta pada tahun 2017 tercatat sebanyak 3,89 juta wisatawan yang terdiri dari wisatawan asing sebanyak 11,12% dan wisatawan lokal atau domestic sebanyak 88,88%. Dengan potensi wisata yang besar, diharapkan hal tersebut dapat meningkatkan pendapatan daerah.

Dengan banyaknya wisatawan yang datang ke Yogyakarta hal ini lalu dimanfaatkan oleh warga lokal untuk mendirikan usaha kecil untuk memperoleh keuntungan. Diantaranya adalah berjualan oleh oleh makanan khas jogja, pakaian bernuansa jogja dan kerajinan khas jogja. Produk produk tersebut banyak dijual di Yogyakarta karena menjadi incaran para wisatawan dari luar Yogyakarta. Biasanya para wisatawan menjadikan produk produk tersebut sebagai oleh oleh.

Usaha Mikro menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (selanjutnya akan disebut dengan UU UMKM),

dijelaskan dalam Pasal 1 angka 1 bahwa yang dimaksud dengan Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang atau perseorangan dan/atau badan usaha perseorangan sebagaimana diatur dalam UU UMKM. Dijelaskan lebih lanjut dalam Pasal 6 ayat (1) UU UMKM, kriteria Usaha Mikro adalah sebagai berikut:

- a. memiliki kekayaan paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah atau yang biasa disebut UMKM memiliki peranan yang penting dalam perekonomian suatu negara maupun daerah. Pada tahun 2016 kontribusi sektor UMKM terhadap produk domestik bruto (PDB) semakin meningkat dalam 5 tahun terakhir. Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) mencatat kontribusi sektor UMKM meningkat dari 57,84% menjadi 60,34%. Selain itu hal penting lainnya adalah UMKM memiliki sifat yang lebih fleksibel di banding dengan usaha dengan kapasitas yang lebih besar.

Menurut data dari Badan Pusat Statistik (BPS) jumlah sektor industri kreatif berbetuk Usaha Kecil Menengah dan Mikro (UMKM) di Indonesia pada tahun 2013 dalam 5 tahun terakhir mengalami peningkatan dari 51.409.612 hingga 57.895.721 (BPS, 2016) dan pada tahun 2018 Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (BPPN) , Badan Pusat Statistik (BPS) , dan United Nation Population Fund,



memprediksi jumlah pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia pada 2018 sebanyak 58,97 juta orang.

Melonjaknya jumlah UMKM yang tumbuh dan berkembang di Indonesia menyebabkan meningkatnya persaingan yang cukup ketat terhadap para pelaku UMKM. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerja operasionalnya agar dapat terus bersaing dan mengikuti perkembangan industri. Perusahaan dituntut untuk dapat mengikuti perkembangan tersebut dengan memiliki komitmen organisasi untuk dapat bersaing dan tetap bertahan. Organization commitment adalah kondisi di mana seorang karyawan berada di dalam organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah bagaimana karyawan puas dengan pekerjaan yang diberikan secara eksplisit, dan organisasi memberikan tanggapan yang sama kepada semua karyawan.

Sedangkan menurut Weng et al., (2010) menggambarkan bahwa komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya mempengaruhi apakah karyawan akan mempertahankan pekerjaan atau tidak. Komitmen organisasi menilai sejauh mana organisasi memiliki komitmen, yang diukur dengan tiga indikator, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif.

Selain komitmen organisasi perusahaan juga harus memiliki perencanaan, Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Adapun menurut Sjamsulbachri (2004:15) perencanaan merupakan proses dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi apa yang akan digunakan dalam usaha pencapaian tersebut.

Di sisi lain, kemampuan berinovasi adalah kemampuan untuk menyesuaikan atau mengubah ide-ide baru menjadi produk atau proses baru. Hartini (2012). Menurut Soekarnoputri (2002) Inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan dan / atau rekayasa yang bertujuan mengembangkan nilai baru. Dalam konteks ilmiah, inovasi adalah cara baru untuk mengubah sains dan teknologi yang ada menjadi produk atau proses produksi. Dalam konteks pemerintahan, kebijakan inovasi dapat ditemukan di berbagai tingkat seperti industri atau kantor perdagangan, tingkat provinsi, dan tingkat internasional di bawah kementerian industri. Didalam inovasi terdapat inovasi produk dan inovasi proses. Produk adalah pengenalan produk baru ke pasar (Najib & Kiminami, 2011; Hartini, 2012).

Inovasi produk adalah tindakan untuk menciptakan produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar. (Walker et al., 2011). Menurut White & Bruton (2007), inovasi

produk adalah perubahan produk, yang didahului oleh proses penelitian dan pengembangan di perusahaan. Inovasi produk adalah pengenalan dan pengembangan jenis barang atau layanan baru yang melengkapi kekurangan produk sebelumnya dengan lebih menekankan pada kualitas (Atalay et al., 2013). Sedangkan inovasi proses adalah tindakan untuk memperkenalkan proses produksi baru atau aktivitas harian baru (Najib & Kiminami, 2011). Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi menghasilkan produk dan layanan (Hartini, 2012).

Dengan adanya komitmen perusahaan, perencanaan yang baik dan inovasi, maka akan melancarkan kinerja operasional perusahaan. Kinerja operasional adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya menggunakan manfaat keuangan dan non-keuangan / manfaat operasional (Ya'kob & Jusoh, 2016; Ramakrishnan et al., 2015; Rasula et al., 2012). Kinerja operasional dapat diukur melalui dua aspek; kinerja keuangan dan kinerja pasar. Kinerja keuangan terkait dengan kinerja perusahaan yang terkait dengan profitabilitas seperti penjualan, laba, dan margin keuntungan. Kinerja pasar terkait dengan kinerja di pasar diukur dengan pangsa pasar, rasio laba dan kepuasan pelanggan (Salim & Sulaiman, 2011).

Yogyakarta merupakan kota yang memiliki banyak penduduk berprofesi sebagai pelaku UMKM. Bantul adalah salah satu Kabupaten yang penduduknya merupakan

para pelaku usaha kecil dan menengah. Salah satu contohnya adalah Pusat sentra industri kerajinan Gerabah Kasongan Bantul yang merupakan salah satu tempat yang memiliki potensi tinggi dalam persaingan. Kerajinan gerabah di Bantul sudah mulai ada sejak tahun 1970-an. Kerajinan yang dihasilkan banyak diminati oleh para wisatawan. Dengan adanya persaingan yang tinggi dan semakin ketat, komitmen organisasi, perencanaan dan inovasi harus benar-benar diperhatikan. Hal ini dilakukan agar menghasilkan kinerja operasional yang optimal dan memiliki keunggulan dibandingkan dengan para pesaing.

Berdasarkan uraian diatas maka judul penelitian pada penelitian ini yaitu “Pengaruh Komitmen Organisasi, Planning, Inovasi Proses, dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Gerabah di Yogyakarta”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis akan mengemukakan pokok permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, yaitu pentingnya peningkatan kinerja operasional untuk dapat tetap bersaing dan memiliki keunggulan yang perlu dilakukan oleh UMKM Gerabah di Yogyakarta.

## **1.3 Pertanyaan Penelitian**

1. Apakah terdapat pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Operasional?
2. Apakah terdapat pengaruh *planning* terhadap Kinerja Operasional?
3. Apakah terdapat pengaruh inovasi proses terhadap kinerja operasional?

4. Apakah terdapat pengaruh inovasi produk terhadap kinerja operasional?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja Operasional
2. Untuk mengetahui pengaruh *planning* terhadap Kinerja Operasional
3. Untuk mengetahui pengaruh pengaruh inovasi proses terhadap kinerja operasional
4. Untuk mengetahui pengaruh inovasi produk terhadap kinerja operasional

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari dan menerapkan pembelajaran terkait Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Operasional

2. Secara Praktis

Sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan atau UMKM yang akan melakukan, menerapkan Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk

### 3. Bagi Peneliti

Sebagai bentuk nyata dan hasil dari proses pembelajaran selama proses perkuliahan di Universitas Islam Indonesia dalam bidang manajemen khususnya bidang operasional

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA DAN LANDASAN TEORI

#### 2.1. Kajian Pustaka

Penelitian yang dilakukan Sarra Jensen Parry et al., dengan judul *“Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers”* Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode ANOVA dan data yang dikumpulkan dari 255 perusahaan. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan hubungan positif terkuat antara orientasi inovasi dan komitmen organisasi muncul di antara para peneliti yang merasakan peran penting yang tinggi dan bekerja di organisasi yang sangat produktif. Hubungan negatif antara orientasi inovasi dan komitmen profesional juga muncul di antara orang-orang itu. Analisis post-hoc mengungkapkan bahwa peneliti senior yang sangat inovatif yang menganggap signifikansi peran tinggi adalah yang paling mungkin untuk melaporkan tingkat yang lebih tinggi baik komitmen organisasi maupun profesional.

Penelitian Monideepa Tarafdar dan Steven R Gordon (2007) yang berjudul *“Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view”* dengan hasil penelitian Temuan ini menggambarkan bagaimana enam kompetensi IS- Manajemen Pengetahuan, Kolaborasi, Manajemen Proyek, Ambidexterity, IT / Inovasi Governance, Business-

IS Linkages - dapat mempengaruhi konsepsi, pengembangan, dan implementasi dari inovasi proses.

Penelitian Viliam Lendel a et al., dengan judul "*Management of Innovation Processes in Company*" penelitian ini menggunakan variabel inovasi proses. Hasil penelitian ini menunjukkan dimana manajer di perusahaan sering tidak tahu tentang teknik modern dan alat desain untuk menciptakan proses inovasi dan juga tentang kemungkinan penggunaan efektif mereka untuk manajemen dan penggunaan yang efektif dalam kondisi pengambilan keputusan. Tujuan penelitian ini adalah mengikuti analisis literatur secara detail dan realisasi penelitian untuk membuat model manajemen proses inovasi di perusahaan.

Penelitian Al-Sa'di, Ahmad Fathi et al., (2017) dengan judul "*The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan*". penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SPSS yang dimana data di peroleh dari 254 organisasi, dengan hasil yang menunjukkan bahwa Knowledge Management memiliki dampak positif yang signifikan pada kedua jenis inovasi, produk dan proses. Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional sedangkan inovasi produk tidak berpengaruh. Inovasi produk dapat membawa berbagai manfaat selain peningkatan kinerja operasional. Hasilnya juga menunjukkan efek langsung positif dari KM pada kinerja operasional. Perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja



operasional mereka harus fokus pada inovasi proses yang berkontribusi pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya dan peningkatan respons. Temuan mengungkapkan efek mediasi positif dari inovasi proses pada hubungan kinerja KM-operasional. Manfaat potensial penuh dari KM pada kinerja operasional dimungkinkan melalui inovasi proses. Sementara imitasi membawa beberapa manfaat untuk kinerja, inovasi proses berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan menyediakan perusahaan manufaktur dengan kompetensi yang akan sulit bagi pesaing untuk meniru.

Penelitian Luigi M. De Luca & Kwaku Atuahene-Gima (2007) dengan judul *“Market Knowledge Dimensions and Cross-Functional Collaboration: Examining the Different Routes to Product Innovation Performance*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SEM dan data diperoleh dari 750 perusahaan, dan 25 manajer, dengan hasil yang menunjukkan mereka menemukan bahwa kekhususan pengetahuan pasar dan kolaborasi lintas fungsi mempengaruhi kinerja inovasi produk melalui mekanisme integrasi pengetahuan. Sebaliknya, sedangkan pengaruh kedalaman pengetahuan pasar secara parsial dimediasi, luasnya pengetahuan pasar memiliki efek langsung dan tidak langsung pada kinerja inovasi produk. Sebuah tes dari perspektif moderasi alternatif menunjukkan bahwa efek dari kedalaman pengetahuan pasar dan kolaborasi lintas fungsional pada inovasi produk secara negatif dimoderasi oleh mekanisme integrasi pengetahuan. Dengan menunjukkan efek diferensial dari dimensi pengetahuan pasar pada kinerja inovasi produk, penulis

memberikan pemahaman yang lebih halus tentang interaksi antara pengetahuan pasar, integrasi, dan kinerja perusahaan dalam inovasi produk.

Penelitian Zeplin Jiwa Husada Tarigan (2018) dengan judul "*The Impact of Organization Commitment to Process and Product Innovation In Improving Operational Performance*". Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode SEM menggunakan alat statistik SmartPLS dan data 90 responden terdiri dari 84 responden mewakili 42 perusahaan sepatu, dan 6 responden mewakili para ahli dari asosiasi industry. Dengan hasil yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempengaruhi proses perencanaan dan pengendalian, inovasi proses. Proses perencanaan dan pengendalian mempengaruhi proses inovasi. Proses perencanaan dan pengendalian tidak mempengaruhi inovasi produk. Inovasi proses mempengaruhi inovasi produk. Inovasi proses dan inovasi produk mempengaruhi kinerja operasional.

Penelitian Anthony Andrew (2017) dengan judul "*Employees' Commitment and its Impact on Organizational Performance*". Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan method ANOVA dan data yang dikumpulkan dari 100 responden yang merupakan karyawan sekretariat Divisi Eravurpatru di Distrik Batticaloa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi (Afektif, Normatif, Contunance) secara signifikan terkait dengan Kinerja Organisasi di Sekretariat Divisi Eravurpatru. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara ketiga komitmen dan Kinerja Organisasi. Itu juga telah dibuktikan dari hasil bahwa

ada korelasi kuat antara tiga variabel independen dan Kinerja Organisasi. Hasil-hasil ini pada gilirannya terkait dengan membimbing manajemen puncak untuk bekerja menuju peningkatan tingkat komitmen karyawan, dan manajemen harus merekrut karyawan yang cenderung terkait dengan organisasi, ini akan memiliki dampak besar dan membawa organisasi ke arah keunggulan kompetitif.

## **2.2. Landasan Teori**

### **2.2.1. Teori mengenai Komitmen Organisasi**

Organization commitment adalah kondisi di mana seorang karyawan berada di dalam organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah bagaimana karyawan puas dengan pekerjaan yang diberikan secara eksplisit, dan organisasi memberikan tanggapan yang sama kepada semua karyawan.

Sedangkan menurut Weng et al., (2010) menggambarkan bahwa komitmen organisasi sebagai kondisi psikologis yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi atau implikasinya mempengaruhi apakah karyawan akan mempertahankan pekerjaan atau tidak. Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai keinginan seorang individu yang

merupakan salah satu anggota organisasi atau perusahaan untuk memperthankan posisinya di organisasi tersebut dan bersedia untuk bekerja sama dengan anggota yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi secara bersama – sama. Menurut Robbins (2005), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keberpihakan seorang individu pada suatu organisasi dan mendukung semua tujuan – tujuan dari organisasi tersebut, serta berniat untuk memelihara keanggotannya di organisasi tersebut.

Ada beberapa aspek yang sangat penting berkaitan dengan komitmen organisasi. Aspek – aspek penting tersebut disebutkan oleh Allen & Meyer (2003) di dalam tulisan mereka, aspek – aspek tersebut terdiri dari;

a. *Affective Commitment*

*Affective Commitment* dapat diartikan sebagai keadaan dimana seorang individu ingin menjadi bagian dari sebuah organisasi karena disebabkan adanya ikatan emosional (*emotional attachment*). Hal ini dapat terjadi apabila ada kesesuaian antara tujuan – tujuan yang akan dicapai oleh organisasi atau perusahaan dengan prinsip hidup individu yang bersangkutan. Komitmen ini akan cenderung berubah apabila tujuan – tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan berubah dan bertentangan dengan prinsip hidup individu tersebut. Dalam hal ini, hal yang membuat seorang individu untuk tetpa menjaga keanggotaannya

dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah kesesuaian antara tujuan organisasi dan prinsip hidup individu.

*b. Continuance Commitment*

*Continuance Commitment* dapat diartikan sebagai kondisi di mana komitmen seorang individu kepada organisasinya disebabkan karena individu tersebut masih membutuhkan gaji dan beberapa keuntungan lain yang ia dapat dari perusahaan, dan ia belum mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengannya di perusahaan atau organisasi lain. Hal ini dapat diartikan sebagai komitmen yang sangat bergantung kepada ketersediaan lapangan pekerjaan bagi individu di luar organisasinya. Banyaknya orang yang memiliki niat untuk pindah organisasi (*turnover intention*) menandakan bahwa rendahnya tingkan *continuance commitment*.

*c. Normative Commitment*

*Normative Commitment* dapat diartikan sebagai komitmen yang telah ada di dalam diri seorang individu terhadap organisasinya. Di sini, individu ini beranggapan bahwa komitmen adalah hal yang baik untuk dilakukan di dalam sebuah perusahaan. Individu yang memiliki aspek seperti ini juga beranggapan bahwa apabila seseorang memutuskan untuk pindah dari satu organisasi ke organisasai lainnya, hal ini bertentangan dengan pendapat umum yang ada.

2.2.2. Teori *Planning*

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atas kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada periode yang akan datang. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Adapun menurut Sjamsulbachri (2004:15) perencanaan merupakan proses dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai dan strategi apa yang akan digunakan dalam usaha pencapaian tersebut. Perencanaan menurut Erly Suandy (2001:2) secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan organisasi (perusahaan) dan kemudian menyajikan (mengartikulasikan) dengan jelas strategi-strategi (program), taktiktaktik (tata cara pelaksanaan program) dan operasi (tindakan) yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Teori yang mencakup *planning* ada di dalam teori POAC (*Planning, Organizing, Actuating, and Controlling*). Berikut penjelasan mengenai teori tersebut.

a. *Planning*

*Planning* mencakup pengaturan mengenai tujuan dan bagaimana cara mencapai tujuan tersebut. *Planning* disebutkan telah melingkup semua yang seorang manajer lakukan di sebuah perusahaan dan disebut sebagai salah satu fungsi utama manajemen. Di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, mengambil sebuah keputusan adalah hal yang biasa. Namun, ternyata hal ini termasuk ke dalam bagian dari perencanaan karena segala pilihan yang ditetapkan sebelum mencapai keputusan merupakan proses penyelesaian setiap rencana.

b. *Organizing*

*Organizing* dapat didefinisikan sebagai proses untuk memastikan segala hal yang dibutuhkan untuk mencapai semua tujuan organisasi tersedia di dalam organisasi tersebut. *Organizing* dalam pengaplikasiannya dapat berupa penugasan setiap aktifitas kepada anggota organisasi atau perusahaan, membagi seluruh pekerjaan menjadi beberapa tugas yang spesifik dan jelas, dan juga menentukan anggota – anggota tertentu yang memiliki kewajiban untuk melaksanakan suatu tugas tertentu untuk organisasi atau perusahaan.

c. *Actuating*

*Actuating* adalah hal yang sangat penting dalam suatu rencana dalam pencapaian tujuan di mana *actuating* berarti pelaksanaan kerja yang dilakukan oleh anggota organisasi setelah diadakannya perencanaan dan pengorganisasian sebelumnya. Dalam menjalankan rencana yang telah dibuat dari awal, diperlukan pengoptimalan penggunaan sumber daya manusia yang ada sehingga tidak akan memberikan kerugian kepada perusahaan baik dalam hal material maupun non-material.

d. *Controlling*

*Controlling* diperlukan untuk memastikan pekerjaan yang sedang dilakukan oleh anggota organisasi atau perusahaan sudah sesuai dengan visi, misi, aturan, dan program kerja yang telah ditentukan. *Controlling* sangat dibutuhkan dalam mencegah dan menghadapi penyimpangan – penyimpangan yang mungkin terjadi dalam proses pelaksanaan program kerja.

Menurut Jouke Lasut (2014) proses perencanaan dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu :

1. Kejelasan maksud, arah dan tujuan dari pada kebijakan (keputusan/ tindakan yang diambil) dalam perencanaan;



2. Relevansi/kesesuaian daripada kebijakan yang ditetapkan dengan rencana yang hendak dibuat dan dengan masalah yang dihadapi dalam membuat perencanaan;
3. Keterkaitan (sinkronisasi) daripada kebijakan yang diambil dalam perencanaan.

### 2.2.3. Teori Inovasi Proses dan Produk

Inovasi dapat dibagi menjadi beberapa macam, yaitu inovasi produk, inovasi proses, inovasi pemasaran, dan inovasi organisasi. Berikut penjelasan dari berbagai macam inovasi tersebut;

#### a. Inovasi Produk

Inovasi produk dapat didefinisikan sebagai pengenalan barang dan jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang baru dan telah melalui berbagai macam peningkatan yang signifikan berkaitan dengan fungsi dan karakteristik dari produk atau jasa tersebut. Inovasi produk adalah tindakan untuk menciptakan produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar. (Walker et al., 2011). Menurut White & Bruton (2007), inovasi produk adalah perubahan produk, yang didahului oleh proses penelitian dan pengembangan di perusahaan. Inovasi produk adalah pengenalan dan pengembangan jenis barang atau layanan baru yang melengkapi kekurangan produk sebelumnya dengan lebih menekankan pada kualitas (Atalay et al., 2013).

Inovasi produk dapat diukur dengan tiga indikator yaitu :

1. Mengembangkan produk baru (Hartini, 2012; Li et al., 2007),
2. Meningkatkan kualitas produk
3. Mempercepat pengenalan produk baru ke pasar (Yang, 2010;)

b. Inovasi Proses

Inovasi proses merupakan penetapan metode produksi atau pengiriman barang yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang telah melewati berbagai macam peningkatan yang signifikan. Inovasi proses adalah tindakan untuk memperkenalkan proses produksi baru atau aktivitas harian baru (Najib & Kiminami, 2011). Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012). Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi menghasilkan produk dan layanan (Hartini, 2012). Menurut Hartini (2012) Proses peningkatan ini dapat diukur dengan tiga cara, yaitu :

1. Peningkatan konstan dalam proses produksi,
2. Alokasi data penelitian, dan
3. Frekuensi pelatihan di bidang terkait produksi

c. Inovasi Pemasaran

Inovasi pemasaran dapat didefinisikan sebagai penerapan metode pemasaran yang baru untuk perusahaan yang bersangkutan dengan telah diberikan peningkatan yang signifikan pada beberapa hal seperti; desain produk, penempatan produk, promosi produk, dan harga produk tersebut.

Inovasi pemasaran dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan menggarisbawahi beberapa tujuan yang jelas seperti; meningkatkan penjualan, memenuhi kebutuhan konsumen, membuka pasar baru, dan menempatkan produk yang dibuat oleh perusahaan di dalam pasar.

d. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi dapat diartikan sebagai penerapan metode organisasi yang baru pada beberapa aspek seperti hubungan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan, metode baru pada praktik bisnis, dan organisasi tempat kerja.

#### 2.2.4. Teori Kinerja Operasional

Kinerja Operasional (*Operation Performance*) berhubungan dengan penggunaan setiap sumber daya yang ada di sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja operasional memperhatikan apakah setiap sumber daya yang digunakan telah dimaksimalkan fungsinya sehingga

visi dan misi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja operasional adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya menggunakan manfaat keuangan dan non-keuangan / manfaat operasional (Ya'kob & Jusoh, 2016; Ramakrishnan et al., 2015; Rasula et al., 2012). Kinerja operasional dapat diukur melalui dua aspek; kinerja keuangan dan kinerja pasar. Kinerja keuangan terkait dengan kinerja perusahaan yang terkait dengan profitabilitas seperti penjualan, laba, dan margin keuntungan. Kinerja pasar terkait dengan kinerja di pasar diukur dengan pangsa pasar, rasio laba dan kepuasan pelanggan (Salim & Sulaiman, 2011).

Menurut Tarigan (2018) indikator untuk menghitung kinerja operasional :

1. Pemenuhan pesanan,
2. Kecepatan pengiriman,
3. Fleksibilitas pengiriman, dan
4. Fleksibilitas untuk mengubah volume.

### **2.3. Hubungan antar variabel**

Berikut merupakan hubungan antar variabel yang dijelaskan berdasarkan kerangka pikir dengan membentuk sebuah hipotesis :

### 2.3.1 Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional

Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan. Dengan kata lain, itu adalah bagaimana karyawan puas dengan pekerjaan yang diberikan secara eksplisit, dan organisasi memberikan tanggapan yang sama kepada semua karyawan.. Menurut Robbins (2005), komitmen organisasi dapat diartikan sebagai keberpihakan seorang individu pada suatu organisasi dan mendukung semua tujuan – tujuan dari organisasi tersebut, serta berniat untuk memelihara keanggotannya di organisasi tersebut. Komitmen Berdasarkan beberapa definisi tersebut, maka dapat dikatakan komitmen organisasi sangat berpengaruh terhadap kinerja operasional. Adanya hubungan antara komitmen karyawan dengan keberhasilan suatu perusahaan telah di perkuat oleh pendapat Horison dan Hubard panggabeau (2002:221), karyawan yang berkomitmen memiliki kemauan, kebanggaan dan kesetiaan terhadap perusahaannya.

Tentunya dengan kemauan, kebanggaan dan kesetiaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan akan dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh antara komitmen organisasi dengan kinerja operasional. sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H1. Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja operasional

### 2.3.2 Perencanaan mempengaruhi kinerja operasional

Perencanaan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Penetapan perencanaan yang jelas dan sesuai dengan kemampuan perusahaan tentunya akan menjadikan perusahaan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian perencanaan yang baik tentu akan berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat pengaruh antara Perencanaan dengan kinerja operasional. Sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H3. Perencanaan dan pengendalian mempengaruhi kinerja operasional

### 2.3.3 Inovasi proses mempengaruhi kinerja operasional

Inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Inovasi proses adalah tindakan untuk memperkenalkan proses produksi baru atau aktivitas harian baru (Najib & Kiminami, 2011). Dengan adanya inovasi proses didalam perusahaan tentu akan terjadi perubahan proses produksi di

perusahaan. Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012). Dengan menggunakan mesin baru, perusahaan dapat mengurangi beberapa biaya membebani, yaitu, karyawan yang berlebihan dan produk gagal. Pemotongan biaya membuat perusahaan mengurangi harga produk mereka. Jika harganya berkurang, ia dapat bersaing di pasar dan meningkatkan penjualan dan pangsa pasar. Selain itu, laba bersih dan margin laba juga meningkat dengan harga yang lebih rendah. Walker et al., (2011) mengungkapkan bahwa inovasi proses memiliki dampak positif pada kinerja organisasi. Perusahaan yang menerapkan proses inovatif lebih cepat dalam memenuhi pesanan.

Penelitian Tarigan (2018) juga mengatakan bahwa inovasi proses yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara inovasi proses dengan kinerja operasional, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut :

H6. Inovasi proses berpengaruh terhadap Kinerja operasional

#### 2.3.4 Inovasi produk mempengaruhi kinerja operasional

Inovasi produk memiliki pengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Menurut Hurley dan Hult (1998, dalam Noble dkk 2002) menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari karakter kerja yang

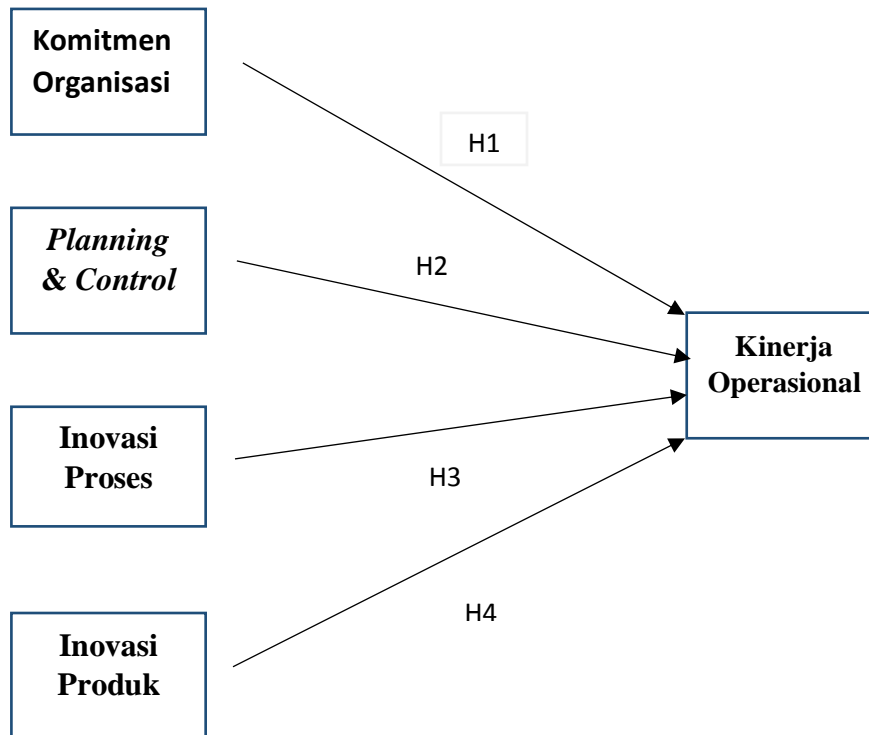
menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja. Penelitian oleh Utaminingsih (2016) yang menyatakan bahwa inovasi produk rotan yang dilakukan pada usaha kerajinan rotan skala kecil di desa Teluk Wetan Jepara berdampak pada kinerja. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian oleh Pertiwi dan Siswoyo (2016) yang menyatakan bahwa orientasi pasar sebagai awal dari inovasi produk yang dilakukan UKM terhadap kinerja pemasaran keripik buah Kota Batu. Kinerja organisasinya tidak terlalu bermanfaat.

Penelitian Jackson et al. (2016) menyatakan bahwa kualitas inovasi manajemen dalam menghasilkan produk dan proses inovasi akan memberikan kinerja operasional yang sangat baik bagi suatu perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka terdapat pengaruh antara inovasi produk terhadap kinerja operasioanal, sehingga terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H7. Inovasi produk berpengaruh terhadap kinerja operasional



## 2.5. Kerangka Pikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan yaitu penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang menggunakan perhitungan statistik pada dasar analisis yang kemudian membuahkan hasil berupa data deskriptif yang berbentuk kata-kata maupun lisan dari pengamatan maupun perilaku pada seseorang (Arikunto 2002).

#### **3.2. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di pusat industri gerabah di Yogyakarta

#### **3.3. Identifikasi Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu sifat ataupun nilai pada seseorang atau objek yang memiliki variasi antara yang satu dengan yang lainnya pada suatu kelompok (Sugiyono 2016). Berdasarkan hipotesis yang telah dirumuskan dan kesesuaian variabel dalam penelitian ini adalah:

##### **3.3.1. Variabel Independent (X)**

Variabel bebas atau independen yaitu variabel yang memengaruhi sebab atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono 2016). Pada penelitian yang dilakukan variabel independen yang digunakan yaitu :

1. komitmen organisasi (X1)

2. Planning (X2)
3. Inovasi Proses (X3)
4. Inovasi Produk (X4)

### 3.3.2. Variabel Dependen (Y)

Variabel yang dipengaruhi atau terjadi suatu akibat karena adanya pengaruh dari variabel bebas (Sugiyono 2016). Pada penelitian yang dilakukan variabel dependen yang digunakan yaitu Operational Performance (Y).

## 3.4. Definisi Operasional dan Indikator

Definisi operasional merupakan pembentukan pada masing indikator-indikator pada setiap variabel. pada penelitian yang dilakukan ini indikator-indikator pada masing-masing variabel tersebut meliputi :

### 3.4.1 Variabel Komitmen Organisasi

Komitmen Organisasi adalah kondisi di mana seorang karyawan berada di dalam organisasi tertentu dengan tujuan dan keinginan untuk mempertahankan status keanggotaan dalam organisasi tersebut. Komitmen organisasi, menurut Chen (2006), menggambarkan bagaimana seorang karyawan merasa memiliki perusahaan.

Allen dan Meyer (2003) mengemukakan bahwa ada tiga komponen indikator komitmen organisasional, yaitu :

1. Affective Commitment

2. Continuity Commitment

3. Normative Commitment

### 3.4.2 Variabel *Planning*

Salah satu fungsi manajemen adalah perencanaan atas kegiatan perusahaan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada periode yang akan datang. Robbins dan Coulter (2002) mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimtdai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi. Menurut Jouke Lasut (2014) proses perencanaan dapat diukur dengan 3 indikator, yaitu :

1. Kejelasan maksud, arah dan tujuan dari pada kebijakan (keputusan/ tindakan yang diambil) dalam perencanaan;
2. Relevansi/kesesuaian daripada kebijakan yang ditetapkan dengan rencana yang hendak dibuat dan dengan masalah yang dihadapi dalam membuat perencanaan;
3. Keterkaitan (sinkronisasi) daripada kebijakan yang diambil dalam perencanaan.

### 3.4.3 Variabel Inovasi Proses

Inovasi proses merupakan penetapan metode produksi atau pengiriman barang yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang telah melewati berbagai macam peningkatan yang signifikan. Inovasi proses menggambarkan perubahan dalam cara organisasi menghasilkan produk dan layanan (Hartini, 2012). Menurut Hartini (2012) Proses peningkatan ini dapat diukur dengan tiga indikator, yaitu :

1. Peningkatan konstan dalam proses produksi,
2. Alokasi data penelitian, dan
3. Frekuensi pelatihan di bidang terkait produksi

### 3.4.4 Variabel Inovasi Produk

Inovasi produk dapat didefinisikan sebagai pengenalan barang dan jasa yang diproduksi oleh sebuah perusahaan yang baru dan telah melalui berbagai macam peningkatan yang signifikan berkaitan dengan fungsi dan karakteristik dari produk atau jasa tersebut. Inovasi produk adalah pengenalan dan pengembangan jenis barang atau layanan baru yang melengkapi kekurangan produk sebelumnya dengan lebih menekankan pada kualitas (Atalay et al., 2013).

Inovasi produk dapat diukur dengan tiga indikator yaitu

1. Mengembangkan produk baru
2. Meningkatkan kualitas produk

### 3. Mempercepat pengenalan produk baru ke pasar

#### 3.4.5 Variabel Kinerja Operasional

Kinerja Operasional (*Operation Performance*) berhubungan dengan penggunaan setiap sumber daya yang ada di sebuah organisasi atau perusahaan. Kinerja operasional memperhatikan apakah setiap sumber daya yang digunakan telah dimaksimalkan fungsinya sehingga visi dan misi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Kinerja operasional adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya menggunakan manfaat keuangan dan non-keuangan / manfaat operasional (Ya'kob & Jusoh, 2016; Ramakrishnan et al., 2015; Rasula et al., 2012).

Menurut Tarigan (2018) indikator untuk menghitung kinerja operasional:

1. Pemenuhan pesanan,
2. Kecepatan pengiriman,
3. Fleksibilitas pengiriman, dan
4. Fleksibilitas untuk mengubah volume.

### **3.5 Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel**

#### 3.5.1. Populasi

Menurut Sugiyono (2016) populasi adalah wilayah generalisasi wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang kemudian ditetapkan oleh peneliti untuk ditarik kesimpulan. Populasi dari penelitian ini adalah Pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) Grabah di Yogyakarta dengan ciri-ciri sebagai berikut:

1. Telah berdiri dan beroperasi selama lebih dari 3 tahun.
2. Berada di Yogyakarta dan melakukan proses produksi sendiri dalam operasi dan kegiatan bisnisnya.
3. Sesuai dengan kriteria Usaha Mikro menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Pasal 6, dijelaskan bahwa subyek penelitian harus memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) per tahun, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha;
4. Memiliki karyawan paling sedikit berjumlah 3 orang.

Jumlah populasi yang diteliti tidak terbatas karena belum terdapat data yang menunjukkan jumlah UMKM grabah di Yogyakarta secara pasti.

### 3.5.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2016) sampel adalah penelitian yang dilakukan dengan mengambil populasi dengan karakteristik yang dianggap dapat mewakili seluruh populasi. Menurut Sugiyono (2011) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006) mengutarakan patokan atau acuan untuk menentukan ukuran sampel yang akan diambil:

1. Untuk kebanyakan penelitian, ukuran sampel yang tepat berjumlah lebih dari 30 sampel dan kurang dari 500 sampel.
2. Jika sampel memiliki pecahan ke dalam subsample seperti pria dan wanita, junior dan senior, dan sebagainya, maka ukuran sampel yang tepat adalah minimum 30 sampel.
3. Dalam penelitian multivariate (termasuk analisis regresi berganda), ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.
4. Bagi penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian lebih tepat adalah dengan ukuran sampel jumlah kecil yaitu antara 10 sampai dengan 20 sampel.

Mengacu dari acuan yang diberikan Roscoe (1975) yang dikutip Uma Sekaran (2006), maka peneliti akan mengambil



sampel sebanyak 96 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) grabah.

### **3.6. Jenis dan Teknik Pengumpulan data**

#### 3.6.1. Jenis Data

##### 3.6.1.1. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang diperoleh dari tangan pertama yang kemudian dicarikan solusi untuk diteliti (Sekaran 2016). Kuesioner digunakan sebagai data primer didalam penelitian. Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai data primer adalah responden yang berhubungan dengan identitas dan keadaan sosial, seperti: usia, pendidikan terakhir, jabatan, masa kerja pada karyawan hotel bank mandiri yang berlokasi di jalan pemuda semarang.

##### 3.6.1.2 Pengujian Instrumen

###### **3.6.1.2.1 Uji Validitas**

Uji validitas berfungsi untuk menentukan valid atau tidaknya suatu kuesioner yang digunakan untuk mengukur sebuah konsep. Valid atau tidaknya kuesioner dapat ditentukan jika item pertanyaan dalam kuesioner tersebut dapat mengungkapkan sesuatu yang akan diukur (Sekaran dan Bougie, 2013). Dalam penelitian ini, digunakan nilai korelasi *product moment* ( $r$ ) yang berfungsi untuk menentukan uji

validitas. Taraf signifikansi yang digunakan untuk menguji adalah sebesar 5% atau 0,05. Aplikasi SPSS 21 digunakan untuk membantu menguji validitas penelitian ini. Menurut Arikunto (2010), rumus *product moment* adalah sebagai berikut.

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana:

- $r_{xy}$  : koefisien korelasi antara jumlah skor butir (x) dengan jumlah skor total (y)
- X : skor item
- Y : skor total
- N : jumlah subyek

Sehingga, setiap butir pertanyaan yang diuji validitasnya diuji menggunakan korelasi *pearson product moment* antara skor item dengan skor total. Butir pertanyaan tersebut dianggap valid bila signifikansinya <0,05.

### 3.5.2.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Reliabel atau tidaknya suatu kuesioner dapat ditentukan oleh konsistensi atau stabilnya jawaban seseorang terhadap pertanyaan yang diberikan dari waktu ke waktu. Kuesioner reliabel jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60. Jika nilai *Cronbach's Alpha* lebih kecil dari 0,60 maka tidak reliabel.

(Ghozali, 2011). Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan rumus *Alpha Moment*, yang menurut Arikunto (2010) dirumuskan sebagai berikut :

$$r_{II} = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{(\sum \sigma_b^2)}{\sigma_t^2} \right]$$

Keterangan :

$r_{II}$  = reliabilitas instrumen

$k$  = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

$\sum \sigma_b^2$  = jumlah varians butir

$\sigma_t^2$  = varians total

### 3.6.1.2. Data Sekunder

Data yang didapatkan peneliti dari sumber informasi yang sudah ada sebelumnya (Sekaran 2016). Jurnal atau penelitian terdahulu data-data terkait bank untuk digunakan sebagai data sekunder dalam penelitian.

## 3.6.2. Metode Pengumpulan Data

### 3.6.2.1. Tinjauan Kepustakaan

Tinjauan kepustakaan dilakukan dengan cara mengumpulkan, membaca literatur maupun jurnal dan referensi yang relevan agar permasalahan dapat dikaji secara mantab dan dapat memperkuat landasan teori yang digunakan.

### 3.6.2.2 Tinjauan Lapangan

Tinjauan lapangan dilakukan dengan kuesioner. kuesioner sendiri mempunyai arti daftar pertanyaan yang diberikan kepada responden.

Skala Likert digunakan dalam penelitian ini. Menurut sugiyono (2013) skala likert mempunyai kegunaan untuk mengukur sikap dan pendapat pada prespsi seorang maupun kelompok pada gejala sosial ataupun fenomena sosial. Variabel yang diukur dengan skala Likert adalah pelatihan, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan kinerja. Dalam penelitian ini terdapat lima tingkatan jawaban diantaranya :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Ragu-ragu/Netral

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (ST)

### **3.7. Metode Analisis Data**

#### **3.7.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif yaitu teknik statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul tanpa bermaksud untuk membuat kesimpulan yang generalisasi (sugiyono 2016)

#### **3.7.2. Analisis Inferensial**

Analisis Inferensial menurut Sugiyono (2012) adalah teknik statistic yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi yang jelas dan teknik pengambilan sampel dari populasi itu dilakukan secara random. Analisis Inferensial juga digunakan untuk menguji

hipotesis yang telah dikemukakan melalui langkah analisis Regresi Berganda yang menggunakan Uji Asumsi Klasik.

### **3.7.3 Analisis Operasionalisasi**

#### **3.7.3.1 Uji Asumsi Klasik**

Sebelum dilakukan analisis regresi, maka perlu dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu, yang meliputi:

1. Uji Normalitas

Menurut Imam Ghozali (2011) Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji normal atau tidaknya variabel terikat dan variabel bebas. Model regresi yang baik adalah jika nilai residu memiliki distribusi yang normal. Variabel yang diuji adalah variable Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.yang di gunakan dalam uji Normalitas ini yaitu *Kolmogorov-Smirnov test* dimana nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi  $> 0,05$ .

2. Uji Multikolinieritas

Uji ini bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi atau hubungan antara variabel bebas yang ada pada model regresi. Suatu model regresi tidak bersifat multikolinieritas jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Selain itu, indicator

lain dalam uji ini adalah *Variance Inflating Factor* (VIF). (Imam Ghozali, 2011).

### 3. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2011) tujuan dari Uji Heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka data tersebut disebut Homoskedastisitas dan jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan berbeda ke pengamatan lainnya, maka data tersebut disebut heteroskedastisitas. Alat ukur untuk menguji heteroskedastisitas yang digunakan adalah uji Glejser. Prinsip kerja dari uji Glejser ini adalah dengan meregresikan variabel independen terhadap nilai Absolute Residual atau Abs\_RES.

Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskedastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05) maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

### 3.7.3.2 Analisis Regresi Berganda

Metode regresi digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Analisis regresi menyatakan teknik statistik yang menganalisis hubungan linear antara dua variabel dengan mengestimasi koefisien untuk sebuah persamaan garis lurus, satu variabel dinyatakan sebagai variabel dependen dan variabel lainnya dinyatakan sebagai variabel independen (Hair et al, 2006). Analisis regresi dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Teknik analisis regresi ini secara statistik dapat menentukan pengaruh antara variabel dengan melihat indikator pada nilai statistik F, koefisien determinan ( $R^2$ ) dan statistik t.

Regresi bermanfaat untuk menjawab seberapa jauh variabel dependen mampu dijelaskan oleh seluruh variabel independen yang dimasukkan dalam model. Metode ini juga digunakan untuk mencari koefisien regresi dengan formula sebagai berikut :

$$Y = + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4$$

**Keterangan:**

Y = Kinerja Operasional

$\beta_{1-3}$  = Koefisien regresi variable indepeden.

$X_1$  = Komitmen Organisasi

$X_2$  = *Planning*

$X_3$  = Inovasi Proses

X4 = Inovasi Produk

*goodness of fit* di gunakan untuk mengukur ketepatan fungsi regresi linier berganda dalam menaksir nilai aktual. Secara statistik hal tersebut dapat diukur dari nilai statistik t, nilai statistik F, dan koefisien determinasi ( $R^2$ ). Perhitungan tersebut secara statistik apabila nilai uji statistiknya berada dalam daerah kritis (daerah di mana  $H_0$  ditolak) dan sebaliknya disebut tidak signifikan jika nilai statistiknya berada dalam daerah dimana  $H_0$  diterima (Ghozali, 2006).

### 3.7.3.3 Uji t

Uji t digunakan untuk menyatakan bahwa variabel Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk mempunyai pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap Kinerja Operasional. Perumusan hipotesisnya adalah :

$H_0 : B_1 = 0$  tidak terdapat pengaruh signifikan secara parsial antara Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.

$H_1 : B_1 \neq 0$  terdapat pengaruh signifikan secara pasrial antara Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.



Kriteria pengujian adalah:

Apabila probabilitas kesalahan kurang dari 5 % maka  $H_0$  ditolak yang menunjukkan pengaruh signifikan secara parsial antara variabel Sikap, Norma Subjektif, dan Persepsi Kontrol terhadap Niat.

#### **3.7.3.4 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Melalui pengujian simultan ini dapat diketahui besarnya pengaruh variabel-variabel tersebut secara bersama-sama dengan melihat koefisien determinasi ( $R^2$ ). Koefisien determinan ( $R^2$ ) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis Regresi Linear Berganda.  $R^2$  menunjukkan besarnya variasi sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel terikatnya. Interpretasi terhadap hasil koefisien determinan ( $R^2$ ) berarti:

- a. Apabila nilai koefisien determinan ( $R^2$ ) semakin mendekati angka satu berarti variabel terikat dapat dijelaskan secara linear oleh variabel bebas. Jadi semakin besar  $R^2$  maka semakin tepat model regresi yang dipakai sebagai alat peramalan, karena total variasi dapat menjelaskan variabel terikat.
- b. Apabila koefisien determinasi ( $R^2$ ) semakin mendekati angka nol maka sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat

semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa besarnya koefisien determinan ganda ( $R^2$ ) berada antara 0 dan 1 atau  $0 < R^2 < 1$ .

### 3.7.3.5 Uji F

Uji F digunakan untuk menyatakan bahwa variabel Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap Kinerja Operasional. Perumusan hipotesisnya adalah :

$H_0 : R = 0$  tidak ada pengaruh secara bersama-sama antara Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.

$H_1 : R \neq 0$  ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.

Kriteria pengujian adalah :

- a. Apabila  $F_{sig} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima ini berarti tidak ada pengaruh yang simultan antara variabel Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.

- b. Apabila  $F_{sig} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak hal ini berarti terdapat pengaruh yang simultan antara variabel Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional.

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai Pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Grabah di Yogyakarta. Dalam penelitian ini data diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan kepada 96 responden yaitu manajer atau pemilik UMKM Grabah di Yogyakarta. Analisis data dan pembahasan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### 4.1 Karakteristik Responden Penelitian

Analisis ini untuk memberikan gambaran responden, apakah dengan karakteristik diri yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama ataukah tidak. Karakteristik responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1** Karakteristik Responden

<b>Karakteristik Responden</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase</b>
<b>Jenis kelamin</b>		
Pria	70	72,9
Wanita	26	27,1
<b>Usia Responden</b>		
21 tahun – 30 tahun	3	3,1
31 tahun – 40 tahun	12	12,5
41 tahun – 50 tahun	74	77,1
>50 tahun	7	7,3
<b>Pendidikan Terakhir</b>		
SD	11	11,5
SMP	9	9,4
SMA	52	54,2
Diploma	11	11,5

Sarjana	13	13,5
<b>Usia Perusahaan</b>		
5-10 tahun	14	14,6
10-15 tahun	15	15,6
>15 tahun	67	69,8
<b>Penghasilan/bulan</b>		
3 juta	8	8,3
4 juta	25	26,0
5 juta	27	28,1
6 juta	20	20,8
7 juta	5	5,2
8 juta	3	3,1
9 juta	3	3,1
10 juta	5	5,2
<b>Jumlah Karyawan</b>		
3 orang	9	9,4
4 orang	20	20,8
5 orang	27	28,1
6 orang	20	20,8
7 orang	16	16,7
8 orang	3	3,1
9 orang	1	1,0
<b>TOTAL</b>	<b>96</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1, diketahui bahwa jenis kelamin responden mayoritas adalah pria sebanyak 70 responden (72,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 26 responden (27,1%). Responden berdasarkan usia mayoritas responden berusia 41-50 tahun sebanyak 74 responden (77,1%), berusia 31-40 tahun sebanyak 12 responden (12,5%), berusia >50 tahun sebanyak 7 responden (7,3%), sedangkan responden berusia 21-30 tahun sebanyak 3 responden (3,1%). Selanjutnya responden berdasarkan pendidikan terakhir, mayoritas responden memiliki pendidikan terakhir SMA sebanyak 52 responden (54,2%), pendidikan terakhir Sarjana sebanyak

13 responden (13,5%), pendidikan terakhir SD dan Diploma D3 masing-masing sebanyak 11 responden (11,5%) dan responden dengan pendidikan terakhir SMP sebanyak 9 responden (9,4%). Terakhir responden berdasarkan usia perusahaan mayoritas adalah usia perusahaan >15 tahun sebanyak 67 responden (69,8%), usia perusahaan 10-15 tahun sebanyak 15 responden (15,6) dan usia perusahaan 5-10 tahun sebanyak 14 responden (14,6%). Selanjutnya responden berdasarkan penghasilan per bulan, mayoritas responden memiliki penghasilan sebesar 5juta/bulan sebanyak 27 responden (28,1%), penghasilan sebesar 4juta/bulan sebanyak 25 responden (26%) , penghasilan sebesar 6 juta sebanyak 20 responden (20,8%), penghasilan 3 juta/bulan sebanyak 8 responden (8,3%), penghasilan 7 juta/bulan sebanyak 5 responden (5,2%), penghasilan 10 juta/bulan sebanyak 5 responden (5,2%) , penghasilan 8 juta/bulan sebanyak 3 responden (3,1%), penghasilan 9juta/bulan sebanyak 3 responden (3,1%). Selanjutnya responden berdasarkan jumlah karyawan, mayoritas responden memiliki karyawan sebanyak 5 orang sebanyak 27 responden (28,1%), responden dengan jumlah karyawan 6 orang sebanyak 20 responden (20,8%), responden dengan jumlah karyawan 4 orang sebanyak 20 responden (20,8%), responden dengan jumlah karyawan 7 orang sebanyak 16 responden (16,7%), responden dengan jumlah karyawan 3 orang sebanyak 9 responden (9,4%), responden dengan jumlah karyawan 8 karyawan sebanyak 3 responden

(3,1%), responden dengan jumlah karyawan 9 orang sebanyak 1 responden (1%)

#### 4.2 Deskripsi Data Variabel Penelitian

Deskripsi jawaban responden digunakan untuk mengetahui tanggapan yang diberikan oleh responden terhadap Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses, Inovasi Produk dan Kinerja Operasional. Berdasarkan data yang dikumpulkan, jawaban dari responden telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui deskriptif terhadap masing-masing variabel. Penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

$$\text{Interval} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

Sehingga diperoleh batasan penilaian terhadap masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

1 = 1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

2 = 1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

3 = 2,61 – 3,40 = Netral

4 = 3,41 – 4,20 = Setuju

5 = 4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

##### 4.2.1 Hasil Analisis Variabel Eksogen

a. Variabel X1

Variabel eksogen pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasi dan Jaringan Inovasi Kolaborasi. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel eksogen ditunjukkan dalam Tabel 4.2 dan 4.3.

**Tabel 4.2**  
**Komitmen Organisasi**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KO1	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan	3,76	Tinggi
KO2	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang bergantung dengan perusahaan sebagai tempat mencari nafkah	3,74	Tinggi
KO3	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang tidak ingin pindah ke perusahaan lain	3,84	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,78</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Komitmen Organisasi dengan nilai rata-rata sebesar 3,78 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KO3 sebesar 3,84 yaitu “Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang tidak ingin pindah ke perusahaan lain”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KO2 sebesar 3,74 yaitu “Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang bergantung dengan perusahaan sebagai tempat mencari



nafkah”.Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki komitmen pada organisasi yang baik, karena mayoritas karyawan ingin tetap bekerja di organisasi tempat mereka bekerja sekarang.

b. Variabel X2

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah *Planning*. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel *Planning* ditunjukkan dalam Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
***Planning***

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
P 1	Perusahaan memiliki perencanaan yang jelas (arah dan tujuan)	4,03	Baik
P 2	Perusahaan memiliki perencanaan yang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, rencana yang hendak dibuat dan masalah yang dihadapi	4,20	Baik
P 3	Adanya keterkaitan perencanaan dengan kebijakan yang diambil	4,15	Baik
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>4,13</b>	<b>Baik</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden menilai variabel *Planning* dengan nilai rata-rata sebesar 4,13 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode PC3 sebesar 4,24 yaitu “Perusahaan secara rutin mengontrol biaya produksi”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode PC1 sebesar 4,03 yaitu “Perusahaan memiliki perencanaan dalam mengelola pemanfaatan bahan baku”.Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa organisasi telah memiliki *planning* yang baik,

yang ditunjukkan dari rutinnnya organisasi melakukan kontrol terhadap biaya produksi.

c. Variabel X3

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Inovasi Proses. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Inovasi Proses**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IP1	Perusahaan melakukan inovasi dengan meningkatkan proses produksi	3,50	Inovatif
IP2	Perusahaan memberikan kontribusi penelitian dalam meningkatkan inovasi proses produksi	3,38	Netral
IP3	Perusahaan memberikan pelatihan terkait dengan proses produksi kepada karyawan	3,70	Inovatif
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,52</b>	<b>Inovatif</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Inovasi Proses dengan nilai rata-rata sebesar 3,52 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IP3 sebesar 3,70 yaitu “Perusahaan memberikan pelatihan terkait dengan proses produksi kepada karyawan”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IP2 sebesar 3,38 yaitu “Perusahaan memberikan kontribusi penelitian dalam meningkatkan inovasi proses produksi”. Berdasarkan hal tersebut maka

pelatihan yang diberikan organisasi dapat meningkatkan inovasi proses produksi di dalam organisasi.

d. Variabel X4

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Inovasi produk. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel mediasi ditunjukkan dalam Tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Inovasi Produk**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
IPDK1	Perusahaan giat dalam mengembangkan produk baru	3,58	Inovatif
IPDK2	Perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk	4,11	Inovatif
IPDK3	Perusahaan memperkenalkan produk baru ke pasar dengan cepat	3,26	Netral
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,65</b>	<b>Inovatif</b>

Sumber: data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden menilai variabel Inovasi Produk dengan nilai rata-rata sebesar 3,65 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode IPDK2 sebesar 4,11 yaitu “Perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode IPDK sebesar 3,26 yaitu “Perusahaan memperkenalkan produk baru ke pasar dengan cepat”. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas

pelaku usaha setuju bahwa inovasi produk diperlukan, untuk meningkatkan daya saing produk.

#### 4.2.2 Hasil Analisis Variabel Endogen

##### a. Variabel Y

Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Kinerja Operasional. Hasil analisis deskriptif terhadap variabel endogen ditunjukkan dalam Tabel 4.6.

**Tabel 4.6**  
**Kinerja Operasional**

<b>Kode</b>	<b>Item</b>	<b>Mean</b>	<b>Kriteria</b>
KOPR1	Perusahaan dapat memenuhi pesanan dengan tepat	4,00	Tinggi
KOPR2	Perusahaan dapat mengirim produk dengan cepat	4,13	Tinggi
KOPR3	Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam pengiriman sesuai dengan permintaan konsumen	3,86	Tinggi
KOPR4	Perusahaan memberikan fleksibilitas untuk mengubah volume pesanan sesuai dengan permintaan konsumen	3,45	Tinggi
<b>Rata-Rata Total</b>		<b>3,86</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa responden menilai Kinerja Operasional perusahaan dengan nilai rata-rata sebesar 3,86 yang masuk dalam kriteria setuju. Nilai tertinggi terdapat pada item dengan kode KOPR2 sebesar 4,13 yaitu “Perusahaan dapat mengirim produk dengan cepat”. Sedangkan penilaian dengan nilai terendah terdapat pada item dengan kode KOPR sebesar 3,45 yaitu

“Perusahaan memberikan fleksibilitas untuk mengubah volume pesanan sesuai dengan permintaan konsumen”. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja operasional pada masing-masing organisasi sudah baik, yang ditunjukkan dengan mayoritas responden yang setuju bahwa kinerja operasional yang baik dilihat dari bagaimana organisasi melakukan pengiriman produk dengan cepat.

### 4.3 Pengujian Instrumen

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas yang akan digunakan menggunakan pendekatan korelasi *product moment* antara masing-masing item yang digunakan untuk mengukur suatu variabel dengan skor total variabel tersebut. Persyaratan yang digunakan adalah jika nilai koefisien korelasi atau  $r_{hitung}$  tersebut bernilai positif, berarti item dinyatakan valid. Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel sikap :

**Tabel 4.7 Hasil Uji Variabel Komitmen Organisasi**

Item	$r_{hitung}$	Sig.	Ket
KO 1	0.944	0.000	Valid
KO 2	0.846	0.000	Valid
KO 3	0.928	0.000	Valid

Sumber Lampiran 5.1

Berdasarkan tabel 4.7 hasil pengujian validitas variabel Komitmen Organisasi dari 96 responden diperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ . sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel Komitmen Organisasi adalah valid.

Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel Norma *Planning* :

**Tabel 4.8 Hasil Uji Variabel *Planning***

<b>Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>Sig.</b>	<b>Ket</b>
<i>Planning 1</i>	0.754	0.000	Valid
<i>Planning 2</i>	0.924	0.000	Valid
<i>Planning 3</i>	0.906	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5.2

Berdasarkan tabel 4.8 hasil pengujian validitas variabel *planning* dari 96 responden diperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ . sehingga hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item variabel *planning* adalah valid.

Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel Inovasi proses :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Variabel Inovasi Proses**

<b>Item</b>	<b>r<sub>hitung</sub></b>	<b>Sig.</b>	<b>Ket</b>
Inovasi proses 1	0.949	0.000	Valid
Inovasi proses 2	0.925	0.000	Valid
Inovasi proses 3	0.880	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5.3

Berdasarkan tabel 4.9 hasil pengujian validitas variabel inovasi proses dari 96 responden diperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ . sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua item variabel inovasi proses adalah valid.

Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel inovasi produk :

**Tabel 4.10 Hasil Uji Variabel Inovasi Produk**

Item	$r_{hitung}$	Sig.	Ket
Inovasi Produk 1	0.876	0.000	Valid
Inovasi Produk 2	0.870	0.000	Valid
Inovasi Produk 3	0.829	0.000	Valid

Sumber: Lampiran 5.4

Berdasarkan 4.10 hasil pengujian validitas variabel inovasi produk dari 96 responden diperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ . sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua item variable inovasi produk adalah valid.

Berikut adalah hasil pengujian validitas variabel kinerja operasional :

**Tabel 4.11 Hasil Uji Variabel Kinerja Operasional**

Item	$r_{hitung}$	Sig.	Ket
Kinerja Operasional 1	0.909	0.000	Valid

Kinerja Operasional 2	0.906	0.000	Valid
Kinerja Operasional 3	0.816	0.000	Valid
Kinerja Operasional 4	0.804	0.000	Valid

Sumber : Lampiran 5.5

Berdasarkan tabel 4.11 hasil pengujian validitas variabel kinerja operasional dari 96 responden diperoleh nilai signifikansi  $> 0,05$ . sehingga hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa semua item variabel kinerja operasional adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas yang dilakukan menggunakan *Alpha Cronbach*. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *Alpha Cronbach* yang diperoleh masing-masing variabel disajikan dalam Tabel 4.12 berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Alpha Cronbach</i>
Komitmen Organisasi	0.892
<i>Planning</i>	0.831
Inovasi Proses	0.907
Inovasi Produk	0.821
Kinerja Operasional	0.874

Sumber: Lampiran 5



Dari tabel 4.5 dapat diketahui bahwa nilai *Alpha Cronbach* untuk setiap variabel memiliki nilai lebih dari 0,600 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen yang ada dalam penelitian ini mempunyai realibilitas yang baik (Hair *et al*, 2006). Dari hasil pengujian validitas serta reliabilitas, dapat diperoleh kesimpulan bahwa kuesioner yang digunakan telah layak digunakan sebagai instrumen penelitian.

#### **4.4 Analisis Inferensial**

##### **. 4.4.1 Uji Asumsi Klasik**

Untuk mendapatkan model regresi yang terbaik, maka dibutuhkan sifat tidak bias linier terbaik (BLUE/ *Best Linier Unbiased Estimator*) dari prediktor. Untuk mendapatkan persamaan regresi yang memenuhi persyaratan BLUE ini, dibutuhkan serangkaian pengujian, yaitu uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas

##### **4.4.1.1 Uji Normalitas**

Menurut Imam Ghozali (2011) Uji normalitas memiliki tujuan untuk menguji normal atau tidaknya variabel terikat dan variabel bebas. Sehingga, harus dilakukan dahulu uji normalitas data dengan

*One Sample Kolmogorov-Smirnov Test* dengan signifikansi sebesar 5%. Pengujian dilakukan terhadap nilai residual dari model regresi karena jika terdapat normalitas, maka nilai residual akan terdistribusi secara normal dan independen (Ghazali, 2011).

Hipotesis yang digunakan adalah:

$H_0$  = berdistribusi normal

$H_a$  = tidak berdistribusi normal

Dengan pengambilan keputusannya adalah:

- 1) Jika nilai signifikansi  $< 0.05$  maka  $H_0$  ditolak
- 2) Jika nilai signifikansi  $> 0.05$  maka  $H_0$  diterima

Jika signifikansi pada nilai *Kolmogorov-Smirnov*  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak, yang berarti data berdistribusi tidak normal. Jika signifikansi pada nilai *Kolmogorov-Smirnov*  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima, yang berarti berdistribusi normal (Ghozali, 2011). Hasil pengujian disajikan pada Tabel 4.13 berikut :

**Tabel 4.13 Hasil Uji Normalitas (Uji *Kolmogorov-Smirnov*)**

Jumlah Data (N)	Nilai K-S	Signifikansi
96	0,658	0,779

Sumber: Lampiran 6.2

Tabel 4.11 menunjukkan hasil dari pengujian data yang telah dilakukan. Hasilnya nilai signifikansi memiliki nilai lebih

besar dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

#### 4.4.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji ini bertujuan untuk menguji ada tidaknya korelasi atau hubungan antara variabel bebas yang ada pada model regresi. Suatu model regresi tidak bersifat multikolinieritas jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,1. Selain itu, indikator lain dalam uji ini adalah *Variance Inflating Factor* (VIF). (Imam Ghozali, 2011). Hasil analisis terhadap kedua indikator tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.14 berikut:

**Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinearitas**

Variabel	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	Keputusan
Komitmen Organisasi	0.710	1.408	Tidak Multikolinieritas
<i>Planning</i>	0.563	1.775	Tidak Multikolinieritas
Inovasi Proses	0.589	1.699	Tidak Multikolinieritas
Inovasi Produk	0.513	1.948	Tidak Multikolinieritas

Sumber : Lampiran 6.1

Nilai patokan yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinieritas adalah nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  atau sama dengan nilai *VIF*  $\geq 10$  (Ghozali, 2011). Tabel 4.12 diatas menunjukkan bahwa nilai *tolerance* variabel Komitmen Organisasi (X1), *Planning* (X2), Inovasi Proses (X3), dan

Inovasi Produk (X4) dalam penelitian ini memiliki nilai lebih besar dari 0,10 sedangkan nilai *VIF* lebih kecil dari 10. Sehingga kesimpulan dari pengujian ini adalah tidak ditemukan gejala multikolinearitas antara masing-masing variabel independen dalam model regresi.

#### 4.4.1.3 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Imam Ghozali (2011) tujuan dari Uji Heteroskedestisitas adalah untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap, maka data tersebut disebut Homoskedastisitas dan jika *variance* dari nilai residual satu pengamatan berbeda ke pengamatan lainnya, maka data tersebut disebut heteroskedastisitas. Alat ukur untuk menguji heteroskedastisitas yang digunakan adalah uji Glejser. Prinsip kerja dari uji Glejser ini adalah dengan meregresikan variabel independen terhadap nilai Absolute Residual atau Abs\_RES. Model regresi yang baik adalah yang Homoskedastisitas atau tidak terjadi Heteroskidastisitas. Jika probabilitas signifikansinya di atas tingkat kepercayaan 5% (0,05) maka model regresi tidak mengandung adanya heteroskedastisitas.

**Tabel 4.15 Hasil Uji Heteroskedastisitas (Uji Glejser)**

<b>Variabel</b>	<i>Signifikansi</i>	<b>Keputusan</b>
Komitmen Organisasi	0.489	Tidak Heteroskedatistas
<i>Planning</i>	0.431	Tidak Heteroskedatistas
Inovasi Proses	0.429	Tidak Heteroskedatistas
Inovasi Produk	0.311	Tidak Heteroskedatistas

Sumber: Lampiran 6.3

Uji heteroskedastisitas (Uji Glejser) yang tersaji pada tabel 4.13 menunjukkan bahwa variabel Komitmen Organisasi (X1), *Planning* (X2), Inovasi Proses (X3), dan Inovasi Produk (X4) dalam penelitian memiliki nilai signifikansi lebih besar dari nilai  $\alpha$  (0,05). Sehingga persamaan regresi linier bebas dari heteroskedastisitas.

#### 4.4.2 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan metode analisis regresi linear berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji pengaruh variable Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses, dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional. Kedua metode analisis regresi linear tersebut dilakukan menggunakan *software* IBM SPSS 21.

Untuk mengetahui tingkat ketepatan fungsi regresi, diukur dari *goodness of fit* yang secara statistik dapat dilihat dari nilai *adjusted R<sup>2</sup>* ,

nilai statistik t, dan nilai statistik F. Apabila nilai uji statistik t berada di bawah 0,05, maka  $H_0$  ditolak.

Hipotesis pertama hingga hipotesis keempat bertujuan untuk mengetahui pengaruh Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses, dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional. Hasil pengujian hipotesis pertama hingga hipotesis ketiga dapat dilihat pada Tabel 4.16 berikut:

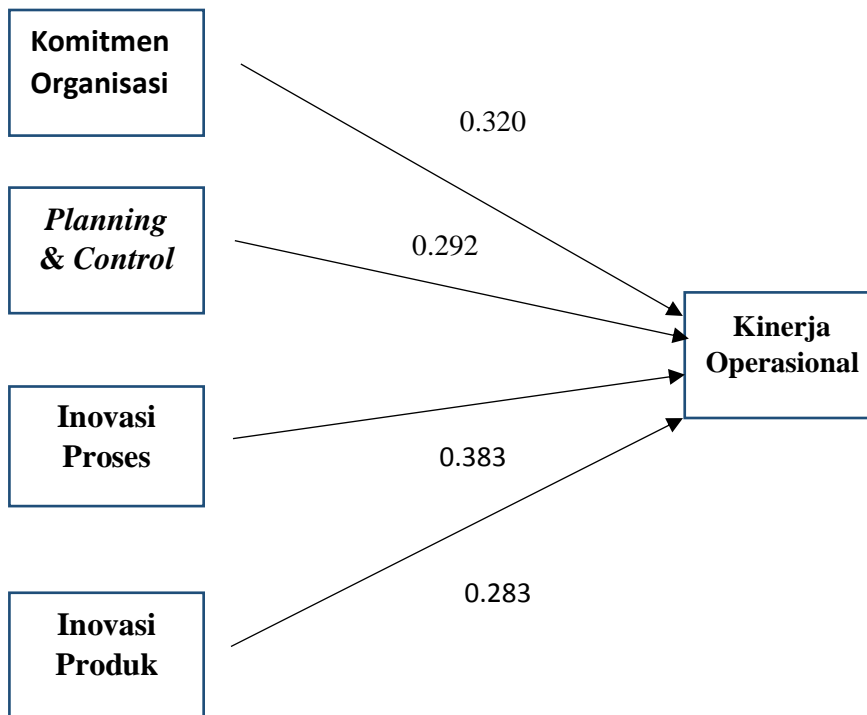
**Tabel 4.16 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda**

Variabel	Koef.	t hitung	Sig.	Keputusan
(Constant)	0.578			
Komitmen Organisasi	0.320	3.156	0.002	Signifikan
<i>Planning</i>	0.292	2.713	0.008	Signifikan
Inovasi Proses	0.383	3.703	0.000	Signifikan
Inovasi Produk	0.283	2.243	0.027	Signifikan
<i>Adjusted R Square</i> =0,605 dengan F hit=37,311 dan Sig.=0.000				

Sumber: Lampiran 7

Berdasarkan tabel 4.16 didapatkan persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 0,578 + 0,320(X1) + 0,292(X2) + 0,383(X3) + 0,283(X4)$$



**Gambar 4.1** Persamaan Regresi

Nilai *Adjusted R*<sup>2</sup> mempunyai nilai sebesar 0,605. Hal ini berarti 60,5% Niat untuk meningkatkan Kinerja Operasional dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen, Komitmen organisasi, *Planning*, Inovasi Proses, dan Inovasi Produk sedangkan sisanya (100% - 60,5% = 39,5%) dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

**a. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Operasional**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$H_0: B_1=0$$

Komitmen Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

$$H_1: B_2 \neq 0$$

Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh koefisien regresi Komitmen Organisasi sebesar 0,320. Pada taraf signifikansi ( $p$ )  $0,002 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Komitmen Organisasi secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional. Hal ini berarti sesuai dengan  $H_1$ .

#### **b. Pengaruh *Planning* terhadap Kinerja Operasional**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$H_0: B_2 = 0$$

*Planning* tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

$$H_1: B_2 \neq 0$$

*Planning* berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh koefisien regresi *Planning* sebesar 0,292. Pada taraf signifikansi ( $p$ )  $0,008 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa *Planning* secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional. Hal ini berarti sesuai dengan  $H_a$ .

#### **c. Pengaruh Inovasi Proses terhadap Kinerja Operasional**

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$$H_0: B_3 = 0$$

Inovasi Proses tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

$$H_1: B_3 \neq 0$$



Inovasi Proses berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh koefisien regresi inovasi proses sebesar 0,383. Pada taraf signifikansi ( $p$ )  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Inovasi Proses secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

#### **d. Pengaruh Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini dinyatakan sebagai berikut:

$H_0$  :  $B_3=0$

Inovasi Produk tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

$H_1$  :  $B_3 \neq 0$

Inovasi Produk berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan Tabel 4.16 diperoleh koefisien regresi inovasi produk sebesar 0,283. Pada taraf signifikansi ( $p$ )  $0,027 < 0,05$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa Inovasi Produk secara parsial berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional.

Hasil Uji F dapat dilihat dalam tabel 4.17 berikut :

**Tabel 4.17 hasil Uji F**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	429.514	4	107.378	37.311	.000 <sup>b</sup>
	Residual	261.893	91	2.878		
	Total	691.406	95			

Berdasarkan table 4.17 nilai F sebesar 37,311 dimana lebih besar dari F tabel = 2,472 dan dengan probabilitas signifikan 0,000 dimana jauh lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05), maka dapat dikatakan bahwa variabel independen (Komitmen Organisasi, Perencanaan, Inovasi Proses dan Inovasi Produk) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kinerja Operasional).

#### 4.5 Pembahasan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh variabel Komitmen organisasi, *Planning*, Inovasi proses, dan Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional. Penelitian ini diujikan pada pemilik UMKM Gerabah dengan tingkat usaha mikro di Yogyakarta. Hasil penelitian yang telah dilakukan, pengujian keempat hipotesis yang telah diungkapkan menunjukkan pengaruh positif dari keempat variabel terhadap Kinerja Operasional secara signifikan.

1. Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Operasional.

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Operasional. Sehingga semakin baik dan positif Komitmen organisasi yang ada dalam perusahaan maka semakin baik Kinerja Operasional Perusahaan untuk dapat terus bersaing dalam pertumbuhan industry dan juga memiliki keunggulan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Anthony Andrew (2017) dengan judul "*Employees' Commitment and its Impact on Organizational Performance*" Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen

Organisasi (Afektif, Normatif, Contunance) secara signifikan terkait dengan Kinerja Organisasi di Sekretariat Divisi Eravurpatru. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan positif antara komitmen Organisasi dan Kinerja Organisasi. Itu juga telah dibuktikan dari hasil bahwa ada korelasi kuat antara tiga aspek komitmen organisasi dan Kinerja Organisasi. Hasil-hasil ini pada gilirannya terkait dengan membimbing manajemen puncak untuk bekerja menuju peningkatan tingkat komitmen karyawan, dan manajemen harus merekrut karyawan yang cenderung terkait dengan organisasi, ini akan memiliki dampak besar dan membawa organisasi ke arah keunggulan kompetitif.

Dengan demikian adanya komitmen organisasi yang tinggi didalam perusahaan tentunya akan tumbuh rasa tanggung jawab dalam diri karyawan dan juga tumbuh kemauan, kebanggaan dan kesetiaan yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan. Tentunya dengan adanya komitmen organisasi yang baik dapat menciptakan kinerja operasional perusahaan yang baik pula.

## 2. *Planning* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional.

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menyatakan bahwa *planning* berpengaruh terhadap Kinerja Operasional perusahaan. Semakin baik *planning* maka semakin baik juga Kinerja Operasional perusahaan untuk dapat terus bersaing dan menciptakan keunggulan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Tarigan (2018) dengan judul “*The Impact of Organization Commitment to Process and Product Innovation In Improving*

*Operational Performance*” bahwasannya terdapat pengaruh antara *planning* dengan kinerja operasional perusahaan. Penetapan perencanaan yang jelas dan sesuai dengan kemampuan perusahaan tentunya akan menjadikan perusahaan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian perencanaan yang baik tentu akan berpengaruh terhadap kinerja operasional perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka semakin baik perencanaan maka semakin baik juga kinerja operasional perusahaan.

### 3. Inovasi Proses berpengaruh terhadap Kinerja Operasional.

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menyatakan bahwa Inovasi Proses berpengaruh Kinerja Operasional. Semakin baik Inovasi Proses maka semakin baik juga Kinerja Operasional Perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2018) mengatakan bahwa inovasi proses yang dilakukan oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja operasional perusahaan. Dengan adanya inovasi proses didalam perusahaan tentu akan terjadi perubahan proses produksi di perusahaan. Proses inovasi adalah metode produksi baru dengan mengadopsi teknologi baru di seluruh proses rantai nilai termasuk manufaktur, pemrosesan data dan distribusi (Ismail & Mamat, 2012).

Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Al-Sa’di, Ahmad Fathi et al., (2017) Temuan penelitian menunjukkan bahwa inovasi proses berpengaruh positif terhadap kinerja operasional. Perusahaan

yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja operasional mereka harus fokus pada inovasi proses yang berkontribusi pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya dan peningkatan respons. Temuan mengungkapkan efek mediasi positif dari inovasi proses pada hubungan kinerja operasional.

Penting bagi organisasi untuk meningkatkan inovasi proses sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional. Dengan menggunakan mesin baru, perusahaan dapat mengurangi beberapa biaya membebani, yaitu, karyawan yang berlebihan dan produk gagal. Hal ini diharapkan dapat memberikan produk baru untuk memuaskan konsumen. Berdasarkan hal tersebut, maka inovasi proses yang baik maka semakin baik juga kinerja operasional perusahaan.

#### 4. Inovasi Produk terhadap Kinerja Operasional

Hasil pengujian hipotesis keempat (H4) menyatakan bahwa Inovasi Produk berpengaruh terhadap Kinerja Operasional. Semakin positif Inovasi Produk maka akan dapat menciptakan Kinerja Operasional Perusahaan yang baik.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tarigan (2018) dan penelitian Jackson et al. (2016) yang menyatakan bahwa kualitas inovasi manajemen dalam menghasilkan produk dan proses inovasi akan memberikan kinerja operasional yang sangat baik bagi suatu perusahaan. Inovasi merupakan bagian dari karakter kerja yang menghubungkan aspek

budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja.

Kinerja operasional didalam organisasi memperhatikan apakah setiap sumber daya yang digunakan telah dimaksimalkan fungsinya sehingga visi dan misi yang telah ditetapkan dapat tercapai. Penting bagi anggota organisasi untuk meningkatkan kinerja operasional dari perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka semakin baik inovasi produk maka semakin baik juga kinerja operasional.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan di atas, maka dapat diambil kesimpulan seperti dibawah ini :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Komitmen Organisasi dengan Kinerja Operasional karena  $t$  hitung = 3,156 dimana nilai ini lebih besar dari  $t$  tabel = 1,986 dan nilai signifikansinya 0,002 atau lebih kecil dari 0,05.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Perencanaan dengan Kinerja Operasional karena  $t$  hitung = 2,713 dimana nilai ini lebih besar dari  $t$  tabel = 1,986 dan nilai signifikansinya 0,008 atau lebih kecil dari 0,05.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Inovasi Proses dengan Kinerja Operasional karena  $t$  hitung = 3,703 dimana nilai ini lebih besar dari  $t$  tabel = 1,986 dan nilai signifikansinya 0,000 atau lebih kecil dari 0,05.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan antara Inovasi Produk dengan Kinerja Operasional karena  $t$  hitung = 2,243 dimana nilai ini lebih besar dari  $t$  tabel = 1,986 dan nilai signifikansinya 0,027 atau lebih kecil dari 0,05.

#### **5.2 Saran**

Setelah melakukan penelitian yang sudah dilakukan, maka penulis memberikan saran yaitu penelitian selanjutnya disarankan lebih mendalami dan

menganalisis lebih lanjut tentang factor Komitmen Organisasi, *Planning*, Inovasi Proses, dan Inovasi Produk untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan, sehingga mungkin dapat menggunakan faktor-faktor tambahan dalam meneliti Kinerja Operasional agar perusahaan dapat menghadapi perkembangan industry serta dapat memiliki keunggulan. Selain itu, juga dapat menggunakan sasaran penelitian yang lebih luas, seperti pengusaha di bidang lain maupun tingkat usaha diatas mikro seperti usaha menengah agar dapat bermanfaat bagi banyak orang. Dengan kinerja operasional perusahaan yang baik, maka seharusnya pemilik usaha mikro gerabah dapat terus mengembangkan usahanya dan memiliki keunggulan dibandingkan para pesaingnya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, L. F., Sebolt-Leopold, J., & Meyer, M. B. (2003, October). CI-1040 (PD184352), a targeted signal transduction inhibitor of MEK (MAPKK). In *Seminars in oncology* (Vol. 30, pp. 105-116). WB Saunders.
- Al-Sa'di, A. F., Abdallah, A. B., & Dahiyat, S. E. (2017). The mediating role of product and process innovations on the relationship between knowledge management and operational performance in manufacturing companies in Jordan. *Business Process Management Journal*, 23(2), 349-376.
- Andrew, A. (2017). Employees' commitment and its impact on organizational performance. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 1-13.
- Atalay, M., Anafarta, N., & Sarvan, F. (2013). The relationship between innovation and firm performance: An empirical evidence from Turkish automotive supplier industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 226-235.
- Bruton, G. D., & White, M. A. (2007). The management of technology and innovation: A strategic approach. *Thomson South-Western*.
- Chapman, S. N. (2006). *The Fundamentals of Production Planning and Control*. Pearson Prentice Hall, New Jersey
- Chen, C. F. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12(5), 274-276.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- De Luca, L. M., & Atuahene-Gima, K. (2007). Market knowledge dimensions and cross-functional collaboration: Examining the different routes to product innovation performance. *Journal of marketing*, 71(1), 95-112.
- Djarwanto, P. S., & Subagyo, P. (2000). Statistik Induktif Edisi kelima. *BPFE, Yogyakarta*.
- Ghozali, I. (2011). Application of multivariate analysis with SPSS program. *Semarang: Diponegoro University Publishing Agency*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (Vol. 6).

- Hartini, S. (2012). Peran inovasi: pengembangan kualitas produk dan kinerja bisnis. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 14(1), 83-90.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Ismail, A., & Mamat, M. (2012). The relationship between information technology, process innovation and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(2).
- Jackson, S. A., Gopalakrishna-Remani, V., Mishra, R., & Napier, R. (2016). Examining the impact of design for environment and the mediating effect of quality management innovation on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 173, 142-152.
- Jacobs, F. R., Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (2009). *Operation and supply management* (12th Ed.), McGraw-Hill Irwin
- Jiwa Husada Tarigan, Z. (2018). The Impact Of Organization Commitment To Process and Product Innovation In Improving Operational Performance. *International Journal of Business & Society*, 19(2).
- Kang, M., & Yang, S. U. (2010). Comparing effects of country reputation and the overall corporate reputations of a country on international consumers' product attitudes and purchase intentions. *Corporate Reputation Review*, 13(1), 52-62.
- Lasut, J. (2014). Kebijakan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kontribusinya Terhadap Peningkatan Ekonomi Masyarakat Di Kecamatan Limboto Kabupaten Gorontalo. *JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 4(027).
- Lendel, V., Hittmár, Š., & Siantová, E. (2015). Management of innovation processes in company. *Procedia economics and finance*, 23, 861-866.
- Maqsood, T., & Finegan, A. D. (2009). A knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry. *International journal of managing projects in business*, 2(2), 297-307.
- Margono, S. (2004). Metode penelitian pendidikan. *Jakarta: Rineka Cipta*.
- Najib, M., & Kiminami, A. (2011). Innovation, cooperation and business performance: Some evidence from Indonesian small food processing cluster. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 1(1), 75-96.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). Can you get a better deal elsewhere? The effects of psychological contract replicability on organizational commitment over time. *Journal of Vocational Behavior*, 73(2), 268-277.
- Perry, S. J., Hunter, E. M., & Currall, S. C. (2016). Managing the innovators: Organizational and professional commitment among scientists and engineers. *Research Policy*, 45(6), 1247-1262.
- Pertiwi, Y. D., & Siswoyo, B. B. (2016). Pengaruh orientasi pasar terhadap kinerja pemasaran pada UMKM kripik buah di Kota Batu.
- Ramakrishnan, P., Haron, H., & Goh, Y-N. (2015). Factors influencing green purchasing adoption for small and medium enterprises (SMEs) in Malaysia, *International Journal of Business and Society*, 16(1), 39-56
- Rasula, J., Vuksic, V. B., & Stemberger, M. I. (2012). The impact of knowledge management on organisational performance. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 14(2), 147.
- Robbins, S. P. (2005). Principles of organizational behavior. *Cultural Research Bureau, Tehran*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. R. Y. (2002). Organizational Structure and Design. *Management. New York: PrenticeHall*.
- Rodríguez, N. G., Pérez, M. J. S., & Gutiérrez, J. A. T. (2008). Can a good organizational climate compensate for a lack of top management commitment to new product development?. *Journal of Business Research*, 61(2), 118-131.
- Roscoe, J. T. (1975). *Fundamental research statistics for the behavioral sciences [by] John T. Roscoe*.
- Salim, I. M., & Sulaiman, M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises. *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118.
- Sjamsulbachri, Asep. Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama. Bandung : Kencana Utama
- Soekarnoputri, M. (2002). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian, Pengembangan, dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi*, Retrieved from <http://ristekdikti.go.id/wp-content/uploads/2016/02/UU-Nomor-18-Tahun-2002-ttg-sistem-nasional-litbang-dan-iptek>.

- Su, Z., Ahlstrom, D., Li, J., & Cheng, D. (2013). Knowledge creation capability, absorptive capacity, and product innovativeness. *R&D Management*, 43(5), 473-485
- Sugiyono, H. (2016). Metode kualitatif dan kuantitatif. *Cetakan ke-23. Alfabeta, Bandung.*
- Sugiyono, P. (2011). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & R & D.
- Tarafdar, M., & Gordon, S. R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 353-392.
- Tarafdar, M., & Gordon, S. R. (2007). Understanding the influence of information systems competencies on process innovation: A resource-based view. *The Journal of Strategic Information Systems*, 16(4), 353-392.
- Utaminingsih, A. (2016). Pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan kreativitas strategi pemasaran terhadap kinerja pemasaran pada UKM kerajinan rotan di desa Teluk Wetan, Welahan, Jepara. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 31(2).
- Walker, R. M., Avellaneda, C. N., & Berry, F. S. (2011). Exploring the diffusion of innovation among high and low innovative localities: A test of the Berry and Berry model. *Public Management Review*, 13(1), 95-125.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.
- Ya'kob, S. A., & Jusoh, W. J. W. (2016). THE EFFECT OF SUPPLY CHAIN LINKAGE ON MICRO AND SMALL ENTERPRISES PERFORMANCE. *International Journal of Business and Society*, 17(1).

## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuisisioner

Kepada Yth.  
Saudara / saudari  
Di Tempat

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Saya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi UII yang sedang menyelesaikan tugas akhir, dengan judul **“Pengaruh Komitmen Organisasi, Planning dan Kontrol, Inovasi Proses dan Inovasi Produk Terhadap Kinerja Operasional pada UMKM Grabah”**.

Sehubungan dengan hal tersebut maka saya sangat mengharapkan bantuan partisipasi dari Bapak/Ibu untuk berkenan meluangkan waktu mengisi kuisisioner dalam lembar kuisisioner yang terlampir pada halaman berikut ini. Saya mengharapkan jawaban yang Ibu/Bapak/Sdr berikan nantinya adalah jawaban obyektif agar diperoleh hasil maksimal.

Bapak/Ibu tidak perlu khawatir karena jawaban dari kuisisioner ini bersifat rahasia dan hanya dipergunakan sebatas keperluan penelitian. Akhir kata, terima kasih atas bantuan dan partisipasi Bapak/Ibu sekalian.  
*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Hormat saya,  
Penulis

Abyyudha Abdullah  
NIM : 15311269

**IDENTITAS RESPONDEN**

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi data dibawah ini dengan cara diberi tanda centang  $\surd$

1. Nama :
2. Nama UMKM :
3. Jenis Kelamin :
  - a. Pria
  - b. Wanita
4. Usia :
  - a. < 20 tahun
  - b. 21 tahun – 30 tahun
  - c. 31 tahun – 40 tahun
  - d. 41 tahun – 50 tahun
  - e. > 50 tahun
5. Pendidikan Terakhir :
  - a. SD
  - b. SMP
  - c. SMA
  - d. Diploma
  - e. Sarjana
  - f. Pascasarjana
  - g. Doktor
6. Usia perusahaan :
  - a. < 5 tahun
  - b. 5 – 10 tahun
  - c. 10 – 15 tahun
  - d. > 15 tahun
7. Penghasilan/bulan : Rp. ....../bulan
8. Jumlah Karyawan : .....Orang

**PETUNJUK PENGISIAN**

Berilah tanda  $\surd$  (centang) pada kolom penilaian yang sesuai dengan pilihan anda.

- STS = Sangat Tidak Setuju (1)  
 TS = Tidak Setuju (2)  
 N = Ragu – ragu (3)  
 S = Setuju (4)

SS = Sangat Setuju (5)

### **Komitmen organisasi**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan					
2	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang bergantung dengan perusahaan sebagai tempat mencari nafkah					
3	Karyawan memiliki komitmen dengan perusahaan, ditunjukkan dengan karyawan yang tidak ingin pindah ke perusahaan lain					

### **Planning**

<b>No</b>	<b>Pertanyaan</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Perusahaan memiliki perencanaan yang jelas (arah dan tujuan)					
2	Perusahaan memiliki perencanaan yang sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan, rencana yang hendak dibuat dan masalah yang dihadapi					
3	Adanya keterkaitan perencanaan dengan kebijakan yang diambil					

**Inovasi Proses**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan melakukan inovasi dengan meningkatkan proses produksi					
2	Perusahaan memberikan kontribusi penelitian dalam meningkatkan inovasi proses produksi					
3	Perusahaan memberikan pelatihan terkait dengan proses produksi kepada karyawan					

**Inovasi Produk**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan giat dalam mengembangkan produk baru					
2	Perusahaan selalu meningkatkan kualitas produk					
3	Perusahaan memperkenalkan produk baru ke pasar dengan cepat					

**Kinerja Operasional**

No	Pertanyaan	1	2	3	4	5
1	Perusahaan dapat memenuhi pesanan dengan tepat					
2	Perusahaan dapat mengirim produk dengan cepat					
3	Perusahaan memberikan fleksibilitas dalam pengiriman sesuai dengan permintaan konsumen					
4	Perusahaan memberikan fleksibilitas untuk mengubah volume pesanan sesuai dengan permintaan konsumen					



No	Nama Responden	Nama UMKM	Jenis Kelamin	Usia (Tahun)	Pendidikan	Usia Perusahaan	jmlh karyawan	rata rata penghasilan/bln	Alamat
									83
1	Antonius	Anton Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	8 orang	10 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
2	Bejo Purwanto	Bejo Keramik	Pria	>50	SMA	>15 tahun	7 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
3	Dewi Trisilowati	Sareh Keramik	Wanita	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	3 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
4	Gilah	Gilah Keramik	Wanita	41-50	SD	>15 tahun	4 orang	6 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
5	Ginaryo	Ginaryo Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	7 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
6	Harsanti	Moko Keramik	Wanita	>50	SMA	>15 tahun	5 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
7	Hartono	Hartono Keramik	Pria	41-50	SMA	5 - 10 tahun	7 orang	9 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
8	Margo Tumiarso	Margo Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
9	Mujiman	Mujiman Keramik	Pria	41-50	SMP	5 - 10 tahun	7 orang	6 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
10	Mujiyo	Dwi Yarito Keramik	Pria	>50	SD	>15 tahun	5 orang	10 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
11	Parimin	Parimin Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	3 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
12	Rahma	Rahma Keramik	Wanita	41-50	SMP	>15 tahun	4 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
13	Roy	Roy Keramik	Pria	41-50	SMA	10-15 tahun	4 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
14	Sariman	Sariman Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	6 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
15	Sarni	Sarni Keramik	Wanita	41-50	SD	10-15 tahun	4 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul

16	Slamet	Slamet Keramik	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	4 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
17	Slamet	Arsa Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	6 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
18	Sri Hastuti	Jambul Keramik	Wanita	41-50	SMA	>15 tahun	4 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
19	Subur	Subur Keramik	Pria	41-50	SMA	5-10 tahun	9 orang	10 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
20	Sugeng	Langgeng Keramik	Pria	41-50	Diploma	5-10 tahun	6 orang	7 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
21	Suratinah	Pot Kerami & Handycraft	Wanita	41-50	Sarjana	>15 tahun	5 orang	8 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
22	Sutini	Java Keramik	Wanita	31-40	Sarjana	10-15 tahun	5 orang	3 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
23	Timbul	Timbul Abadi Keramik	Pria	41-50	Diploma	5-10 tahun	7 orang	10 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
24	Wagino	Sanggar Keramik	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	4 orang	3 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
25	Warsito	Warsito Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	3 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
26	Yanto	Yanto Keramik	Pria	41-50	SMA	5-10 tahun	6 orang	6 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
27	Tini	Tini Handycraft	Wanita	31-40	Diploma	>15 tahun	6 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
28	Sartilah	Sartilah Handycraft	Wanita	31-40	SMA	>15 tahun	7 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul

29	Kardio	Kardio keramik	Pria	21-30	SMA	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
30	Paiyo	Paiyo Keramik	Wanita	41-50	SMA	5-10 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
31	Sandiman	Sandiman Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
32	Wajiyo	Wajiyo Handycraft	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
33	Widi Utomo	Widi Utomo Handycraft	Pria	31-40	SMA	10-15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
34	Wahadi	Wahadi Keramik	Pria	41-50	Diploma	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
35	Tumin	Tumin Keramik	Pria	41-50	SMP	>15 tahun	7 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
36	Ratilah	Ratilah Keramik	Wanita	41-50	SD	>15 tahun	5 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
37	Wagimin	Wagimin Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	7 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
38	Triyanto	Triyanto Handycraft	Pria	>50	SMP	>15 tahun	7 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
39	Dirah	Dirah Keramik	Wanita	31-40	SMA	10-15 tahun	7 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
40	Sumardi	Sumardi Keramik	Pria	41-50	SMA	5-10 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
41	Murjilah	Murjilah Keramik	Wanita	41-50	SD	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul

42	Waljiyo	Waljiyo Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
43	Ali Mustofa	Ali Mustofa Handycraft	Pria	41-50	SMA	10-15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
44	Mujinem	Mujinem Keramik	Wanita	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
45	Pailah	Pailah Keramik	Wanita	>50	SD	>15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
46	Jumar	Jumar Keramik	Pria	41-50	SMA	10-15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
47	Ponidi	Ponidi Keramik	Pria	41-50	SMP	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
48	Dullah Muksin	Dullah Muksin Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	7 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
49	Jimin	Jimin Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
50	Saryadi	Saryadi Handycraft	Pria	41-50	SMP	10-15 tahun	6 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
51	Sehana	Sehana Handycraft	Wanita	41-50	SD	>15 tahun	6 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
52	Paerah	Paerah Keramik	Wanita	41-50	SMA	10-15 tahun	6 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
53	Riswanto	Riswanto Keramik	Pria	41-50	SMP	>15 tahun	5 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
54	Tri Harjono	Harjono Keramik	Pria	31-40	SMA	>15 tahun	7 orang	6 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul

55	Rahmat Sholeh	Rahmat Habdycraft	Pria	41-50	SMA	10-15 tahun	4 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
56	Subarjo	Subarjo Keramik	Pria	41-50	SD	>15 tahun	5 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
57	Waluyo	Waluyo Keramik	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	5 orang	5 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
58	Pojian	Pojian Keramik	Pria	41-50	SMP	>15 tahun	4 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
59	Marmi	Marmi Keramik	Wanita	41-50	SMA	10-15 tahun	3 orang	4 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
60	Yanto Wardo Utomo	Yanto Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	6 orang	8 juta	Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul
61	Sunarso	Sunarso Keramik	Pria	>50	Diploma	>15 tahun	6 orang	7 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
62	Suparman	Suparman Handycraft	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	5 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
63	Mardiyono	Mardiyono Handycraft	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	4 orang	3 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
64	Suroso	Suroso Handycraft	Pria	41-50	Diploma	>15 tahun	4 orang	4 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
65	Rina Hadyaningsih	Rina Keramik	Wanita	41-50	Sarjana	10-15 tahun	3 orang	4 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
66	Sunarti	Sunarti Keramik	Wanita	41-50	SMA	>15 tahun	4 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo,

									Kasih, Bantul
67	Darmanto	Darmanto Keramik	Pria	31-40	Diploma	>15 tahun	4 orang	4 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
68	Langgeng	Langgeng Keramik	Pria	31-40	SMA	>15 tahun	5 orang	6 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
69	Hartoyo	Hartoyo Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	6 orang	7 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
70	Suryono	Suryono Keramik	Pria	41-50	SD	>15 tahun	4 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
71	Gimin	Gimin Keramik	Pria	41-50	SMA	10-15 tahun	3 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
72	Zamzani	Zamzani Handycraft	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	4 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
73	Masinah	Masinah Keramik	Wanita	41-50	SMA	10-15 tahun	3 orang	5 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
74	Sarjiman	Sarjiman Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	3 orang	3 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
75	Tri Pamungkas	Tri Keramik	Pria	31-40	SMA	5-10 tahun	7 orang	8 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
76	Subarno	Subarno Keramik	Pria	41-50	SMP	>15 tahun	5 orang	7 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo,

									Kasih, Bantul
77	Wastoro	Wastoro Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	6 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
78	Riono	Riono Keramik	Pria	21-30	Sarjana	10-15 tahun	4 orang	4 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
79	Nur Broto	Nurbroto Keramik	Pria	31-40	Diploma	5-10 tahun	3 orang	4 juta	Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
80	Suranto	Suranto Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	5 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
81	Ahmad Yuwono	Ahmad Yuwono Keramik	Pria	41-50	SD	>15 tahun	8 orang	10 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
82	Much Hidayat	Hidayat Handycraft	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	6 orang	5 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
83	Ngatini	Ngatini Keramik	Wanita	>50	SMA	>15 tahun	4 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
84	Joko	Jaka Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	3 orang	4 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
85	Sukiman	Sukiman Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	7 orang	7 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul
86	Titik Dwi	Titik Handycraft	Wanita	41-50	Diploma	5-10 tahun	8 orang	9 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo,

									Kasih, Bantul
87	Suharno	Suharno Keramik	Pria	41-50	Sarjana	>15 tahun	7 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
88	Sulistyo	Sulistyo Keramik	Pria	31-40	Sarjana	5-10 tahun	4 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
89	Wanto	Wanto Keramik	Pria	41-50	Diploma	>15 tahun	6 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
90	Tukijo	Tukijo Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	4 orang	3 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
91	Aris Munanto	Aris Handycraft	Pria	31-40	Diploma	>15 tahun	5 orang	6 juta	Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasihan, Bantul
92	Budi Raharjo	Budi Handycraft	Pria	41-50	SMA	5-10 tahun	7 orang	9 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
93	Sudirman	Sudirman Keramik	Pria	41-50	SD	>15 tahun	4 orang	5 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
94	Marni	Marni Keramik	Wanita	41-50	SMA	>15 tahun	3 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
95	Yani	Yani Keramik	Wanita	21-30	Sarjana	5-10 tahun	5 orang	6 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul
96	Heru Sunarno	Heru Keramik	Pria	41-50	SMA	>15 tahun	3 orang	4 juta	Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul



## Lampiran 2. Data Responden

## Lampiran 3. Hasil Deskriptif

Komitmen Organisasi			Planning			Inovasi Proses			Inovasi Produk			Kinerja Operasional			
KO 1	KO 2	KO 3	Planning 1	Planning 2	Planning 3	IP 1	IP2	IP 3	Ipdk 1	Ipdk 2	Ipdk 3	Kopr 1	Kopr 2	Kopr 3	Kopr 4
4	4	3	4	5	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3
4	4	4	4	4	5	3	3	4	3	3	2	4	4	4	3

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

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

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

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

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

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

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



5	5	5	4	5	5	3	3	3	3	5	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	1
4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
3.76	3.74	3.844	4	4.2	4.16	3.5	3.4	3.7	3.583	4.115	3.26	4	4.125	3.865	3.448

## Lampiran 4. Uji Analisis Deskriptif

### Lampira 4.1 Jenis Kelamin

jenis kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Pria	70	72.9	72.9	72.9
Wanita	26	27.1	27.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

### Lampiran 4.2 Usia

usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >50	7	7.3	7.3	7.3
21-30	3	3.1	3.1	10.4
31-40	12	12.5	12.5	22.9
41-50	74	77.1	77.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

### Lampiran 4.3 Pendidikan

pendidikan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Diploma	11	11.5	11.5	11.5
	Sarjana	13	13.5	13.5	25.0
	SD	11	11.5	11.5	36.5
	SMA	52	54.2	54.2	90.6
	SMP	9	9.4	9.4	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 4.4 Usia Perusahaan

## usia perusahaan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>15 tahun	67	69.8	69.8	69.8
	10-15 tahun	15	15.6	15.6	85.4
	5-10 tahun	14	14.6	14.6	100.0
	Total	96	100.0	100.0	

Lampiran 4.5 Jumlah Karyawan

## Jumlah karyawan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	3 orang	9	9.4	9.4	9.4
	4 orang	20	20.8	20.8	30.2
	5 orang	27	28.1	28.1	58.3
Valid	6 orang	20	20.8	20.8	79.2
	7 orang	16	16.7	16.7	95.8
	8 orang	3	3.1	3.1	99.0

9 orang	1	1.0	1.0	100.0
Total	96	100.0	100.0	

## Lampiran 4.6 Penghasilan/bulan

**Rata-rata penghasilan/bulan**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
10 juta	5	5.2	5.2	5.2
3 juta	8	8.3	8.3	13.5
4 juta	25	26.0	26.0	39.6
5 juta	27	28.1	28.1	67.7
Valid 6 juta	20	20.8	20.8	88.5
7 juta	5	5.2	5.2	93.8
8 juta	3	3.1	3.1	96.9
9 juta	3	3.1	3.1	100.0
Total	96	100.0	100.0	

## Lampiran 4.7 Alamat

**Alamat**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Goren/Kasongan , Bangunjiwo, Bantul	34	35.4	35.4	35.4
Kajen, Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul	12	12.5	12.5	47.9
Valid Sentra Bangun Jiwo Kasongan, Bantul	31	32.3	32.3	80.2
Tirto/Kasongan, Bangunjiwo, Kasih, Bantul	19	19.8	19.8	100.0
Total	96	100.0	100.0	

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Komitmen Organisasi	96	7	15	11.47	2.036
Perencanaan	96	6	15	11.85	2.157
Inovasi Proses	96	6	15	10.93	2.192
Inovasi Produk	96	6	15	11.96	1.924
Kinerja Operasional	96	9	20	15.28	2.698
Valid N (listwise)	96				

## LAMPIRAN 5

### Lampiran 5 Uji Validitas dan Reliabilitas

#### Lampiran 5.1 Variabel Komitmen Organisasi

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	Komitmen Organisasi
X1.1	Pearson Correlation	1	.689**	.862**	.944**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96
X1.2	Pearson Correlation	.689**	1	.644**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96
X1.3	Pearson Correlation	.862**	.644**	1	.928**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96
Komitmen Organisasi	Pearson Correlation	.944**	.846**	.928**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Reliabilitas Variabel Komitmen Organisasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.892	3

### Lampiran 5.2 Variabel *Planning*

		Correlations			
		X2.1	X2.2	X2.3	Perencanaan
X2.1	Pearson Correlation	1	.522**	.474**	.754**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96
X2.2	Pearson Correlation	.522**	1	.846**	.924**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96
X2.3	Pearson Correlation	.474**	.846**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96
Perencanaan	Pearson Correlation	.754**	.924**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliabilitas Variabel Perencanaan

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.831	3

### Lampiran 5.3 Inovasi Proses

**Correlations**

		X3.1	X3.2	X3.3	Inovasi Proses
X3.1	Pearson Correlation	1	.849**	.756**	.949**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96
X3.2	Pearson Correlation	.849**	1	.688**	.925**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96
X3.3	Pearson Correlation	.756**	.688**	1	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96
Inovasi Proses	Pearson Correlation	.949**	.925**	.880**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliabilitas Variabel Inovasi Proses

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.907	3



### Lampiran 5.4 Variabel Inovasi Produk

		Correlations			
		X4.1	X4.2	X4.3	Inovasi Produk
X4.1	Pearson Correlation	1	.650**	.587**	.876**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96
X4.2	Pearson Correlation	.650**	1	.578**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96
X4.3	Pearson Correlation	.587**	.578**	1	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96
Inovasi Produk	Pearson Correlation	.876**	.870**	.829**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Semua item valid karena nilai r hitung lebih besar dari r tabel = 0,201 (di tabel statistic dengan  $df = n-2 = 96-2 = 94$ )

### Reliabilitas Variabel Inovasi Produk

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.821	3

### Lampiran 5.5 Variabel Kinerja Operasional

		Correlations				
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Kinerja Operasional
Y.1	Pearson Correlation	1	.812**	.728**	.608**	.909**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96
Y.2	Pearson Correlation	.812**	1	.695**	.611**	.906**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	96	96	96	96	96
Y.3	Pearson Correlation	.728**	.695**	1	.455**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	96	96	96	96	96
Y.4	Pearson Correlation	.608**	.611**	.455**	1	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	96	96	96	96	96
Kinerja Operasional	Pearson Correlation	.909**	.906**	.816**	.804**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	96	96	96	96	96

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Reliabilitas Variabel Kinerja Operasional

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.874	4

## LAMPIRAN 6

### Hasil Uji Asumsi Klasik

#### Lampiran 6.1 Multikolinearitas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	.578	1.253		.461	.646		
1							
Komitmen Organisasi	.320	.101	.242	3.156	.002	.710	1.408
Perencanaan	.292	.108	.233	2.713	.008	.563	1.775
Inovasi Proses	.383	.103	.311	3.703	.000	.589	1.699
Inovasi Produk	.283	.126	.202	2.243	.027	.513	1.948

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

#### Lampiran 6.2 Uji Normalitas

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		96
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.66035046
	Absolute	.067
Most Extreme Differences	Positive	.059
	Negative	-.067
Kolmogorov-Smirnov Z		.658
Asymp. Sig. (2-tailed)		.779

### Lampiran 6.3 Uji Heteroskedastisitas

Coefficients <sup>a</sup>						
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	2.010	.795		2.529	.013
1	Komitmen Organisasi	-.045	.064	-.085	-.695	.489
	Perencanaan	-.054	.068	-.109	-.792	.431
	Inovasi Proses	-.052	.066	-.107	-.794	.429
	Inovasi Produk	.082	.080	.147	1.019	.311

## LAMPIRAN 7

### Lampiran 7.1 Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.788 <sup>a</sup>	.621	.605	1.696

a. Predictors: (Constant), Inovasi Produk, Komitmen Organisasi, Inovasi Proses, Perencanaan

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

### Lampiran 7.2 Uji F

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	429.514	4	107.378	37.311	.000 <sup>b</sup>
	Residual	261.893	91	2.878		
	Total	691.406	95			

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

b. Predictors: (Constant), Inovasi Produk, Komitmen Organisasi, Inovasi Proses, Perencanaan

### Lampiran 7.3 Uji t

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.578	1.253		.461	.646
	Komitmen Organisasi	.320	.101	.242	3.156	.002
	Perencanaan	.292	.108	.233	2.713	.008
	Inovasi Proses	.383	.103	.311	3.703	.000
	Inovasi Produk	.283	.126	.202	2.243	.027

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional