

**PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA
OPERASIONAL PERUSAHAAN**

(Studi Industri Makanan dan Minuman pada UKM di Wilayah Yogyakarta)

SKRIPSI



Ditulis Oleh :

Nama : Krisna Ardyana

Nomor Mahasiswa : 15311486

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2020

Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan

(Studi Industri Makanan dan Minuman pada UKM di Wilayah Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Krisna Ardyana

Nomor Mahasiswa : 15311486

Program Studi : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Operasional

MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

T.A 2019/2020

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Krisna Ardyana menyatakan bahwa skripsi ini dengan judul : **PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PERUSAHAAN** (Studi Industri Makanan dan Minuman pada UKM di Wilayah Yogyakarta), adalah benar-benar hasil tulisan saya sendiri yang merupakan hasil penelitian, pengolahan dan analisis saya sendiri.

Apabila terbukti skripsi ini plagiat maka skripsi ini dianggap gugur dan harus melakukan penelitian ulang untuk menyusun skripsi baru dan kelulusan serta gelar dibatalkan.

Yogyakarta, Februari 2020

Penulis

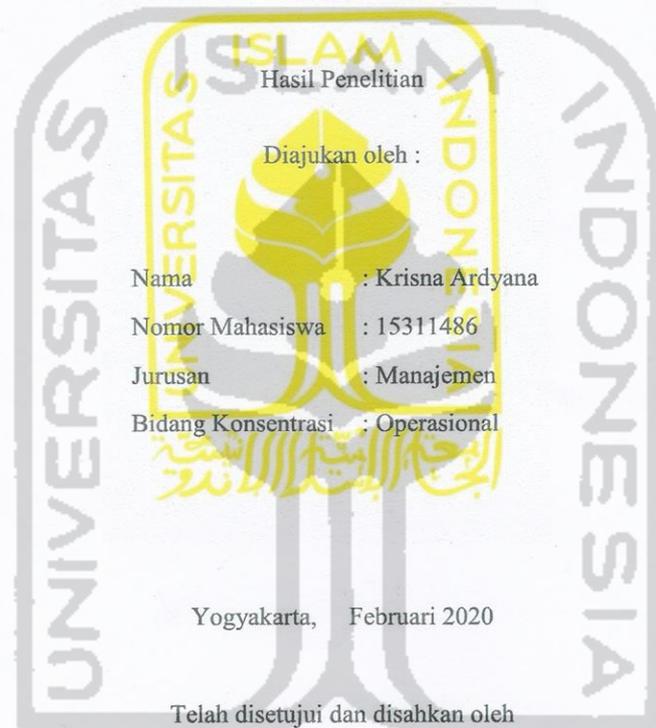


(Krisna Ardyana)

NIM : 15311486

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI
PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL
PERUSAHAAN

(Studi Industri Makanan dan Minuman pada UKM di Wilayah Yogyakarta)



Nama : Krisna Ardyana
Nomor Mahasiswa : 15311486
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

Yogyakarta, Februari 2020

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Siti Nursyamsiah', is written over a faint background of Arabic calligraphy.

(Siti Nursyamsiah Dra.,M.M.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA OPERASIONAL PERUSAHAAN
(STUDI INDUSTRI MAKANAN DAN MINUMAN PADA UKM DI WILAYAH
YOGYAKARTA)**

Disusun Oleh : **KRISNA ARDYANA**

Nomor Mahasiswa : **15311486**

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

Pada hari Jum'at, tanggal: 8 Mei 2020

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.

Penguji : Moch. Nasito, Drs., MM.

Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

HALAMAN MOTTO

You're never too old, to follow your dreams

You're never too stuck, to get unstuck

And everyday is the perfect day to begin again

I am really excited for you

You have no idea

What the next 5, 10,15 years has in store for you

Where you'll be, who you'll be

Tomorrow you'll be different person than you're today and that is perfectly okay

You're on the most exciting adventure

It's called your life and you, re mighty fine captain

I want to be there when you guys come to your fork in the road

I want to be standing there

You know and "Yeah choose that one, Go... Go..."

I want to be your cheerleader

I wish you the best of luck on your journey, captains

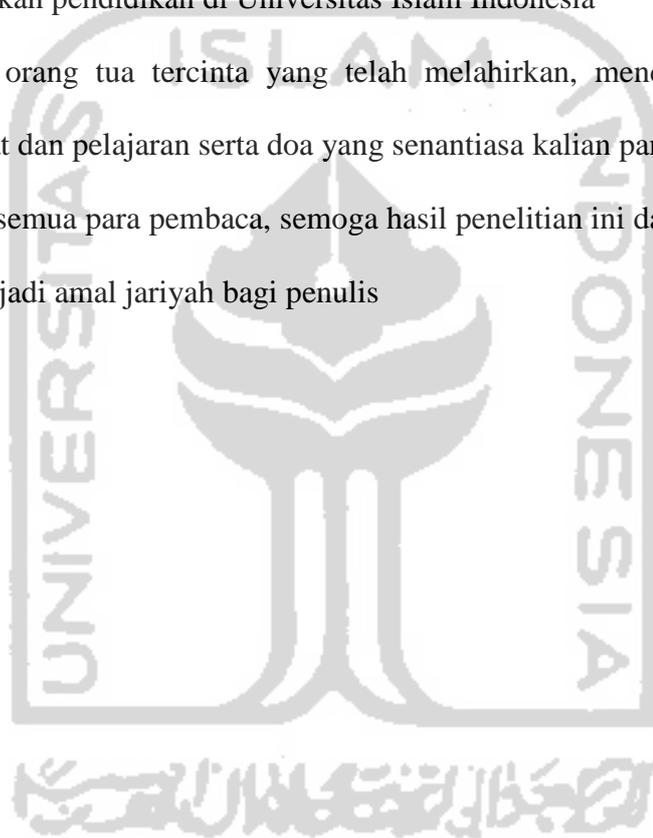
The world is a beautifull place because you are in it

(Kate Drunmond, 2014)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

- ❖ Allah SWT yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk dapat meneruskan pendidikan di Universitas Islam Indonesia
- ❖ Kedua orang tua tercinta yang telah melahirkan, mendidik, memberi semangat dan pelajaran serta doa yang senantiasa kalian panjatkan
- ❖ Kepada semua para pembaca, semoga hasil penelitian ini dapat bermanfaat dan menjadi amal jariyah bagi penulis



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UKM industri makanan dan minuman di Yogyakarta dengan jumlah sampel sebanyak 90 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode *convenience sampling*. Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linear berganda. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa secara keseluruhan strategi inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional, kemudian secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan dari strategi analisis, strategi defensif dan strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional, namun hasil penelitian secara parsial juga menunjukkan ada pengaruh positif tetapi tidak signifikan pada strategi pengambilan risiko terhadap kinerja perusahaan. Disamping itu hasil penelitian secara parsial juga mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh negatif dan signifikan pada strategi agresivitas dan pengaruh negatif tetapi tidak signifikan pada strategi proaktif terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Defensif, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif, Strategi Pengambilan Risiko, Kinerja Operasional

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of the innovation strategy on operational performance. The population used in this study is SMEs of food and beverage industry in Yogyakarta and use 90 respondents as a sample. The sampling technique used is convenience sampling method. The data analysis technique used in this study is the method of multiple linear regression analysis. The results of this study prove that overall the innovation strategy has a positive and significant effect on operational performance, then there is a positive and significant influence from the analysis strategy, defensive strategy and long-term strategy on operational performance, but the results of the research partially also show that there is a positive influence but not significant to the risk-taking strategy of company performance. Besides that, the research results also partially indicate that there is a negative and significant influence on the aggressiveness strategy and a negative influence but not significantly on the proactive strategy on company performance.

Keywords: Aggressive Strategy, Analysis Strategy, Defensive Strategy, Long-Term Strategy, Proactive Strategy, Risk Taking Strategy, Operational Performance

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillah Rabbil'alamin, sujud syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, rizki dan karunia-Nya serta sholawat dan salam senantiasa kita panjatkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik. Serta atas ridho-Nya hambatan yang penulis alami dari awal pembuatan hingga akhir dapat terlewati dan terselesaikan.

Penyusunan skripsi dengan judul **“Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional pada UKM Industri makanan dan minuman di Yogyakarta”** ini disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh jenjang kesarjanaan Strata Satu pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia

Tugas penelitian ini dapat saya selesaikan atas bantuan dari Allah SWT yang selalu memberikan kekuatan dan menunjukkan jalan pada saya untuk selalu berjuang untuk menyelesaikan penelitian ini. Tidak lupa saya ucapkan terimakasih kepada pihak yang sudah membantu dan memberikan dorongan dalam bentuk moral, material dan waktu. Oleh karena itu pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Allah SWT atas karunia, rahmat dan rizki dalam bentuk akal, fikiran, kesabaran serta segala kemudahan yang telah diberikan.
2. Kedua orang tua dan keluarga yang sangat saya sayangi, terimakasih telah memberi semangat, nasihat dan waktunya untuk mendukung penulis dalam menyelesaikan penelitian.
3. Ibu Dra. Siti Nursyamsiah, MM. selaku dosen pembimbing, yang bersedia meluangkan waktunya serta telah sangat sabar dan bijaksana dalam memberikan arahan ataupun petunjuk selama penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas nasehat, saran yang telah diberikan selama penelitian ini.
4. Serta teman – teman penulis yang bersedia menjadi tempat bertukar pikiran dan saling menguatkan untuk menyelesaikan penelitian ini agar dapat segera meraih cita-cita yang diharapkan.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan berkah dan Rahmat-Nya bagi kita semua yang telah berbuat baik kepada penulis. Dalam hal ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, sehingga kritik dan saran masih sangat diperlukan untuk kesempurnaan skripsi ini. Penulis berharap karya ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, Februari 2020

(Krisna Ardyana)

NIM : 15311486

DAFTAR ISI

| | |
|--|--------------|
| HALAMAN SAMPUL DEPAN..... | i |
| HALAMAN JUDUL..... | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME..... | iii |
| HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI..... | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI..... | v |
| HALAMAN MOTTO..... | vi |
| HALAMAN PERSEMBAHAN..... | vii |
| ABSTRAK..... | viii |
| ABSTRACT..... | ix |
| KATA PENGANTAR..... | x |
| DAFTAR ISI..... | xii |
| DAFTAR TABEL..... | xviii |
| DAFTAR GAMBAR..... | xx |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xxi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang Masalah..... | 1 |

| | |
|--|----|
| 1.2 Rumusan Masalah | 6 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 7 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 7 |
| BAB II KAJIAN PUSTAKA | 9 |
| 2.1 Penelitian Terdahulu | 9 |
| 2.2 Landasan Teori | 15 |
| 2.2.1 Strategi Inovasi..... | 15 |
| 2.2.2 Dimensi Strategi Inovasi..... | 19 |
| 2.2.3 Kinerja Operasional..... | 25 |
| 2.3 Pengembangan Hipotesis | 27 |
| 2.3.1 Strategi Agresivitas dan Kinerja Operasional..... | 27 |
| 2.3.2 Strategi Analisis dan Kinerja Operasional..... | 28 |
| 2.3.3 Strategi Defensif dan Kinerja Operasional..... | 29 |
| 2.3.4 Strategi Jangka Panjang dan Kinerja Operasional..... | 29 |
| 2.3.5 Strategi Proaktif dan Kinerja Operasional..... | 30 |
| 2.3.6 Strategi Pengambilan Risiko dan Kinerja Operasional..... | 30 |
| 2.4 Model atau Kerangka Pemikiran | 31 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 32 |

| | |
|---|-----------|
| 3.1 Lokasi Penelitian | 32 |
| 3.2 Populasi dan Sampel | 32 |
| 3.2.1 Populasi..... | 32 |
| 3.2.2 Sampel..... | 32 |
| 3.3 Variabel Penelitian | 33 |
| 3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian | 34 |
| 3.4.1 Strategi Agresivitas..... | 34 |
| 3.4.2 Strategi Analisis..... | 35 |
| 3.4.3 Strategi Defensif..... | 36 |
| 3.4.4 Strategi Jangka Panjang..... | 37 |
| 3.4.5 Strategi Proaktif..... | 37 |
| 3.4.6 Strategi Pengambilan Risiko..... | 38 |
| 3.4.7 Kinerja Operasional..... | 39 |
| 3.5 Metode Pengumpulan Data | 40 |
| 3.5.1 Jenis Data yang Diperlukan..... | 40 |
| 3.5.2 Teknik Pengumpulan Data..... | 40 |
| 3.6 Uji Kelayakan Instrumen Penelitian | 42 |
| 3.6.1 Uji Validitas..... | 42 |

| | |
|--|-----------|
| 3.6.2 Uji Reliabilitas..... | 44 |
| 3.7 Metode Analisis Data..... | 44 |
| 3.7.1 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 44 |
| 3.7.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji F..... | 46 |
| 3.7.3 Pengujian Hipotesis dengan Uji t..... | 46 |
| 3.7.4 Koefisien Determinasi Berganda..... | 47 |
| 3.8 Uji Asumsi Klasik..... | 48 |
| 3.8.1 Uji Normalitas..... | 48 |
| 3.8.2 Uji Multikolinearitas..... | 49 |
| 3.8.3 Uji Heteroskedastisitas..... | 50 |
| BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... | 52 |
| 4.1 Uji Data Penelitian..... | 52 |
| 4.1.1 Hasil Pengujian Validitas..... | 52 |
| 4.1.2 Hasil Pengujian Reliabilitas..... | 55 |
| 4.2 Penjelasan Umum Responden..... | 57 |
| 4.2.1 Responden Menurut Jenis Usaha..... | 57 |
| 4.2.2 Responden Menurut Umur Usaha..... | 58 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2.3 Responden Menurut Modal Usaha..... | 59 |
| 4.2.4 Responden Menurut Jumlah Karyawan..... | 60 |
| 4.3 Gambaran Hasil Jawaban Responden..... | 61 |
| 4.3.1 Analisis Penilaian Responden..... | 62 |
| 4.4 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional | |
| Pada Industri Makanan dan Minuman pada UKM | |
| Wilayah Yogyakarta..... | 72 |
| 4.4.1 Analisa Regresi Linier Berganda..... | 72 |
| 4.4.2 Pengujian F (Simultan)..... | 75 |
| 4.4.3 Pengujian Parsial (Uji-t)..... | 76 |
| 4.4.4 Uji Asumsi Klasik Model..... | 80 |
| 4.4.4.1 Uji Normalitas..... | 81 |
| 4.4.4.2 Uji Multikolinearitas..... | 82 |
| 4.4.4.3 Uji Heteroskedastisitas..... | 84 |
| 4.4.5 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi..... | 85 |
| 4.5 Pembahasan..... | 87 |
| 4.5.1 Pengaruh Strategi Agresivitas terhadap Kinerja Operasional..... | 87 |
| 4.5.2 Pengaruh Strategi Analisis terhadap Kinerja Operasional..... | 88 |

| | |
|---|-----------|
| 4.5.3 Pengaruh Strategi Defensif terhadap Kinerja Operasional..... | 89 |
| 4.5.4 Pengaruh Strategi Jangka Panjang terhadap Kinerja Operasional..... | 90 |
| 4.5.5 Pengaruh Strategi Proaktif terhadap Kinerja Operasional..... | 90 |
| 4.5.6 Pengaruh Strategi Pengambilan Risiko terhadap Kinerja Operasional..... | 91 |
| BAB V KESIMPULAN DAN SARAN..... | 93 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 93 |
| 5.2 Saran..... | 94 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 96 |
| LAMPIRAN..... | 99 |



DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas..... | 53 |
| Tabel 4.2 Hasil Uji Reliabilitas..... | 56 |
| Tabel 4.3 Responden Menurut Jenis Usaha..... | 57 |
| Tabel 4.4 Responden Menurut Umur Usaha..... | 58 |
| Tabel 4.5 Responden Menurut Modal Usaha..... | 59 |
| Tabel 4.6 Responden Menurut Jumlah Karyawan..... | 60 |
| Tabel 4.7 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Agresivitas..... | 62 |
| Tabel 4.8 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Analisis..... | 63 |
| Tabel 4.9 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Defensif..... | 65 |
| Tabel 4.10 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Jangka Panjang..... | 66 |
| Tabel 4.11 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Proaktif..... | 68 |
| Tabel 4.12 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi | |

| | |
|---|----|
| Pengambilan Risiko..... | 69 |
| Tabel 4.13 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Operasional..... | 70 |
| Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda..... | 73 |
| Tabel 4.15 Hasil Uji F..... | 75 |
| Tabel 4.16 Hasil Uji t..... | 77 |
| Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas..... | 81 |
| Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas..... | 83 |
| Tabel 4.19 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi..... | 86 |



DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 1.1 Model Penelitian..... | 31 |
| Gambar 1.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas..... | 85 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian..... | 100 |
| Lampiran 2 Tabulasi Data Kuesioner..... | 108 |
| Lampiran 3 Variabel Strategi Agresivitas (X1)..... | 113 |
| Lampiran 4 Variabel Strategi Analisis (X2)..... | 118 |
| Lampiran 5 Variabel Strategi Defensif (X3)..... | 123 |
| Lampiran 6 Variabel Strategi Jangka Panjang (X4)..... | 128 |
| Lampiran 7 Variabel Strategi Proaktif (X5)..... | 133 |
| Lampiran 8 Variabel Strategi Pengambilan Risiko (X6)..... | 138 |
| Lampiran 9 Variabel Kinerja Operasional (Y)..... | 143 |
| Lampiran 10 Uji Validitas..... | 148 |
| Lampiran 11 Uji Reliabilitas..... | 158 |
| Lampiran 12 Analisis Regresi Linier Berganda..... | 166 |
| Lampiran 13 Uji Asumsi Klasik..... | 168 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Strategi inovasi merupakan dasar bagi keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktivitas inovasi untuk meningkatkan kinerja operasional perusahaan agar dapat beroperasi lebih efektif dan efisien. Menghadapi perkembangan arus globalisasi seperti saat ini perusahaan dituntut harus mampu menerapkan strategi inovasi sebagai keunggulan bersaing perusahaan karena saat ini inovasi sudah dipandang sebagai alat keunggulan kompetitif industri untuk dapat berkompetisi dan bertahan melawan para pesaing. Pentingnya strategi inovasi sebagai keunggulan bersaing perusahaan salah satunya banyak didorong oleh dinamika perubahan lingkungan industri yang saat ini berkembang dengan sangat cepat dan semakin tidak menentu ke depannya. Hal ini akan mendorong perusahaan untuk menjadikan strategi inovasi sebagai alat keunggulan bersaing perusahaan untuk menghadapi persaingan industri dalam memperebutkan pasar agar tidak tertinggal dan kalah bersaing dengan kompetitor. Selain itu aktivitas-aktivitas strategi inovasi yang diterapkan perusahaan akan mendorong pemakaian sumberdaya yang lebih optimal, efektif dan efisien.

Menurut Akman & Yilmaz, (2008) inovasi merupakan alat strategis utama untuk mendapatkan keunggulan kompetitif industri dalam menghadapi lingkungan yang semakin kompleks seperti saat ini. Selain itu adanya inovasi juga dipandang

sebagai kunci dasar untuk meraih kesuksesan perusahaan seperti dalam beberapa faktor diantaranya keberhasilan jangka panjang, pertumbuhan perusahaan, keberlanjutan kinerja dan keberlanjutan perusahaan.

Strategi inovasi juga dipandang dapat menunjukkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung adanya ide-ide baru, pembaharuan, eksperimen, dan kreatifitas yang kemudian diharapkan dapat menghasilkan produk, layanan, atau teknologi baru. Aktivitas-aktivitas inovasi dalam operasional bisnis ini sangat diperlukan untuk mendukung tujuan perusahaan sebagai alat meningkatkan kinerja operasional perusahaan di masa mendatang agar berjalan lebih efektif dan efisien.

Menurut (Guan, Yam, Tang, and Lau, 2009) penerapan strategi inovasi yang tepat dalam sebuah perusahaan akan memberikan dampak positif terhadap perusahaan diantaranya yaitu pengembangan produk-produk inovatif secara radikal, memperkenalkan produk atau teknologi baru, meningkatkan proses produksi, mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar, mengeksploitasi pasar domestik dan internasional baru, meningkatkan kualitas produksi, meningkatkan teknologi yang ada untuk mengurangi ketergantungan, mengurangi konsumsi bahan baku dan energi, meningkatkan kondisi kerja dan mengurangi biaya produksi. Penggunaan strategi inovasi sebagai landasan aktivitas bisnis perusahaan dinilai juga dapat meningkatkan kinerja bisnis perusahaan dan mengatasi ketertinggalan perusahaan dalam mengikuti pertumbuhan dan perkembangan pasar.

Strategi inovasi juga membantu industri dan perusahaan untuk dapat menemukan peluang baru untuk pengembangan dan pertumbuhan bisnis

Inovasi memiliki peranan yang sangat penting bagi keberhasilan kinerja operasional dan keberlangsungan perusahaan dalam bersaing di era modern seperti saat ini. Menurut Beregheh (2012) keberadaan sebuah strategi inovasi harus selalu dijadikan sebagai landasan utama dalam pembuatan misi, visi, tujuan dan strategi dalam menjalankan kegiatan operasional bisnis sebuah perusahaan. Tanpa adanya penerapan strategi inovasi yang tepat dan benar, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjalankan kegiatan operasional bisnisnya karena mereka akan tertinggal dengan para kompetitornya yang selalu mengikuti perubahan dan perkembangan pasar maupun kemajuan zaman. Venkatraman (1989) menjelaskan bahwa strategi inovasi dapat dibagi menjadi enam dimensi diantaranya *aggressiveness* (agresivitas), *analysis* (analisis), *futurity* (pandangan jangka panjang), *proactiveness* (proaktif), *riskiness* (pengambilan risiko) dan *defensiveness* (defensif). Strategi agresivitas menekankan pada perilaku agresif perusahaan dalam mengeksploitasi peluang yang terdapat pada lingkungan bisnis dan terkait dengan kemajuan perusahaan. Strategi analisis mengacu pada perilaku perusahaan dalam melakukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan strategis dengan memanfaatkan semua informasi bisnis eksternal dan internal industri. Strategi jangka panjang membantu perusahaan untuk merumuskan rencana jangka panjang perusahaan dengan cara meramalkan potensi dan peluang perusahaan di masa mendatang untuk memenangkan persaingan. Strategi proaktif mengacu pada perilaku perusahaan dalam mencari peluang baru yang diciptakan

oleh perubahan dan perkembangan di lingkungan bisnis dengan cara memanfaatkannya mejadi keunggulan perusahaan. Strategi pengambilan risiko mengacu pada sejauh mana manajer puncak dan semua pihak yang terkait bersedia untuk mengambil risiko bisnis perusahaan dalam mengubah tantangan menjadi peluang. Strategi defensif mengacu pada perilaku bertahan perusahaan yang menyangkut kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi bisnis dan pangsa pasar saat ini dengan memaksimalkan sumberdaya yang ada.

Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi inovasi diatas akan berdampak positif pada peningkatan kinerja operasional perusahaan. Penerapan strategi inovasi yang tepat dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk dapat mengarahkan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara lebih optimal sehingga mendukung kinerja operasional perusahaan yang efektif dan efisien. Strategi inovasi yang berhasil harus membutuhkan dukungan dan peran dari semua pihak yang terkait terutama ketika perusahaan mulai memasuki lingkungan bisnis yang semakin dinamis dimana tidak dapat diprediksi kedepannya, selalu berubah, dan memasuki persaingan yang semakin kompetitif. Lingkungan bisnis yang dinamis ini banyak dihadapi oleh para pelaku bisinis yang bergerak pada bidang industri kuliner seperti dalam bisnis makanan dan minuman yang mengalami pertumbuhan dan perkembangan dengan sangat cepat menyesuaikan dengan perkembangan, tren dan kebutuhan pasar.

Pelaku utama dalam industri makanan dan minuman selama ini masih didominasi oleh Usaha Kecil Menengah atau yang biasa disebut dengan UKM.

Keberadaan dan keberlangsungan hidup UKM di Indonesia memang tidak dapat diragukan lagi kemampuannya. Hal ini dapat dibuktikan pada saat Indonesia sedang mengalami krisis moneter, dimana banyak perusahaan yang mengalami krisis keuangan dan bahkan tidak sedikit yang terpaksa harus menutup kegiatan operasionalnya pada saat itu. Di lain sisi, ketika banyak perusahaan yang mengalami kerugian dan terpaksa harus menutup usahanya. Banyak dari para pelaku UKM yang tetap masih mampu bertahan pada saat krisis moneter dan bahkan keberadaannya sempat menjadi roda penggerak perekonomian nasional terutama pada saat pasca krisis ekonomi karena UKM cenderung tidak terlalu bergantung dengan industri lain dan dinilai lebih mandiri.

Menurut Sudaryanto (2011) untuk dapat menjawab tantangan kedepan, UKM dituntut harus mampu menghadapi tantangan arus globalisasi agar tetap dapat bertumbuh dan berkembang mengikuti perkembangan zaman. Beberapa cara strategis yang dapat dilakukan untuk menjaga dan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan UKM diantaranya meningkatkan penerapan inovasi kedalam produk dan jasa yang ditawarkan, melakukan pelatihan pengembangan sumber daya manusia dan penerapan teknologi dan memperluas area pemasaran dengan tujuan dapat menjangkau pasar potensial yang belum tersentuh. Menghadapi kondisi seperti ini pelaku bisnis dituntut harus dapat mengembangkan bisnisnya dengan cara melakukan berbagai macam inovasi agar tetap dapat bertahan bersaing dengan para kompetitor yang semakin inovatif. Aktivitas-aktivitas inovasi dalam kegiatan operasional bisnis juga perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk menciptakan produk dan layanan baru yang lebih kompetitif.

Meninjau permasalahan yang telah disebutkan seperti diatas, maka penulis melakukan sebuah penelitian yang berjudul **“Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Operasional Perusahaan”** dengan obyek penelitian yang terdapat pada Industri Makanan dan Minuman yang berbentuk UKM di Kota Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan ke enam dimensi strategi inovasi (strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko) terhadap kinerjanya operasionalnya pada UKM yang berada di Wilayah Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan diatas, maka penulis dapat menentukan beberapa rumusan masalah yang menjadi pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah strategi agresivitas berdampak pada kinerja operasional ?
2. Apakah strategi analisis berdampak pada kinerja operasional ?
3. Apakah strategi defensif berdampak pada kinerja operasional ?
4. Apakah strategi jangka panjang berdampak pada kinerja operasional ?
5. Apakah strategi proaktif berdampak pada kinerja operasional ?
6. Apakah strategi pengambilan risiko berdampak pada kinerja operasional ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini diantaranya :

1. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi agresivitas terhadap kinerja operasional ?
2. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi analisis terhadap kinerja operasional ?
3. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi defensif terhadap kinerja operasional ?
4. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional ?
5. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi proaktif terhadap kinerja operasional ?
6. Untuk mengetahui bagaimana hubungan strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional ?

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan kedepannya akan memberikan banyak manfaat kepada beberapa pihak, diantaranya:

1. Bagi peneliti

Sebagai sarana bagi peneliti untuk menambah wawasan, menerapkan dan mendalami ilmu manajemen khususnya dalam bidang strategi inovasi untuk diterapkan pada UKM.

2. Bagi Pelaku Bisnis

Dapat dijadikan sebagai pedoman bagaimana cara menjalankan bisnis dengan menggunakan penerapan strategi inovasi agar usaha yang dijalankan terus dapat tumbuh dan berkembang menghadapi persaingan pasar yang semakin sulit dan tidak menentu.

3. Bagi Masyarakat

Bagi masyarakat luas ataupun pembaca dapat menggunakan hasil dari penelitian ini untuk menambah wawasan mengenai perkembangan UKM dan UMKM di Yogyakarta dan juga menambah pengetahuan bagaimana cara untuk menerapkan strategi inovasi terhadap usaha yang dijalankan agar dapat memberikan dampak positif bagi kinerja bisnis.

4. Bagi Pemerintah

Adanya penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi pemerintah untuk melakukan berbagai macam kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan beberapa aspek seperti pelatihan, pengembangan ataupun arah kebijakan kedepan untuk dapat terus mendorong pertumbuhan dan perkembangan UKM.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Karabulut, (2015) dengan judul “*Effects of Innovation Startegy on Firm Perfomance : A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey*”. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui efek dari strategi inovasi terhadap kinerja opeasional perusahaan. Dalam penelitian ini peneliti membagi dimensi strategi inovasi menjadi enam dimensi (Agresivitas, Analisis, Defensif, Pandangan Jangka Panjang, Proaktif, Berisiko) dan membagi kinerja perusahaan menjadi empat dimensi berdasarkan *Balanced Scorecard* (Kinerja Keuangan, Kinerja Pelanggan, Kinerja Bisnis Internal, Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran).

Pada penelitian ini digunakan metode pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja perusahaan. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil populasi pada perusahaan manufaktur di Istanbul Turki yang tergabung dalam anggota *Istanbul Chamber of Industry* dengan jumlah 12.500 perusahaan. Teknik pengambilan data dilakukan dengan cara menyebar kuesioner yang ditujukan kepada manajer perusahaan melalui e-mail. Dari 12.500 kuesioner yang dibagikan terdapat 197 perusahaan yang bersedia untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner sehingga dalam penelitian ini sampel berjumlah 197 perusahaan.

Analisis regresi berganda dilakukan terhadap data kuesioner yang dikumpulkan untuk mengetahui bagaimana dampak variable independent (Agresivitas, Analisis, Defensif, Pandangan Jangka Panjang, Proaktif, Berisiko) terhadap variable dependent (Kinerja Keuangan, Kinerja Pelanggan, Kinerja Bisnis Internal, Kinerja Pertumbuhan dan Pembelajaran).

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi inovasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan dibandingkan dengan dimensi lain. Ini menunjukkan bahwa strategi inovasi perusahaan manufaktur di Turki mendorong perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan mereka. Selain itu, strategi inovasi juga mendorong perusahaan-perusahaan ini untuk meningkatkan kinerja pelanggan, kinerja internal proses bisnis dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian yang dilakukan oleh Akhlagh, et al. (2013) dengan judul *“Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry”*. Dalam penelitian ini peneliti beranggapan bahwa strategi inovasi adalah dasar fondasi bagi perusahaan untuk dapat meraih keberhasilan dalam hal inovasi dan peningkatan kinerja perusahaan. Strategi inovasi diyakini merupakan alat penggerak industri untuk dapat terus bersaing dan bertahan dalam era bisnis modern seperti saat ini dengan cara menjadikan strategi inovasi perusahaan sebagai keunggulan bersaing.

Untuk mengetahui dimensi strategi peneliti mengutip pendapat dari Venkatraman (1989) yang membagi dimensi strategi inovasi menjadi enam dimensi

diantaranya strategi agresivitas, strategi analisis, strategi pandangan jangka panjang, strategi proaktif, strategi pengambilan risiko dan strategi defensif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara strategi inovasi dan kinerja industri konstruksi dan menguji pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian empiris dilakukan terhadap industri konstruksi di Iran dan data praktis dikumpulkan dari 7 institusi industri utama dan 93 UKM konstruksi dengan menggunakan kuesioner untuk membantu mengumpulkan data penelitian yang diperlukan.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi seperti startaegi proaktif, strategi analisa, strategi jangka panjang dan straategi agresif berpengaruh terhadap perkembangan kinerja industri. Selain itu strategi lainnya seperti stratagei proaktif, strategi pengambilan risiko dan strategi jangka panjang merupakan strategi inovasi paling efektif dalam keragaman kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa untuk mencapai keragaman kinerja dan pengembangan, pembuat kebijakan dan manajer puncak industri konstruksi harus menerapkan dan mempromosikan strategi proaktif dan strategi jangka panjang, secara bersamaan, di seluruh industri.

Penelitian yang dilakukan Atalay, Anafarta dan Sarvan, (2013) dengan judul *“The Relationship between Innovation and Firm Perfomace : An Empirical Evidence from Turkish Automotive Supplier Industry”*. Peneliti berpandangan bahwa inovasi secara luas dianggap sebagai salah satu sumber terpenting dari keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang berubah dengan begitu cepat. Penerapan inovasi yang tepat dalam perusahaan memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan diantaranya:

1. Mendorong peningkatan kualitas dan kuantitas kinerja perusahaan baik itu dalam hal produk atau pun proses
2. Membuat kemajuan berkelanjutan yang membantu perusahaan untuk tetap dapat bertahan dan bersaing
3. Memungkinkan perusahaan untuk tumbuh lebih cepat, efisien dan efektif
4. Memberikan nilai lebih dari pada perusahaan yang bersifat non-inovator.

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara tipe inovasi (Produk, Proses, Organisasi dan Pemasaran) terhadap kinerja perusahaan industri pemasok otomotif di Turki. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian yang ditujukan kepada manajer tingkat atas dari 113 perusahaan yang beroperasi di industri pemasok otomotif yang merupakan salah satu industri yang paling inovatif di Turki, pada tahun 2011. Data yang diperoleh dari kuesioner kemudian dianalisis menggunakan program SPSS.

Hasil analisis penelitian menunjukkan bahwa inovasi teknologi (inovasi produk dan proses) memiliki dampak signifikan dan dampak positif terhadap kinerja perusahaan, tetapi tidak ada bukti yang ditemukan untuk hubungan yang signifikan dan positif antara inovasi non teknologi (inovasi organisasi dan pemasaran) terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Baregh et al. (2012) yang berjudul "*Innovation in Food sector SMEs*". Peneliti menganggap bahwa meskipun industri yang terdapat dalam sektor makanan dan minuman memainkan peran penting terhadap perekonomian di Inggris, inovasi UKM di sektor makanan dianggap telah

mendapat perhatian sebelumnya. Penelitian ini menghasilkan kontribusi yang penting dengan jalan membuat profil inovasi sesuai dengan tipe dan karakteristik inovasi yang terdapat dalam UKM sektor makanan di Inggris.

Selain itu, penelitian ini menunjukkan pentingnya mengembangkan pemahaman dari manajemen inovasi yang merangkul berbagai jenis dan derajat inovasi. Penelitian ini memiliki beberapa tujuan pembahasan diantaranya untuk mengetahui profil inovasi pada UKM sektor makanan di Inggris, untuk mengetahui secara spesifik tingkat dan jenis inovasi yang digunakan, termasuk hubungan aktivitas bisnis yang mendukung adanya orientasi inovasi, atau inovasi organisasi.

Survei dilakukan dengan menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data dari UKM sektor makanan yang berada di Inggris. Kuisisioner didistribusikan dan dikumpulkan dengan cara langsung dan online untuk mengoptimalkan data yang diperoleh dari responden. Dari semua kuesioner yang telah dibagikan, terdapat 221 responden yang bersedia untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner. Hasil survei berupa data kuesioner kemudian dianalisis menggunakan SPSS untuk mengetahui hubungan-hubungan antar variabel.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa UKM sektor makanan lebih fokus pada inovasi inkremental daripada inovasiradikal, dan pelaku UKM juga lebih fokus dalam inovasi produk dan proses dari pada inovasi packaging, position dan inovasi paradigm. Hasil dari penelitian juga menunjukkan bahwa dalam hal karakteristik inovasi, UKM sependapat untuk berkomitmen terhadap sebagian besar faktor yang mempengaruhi orientasi inovasi, tetapi yang paling penting di

antaranya adalah komitmen untuk mendorong ide-ide baru, dan menumbuhkan karyawan yang inovatif.

Penelitian yang dilakukan oleh Vasconcelos dan Olivera (2016) dengan judul *“Does Innovation Make Difference ? : An Analysis of The Performance of Micro and Small Enterprise in The Foodservice Industry”*. Penelitian ini berfokus untuk menganalisis hubungan antara inovasi dan kinerja perusahaan dalam konteks usaha mikro dan kecil. Penelitian ini juga memungkinkan mengetahui inovasi yang dapat berkontribusi pada kinerja usaha mikro dan kecil, memungkinkan organisasi tersebut untuk mengidentifikasi dan mengembangkan inovasi yang dipandang perlu untuk meningkatkan daya saing mereka. Secara garis besar penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengukur dampak dari tipe-tipe inovasi terhadap kinerja UMKM dalam industri jasa makanan. Dalam penelitian ini peneliti membagi dimensi inovasi menjadi beberapa dimensi diantaranya : Penawaran, Platform, Merek, Pelanggan, Solusi, Pengalaman Pelanggan, Penciptaan Nilai, Proses, Organisasi, Rantai Pasokan, *Presence*, Jaringan dan Lingkungan yang inovatif.

Sampel diambil dari 55 UMKM yang berlokasi di area Recife Metropolitan di Pernambuco untuk dipertimbangkan sebagai sample analisis. Semua perusahaan tersebut terdaftar dalam program Agente Local de Inovação (ALI) selama periode 2015 dan 2016. Inovasi yang dikembangkan oleh perusahaan kemudian diidentifikasi dan diukur menggunakan indeks inovasi sektoral, dan kinerja perusahaan dihitung berdasarkan pendapatan tahunan. Sedangkan dampak inovasi terhadap kinerja diukur menggunakan regresi linier berganda dan regresi kuantil.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dua dimensi yaitu merek dan pengalaman pelanggan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, juga ditemukan bahwa kontribusi inovasi dapat bervariasi pada tingkat kinerja perusahaan yang diteliti.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi Inovasi

Perkembangan dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin pesat seperti saat ini telah mendorong banyak perusahaan dalam menerapkan strategi inovasi untuk membantu kegiatan operasional perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Aktifitas-aktifitas inovasi dalam kegiatan operasional bisnis saat ini perlu dilakukan untuk menciptakan pertumbuhan, mempertahankan dan mengembangkan kinerja perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang begitu dinamis dan sulit diprediksi kedepannya. Strategi inovasi harus dijadikan sebagai landasan utama dalam perumusan visi, misi dan tujuan perusahaan karena untuk menghadapi persaingan antar perusahaan pada era globalisasi seperti saat ini diperlukan aktifitas inovasi yang harus dilakukan secara berkelanjutan untuk memunculkan ide-ide dan cara baru yang lebih inovatif untuk bersaing.

Strategi dapat dipahami sebagai suatu kegiatan perencanaan yang disusun secara komprehensif dengan cara menentukan petunjuk dan pengarahannya yang kritis terhadap pengalokasian sumber daya yang ada. Tujuan akhir dari pengalokasian sumber daya yaitu untuk mencapai sasaran jangka panjang yang terdapat pada sebuah organisasi (Schermerhorn, 2004). Tanpa adanya sebuah strategi yang tepat untuk ditetapkan dalam sebuah perusahaan, akan mengakibatkan seluruh

stakeholder dalam perusahaan mengalami kesulitan dalam mengelola aktivitas bisnis perusahaannya. Ini terjadi karena mereka tidak memiliki landasan untuk beroperasi dan juga tidak memiliki tujuan-tujuan yang harus dicapai kedepannya, sehingga perusahaan hanya berjalan seadanya tanpa ada tujuan yang pasti.

Menurut (Lawson dan Samson, 2001) keterkaitan antara inovasi dan strategi merupakan hal yang penting untuk menciptakan manajemen inovasi yang lebih efektif. Strategi menentukan konfigurasi sumber daya, produk, proses dan sistem agar perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan bisnis mereka. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk membuat keputusan tentang tugas dan fungsi yang harus dibuat berdasarkan pasar yang dimasuki. Inovasi yang sukses membutuhkan dukungan dari orientasi strategis. Tanpa strategi untuk inovasi, kemampuan inovatif dan keberhasilan inovasi akan sulit dilakukan.

Strategi inovasi perusahaan menunjukkan pada tingkat apa dan bagaimana perusahaan menggunakan inovasi untuk melakukan strategi bisnisnya dan untuk mengembangkan kinerjanya (Gilbert, 1994). Penggunaan strategi inovasi yang tepat sebagai landasan bisnis akan mendorong perusahaan untuk dapat memunculkan produk dan layanan baru yang lebih inovatif dan menarik dibandingkan pesaing.

Mengutip pendapat dari Griffin dan Ebert (2007) berpandangan bahwa secara garis besar strategi dibedakan menjadi tiga jenis yaitu :

a. Strategi perusahaan

Pada tingkatan strategi yang paling tinggi ini, strategi dibuat untuk dijadikan sebagai acuan dan pedoman bagi perumusan strategi-strategi dibawahnya yang lebih

bersifat operasional . Strategi perusahaan ini memiliki tujuan untuk merumuskan dan menetapkan keseluruhan tujuan perusahaan terhadap pertumbuhan dan cara perusahaan mengelola bisnis atau lini produknya. Sebuah perusahaan bisa memutuskan untuk tumbuh dengan meningkatkan aktivitas atau investasinya, atau melakukan penghematan dengan menguranginya.

b. Strategi Bisnis

Strategi ini berjalan pada tingkat unit bisnis atau lini produk dengan tujuan untuk berfokus pada peningkatan posisi bersaing perusahaan terhadap para ompetitor. Pada tingkatan ini perusahaan akan mengambil keputusan yang berkaitan dengan bagaimana cara terbaik perusahaan agar dapat bersaing dalam industri sejenis untuk memperebutkan pasar yang relative terbatas.

c. Strategi Fungsional

Pada tingkatan strategi yang paling bawah ini para manajer pada tingkat divisi dalam bidang yang spesifik memutuskan cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berkerja secara produktif dan optimal sebaik mungkin. Strategi fungsional dapat ditemui dalam tiap-tiap divisi dalam sebuah perusahaan seperti divisi pemasaran, operasional, keuangan dan sumber daya manusia.

Sementara itu, menurut pandangan dari (Baregheh et al., 2009) inovasi dapat diterjemahkan sebagai proses-proses yang bertingkat dimana organisasi mencoba untuk mentransformasikan ide-ide baru kedalam berbagai macam pembaharuan seperti pengembangan produk, layanan atau proses dengan tujuan untuk berkembang, bersaing dan melakukan differensiasi. Inovasi mendorong

perusahaan untuk dapat meraih keunggulan bersaing dan sangat berguna bagi pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di masa mendatang. Kesuksesan banyak perusahaan dalam skala kecil ataupun besar dan kemampuannya untuk bersaing dengan para kompetitor sering ditentukan oleh tingkatan inovasi yang mereka terapkan kedalam strategi inovasi perusahaan.

Perusahaan dengan strategi inovasi dinilai lebih sukses dalam merespon perubahan lingkungan secara lebih cepat dan dalam membuat inovasi yang memberikan kinerja bisnis dan keunggulan kompetitif lebih tepat pula (Guan et al., 2009). Hal ini karena strategi inovasi menentukan bagaimana suatu perusahaan menggunakan inovasi untuk beradaptasi atau mengubah lingkungannya dan pada tingkat mana, dan bagaimana suatu perusahaan menggunakan inovasi untuk mengembangkan kinerja perusahaannya. Akibatnya, strategi inovasi menjadi alat penting untuk peningkatan kinerja bahkan di masa-masa sulit.

(Akhlagh, et al. 2013) berpandangan bahwa strategi inovasi dapat membantu perusahaan dalam membuat keputusan aktivitas operasional perusahaan mengenai bagaimana sumber daya akan digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan yang berkaitan dengan inovasi sehingga dapat memberikan nilai dan membangun keunggulan kompetitif perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Selain itu strategi inovasi dapat mengoptimalkan kinerja operasional perusahaan dengan cara menghasilkan teknologi baru, produk atau proses yang bertujuan untuk meminimalkan biaya dampak lingkungan dari kegiatan bisnis dan meningkatkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku dan energy.

Pertumbuhan dan perkembangan semua bidang bisnis di era sekarang banyak dipengaruhi oleh adanya penerapan inovasi yang berkelanjutan. Tuntutan melakukan inovasi sekarang ini tidak hanya dilakukan oleh bisnis yang memiliki skala besar atau bisnis di bidang teknologi saja melainkan semua bisnis termasuk usaha dalam skala mikro kecil dan menengah. Adanya inovasi yang berkelanjutan dapat mendorong pebisnis untuk senantiasa melakukan perubahan menghadapi persaingan dan perubahan zaman. Berbagai macam tingkatan inovasi yang diterapkan oleh perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap keberhasilan yang ingin dicapai di masa mendatang. Hal ini dikarenakan setiap tingkatan inovasi memiliki peran dan tujuan yang berbeda sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan.

2.2.2 Dimensi Strategi Inovasi

Strategi inovasi memiliki beberapa dimensi yang biasanya diterapkan di dalam sebuah perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif agar bisa bertahan dan bersaing melawan kompetitor. Definisi dimensi strategi sendiri juga memiliki beberapa pengertian diantaranya.

Menurut (Heunks, 1998) ada beberapa tingkatan strategi inovasi yang bisa diterapkan dalam perusahaan dimana setiap tingkatannya memiliki tujuan yang berbeda-beda tergantung dengan tujuan perusahaan yang ingin dicapai diantaranya:

- a. Inovasi produk yang bertujuan untuk menjaga pangsa pasar
- b. Inovasi proses yang bertujuan untuk menjaga tingkat harga yang kompetitif

c. Inovasi manajerial yang bertujuan untuk menjaga fleksibilitas dan keberlangsungan organisasi

Menurut pandangan dari Venkatraman (1989) berpendapat bahwa strategi inovasi dalam sebuah perusahaan dapat dibagi menjadi enam dimensi diantaranya *aggressiveness* (strategi agresivitas), *analysis* (strategi analisis), *defensiveness* (strategi defensif), *futurity* (strategi jangka panjang), *proactiveness* (strategi proaktif) dan *riskiness* (strategi pengambilan risiko).

a. Strategi Agresivitas

Agresivitas yang dimiliki oleh perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar keinginannya untuk menjadi penguasa pasar dengan beberapa cara diantaranya memaksimalkan sumber daya yang dimiliki, melakukan investasi penelitian dan pengembangan dan juga tingginya tingkat penerapan strategi inovasi yang dijalankan juga dapat menunjukkan sifat agresivitas sebuah perusahaan (Karabulut 2015).

Menurut (Venkatraman 1989) strategi agresivitas perusahaan mengacu pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola alokasi sumber daya untuk mewujudkan keberhasilan agresivitas perusahaan. Kecenderungan agresivitas perusahaan dapat ditunjukkan pada inovasi produk dan pengembangan pasar atau investasi tinggi untuk meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif. Agresivitas juga dapat terlihat dari tingkat posisi kompetitif perusahaan dan strategi multiplikasi. Yaitu sebuah strategi yang bertujuan untuk perluasan pangsa pasar dengan memaksimalkan sumber daya dan mengejar pangsa

pasar sebagai prioritas perusahaan dengan tujuan untuk pencapaian profitabilitas unit bisnis.

b. Strategi Analisis

Menurut (Karabulut 2015), strategi analisis perusahaan dapat ditunjukkan ketika perusahaan mencoba memanfaatkan alat analisis SWOT untuk membantu dalam merumuskan dan menerapkan strategi inovasi yang berguna sebagai keunggulan bersaing perusahaan.

Pendapat dari Miller dan Frlesen (1982) mengatakan bahwa kecenderungan strategi analisis perusahaan mengacu pada bagaimana mereka melakukan pemecahan masalah yang dilihat secara keseluruhan. Perusahaan menganggap bahwa analisis sebagai karakteristik penting yang berguna sebagai alat untuk pengambilan keputusan organisasi. Ini merujuk pada kecenderungan perusahaan untuk mencari lebih dalam suatu permasalahan untuk menemukan akar masalah dengan tujuan untuk menghasilkan alternatif solusi yang terbaik.

Strategi analisis perusahaan juga mengacu pada tingkat konsistensi internal perusahaan yang ingin dicapai dalam melakukan alokasi sumber daya yang dimiliki secara keseluruhan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Grant & King 1982). Selain itu, analisis juga terlihat dari penggunaannya dalam menerapkan sistem manajemen yang tepat seperti sistem informasi dan kontrol, sistem imbalan manajerial, dan sistem intelijen yang kompetitif.

c. Strategi Defensif

Kemampuan dimensi defensif menunjukkan bahwa perusahaan yang inovatif berusaha untuk selalu melindungi posisi pasar mereka agar selalu berada di tempat yang tepat dengan strategi yang telah ditetapkan. Strategi defensif mencerminkan perilaku bertahan perusahaan yang sering diartikan perusahaan dalam hal penekanan pada pengurangan biaya dan langkah-langkah untuk meningkatkan efisiensi perusahaan. Perilaku bertahan juga mencerminkan pandangan dari Thompson (1967) tentang organisasi yang berusaha untuk mempertahankan teknologi inti sebagai keunggulan bersaing mereka dan konsep pertahanan diri dari persaingan pasar seperti strategi produk, pasar, ataupun teknologi.

d. Strategi Jangka Panjang

Kemampuan perusahaan dalam melihat pandangan kedepan menunjukkan bahwa perusahaan dapat membuat rencana jangka panjang yang berguna untuk membuat dan merumuskan visi, misi dan tujuan perusahaan agar sesuai dengan perkembangan bisnis di masa mendatang. Dalam hal ini perusahaan dengan proaktif memanfaatkan peluang pasar dan membuat inovasi untuk mendapatkan manfaatnya.

Menurut Venkatraman (1989) strategi jangka panjang perusahaan menunjukkan tingkat peramalan kedepan yang tercermin dalam pembuatan keputusan-keputusan yang bersifat strategis. Pembuatan keputusan strategis ini sering berbenturan dengan dua hal yaitu pertimbangan terhadap penekanan pada

efektivitas atau pertimbangan terhadap efisiensi. Tingkatan peramalan kedepan perusahaan sebagai contoh terlihat pada penerapan alokasi anggaran yang sebagian besar digunakan untuk melakukan R&D (Research and Development) yang bertujuan untuk menghasilkan inovasi produk, operasional, layanan dan lain-lain. Pandangan jangka panjang seperti ini mencerminkan bahwa perusahaan berusaha untuk berfokus pada tujuan jangka panjang kedepan dengan melakukan penekanan pada penelitian dan pengembangan daripada strategi jangka pendek seperti meningkatkan skala produksi

e. Strategi Proaktif

Strategi proaktif perusahaan dapat dilihat ketika sebuah perusahaan berusaha keras untuk meraih peluang pasar dan menerapkan strategi inovasi yang berguna sebagai keunggulan bersaing perusahaan. Sifat proaktif ini mencerminkan perilaku proaktif dalam hubungannya untuk ikut berpartisipasi dalam Industri yang sedang berkembang dengan terus mencoba mencari peluang pasar baru dan melakukan eksperimen dengan harapan dapat mengikuti perubahan tren lingkungan (Miles & Snow, 1978). Strategi proaktif ini diharapkan bisa diwujudkan dengan jalan mencari peluang baru yang mungkin tidak terkait dengan lini operasi perusahaan saat ini. Sebagai contoh dengan cara melakukan pengenalan produk baru dan merek baru dengan harapan mendapatkan pasar yang potensial.

f. Strategi Pengambilan Risiko

Menurut Morgan dan Strong (1998) meramalkan produk untuk menjadi sukses memasuki pasar baru sangatlah sulit dilakukan. Perusahaan harus dituntut

untuk mampu melakukan beberapa hal seperti mendorong pengambilan risiko memasuki pasar potensial, mencari dan mengubah peluang pasar kedalam inovasi produk dan proses untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Strategi berisiko yang diterapkan perusahaan juga akan berdampak positif pada kemampuan perusahaan untuk dapat melakukan inovasi secara berkesinambungan.

Banyak perusahaan memulai strategi inovasi dan menjadi pemimpin pasar dengan memanfaatkan keunggulan bersaing dalam hal inovasi. Di lain sisi, menjadi perusahaan inovatif adalah pilihan yang sangat berisiko bagi perusahaan itu sendiri karena untuk berhasil menerapkan strategi inovasi, perusahaan harus dituntut untuk selalu melakukan perubahan-perubahan dan juga harus mampu mengalokasikan sebagian besar anggarannya untuk kegiatan riset dan pengembangan (R&D) dengan harapan terciptanya efisiensi dan efektifitas di dalam perusahaan. Namun, dengan menerapkan strategi mengambil risiko juga bisa memimpin perusahaan untuk dapat mencapai dan mempertahankan kinerja perusahaan pada level yang tinggi. Kemampuan perusahaan dalam mengambil setiap risiko dan mengubahnya sebagai peluang bisnis dengan memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki dapat menciptakan keunggulan bersaing perusahaan untuk memperluas pasar.

Dalam penelitian ini penulis merujuk definisi dimensi strategi inovasi yang dikemukakan oleh Venkatraman (1989) yang dikutip oleh Karabulut (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *“Effects of Innovation Strategy on Firm Performance : A Study Conducted on Manufacturing Firms in Turkey”*. Dimana dalam penelitiannya ia mencoba untuk mengkategorikan strategi inovasi yang biasa diterapkan kedalam perusahaan-perusahaan menjadi enam dimensi yaitu strategi

agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko.

2.2.3 Kinerja Operasional

Mengutip pendapat dari Retnawan, Kindangen, dan Sepang (2016) tentang kinerja perusahaan bahwa kinerja perusahaan dapat diartikan sebagai suatu hasil kerja perusahaan secara keseluruhan baik dari dalam hal kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh perusahaan dalam kurun periode waktu tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu kinerja dapat mencerminkan baik buruknya hasil suatu pekerjaan.

Kinerja dalam suatu perusahaan juga dapat menunjukkan penilaian mengenai sejauh mana tingkatan pencapaian hasil yang mampu diraih oleh perusahaan. Sebagai contoh keberhasilan perusahaan dalam mencapai beberapa hal seperti target, visi dan misi mencerminkan bahwa perusahaan sudah memiliki tingkat kinerja yang tinggi begitu pula sebaliknya jika suatu perusahaan tidak mampu mencapai target yang ditetapkan maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki tingkat kinerja yang rendah. Pengaruh dari baik buruknya kinerja mengharuskan manajer untuk dapat menjaga agar kinerja setiap stakeholder selalu dalam tingkatan kinerja yang baik.

Robbin dan Coulter (2016) berpandangan bahwa kinerja adalah hasil akumulasi akhir dari serangkaian aktivitas yang dilakukan organisasi dalam kurun waktu tertentu. Hal ini terlihat dari beberapa perusahaan yang mencoba untuk melakukan penilaian kinerja dalam periode waktu tertentu seperti setiap minggu,

bulan, semester atau bahkan per tahun untuk melihat hasil suatu pekerjaan apakah sudah sesuai dengan target yang diharapkan atau belum. Semakin sering perusahaan melakukan penilaian kinerja maka manajer memiliki kesempatan untuk memberikan *feedback* lebih awal untuk menghindari penurunan kinerja yang akan berakibat pada melambatnya pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan. Penilaian kinerja dalam sebuah perusahaan harus tetap dilakukan secara berkala agar manajer dapat mengetahui sejauh mana perkembangan kinerja perusahaan baik itu dari divisi operasional, keuangan, SDM atau pemasaran. Tinggi rendahnya kinerja yang dicapai kemudian akan digunakan manajer untuk segera melakukan evaluasi, perencanaan dan pengembangan aktivitas bisnis agar kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan lebih efektif dan efisien.

Menurut Karabulut (2015) kinerja operasional perusahaan merupakan dimensi yang berkontribusi dalam membantu manajer mengembangkan proses bisnis internal yang baik untuk dapat mempertahankan kepuasan pelanggan setelah menentukan faktor-faktor pencapai kepuasan pelanggan. Kinerja operasional perusahaan berfokus pada semua kegiatan dan proses operasional yang sangat penting bagi organisasi dalam menyediakan nilai yang diharapkan untuk menjaga dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan. Kondisi utama dalam memperoleh hasil yang diinginkan dari perbaikan proses adalah menilai kinerja organisasi, untuk mengidentifikasi kemungkinan masalah yang mempengaruhi kualitas produk.

Dalam perspektif kinerja operasional, perusahaan pada umumnya mengidentifikasi aktivitas operasional yang lebih efektif dan efisien untuk dicapai perusahaan sebagai tujuan akhirnya. Aktivitas operasional ini dapat mencakup

tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan cara melakukan pengembangan proses yang inovatif untuk mendorong peningkatan kinerja operasional perusahaan yang lebih baik. Perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan menentukan secara efisien proses penggerak nilai vital operasional perusahaan mengenai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Dalam melakukan pengukuran kinerja operasional perusahaan dapat dilihat dari beberapa faktor diantaranya pengembangan teknologi, rasio jumlah produk lama dengan produk baru, biaya produksi, durasi produksi, durasi peluncuran produk baru, kepuasan pelanggan, tingkat produk cacat, dan rasio ketepatan pengiriman produk.

2.3 Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Strategi Agresivitas dan Kinerja Operasional

Strategi agresivitas akan mendorong perusahaan untuk mengalokasikan seluruh sumber daya yang dimiliki agar dapat meningkatkan pangsa pasar dan posisi kompetitif perusahaan dengan tujuan untuk mencapai laba melalui pengurangan biaya, peningkatan kualitas dan pengiriman produk dan layanan tepat waktu pada tingkat yang relatif lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya (Venkatraman, 1989).

Menurut Akhlagh, et al. (2013) strategi agresivitas akan membantu perusahaan menjadi yang pertama masuk ke pasar dengan keunggulan inovasi-inovasi produk yang ditawarkan kepada pasar dengan jalan memanfaatkan peluang baru dengan cepat dan menciptakan inovasi dibandingkan pesaing. Penerapan strategi agresivitas yang tepat dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk mengarahkan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki secara lebih

tepat dan benar. Hal ini tentu saja dapat membantu meningkatkan kinerja operasional perusahaan agar dapat mengoptimalkan potensi sumber daya yang dimiliki secara lebih efektif.

H1 : Strategi agresivitas berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.3.2 Strategi Analisis dan Kinerja Operasional

Menghadapi persaingan antar industri yang semakin sulit dan dinamis perusahaan dituntut harus mampu mengumpulkan dan menganalisis semua informasi bisnis yang ada secara tepat untuk membantu manajer puncak perusahaan agar dapat menggunakan informasi tersebut sebagai alat dalam mengambil keputusan-keputusan strategis baik itu informasi yang diperoleh dari lingkungan internal maupun eksternal.

Menurut Akman & Yilmaz, (2008) pengambilan keputusan strategis yang tepat sangat diperlukan oleh perusahaan untuk mengambil tindakan yang tepat sehingga dapat meningkatkan praktik manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan di masa mendatang. Penerapan strategi analisis perusahaan juga membantu perusahaan untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan kinerja operasional perusahaan dengan beberapa cara diantaranya melakukan penghematan biaya, inovasi kualitas dan mencegah pemborosan waktu produksi yang membuat kegiatan operasional berlangsung lebih efektif dan efisien memanfaatkan analisis informasi yang ada.

H2 : Strategi analisis berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.3.3 Strategi Defensif dan Kinerja Operasional

Strategi defensif perusahaan dapat tercermin dalam beberapa aktifitas operasional seperti dalam hal penekanan pada kualitas produk, pengurangan biaya dan metode pencarian efisiensi untuk mendukung peningkatan kinerja operasional perusahaan Venkatraman, (1989). Perilaku defensif pada sebuah perusahaan akan mendorong peningkatan kinerja operasional perusahaan dengan cara memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki untuk mempertahankan posisi bisnis dan pangsa pasar perusahaan terhadap perubahan lingkungan industri dan pesaing.

H3 : Strategi defensif berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.3.4 Strategi Jangka Panjang dan Kinerja Operasional

Lingkungan bisnis yang semakin dinamis dapat membuat perusahaan kesulitan dalam menentukan tujuan perusahaan dimasa mendatang. Dalam mengatasi hal ini dibutuhkan penerapan strategi jangka panjang yang akan membantu perusahaan untuk dapat meramalkan kondisi lingkungan industri di masa mendatang seperti pelanggan, naik turunnya perekonomian, trend pasar kedepan, persaingan dan juga regulasi. Menurut Akhlagh, et al. (2013) strategi jangka panjang dengan cara meramalkan kondisi kedepan diperlukan agar perusahaan tetap fleksibel dan dapat beradaptasi dalam menghadapi perubahan lingkungan industri yang berubah sangat cepat dan semakin tidak menentu.

Strategi strategi jangka panjang juga akan membantu perusahaan untuk dapat mengoptimalkan kegiatan operasional lebih efektif dan efisien dengan jalan meramalkan tren pasar kedepan, kondisi perekonomian masyarakat dan juga jumlah permintaan produk ke depan sehingga perusahaan tidak mengalami kerugian dan

penambahan biaya yang disebabkan oleh kelebihan produksi dan juga produk yang tidak diminati konsumen.

H4 : Strategi Jangka Panjang berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.3.5 Strategi Proaktif dan Kinerja Operasional

Perusahaan yang menerapkan strategi proaktif akan cenderung lebih sering menghasilkan produk baru dan layanan baru di pasar dibanding pesaing. Aktivitas inovasi secara proaktif dapat menjadi nilai lebih bagi perusahaan karena dapat memperkenalkan produk dan layanan yang lebih inovatif dibandingkan pesaing.

Strategi proaktif dapat mendorong perusahaan untuk secara proaktif dapat menemukan pendekatan dan metode baru yang bertujuan untuk mencapai kinerja operasional yang unggul (Wei & Wang, 2011).

H5 : Strategi proaktif berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.3.6 Strategi Pengambilan Risiko dan Kinerja Operasional

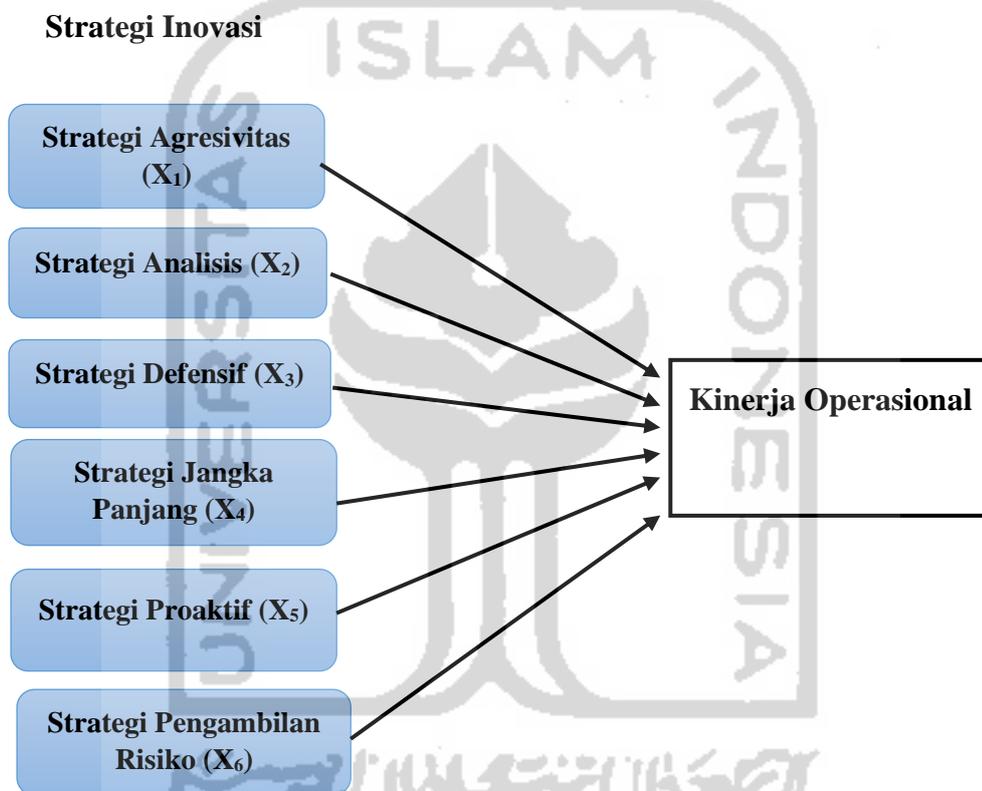
Strategi pengambilan risiko sangat diperlukan perusahaan jika mereka ingin sukses dan menguasai pangsa pasar dalam arus kemajuan teknologi dan informasi seperti saat ini. Hal ini diperlukan karena untuk menjadi sukses, perusahaan harus mampu mengambil risiko untuk berani mengubahnya menjadi peluang dan menerima kegagalan sebagai pembelajaran perusahaan di masa mendatang.

Menurut Akman & Yilmaz, (2008) penerapan strategi pengambilan risiko dapat mendorong peningkatan kinerja operasional perusahaan dengan beberapa

cara diantaranya mengusulkan produk baru, proses, metode dan program baru yang sering kali berisiko tinggi dan mungkin tidak berhasil.

H6 : Strategi Pengambilan Risiko berdampak positif terhadap kinerja operasional perusahaan

2.4 Model atau Kerangka Penelitian



Gambar 1.1 Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Obyek Penelitian

Lokasi yang akan dipakai untuk penelitian ini mengambil obyek dari para pelaku dalam skala usaha kecil menengah atau biasa disingkat dengan UKM yang merambah bisnis industri makanan dan minuman yang berada di wilayah Kota Yogyakarta.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Menurut Asra, Abuzar dan Achmad Prasetyo (2015) populasi adalah kumpulan seluruh unit-unit pengamatan yang menjadi objek penelitian dalam suatu penelitian. Populasi juga dapat diartikan sebagai semua kumpulan objek-objek yang ingin diteliti yang memiliki sifat dan karakteristik tertentu. Dalam penelitian ini mengambil populasi dari para pelaku UKM dalam industri makanan dan minuman yang berada di wilayah Yogyakarta.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari semua jumlah dan karakteristik obyek yang ada dalam populasi (Sugiyono, 2017). Sampel juga dapat diartikan merupakan bagian dari populasi yang digunakan untuk mewakili sifat dan karakteristik keseluruhan populasi yang akan diteliti. Menurut Suliyanto (2018) sampel yang baik adalah sampel yang memang benar-benar dapat digunakan untuk menggambarkan semua

karakteristik populasinya. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Nonprobability Sampling* dengan teknik pengambilan *Convenience Sampling* dimana setiap anggota populasi tidak memiliki kesempatan sama untuk dijadikan sampel sehingga sampel diambil dengan memilih anggota populasi yang dapat memberikan informasi secara lengkap dan yang paling mudah ditemukan. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini berkisar 90 responden. Penentuan jumlah sampel mengambil pendapat dari Hair et al (2006) yang dikutip oleh Suliyanto (2018) dimana untuk penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh variable bebas terhadap variabel tergantung membutuhkan sampel minimal 15-20 observasi yang dikalikan dengan jumlah variable bebas.

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian dapat diartikan sebagai suatu atribut, sifat atau nilai yang terdapat dalam suatu obyek dan memiliki variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga dapat diambil kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini variable penelitian dibedakan menjadi dua macam diantaranya

1. Variabel Bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas atau *Independent Variable* merupakan variabel yang mempengaruhi dan menjadi sebab perubahan pada variabel terikat. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel bebas atau *independent variable* adalah strategi inovasi yang terdiri dari enam variabel yaitu :

- a. Strategi Agresivitas (X_1)

- b. Strategi Analisis (X_2)
- c. Strategi Defensif (X_3)
- d. Strategi Jangka Panjang (X_4)
- e. Strategi Proaktif (X_5)
- f. Strategi Pengambilan Risiko (X_6)

2. Variabel Terikat (*Dependent Variable*)

Dependent Variable atau variabel terikat adalah variable yang dipengaruhi dan menjadi akibat adanya Variabel Bebas atau (*Independent Variable*). Variabel terikat atau *dependent variable* yang digunakan dalam penelitian ini adalah Kinerja Operasional (Y)

3.4 Definisi Operasional Variabel Penelitian

Mengutip pendapat dari Suliyanto (2018) berpandangan bahwa definisi operasional variabel penelitian dapat diartikan sebagai suatu definisi mengenai variabel yang dirumuskan berdasarkan karakteristik-karakteristik variable tersebut yang dapat diamati. Definisi operasional variable setidaknya harus memiliki dua ciri-ciri yaitu bermakna sesifik dan dapat diukur dan berlaku spesifik pada objek penelitian yang sedang dilakukan.

3.4.1 Strategi Agresivitas

Strategi agresivitas menurut Venkatraman (1989) merupakan sifat agresivitas perusahaan yang mengacu pada strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam mengelola alokasi sumber daya untuk mendukung penerapan agresivitas. Startegi agresivitas menuntut perusahaan untuk memenangkan

persaingan dan menjadi pemimpin pasar secara agresif dengan memaksimalkan semua sumber daya, penelitian dan pengembangan yang menghasilkan inovasi produk dan layanan yang akan menunjukkan agresivitas perusahaan.

Untuk mengukur strategi agresivitas mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa indikator diantaranya :

- a. Harga Kompetitif
- b. Pengurangan harga untuk meningkatkan penjualan
- c. Pencarian peluang baru untuk meningkatkan penjualan meskipun mengalami kerugian
- d. Kerelaan mengorbankan pendapatan demi memperkenalkan produk baru yang lebih cepat dari pesaing

3.4.2 Strategi Analisis

Menurut Venkatraman (1989) strategi analisis dapat diartikan sebagai kecenderungan bahwa perusahaan mengacu pada bagaimana mereka melakukan pemecahan masalah yang dilihat secara keseluruhan dengan cara mencari lebih dalam suatu permasalahan untuk menemukan akar masalah dengan tujuan untuk menghasilkan alternatif solusi yang terbaik.

Strategi analisis mendorong perusahaan untuk dapat memahami lingkungan eksternal sehingga perusahaan dapat mengetahui peristiwa dan tren di lingkungan bisnis secara luas yang dapat dimanfaatkan untuk memperkenalkan dengan mudah peluang inovasi (Akman & Yilmaz, 2008).

Untuk mengukur strategi analisis mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa indikator diantaranya :

- a. Pentingnya koordinasi antar departemen
- b. Penggunaan metode analisis dalam pembuatan keputusan bisnis
- c. Pemanfaatan sistem informasi dalam pemembuatan keputusan yang lebih efektif
- d. Pemanfaatan data dan hasil yang dikumpulkan manajemen informasi dan control
- e. Pentingnya penggunaan berbagai macam teknik perencanaan

3.4.3 Strategi Defensif

Menurut Venkatraman (1989) strategi defensif mencerminkan perilaku perusahaan untuk melindungi posisi pasar saat ini dengan cara menargetkan jumlah pasar yang terbatas dan mencoba menjadi perusahaan yang efisien dan produktif untuk memposisikan diri dalam posisi pasar yang aman dan bertahan di pasar yang stabil. Perilaku defensif perusahaan juga dapat terlihat tentang bagaimana perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk mempertahankan teknologi inti sebagai keunggulan bersaing perusahaan dengan konsep pertahanan diri dari persaingan pasar seperti strategi produk, pasar, ataupun teknologi.

Untuk mengukur srategi defensif mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa indikator diantaranya :

- a. Pentingnya pengembangan kualitas dan kinerja produk
- b. Pentingnya membuat perubahan dalam metode pengembangan produk
- c. Pentingnya pendekatan kerja tim dalam proyek pengembangan produk/proses
- d. Pentingnya penggunaan teknik manajemen modern
- e. Pentingnya mengurangi biaya dari produk yang dikembangkan

3.4.4 Strategi Jangka Panjang

Menurut Venkatraman (1989) strategi jangka panjang menuntun perusahaan untuk membentuk peramalan kedepan dan mendorong kemungkinan untuk mengubah ide dan peluang kreatif menjadi inovasi. Perusahaan yang inovatif harus memiliki pandangan jangka panjang tentang pelanggan, pesaing dan lingkungan industri yang dimasuki. Dalam hal ini perusahaan dengan proaktif memanfaatkan peluang pasar dan membuat inovasi untuk mendapatkan manfaatnya.

Untuk mengukur strategi jangka panjang mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa indikator diantaranya:

- a. Melakukan riset terhadap produk potensial yang dapat memberikan keuntungan kompetitif kedepan
- b. Memberikan perhatian lebih kepada konsumen yang potensial
- c. Berorientasi pada jangka panjang
- d. Mencoba meramalkan tren pasar di masa mendatang
- e. Melakukan riset pasar yang bertujuan untuk mendapatkan pengetahuan dan kebutuhan konsumen

3.4.5 Strategi Proaktif

Strategi proaktif perusahaan ini mencerminkan strategi perusahaan dalam hubungannya untuk ikut berpartisipasi dalam industri yang sedang berkembang dengan terus mencoba mencari peluang pasar baru dan melakukan eksperimen

dengan harapan dapat mengikuti perubahan tren dan perkembangan dalam lingkungan bisnis (Venkatraman 1989).

Untuk mengukur strategi proaktif mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa indikator diantaranya :

- a. Dukungan dalam melakukan aktivitas inovasi
- b. Menjadi inisiator melawan pesaing dalam meluncurkan produk dan ide baru
- c. Melakukan riset peluang produk baru secara berkelanjutan
- d. Menjadi inisiator dalam menemukan produk baru di pasar
- e. Menggunakan pendekatan produk baru untuk melawan pesaing

3.4.6 Strategi Pengambilan Risiko

Menurut Venkatraman (1989) strategi pengambilan risiko perusahaan akan menuntut perusahaan untuk melakukan beberapa hal seperti mendorong pengambilan risiko memasuki pasar potensial, mencari dan mengubah peluang pasar kedalam inovasi produk dan proses untuk meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Untuk mengukur strategi pengambilan risiko mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa macam indikator diantaranya :

- a. Melakukan pertimbangan dalam membuat keputusan tentang pengembangan produk baru
- b. Dukungan dalam mengembangkan produk baru yang sukses dan memberikan pendapatan paling banyak
- c. Aktivitas inovasi dipandang sebagai pendekatan yang sangat berisiko

- d. Berani mengambil risiko dalam menghadapi keputusan pengembangan produk yang melibatkan ketidakpastian

3.4.7 Kinerja Operasional

Menurut Karabulut (2015) kinerja operasional perusahaan merupakan dimensi yang berkontribusi dalam membantu manajer mengembangkan proses bisnis internal yang baik untuk dapat mempertahankan kepuasan pelanggan setelah menentukan faktor-faktor pencapai kepuasan pelanggan. Kinerja operasional perusahaan berfokus pada semua kegiatan dan proses operasional yang sangat penting bagi organisasi dalam menyediakan nilai yang diharapkan untuk menjaga dan juga meningkatkan kepuasan pelanggan.

Untuk mengukur kinerja operasional mengacu pada instrument penelitian Karabulut (2015) yang membagi menjadi beberapa macam indikator diantaranya :

- a. Pengembangan produk dan teknologi
- b. Rasio produk baru
- c. Teknologi untuk pengembangan produk baru
- d. Biaya produksi
- e. Durasi produksi
- f. Durasi peluncuran produk baru
- g. Kepuasan pelanggan
- h. Tingkat produk cacat
- i. Ketepatan pengiriman produk.

3.5 Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Jenis data yang diperlukan

Berdasarkan jenis data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini diperlukan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Data primer dapat diartikan sebagai data yang diperoleh oleh peneliti secara langsung berdasarkan objek yang sedang diteliti. Data primer yang diambil dalam penelitian ini berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada para pelaku UKM yang berada di Wilayah Yogyakarta.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti mengenai objek yang sedang diteliti. Menurut Suliyanto (2018) data sekunder dapat diperoleh dari beberapa sumber seperti data statistik hasil penelitian terdahulu baik itu yang berasal dari buku, laporan survei, majalah/surat kabar, dokumentasi dan arsip-arsip resmi. Data sekunder yang diambil untuk mendukung penelitian ini berasal dari jurnal-jurnal terkait dan penelitian-penelitian terkait yang telah dilakukan sebelumnya..

3.5.2 Teknik Pengambilan Data

Berdasarkan teknik pengambilan data yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian ini digunakan teknik angket (kuesioner) dan wawancara

a. Teknik Angket (Kuesioner)

Menurut Suliyanto (2018) teknik kuesioner merupakan salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara membagikan lembaran angket yang berisikan beberapa daftar pertanyaan dan ditujukan kepada responden untuk mendapatkan data berdasarkan jawaban yang diberikan oleh responden.

Penggunaan kuesioner dalam teknik pengambilan data penelitian mempunyai beberapa keuntungan diantaranya :

- a. Tidak memerlukan kehadiran peneliti secara langsung ketika responden memberikan jawaban
- b. Kuesioner dapat dibagikan secara serentak
- c. Responden dapat memberikan jawaban sesuai dengan waktu yang diinginkannya
- d. Responden dapat memberikan keterangan anonym ketika identitasnya tidak berkenan diketahui banyak orang
- e. Kuesioner dapat dibuat standar sehingga semua pertanyaan dan jawaban yang tersedia sama

Untuk mengukur jawaban-jawaban dari responden dalam penelitian kali ini menggunakan Skala Likert yang terdiri dari 5 jawaban dimana setiap jawaban memiliki skor yang berbeda-beda yaitu :

| No | Jawaban | Skor |
|----|--------------------|------|
| A | Sangat Setuju (SS) | 5 |
| B | Setuju (S) | 4 |

| | | |
|---|---------------------------|---|
| C | Ragu-Ragu (RR) | 3 |
| D | Tidak Setuju (TS) | 2 |
| E | Sangat Tidak Setuju (STS) | 1 |

b. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengambilan data dalam penelitian dimana peneliti langsung berdialog dengan responden untuk menggali informasi dari responden melalui berbagai media seperti telepon, *tele converence* dan *chatting* (Suliyanto, 2018). Metode pengambilan data dengan wawancara dilakukan untuk melengkapi data penelitian dan menggali lebih dalam lagi informasi-informasi yang diperlukan.

3.6. Uji Kelayakan Instrumen Penelitian

Dalam mengukur besarnya pengaruh nilai variabel harus menggunakan alat ukur yang benar-benar mampu mengukur apakah variable tersebut benar (*valid*) dan menghasilkan pengukuran yang bersifat konsisten (*reliabel*). Hal ini sangat diperlukan agar hasil data penelitian yang diperoleh tidak keliru dan dapat menggambarkan keadaan yang sebenarnya dilapangan. Oleh karena itu untuk mengukur kelayakan instrument digunakan uji validitas dan reliabilitas.

3.6.1 Uji Validitas

Validitas alat ukur merupakan tingkat ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi untuk mengukur. Pengujian validitas instrumen penelitian ditunjukkan dengan kemampuan instrument tersebut dalam memberikan

informasi tentang nilai variable yang diukur dengan tepat dan cermat (Suliyanto, 2018). Menurut Sugiyono (2017) untuk menguji validitas dapat menggunakan pendapat para ahli dengan cara diukur dengan berlandaskan pada teori tertentu untuk dikonsultasikan kepada para ahli dan kemudian diuji cobakan pada sampel dimana populasi diambil dan dianalisis dengan cara menghitung nilai korelasinya.

Uji validitas penelitian dilakukan dengan menguji setiap skor-skor yang terdapat pada butir-butir pertanyaan instrument penelitian yang diambil berdasarkan hasil jawaban-jawaban para responden untuk kemudian dilakukan analisis dengan menggunakan Korelasi Produk Momen yang bertujuan untuk menguji hipotesis hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Selanjutnya untuk mengetahui apakah instrument penelitian valid atau tidak dapat melihat besarnya P-value dan α , dimana P-value merupakan probabilitas kesalahan yang dihasilkan dari proses pengujian dan α merupakan probabilitas kesalahan yang ditentukan oleh peneliti sebagai tolak ukur kesalahan yang masih dapat ditoleransi. Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan untuk menentukan instrument dikatakan valid jika $P\text{-value} \leq \alpha$ dengan α merupakan taraf nyata yang ditentukan oleh peneliti sebelumnya, yaitu sebesar 5%. Sehingga suatu intrumen penelitian dikatakan valid jika tingkat signifikansinya (P-value) lebih kecil dari α dan dapat dikatakan tidak valid jika tingkat signifikansinya (P-value) lebih besar dari α . Sehingga kriterian validitas instrument penelitian dapat dirumuskan dengan $P\text{-value} \leq \alpha$. Untuk membantu menghitung P-value dalam penelitian digunakan bantuan software SPSS dimana besarnya P-value dijelaskan dengan nilai *Significant* (Sig).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur menunjukkan kemampuan alat ukur untuk dapat memberikan hasil pengukuran yang dapat dipercaya dimana dalam beberapa kali pengukuran terhadap sekelompok objek yang sama diperoleh hasil yang sama walaupun tetap ada toleransi apabila terjadi perbedaan (Suliyanto, 2018). Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas instrument dilakukan dengan menggunakan

$$r_{11} = \left(\frac{k}{(k-1)} \right) \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right)$$

rumus *alpha cronbach*.

k = banyaknya butir pertanyaan/pernyataan di kuesioner.

r_{11} = koefisien reliabilitas.

s_t^2 = varian skor total.

$\sum s_i^2$ = jumlah varians skor butir.

Untuk mengetahui alat ukur reliabel atau tidak dapat diketahui dengan melihat nilai koefisien reliabilitas (r_{11}). Apabila nilai *alpha cronbach* $> 0,60$, dapat dikatakan instrument penelitian reliabel dan begitu juga sebaliknya.

3.7 Metoda Analisis Data

3.7.1 Metode Analisis Regresi Linier Berganda (*Multiple Regression Analysis*)

Dalam menjawab rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini maka digunakan analisis regresi linier berganda (*Multiple Regression Analysis*). Menurut Suliyanto (2018) analisis yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh variable bebas terhadap variable tergantung dapat menggunakan alat analisis berupa analisis

regresi. Dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda karena variable bebas (x) memiliki lebih dari satu variable yaitu enam variabel.

Analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini bertujuan mengetahui pengaruh variable-variabel bebas yang terdiri dari dimensi agresivitas, dimensi analisis, dimensi defensif, dimensi jangka panjang, dimensi proaktif dan dimensi pengambilan risiko terhadap variabel terikat yaitu kinerja operasional perusahaan. Berikut merupakan persamaan dari uji regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian:

$$Y_{\text{kinerja perusahaan}} = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + b_6X_6 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Operasional Perusahaan

X₁ = Strategi Agresivitas

X₂ = Strategi Analisis

X₃ = Strategi Defensif

X₄ = Strategi Jangka Panjang

X₅ = Strategi Proaktif

X₆ = Strategi Pengambilan Risiko

α = Konstanta

b₁, b₂, b₃, b₄, b₅, b₆ = Koefisien regresi

e = Standar eror

3.7.2 Pengujian Hipotesis dengan Uji F (Uji Simultan)

Menurut Goozali (2005), pengujian hipotesis secara simultan atau Uji F dalam penelitian digunakan untuk mengetahui apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model mempunyai pengaruh secara bersama sama terhadap variabel dependen atau tidak. Pengujian hipotesis dengan Uji F juga digunakan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen atau tidak.

Berikut merupakan kriteria yang digunakan dalam penelitian :

- a. Ho : Tidak ada pengaruh variabel independen (X) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).
- b. H1 : Ada pengaruh variabel independen (X) secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Y).

Sedangkan kriteria pengujinya adalah :

Dalam penelitian ini digunakan taraf signifikansi (α) sebesar 5%.

- a. Ho diterima apabila nilai probabilitas value $\geq \alpha$ (0,05).
- b. Ho ditolak apabila nilai probabilitas value $\leq \alpha$ (0,05).

3.7.3 Pengujian Hipotesis dengan Uji Parsial (Uji t)

Pengujian hipotesis dengan Uji t dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui tingkat signifikansi pengaruh variabel bebas secara parsial atau sendiri-sendiri terhadap variabel terikat.

Untuk kriteria yang digunakan dalam penelitian yaitu :

- a. H_0 : Tidak ada pengaruh variabel independen (X) secara parsial terhadap variable dependen (Y).
- b. H_1 : Ada pengaruh variable independen (Y) secara parsial terhadap variable dependen (Y).

Sedangkan untuk kriteria pengujiannya yaitu :

- a. Taraf signifikan yang dipakai 5% atau $\alpha = 0,05$
- b. Distribusi t dengan derajat kebebasan ($n - k$)
- c. $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima
- d. $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak

3.7.4 Uji Koefisien Determinasi Berganda ($Adj.R^2$)

Pengujian koefisien determinasi berganda dimaksudkan untuk melihat besarnya prosentase pengaruh dari variable bebas (*independent variable*) terhadap variable terikat (*dependent variable*). Koefisien determinasi memiliki nilai antara 0 dan 1. Nilai koefisien determinasi yang kecil menunjukkan bahwa kemampuan prosentase variabel bebas untuk mempengaruhi variabel terikat juga sangat kecil atau terbatas sedangkan koefisien determinasi yang memiliki nilai mendekati satu menunjukkan bahwa prosentase kemampuan variabel bebas dalam mempengaruhi variabel terikat sangat besar atau kuat.

Nilai koefisien determinasi berganda (R^2) diperoleh dari hasil output regresi. Apabila nilai koefisien determinasi berganda (R^2) semakin besar, maka hubungan antar variabel tersebut akan semakin kuat dan juga sempurna. Begitu juga sebaliknya, jika nilai koefisien determinasi semakin kecil nilai, maka hubungan

antar variabel akan semakin lemah. Besarnya koefisien determinasi berganda (R^2) berada pada nilai 0 sampai 1 atau dapat ditunjukkan $0 < R^2 < 1$.

3.8 Uji Asumsi Klasik

Menurut Ghozali (2005) dalam melakukan penelitian dengan metode regresi harus terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik agar model penelitian yang diperoleh benar – benar dapat memenuhi asumsi - asumsi yang mendasari regresi yang baik. Model regresi yang diperoleh dari metode kuadrat terkecil merupakan metode yang menghasilkan estimator linier tidak bias yang terbaik. Kondisi ini akan terjadi jika dipenuhi beberapa asumsi yang biasa disebut dengan asumsi klasik.

3.8.1 Uji Normalitas

Untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat memiliki distribusi normal, maka harus dilakukan terlebih dahulu uji normalitas. Dalam sebuah penelitian dengan metode regresi, penelitian yang baik harus memiliki variabel dengan distribusi normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini menggunakan cara analisis plot grafik histogram dan uji kolmogorov-smirnov (uji K-S). Uji normalitas data menggunakan grafik histogram dilakukan dengan cara melihat apakah posisi histogram berada di tengah atau tidak. Apabila posisi histogram terlihat melencceng ke kiri ataupun ke kanan, maka dapat dikatakan bahwa data tidak terdistribusikan secara normal. Sedangkan untuk analisis normalitas menggunakan uji K-S dilakukan dengan melihat nilai probabilitas signifikansi atau asymp. *Sig (2-tailed)*.

Kriteria yang digunakan adalah :

(H₀) : data terdistribusi secara normal.

(H_a) : data tidak terdistribusi secara normal.

Apabila hasil dari nilai probabilitas signifikansi menunjukkan kurang dari nilai $\alpha = 0,05$ dapat disimpulkan bahwa data tidak terdistribusikan dengan normal. Sedangkan jika hasil nilai probabilitas menunjukkan tingkat signifikansi lebih dari $\alpha = 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusikan dengan normal.

3.8.2 Uji Multikolinearitas

Keadaan multikolinearitas merupakan keadaan dimana antara dua variabel bebas atau lebih pada model regresi terjadi hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Tujuan dari uji multikolinieritas adalah untuk menguji adanya korelasi antar variabel independen.

Jika dalam penelitian ditemukan variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini adalah tidak orthogonal dimana variabel orthogonal merupakan variabel independen yang sama dengan nol. Untuk melihat ada atau tidaknya keadaan multikolinieritas di dalam model regresi dapat dilakukan dengan cara melihat nilai variance inflation faktor (VIF).

Nilai Variance Inflation Factor atau VIF dan Tolerance yaitu :

- a. Mempunyai nilai VIF +/- 1
- b. Mempunyai angka Tolerance +/-1
- c. Atau tolerance = 1/VIF dan VIF = 1/Tolerance

- d. Nilai cutoff yang umumnya dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai VIF >10 dimana dapat disimpulkan terjadi multikolinearitas dalam penelitian.

Kriteria yang digunakan adalah :

Ho : Tidak ada pengaruh multikolinieritas

Ha : Ada pengaruh multikolinieritas

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

Ho diterima jika VIF < 10 dan toleransi > 0,1

Ho ditolak jika VIF \geq 10 dan toleransi \leq 0,1

3.8.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Model inilah yang diharapkan terjadi. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, maka terjadi heteroskedastisitas. Dalam melakukan pengujian apakah dalam model regresi terjadi heteroskedastisitas atau tidak dapat menggunakan diagram scatterplot.

Kriteria yang digunakan adalah :

Ho : Tidak ada heterokedastisitas pada model regresi berganda

Ha : Ada heterokedastisitas pada model regresi berganda.

Sedangkan kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut :

H_0 diterima jika nilai residual pada grafik scatterlot terlihat menyebar secara acak.

H_0 ditolak jika nilai residual pada grafik scatterplot terlihat tidak menyebar secara acak.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah hasil dari penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh strategi inovasi terhadap kinerja operasional perusahaan pada UKM industri makanan dan minuman yang terdapat di wilayah Yogyakarta. Dalam penelitian ini, data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan dari hasil jawaban-jawaban responden yang diperoleh melalui kuesioner. Hasil dari jawaban-jawaban responden tersebut kemudian akan dijadikan sebagai bahan informasi dalam menjawab permasalahan-permasalahan yang telah ditentukan sebelumnya pada rumusan masalah penelitian.

Teknik analisis Analisis Regresi Linier Berganda digunakan dalam penelitian ini untuk membantu menjawab rumusan-rumusan permasalahan dan perumusan model yang telah dikemukakan, serta untuk kepentingan pengujian hipotesis.

4.1 Uji Data Penelitian

4.1.1 Hasil Pengujian Validitas

Uji validitas angket penelitian dilakukan berdasarkan analisis item-item tiap pertanyaan. Hal ini dilakukan dengan cara mengkorelasikan nilai-nilai setiap item dengan nilai variabel atau hasil penjumlahan seluruh nilai item pertanyaan. Teknik korelasi dianalisis menggunakan Korelasi Produk Momen. Untuk membantu

menghitung P-value dalam penelitian, digunakan bantuan software SPSS dimana besarnya P-value dijelaskan dengan nilai *Significant* (Sig).

Item pertanyaan dikatakan valid jika $P\text{-value} \leq \alpha$ dengan α merupakan taraf nyata yang ditentukan oleh peneliti sebelumnya, yaitu sebesar 5% atau 0,05.

Hasil uji validitas dengan metode Korelasi Produk Momen dapat dilihat Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Hasil Uji Validitas

| Variabel | Butir | P-value Sig.(2-tailed) | α (alpha) | Keterangan |
|----------------------|--------|---------------------------|------------------|--------------|
| Strategi Agresivitas | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Strategi Analisis | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 5 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Strategi Defensif | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |

| | | | | |
|-----------------------------|--------|-------|------|--------------|
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 5 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Strategi Jangka Panjang | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 5 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Strategi Proaktif | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 5 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Strategi Pengambilan Risiko | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| Kinerja Operasional | Item 1 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 2 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 3 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 4 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 5 | 0,000 | 0,05 | Valid |

| | | | | |
|--|--------|-------|------|--------------|
| | Item 6 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 7 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 8 | 0,000 | 0,05 | Valid |
| | Item 9 | 0,000 | 0,05 | Valid |

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 4.1, diperoleh bahwa nilai P-value atau Sig.(2-tailed) dari semua item pada validitas $< \alpha$ (0,05), maka butir-butir instrumen penelitian tersebut dapat dinyatakan valid. Sehingga semua butir instrumen pertanyaan dalam penelitian yang berhubungan dengan Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Defensif, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif, Strategi Pengambilan Risiko dan Kinerja Operasional dapat dinyatakan valid. Oleh karena itu pertanyaan-pertanyaan yang terdapat dalam instrument angket penelitian dapat digunakan untuk penelitian kali ini.

4.1.2 Hasil Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas alat ukur menunjukkan kemampuan alat ukur untuk dapat memberikan hasil pengukuran yang dapat dipercaya dimana dalam beberapa kali pengukuran terhadap sekelompok objek yang sama diperoleh hasil yang sama. Reliabilitas menunjukkan jawaban responden mengenai pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam penelitian bersifat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sehingga semakin tinggi nilai koefisien reliabilitas maka akan semakin reliabel pula jawaban yang diperoleh dari responden.

Untuk melakukan uji reliabilitas dalam penelitian ini, dilakukan dengan cara menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing

variabel yang diuji. Apabila nilai *Cronbach's Coefficient Alpha* lebih besar dari 0,60 atau *Alpha Cronbach* > 0,60 maka dapat dikatakan jawaban dari responden pada kuesioner penelitian sebagai alat pengukur dinyatakan *reliabel*. Begitu juga sebaliknya, jika nilai *Cronbachs Coefficient Alpha* lebih kecil 0,60 atau *Alpha Cronbach* < 0,60 maka dapat dikatakan jawaban dari responden pada kuesioner penelitian sebagai alat pengukur dinyatakan tidak *reliable*.

Berikut adalah hasil dari uji reliabilitas :

Tabel 4.2
Hasil Uji Reliabilitas

| Variabel | <i>Alpha Cronbach</i> | Keterangan |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------|
| Strategi Agresivitas | 0,657 | Reliabel |
| Strategi Analisis | 0,616 | Reliabel |
| Strategi Defensif | 0,625 | Reliabel |
| Strategi Jangka Panjang | 0,722 | Reliabel |
| Startegi Proaktif | 0,698 | Reliabel |
| Startegi Pengambilan Risiko | 0,636 | Reliabel |
| Kinerja Operasioanal | 0,761 | Reliabel |

Berdasarkan Tabel 4.2 diatas, Dari semua variabel penelitian yang meliputi Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Defensif, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif, Strategi Pengambilan Risiko , Kinerja Operasional menunjukkan nilai *AlphaCronbach* lebih besar dari nilai 0,60. Sehingga dapat dikatakan bahwa

jawaban-jawaban responden dari variabel-variabel penelitian tersebut adalah reliabel, dan kuesioner penelitian dapat digunakan untuk penelitian berikutnya.

4.2 Penjelasan Umum Responden

4.2.1 Responden Menurut Jenis Usaha

Dari 90 responden yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian dapat diketahui data mengenai jenis usaha responden yaitu jenis usaha makanan dan minuman. Untuk mengetahui secara lengkap deskripsi responden mengenai jenis usaha dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Responden Menurut Jenis Usaha

| Jenis Usaha | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------------------|------------------|-----------------------|
| Makanan | 73 | 81,1 |
| Minuman | 17 | 18,9 |
| Total | 90 | 100 |

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini dibedakan menjadi dua kategori jenis usaha yaitu makanan dan minuman. Dari hasil pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data responden untuk jenis usaha makanan sebanyak 73 atau 81,1% dan jenis usaha minuman sebanyak 17 atau 18,9%. Sehingga dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah jenis usaha makanan dengan jumlah 81,1%.

4.2.2 Responden Menurut Umur Usaha

Dari 90 responden yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian dapat diketahui data mengenai umur usaha responden. Untuk mengetahui secara lengkap deskripsi responden mengenai umur usaha dapat dilihat pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Responden Menurut Umur Usaha

| Umur Usaha | Frekuensi | Presentase (%) |
|-------------------|------------------|-----------------------|
| <5 tahun | 51 | 56,7 |
| 5-10 tahun | 23 | 25,5 |
| 11-15 tahun | 6 | 6,7 |
| 16-20 tahun | 8 | 8,9 |
| >20 tahun | 2 | 2,2 |
| Total | 90 | 100 % |

Berdasarkan Tabel 4.4 diketahui bahwa responden dapat diklasifikasikan kedalam lima kategori umur usaha diantaranya <5 tahun, 5-10 tahun, 11-15 tahun dan 16-20 tahun dan >20 tahun. Pengumpulan data yang dilakukan menghasilkan data umur usaha <5 tahun sebanyak 51 usaha (56,7%), 5-10 tahun sebanyak 23 usaha (25,5%), 11-15 tahun sebanyak 6 usaha (6,7%), 16-20 tahun sebanyak 8 usaha (8,9%) dan umur usaha >20 tahun sebanyak 2 usaha (2,2%). Sehingga dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah usaha dengan umur <5 tahun sebanyak 51 usaha (56,7%).

4.2.3 Responden Menurut Modal Usaha

Dari 90 responden yang dikumpulkan dapat diketahui data mengenai besarnya modal usaha responden yang mengacu pada UU No 9 tahun 1995 dimana usaha produktif yang berskala kecil dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.50.000.000 sampai Rp.500.000.000 dan Usaha Menengah menurut Impres No. 5 Tahun 1998, dapat menerima kredit dari bank sebesar Rp.500.000.000 sampai Rp.5.000.000.000. Untuk mengetahui secara lengkap deskripsi responden mengenai besarnya modal usaha dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5
Responden Menurut Modal Usaha

| Modal Usaha | Frekuensi | Presentase (%) |
|--------------------|------------------|-----------------------|
| <50 juta | 63 | 70 |
| 50-200 juta | 17 | 18,9 |
| 201-350 juta | 8 | 8,9 |
| 351-500 juta | 1 | 1,1 |
| >500 juta | 1 | 1,1 |
| Total | 90 | 100 % |

Berdasarkan Tabel 4.5 diperoleh responden dengan modal usaha <50 juta sebanyak 63 usaha (70%), 50-200 juta sebanyak 17 usaha (18,9%), 201-350 juta sebanyak 8 usaha (8,9%), 351-500 juta sebanyak 1 usaha (1,1%) dan modal >500 juta sebanyak 1 usaha (1,1%). Sehingga dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini mayoritas adalah usaha dengan modal <50 juta.

4.2.4 Responden Menurut Jumlah Karyawan

Dari 90 responden yang dikumpulkan melalui kuesioner penelitian dapat diketahui data mengenai jumlah karyawan. Untuk mengetahui secara lengkap deskripsi responden mengenai jumlah karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6

Responden Menurut Jumlah Karyawan

| Jumlah Karyawan | Frekuensi | Presentase (%) |
|------------------------|------------------|-----------------------|
| <10 orang | 80 | 88,9 |
| 11-20 orang | 8 | 8,9 |
| 21-30 orang | 1 | 1,1 |
| >30 orang | 1 | 1,1 |
| Total | 90 | 100 % |

Berdasarkan Tabel dapat diketahui bahwa responden dapat dibedakan menjadi lima kategori menurut jumlah karyawan yang berkerja yaitu jumlah karyawan < 10 orang, 11-20 orang, 21-30 orang dan jumlah karyawan >30 orang. Pengumpulan data yang dilakukan memperoleh responden dengan jumlah karyawan <10 sebanyak 80 orang (88,9%), 11-20 sebanyak 8 orang (8,9 %), 21-30 sebanyak 1 orang (1,1 %) dan jumlah karyawan >30 sebanyak 1 orang (1,1%). Sehingga dapat diketahui mayoritas responden dalam penelitian kali ini merupakan usaha dengan jumlah karyawan berjumlah <10 orang (88,9%).

4.3 Gambaran Hasil Jawaban Responden

Hasil dari jawaban responden yang dikumpulkan selanjutnya digunakan untuk mengetahui tanggapan responden mengenai dimensi variable Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Defensif, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif, Strategi Pengambilan Risiko dan Kinerja Perusahaan. Semua data yang dikumpulkan dari responden yang telah direkapitulasi kemudian dianalisis untuk mengetahui gambaran deskriptif mengenai masing-masing variabel dalam penelitian.

Kriteria penilaian hasil jawaban responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Skor untuk penilaian terendah = 1

Skor untuk penilaian tertinggi = 5

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

Kemudian dapat diperoleh batasan-batasan penilaian mengenai variabel penelitian sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Tidak Setuju

1,81 – 2,60 = Tidak Setuju

2,61 – 3,40 = Ragu-ragu

3,41 – 4,20 = Setuju

4,21 – 5,00 = Sangat Setuju

4.3.1 Analisis Penilaian Responden

Berikut adalah hasil analisis penilaian responden terhadap variable Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Defensif, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif, Strategi Pengambilan Berisiko dan Kinerja Operasional.

4.3.1.1 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Agresivitas

Hasil penilaian dari 90 responden terhadap variabel strategi agresivitas ditunjukkan pada table 4.7 berikut :

Tabel 4.7

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Agresivitas

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|---|-----------|-------------|-----------------|
| Kami berani menetapkan harga jual sesuai harga kompetitif pasar | 90 | 4,29 | Sangat Setuju |
| Kami berani mengurangi harga jual secara bertahap untuk meningkatkan penjualan | 90 | 3,31 | Ragu-Ragu |
| Kami mencari berbagai peluang secara bertahap untuk meningkatkan penjualan bahkan ketika sedang mengalami kerugian | 90 | 4,04 | Setuju |
| Kami berani mengorbankan keuntungan demi memperkenalkan produk baru ke konsumen agar dikenal lebih awal dibanding pesaing | 90 | 3,47 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 3,78 | Setuju |

Menurut table 4.7 dapat diketahui dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 3,78 yang memiliki kategori Setuju dan menggambarkan bahwa variabel strategi agresivitas memiliki peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi agresivitas yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Kami berani menetapkan harga jual sesuai harga kompetitif pasar” dengan rata-rata sebesar 4,29 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami berani mengurangi harga jual secara bertahap untuk meningkatkan penjualan” dengan rata-rata sebesar 3,31.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi agresivitas memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.2 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Analisis

Hasil dari rekapitulasi penilaian responden terhadap variabel strategi analisis ditunjukkan pada table 4.8 berikut :

Tabel 4.8

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Analisis

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|---|----------|-------------|-----------------|
| Koordinasi antar pekerja sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan usaha | 90 | 4.46 | Sangat Setuju |
| Kami melakukan analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan | 90 | 4.38 | Sangat Setuju |

| | | | |
|---|-----------|-------------|---------------|
| Keberadaan informasi sangat dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan usaha yang tepat | 90 | 4.24 | Sangat Setuju |
| Kami menggunakan data dan hasil informasi untuk mendukung kesuksesan usaha | 90 | 3.97 | Setuju |
| Kami menggunakan berbagai macam teknik perencanaan untuk mendukung kemajuan usaha | 90 | 3.93 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 4.20 | Setuju |

Menurut tabel 4.8 di atas dapat dilihat bahwa dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,20 yang memiliki kategori Setuju dan menunjukkan bahwa variabel strategi analisis memiliki peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi analisis yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Koordinasi antar pekerja sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan usaha” dengan rata-rata sebesar 4,46 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami menggunakan berbagai macam teknik perencanaan untuk mendukung kemajuan usaha” dengan rata-rata sebesar 3,93.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi analisis memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.3 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Defensif

Hasil penilaian responden terhadap variabel strategi defensif ditunjukkan pada table 4.9 berikut :

Tabel 4.9

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Defensif

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|---|-----------|-------------|----------------------|
| Melakukan pengembangan kualitas dan kinerja produk secara berkelanjutan adalah hal yang penting bagi usaha kami | 90 | 4,53 | Sangat Setuju |
| Melakukan perubahan metode pengembangan produk adalah hal yang penting bagi usaha kami | 90 | 4,19 | Setuju |
| Kerja sama antar tim sangat penting dilakukan dalam mengembangkan produk/proses | 90 | 4,57 | Sangat Setuju |
| Menggunakan teknik manajemen modern adalah hal yang penting untuk dilakukan | 90 | 4,19 | Setuju |
| Mengurangi biaya produk yang kita kembangkan adalah hal yang penting untuk dilakukan | 90 | 4 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 4,30 | Sangat Setuju |

Menurut tabel 4.9 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,30 yang memiliki kategori Sangat Setuju dan menunjukkan bahwa variabel strategi defensif memiliki peranan terhadap kinerja

operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi defensif yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Kerja sama antar tim sangat penting dilakukan dalam mengembangkan produk/proses” dengan rata-rata sebesar 4,57 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Mengurangi biaya produk yang kita kembangkan adalah hal yang penting untuk dilakukan” dengan rata-rata sebesar 4.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi defensif memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.4 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Jangka Panjang

Hasil penilaian responden terhadap variabel strategi jangka panjang ditunjukkan pada table 4.10 berikut :

Tabel 4.10

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Jangka Panjang

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|--|----------|-------------|-----------------|
| Kami melakukan analisis secara berkelanjutan untuk mengembangkan produk potensial yang akan diminati konsumen di masa mendatang. | 90 | 4,34 | Sangat Setuju |
| Kami memberikan perhatian lebih kepada pelanggan yang potensial. | 90 | 4,28 | Sangat Setuju |
| Usaha kami berorientasi pada jangka panjang | 90 | 4,38 | Sangat Setuju |

| | | | |
|---|-----------|-------------|----------------------|
| Kami mencoba untuk memperkirakan tren pasar di masa mendatang | 90 | 4,26 | Sangat Setuju |
| Kami melakukan riset pasar untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan di masa mendatang | 90 | 4,02 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 4,26 | Sangat Setuju |

Menurut table 4.10 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden yang diteliti, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,26 yang memiliki kategori Sangat Setuju dan menunjukkan bahwa variabel strategi jangka panjang memiliki peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi jangka panjang yang memiliki nilai tertinggi adalah terletak pada indikator “Usaha kami berorientasi pada jangka panjang” dengan nilai rata-rata sebesar 4,38 dan penilaian terendah adalah terletak pada pada indikator “Kami melakukan riset pasar untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan di masa mendatang” dengan nilai rata-rata sebesar 4,02.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi jangka panjang memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.5 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Proaktif

Hasil penilaian responden terhadap variabel strategi proaktif ditunjukkan pada table 4.11 berikut :

Tabel 4.11

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Proaktif

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|---|-----------|-------------|-----------------|
| Kami mendukung adanya kegiatan inovasi | 90 | 4,43 | Sangat Setuju |
| Kami mencoba untuk menjadi yang pertama dalam menciptakan dan mengenalkan produk baru | 90 | 4,13 | Setuju |
| Kami melakukan riset untuk menemukan peluang adanya produk baru yang dapat diciptakan | 90 | 4,07 | Setuju |
| Kami merupakan penggagas dalam menemukan produk baru untuk dipasarkan | 90 | 3,64 | Setuju |
| Kami menggunakan pendekatan produk baru untuk bersaing dengan competitor | 90 | 3,83 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 4,02 | Setuju |

Menurut tabel 4.11 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,02 yang memiliki kategori Setuju dan menunjukkan bahwa variabel strategi proaktif memiliki peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi proaktif yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Kami mendukung adanya kegiatan inovasi” dengan rata-rata sebesar 4,43 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami merupakan penggagas dalam menemukan produk baru untuk dipasarkan”

dengan rata-rata sebesar 3,64. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi proaktif memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.6 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi

Pengambilan Risiko

Hasil penilaian responden terhadap variabel strategi pengambilan risiko ditunjukkan pada table 4.12 berikut :

Tabel 4.12
Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Strategi Pengambilan Risiko

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|--|-----------|-------------|-----------------|
| Kami memilih untuk berdiskusi dalam membuat keputusan tentang pengembangan produk baru | 90 | 4,09 | Setuju |
| Kami mendukung pengembangan produk baru yang sukses dan menghasilkan laba paling besar | 90 | 4,38 | Sangat Setuju |
| Kegiatan inovasi dipandang sebagai aktivitas yang sangat berisiko dan harus dilakukan | 90 | 3,62 | Setuju |
| Kami memilih berani mengambil risiko ketika mengambil keputusan pengembangan produk meskipun melibatkan ketidakpastian | 90 | 3,62 | Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 3,93 | Setuju |

Menurut tabel 4.12 di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 3,93 yang memiliki kategori Setuju dan menunjukkan bahwa variabel strategi pengambilan risiko memiliki peranan terhadap kinerja operasional. Sedangkan penilaian responden pada variabel strategi pengambilan risiko yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Kami mendukung pengembangan produk baru yang sukses dan menghasilkan laba paling besar” dengan rata-rata sebesar 4,38 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kegiatan inovasi dipandang sebagai aktivitas yang sangat berisiko dan harus dilakukan” dan “Kami memilih berani mengambil risiko ketika mengambil keputusan mengembangkan produk meskipun melibatkan ketidakpastian” dengan rata-rata sebesar 3,62. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan strategi pengambilan risiko memiliki peranan terhadap kinerja operasional industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta.

4.3.1.7 Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Operasional

Hasil penilaian responden terhadap variabel kinerja operasional ditunjukkan pada table 4.13 berikut :

Tabel 4.13

Analisis Penilaian Responden Terhadap Variabel Kinerja Operasional

| Indikator | N | Mean | Kriteria |
|---|----------|-------------|-----------------|
| Kami menggunakan bantuan teknologi untuk membantu proses bisnis | 90 | 4,27 | Sangat Setuju |

| | | | |
|---|-----------|-------------|----------------------|
| Kami menekankan untuk meningkatkan jumlah produk baru | 90 | 3,98 | Setuju |
| Kami menggunakan bantuan teknologi dalam membantu mengembangkan produk baru | 90 | 4,18 | Setuju |
| Kami menekankan untuk mengurangi biaya produksi | 90 | 4,04 | Setuju |
| Kami menekankan untuk mengurangi lama waktu produksi | 90 | 4,20 | Setuju |
| Kami menekankan untuk mengurangi lama waktu meluncurkan produk baru | 90 | 3,93 | Setuju |
| Kami menekankan untuk menjaga kepuasan pelanggan | 90 | 4,63 | Sangat Setuju |
| Kami menekankan untuk mengurangi jumlah produk cacat | 90 | 4,47 | Sangat Setuju |
| Kami menekankan untuk mengirimkan pesanan tepat waktu | 90 | 4,61 | Sangat Setuju |
| Rata-Rata Penilaian Responden | 90 | 4,26 | Sangat Setuju |

Menurut 4.13 tabel di atas dapat dijelaskan bahwa dari 90 responden, rata – rata memberikan penilaian sebesar 4,26 yang memiliki kategori Sangat Setuju. Sedangkan penilaian responden pada variabel kinerja operasional yang memiliki nilai tertinggi adalah pada indikator “Kami menekankan untuk menjaga kepuasan

pelanggan” dengan rata-rata sebesar 4,63 dan penilaian terendah adalah pada indikator “Kami menekankan untuk mengurangi lama waktu meluncurkan produk baru” dengan rata-rata sebesar 3,93.

Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan industri makanan dan minuman pada UKM di wilayah Yogyakarta dalam melakukan strategi inovasi memperhatikan keberlangsungan usaha yaitu dengan cara menjaga kepuasan pelanggan dalam setiap kegiatan bisnisnya.

4.4 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Operasional pada Industri Makanan dan Minuman pada UKM di Wilayah Yogyakarta

4.4.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menjawab rumusan masalah yang terdapat dalam penelitian ini maka digunakan analisis linier berganda (*Multiple Regression Analysis*). Dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda karena variabel bebas (x) yang diteliti memiliki jumlah lebih dari satu variabel yaitu enam variabel. Model analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas yang terdiri dari enam variabel yaitu strategi inovasi yang mencakup strategi agresivitas (X1), strategi analisis (X2), strategi defensif (X3), strategi jangka panjang (X4), strategi proaktif (X5) dan strategi pengambilan berisiko (X6) terhadap kinerja operasional (Y).

Hasil perhitungan analisis regresi linier berganda dengan program SPSS disajikan pada Tabel 4.14 berikut:

Tabel 4.14**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Coefficients^a

| Model | | Unstandardized | | Standardized | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|----------------|------------|--------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .321 | .378 | | .850 | .398 |
| | Strategi Agresivitas | -.112 | .052 | -.151 | -2.163 | .033 |
| | Strategi Analisis | .495 | .129 | .456 | 3.846 | .000 |
| | Strategi Defensif | .293 | .100 | .270 | 2.935 | .004 |
| | Strategi Jangka Panjang | .307 | .103 | .320 | 2.998 | .004 |
| | Strategi Proaktif | -.136 | .113 | -.152 | -1.207 | .231 |
| | Strategi Pengambilan Risiko | .068 | .056 | .090 | 1.206 | .231 |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Dari tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa persamaan regresi berganda yang didapat melalui hasil analisis adalah $Y_{\text{kinerja operasional}} = 0,321 - 0,112X_1 + 0,495X_2 + 0,293X_3 + 0,307X_4 - 0,136X_5 + 0,068X_6$

Melihat dari persamaan regresi berganda diatas, maka dapat diperoleh bahwa terdapat hubungan yang negatif antara strategi agresivitas (X1) dengan kinerja operasional (Y), terdapat hubungan positif antara strategi analisis (X2)

dengan kinerja operasional (Y), terdapat hubungan positif antara strategi defensif (X3) dengan kinerja operasional (Y) terdapat hubungan positif antara strategi jangka panjang (X4) dengan kinerja operasional (Y), terdapat hubungan negatif antara strategi proaktif (X5) dengan dengan kinerja operasional (Y) dan terdapat hubungan positif antara strategi pengambilan risiko (X6) dengan kinerja operasional (Y) .

Dengan demikian dapat diketahui dari persamaan regresi berganda diatas adalah sebagai berikut :

1. Nilai konstanta sebesar 0,321 akan menyatakan nilai kinerja operasional sebesar 0,321 dengan strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko bernilai konstan.
2. Koefisien regresi strategi agresifitas sebesar -0,112 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi agresifitas akan menurunkan kinerja operasional sebesar 0,112.
3. Koefisien regresi strategi analisis sebesar 0,495 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi analisis akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,495.
4. Koefisien regresi strategi defensif sebesar 0,293 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi defensif akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,293.

5. Koefisien regresi strategi jangka panjang sebesar 0,307 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi jangka panjang akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,307.
6. Koefisien regresi strategi proaktif sebesar -0,136 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi proaktif akan menurunkan kinerja operasional sebesar 0,136.
7. Koefisien regresi strategi pengambilan risiko sebesar 0,068 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi pengambilan risiko akan meningkatkan kinerja operasional sebesar 0,068.

4.4.2 Pengujian F (Uji Simultan)

Uji F dalam penelitian dilakukan untuk melihat apakah seluruh variabel independen yang diteliti mempunyai pengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap variabel dependen. Disamping itu uji statistic F juga digunakan untuk melihat apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak dipakai untuk meprediksi variabel - variabel penelitian .

Berikut adalah hasil uji F yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 :

Tabel 4.15

Hasil Uji F

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 11.362 | 6 | 1.894 | 24.748 | .000 ^b |

| | | | | | |
|----------|--------|----|------|--|--|
| Residual | 6.351 | 83 | .077 | | |
| Total | 17.713 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

b. Predictors: (Constant), Strategi Pengambilan Risiko, Strategi Defensif, Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif

Dari tabel diatas dapat di uji hipotesis sebagai berikut :

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari strategi pengambilan risiko, strategi defensif, strategi agresivitas, strategi analisis, strategi jangka panjang, strategi proaktif terhadap kinerja operasional

H1: Terdapat pengaruh yang signifikan dari strategi pengambilan risiko, strategi defensif, strategi agresivitas, strategi analisis, strategi jangka panjang, strategi proaktif terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.15 di atas, diketahui bahwa nilai dari p-value hasil uji F sebesar 0.000, dimana nilai p-value lebih kecil dari tingkat signifikan = 5% atau ($0,000 < 0,05$). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa H_0 ditolak; yang berarti terdapat pengaruh signifikan dari strategi pengambilan risiko, strategi defensif, strategi agresivitas, strategi analisis, strategi jangka panjang, strategi proaktif terhadap kinerja operasional.

4.4.3 Pengujian Parsial (Uji-t)

Pengujian parsial atau uji t menggambarkan seberapa besar pengaruh satu variabel bebas secara individual atau sendiri-sendiri dalam mempengaruhi variabel dependen atau terikat. Penguji hipotesis menggunakan uji t bertujuan untuk

mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas yang meliputi strategi pengambilan risiko, strategi defensif, strategi agresivitas, strategi analisis, strategi jangka panjang, strategi proaktif terhadap kinerja operasional.

Tabel 4.16

Hasil Uji t

| Model | Coefficients ^a | | | | | |
|-----------------------------|---------------------------|------------|--------------|--|--------|------|
| | Unstandardized | | Standardized | | t | Sig. |
| | B | Std. Error | Beta | | | |
| 1 (Constant) | .321 | .378 | | | .850 | .398 |
| Strategi Agresivitas | -.112 | .052 | -.151 | | -2.163 | .033 |
| Strategi Analisis | .495 | .129 | .456 | | 3.846 | .000 |
| Strategi Defensif | .293 | .100 | .270 | | 2.935 | .004 |
| Strategi Jangka Panjang | .307 | .103 | .320 | | 2.998 | .004 |
| Strategi Proaktif | -.136 | .113 | -.152 | | -1.207 | .231 |
| Strategi Pengambilan Risiko | .068 | .056 | .090 | | 1.206 | .231 |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Dari tabel 4.16 diatas dapat dilakukan uji hipotesis seperti dibawah ini :

1. Pengaruh Strategi Agresivitas terhadap Kinerja Operasional

Ho : $b_1 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi agresivitas terhadap kinerja operasional

H1 : $b_1 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi agresivitas terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,163. Untuk mencari nilai t table menggunakan rumus $t \text{ table} = (\alpha/2 ; n-k-1)$.

$$\begin{aligned} T \text{ table} &= (0,05/2 ; 90-6-1) \\ &= 0,025 ; 83 = 1,989 \end{aligned}$$

Dikarenakan nilai t hitung lebih besar dari t table atau t hitung (2,163) > t table (1,989), maka H1 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi agresivitas terhadap kinerja operasional.

2. Pengaruh Strategi Analisis terhadap Kinerja Operasional

Ho : $b_2 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi analisis terhadap kinerja operasional

H2 : $b_2 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi analisis terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 3,846. Dikarenakan nilai t hitung lebih besar dari t table atau t hitung (3,846) > t table (1,989), maka H2 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi analisis terhadap kinerja operasional.

3. Pengaruh Strategi Defensif terhadap Kinerja Operasional

Ho : $b_3 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi defensif terhadap kinerja operasional

H3 : $b_3 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi defensif terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,935. Dikarenakan nilai t hitung lebih besar dari t table atau t hitung ($2,935 > t \text{ table } (1,989)$), maka H3 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi defensif terhadap kinerja operasional.

4. Pengaruh Strategi Jangka Panjang terhadap Kinerja Operasional

Ho : $b_4 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional

H4 : $b_4 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 2,998. Dikarenakan nilai t hitung lebih besar dari t table atau t hitung ($2,998 > t \text{ table } (1,989)$), maka H4 diterima ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional

5. Pengaruh Strategi Proaktif terhadap Kinerja Operasional

Ho : $b_5 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi proaktif terhadap kinerja operasional

H5 : $b_5 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi proaktif terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 1,207. Dikarenakan nilai t hitung lebih kecil dari t table atau t hitung ($1,207 < t \text{ table } (1,989)$), maka H_0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi proaktif terhadap kinerja operasional

6. Pengaruh Strategi Pengambilan Risiko terhadap Kinerja Operasional

$H_0 : b_6 =$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional

$H_6 : b_6 \neq$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel diatas, diperoleh nilai t hitung sebesar 1,206. Dikarenakan nilai t hitung lebih kecil dari t table atau t hitung ($1,206 < t \text{ table } (1,989)$), maka H_0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional.

4.4.4 Uji Asumsi Klasik Model

Dalam sebuah penelitian dengan metode model regresi, harus diikuti dengan pengujian asumsi klasik sebagai syarat untuk mendapatkan model regresi dari metode kuadrat terkecil yang menghasilkan estimator linier tidak bias. Uji asumsi klasik dilakukan agar regresi yang diperoleh berdistribusi normal dan terbebas dari gejala multikolinieritas, dan heteroskedastisitas.

4.4.4.1 Uji Normalitas

Model regresi yang benar memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel dependen maupun independen mempunyai distribusi normal atau tidak harus dilakukan terlebih dahulu pengujian normalitas. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan cara analisis plot grafik histogram dan uji kolmogorov-smirnov (uji K-S). Hasil uji normalitas dengan uji Kolmogorov smirnov dapat ditunjukkan pada table 4.17 dibawah:

Tabel 4.17
Hasil Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
Unstandardized
Residual

| | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------|
| N | | 90 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | .26713466 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .085 |
| | Positive | .062 |
| | Negative | -.085 |
| Test Statistic | | .085 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .111 ^c |

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Menurut table 4.17 dari hasil perhitungan uji normalitas diperoleh nilai *Asymp.Sig. (2-tailed)* sebesar 0,111. Hal ini menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,111 > 0,05$).

Berdasarkan hasil pengujian normalitas diatas maka dapat diketahui bahwa H_0 diterima yang berarti data terdistribusi secara normal. Seingga berdasarkan uji normalitas diatas dapat diketahui bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

4.4.4.2 Uji Multikolinearitas

Untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau tidak maka diperlukan adanya Uji Multikolinearitas. Dalam penelitian dengan Metode Regresi yang baik harus tidak terjadi Multikolinearitas.

Menurut Ghazali (2005) pengujian adanya multikolinearitas dilakukan dengan memperhatikan besarnya tolerance value dan besarnya VIF. Apabila nilai tolerance value $> 0,10$ atau < 1 dan $VIF < 10$, maka tidak terjadi multikolinearitas. Berikut merupakan hasil uji multikolinieritas yang ditunjukkan pada table 4.18 :

Tabel 4.18

Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
| | B | Std. Error | Beta | t | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | .321 | .378 | | .850 | .398 | | |
| Strategi Agresivitas | -.112 | .052 | -.151 | -2.163 | .033 | .886 | 1.129 |
| Strategi Analisis | .495 | .129 | .456 | 3.846 | .000 | .308 | 3.249 |
| Strategi Defensif | .293 | .100 | .270 | 2.935 | .004 | .510 | 1.959 |
| Strategi Jangka Panjang | .307 | .103 | .320 | 2.998 | .004 | .379 | 2.638 |
| Strategi Proaktif | -.136 | .113 | -.152 | -1.207 | .231 | .274 | 3.649 |
| Strategi Pengambilan Risiko | .068 | .056 | .090 | 1.206 | .231 | .782 | 1.279 |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Menurut table 4.18 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Variance Inflation Factor* atau VIF < 10 . Nilai VIF strategi agresivitas 1,129; nilai VIF dari strategi analisis 3,249; nilai VIF dari strategi defensif 1,959; nilai VIF dari strategi jangka panjang 2,638; nilai VIF dari strategi proaktif 3,649 dan nilai VIF dari strategi pengambilan risiko 1,279.

Sedangkan untuk nilai *Tolerance* $> 0,10$ atau < 1 dengan nilai *Tolerance* dari strategi agresivitas sebesar 0,886; nilai *Tolerance* dari strategi analisis sebesar 0,308; nilai *Tolerance* dari strategi defensif sebesar 0,510; nilai *Tolerance* dari strategi jangka panjang sebesar 0,379; nilai *Tolerance* dari strategi proaktif sebesar 0,274 dan nilai *Tolerance* dari strategi pengambilan risiko sebesar 0,782.

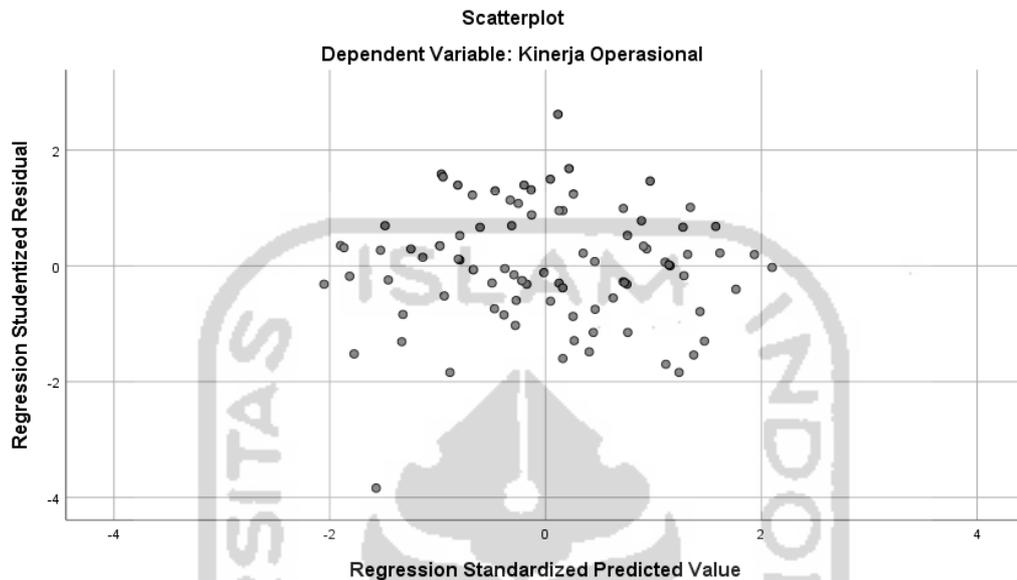
Berdasarkan pengujian multikolinearitas pada table 4.18 diatas dapat diketahui bahwa model regresi yang dipakai dalam penelitian ini tidak mengandung multikolinearitas dan pengujian selanjutnya dapat dilanjutkan karena telah memenuhi syarat pengujian asumsi klasik yaitu tidak terjadi multikolinearitas.

4.4.4.3 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul ketika varian dari distribusi probabilitas gangguan tidak konstan untuk seluruh pengamatan atas variabel penelitian. Untuk menguji ada tidaknya heteroskedastisitas metode yang digunakan untuk menguji heteroskedastisitas dalam penelitian ini memakai diagram *scatterplot*.

Gambar 1.2

Uji Heteroskedastisitas



Berdasarkan pola penyebaran data grafik yang ditunjukkan pada grafik *scatter plot* gambar 1.2 diatas dapat diketahui bahwa pola penyebaran data yang berupa titik-titik pada scatter plot menyebar di atas dan di bawah dan penyebarannya tidak membentuk pola tertentu. Melalui pola penyebaran ini dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak ditemukan adanya gejala heteroskedastisitas. Sehingga uji asumsi klasik dengan uji Heteroskedastisitas terpenuhi.

4.4.5 Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Koefisien korelasi digunakan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensive, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional. Sedangkan koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui

seberapa besar kontribusi dari variable independen yaitu strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensive, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko terhadap variabel dependen yaitu kinerja operasional.

Tabel 4.19

Koefisien Korelasi dan Koefisien Determinasi

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .801 ^a | .641 | .616 | .27662 |

- a. Predictors: (Constant), Strategi Pengambilan Risiko, Strategi Defensif, Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif
- b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Nilai R sebesar 0,801 menunjukkan bahwa variabel strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif, strategi pengambilan risiko secara bersama-sama berkorelasi sebesar 80,1% terhadap kinerja operasional.

Nilai *adjusted R square* (R²) sebesar 0.616 menunjukkan bahwa besarnya peran atau kontribusi variabel strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko

mampu menjelaskan variabel kinerja operasional sebesar 61,6% sedangkan sisanya 38,4% dijelaskan oleh variabel lain diluar keenam variabel diatas.

4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis pada UKM industri makanan dan minuman diperoleh bahwa persamaan regresi dari strategi analisis, strategi defensif, strategi strategi jangka panjang dan strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional bernilai positif sedangkan pada strategi agresivitas dan strategi proaktif memiliki nilai negatif. Hal ini menunjukkan arti bahwa jika nilai dari variable independen yang terdiri dari strategi analisis, strategi defensif, strategi strategi jangka panjang dan strategi pengambilan risiko mengalami peningkatan maka akan meningkatkan pula nilai kinerja operasional UKM sedangkan jika nilai dari variable independen yang terdiri dari strategi agresivitas dan strategi proaktif meningkat maka nilai dari kinerja operasional UKM akan mengalami penurunan. Untuk menjawab hipotesis penelitian maka berikut ini akan dijelaskan hasil perhitungannya :

4.5.1 Pengaruh Strategi Agresivitas terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi agresivitas diperoleh hasil sebesar $-2,163 > 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi agresivitas berpengaruh signifikan dengan nilai negatif terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi agresivitas, maka kinerja operasional akan semakin menurun.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Karabulut (2015) yang meneliti tentang Pengaruh Strategi Inovasi terhadap Kinerja Perusahaan

Manufaktur di Turki. Penelitian Karabulut (2015) dengan menggunakan analisis regresi berganda menunjukkan bahwa variabel strategi agresivitas secara signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja operasional.

Pemanfaatan sumberdaya, riset dan pengembangan produk, investasi dan juga inovasi merupakan gambaran dari penerapan strategi agresivitas perusahaan yang akan mendorong mereka menjadi pemimpin pasar. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang di terapkan pada industri makanan dan minuman berbentuk UKM di Yogyakarta yang menunjukkan bahwa strategi agresivitas secara signifikan berdampak negative terhadap kinerja operasional.

Hasil perbedaan penelitian ini disebabkan karena industri makanan dan minuman UKM di Yogyakarta pada umumnya masih belum memiliki modal dan sumberdaya yang kuat untuk mendukung implementasi strategi agresivitas sehingga dengan menerapkan strategi agresivitas akan dapat menurunkan kinerja operasional perusahaan.

4.5.2 Pengaruh Strategi Analisis terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi analisis diperoleh hasil sebesar $3,846 > 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi analisis berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi analisis, maka kinerja operasional akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Karabulut (2015) yang menunjukkan bahwa penerapan strategi analisis dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja operasional. Strategi analisis menggambarkan bagaimana

perusahaan dapat memanfaatkan analisis SWOT untuk membantu dalam merumuskan dan menerapkan strategi inovasi yang berguna sebagai keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan kinerja operasional perusahaan.

Penerapan strategi analisis ini juga membantu UKM di Yogyakarta untuk mengidentifikasi keunggulan dan kelemahan yang dimiliki usahanya sehingga dapat digunakan untuk mengambil peluang pasar yang terbuka dan menghadapi ancaman persaingan antar kompetitor.

4.5.3 Pengaruh Strategi Defensif terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi defensif diperoleh hasil sebesar $2,935 > 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi defensif berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi defensif, maka kinerja operasional akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Karabulut (2015) yang menunjukkan bahwa penerapan strategi defensif dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja operasional. Penerapan strategi defensif perusahaan bertujuan untuk menjaga dan melindungi posisi pasar dengan cara melakukan penekanan pada pengurangan biaya dan mempertahankan teknologi inti sebagai keunggulan bersaing untuk meningkatkan efisiensi perusahaan dalam rangka mempertahankan posisi pasar.

Penerapan strategi defensif membantu industri makanan dan minuman UKM di Yogyakarta untuk melindungi posisi pasar dengan jalan memenuhi

kebutuhan pasar yang telah ditentukan dengan penawaran produk secara lebih efisien dan produktif.

4.5.4 Pengaruh Strategi Jangka Panjang terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi jangka panjang diperoleh hasil sebesar $2,998 > 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi jangka panjang, maka kinerja operasional akan semakin meningkat.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Karabulut (2015) yang menunjukkan bahwa penerapan strategi jangka panjang dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja operasional. Strategi jangka panjang menunjukkan tingkat peramalan kedepan yang tercermin dari pengambilan keputusan strategis jangka panjang. Strategi jangka panjang industri makanan dan minuman UKM di Yogyakarta seperti orientasi jangka panjang, memenuhi kebutuhan pasar potensial dan menjaga kepuasan pelanggan telah membantu perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja operasional.

4.5.5 Pengaruh Strategi Proaktif terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi proaktif diperoleh hasil sebesar $-1,207 < 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi proaktif berpengaruh negatif secara tidak signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi proaktif, maka memiliki dampak negatif yang kecil terhadap kinerja operasional.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Karabulut (2015) yang menunjukkan bahwa penerapan strategi proaktif dalam sebuah perusahaan akan berdampak positif terhadap kinerja operasional. Strategi proaktif bertujuan untuk menjadi pemimpin pasar dengan cara memperluas pangsa pasar dan melakukan banyak inovasi untuk meraihnya. Kecenderungan strategi proaktif memaksa perusahaan untuk selalu mengikuti trend dan kebutuhan pasar yang selalu berubah dan tidak menentu.

Perbedaan hasil penelitian yang terdapat pada industri makanan dan minuman di Yogyakarta disebabkan karena pada mayoritas UKM sudah memiliki target pasarnya sendiri dan hanya fokus terhadap pasar yang ingin dimasuki. Disamping itu keterbatasan sumberdaya yang dimiliki juga mengharuskan para pelaku UKM untuk membatasi pasar yang ingin dimasuki agar modal yang dikeluarkan dapat dikelola secara lebih efektif dan efisien.

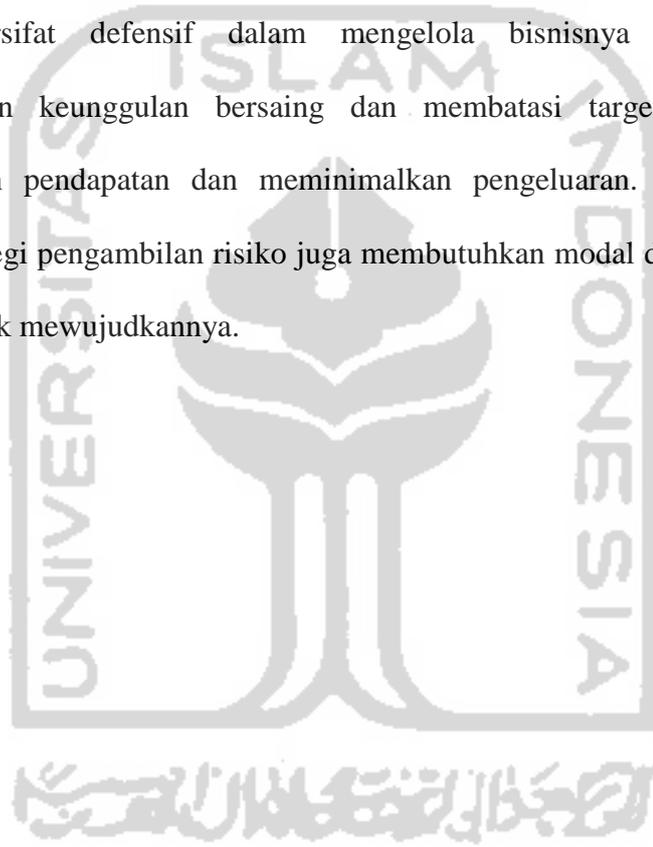
4.5.6 Pengaruh Strategi Pengambilan Risiko terhadap Kinerja Operasional

Berdasarkan hasil uji t yang terdapat pada strategi pengambilan risiko diperoleh hasil sebesar $1,206 < 1,989$ dimana dapat disimpulkan bahwa strategi pengambilan risiko berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja operasional. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi jangka panjang, maka memiliki dampak yang kecil terhadap kinerja operasional.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan Karabulut (2015) yang menunjukkan bahwa penerapan strategi pengambilan risiko dalam sebuah perusahaan akan berdampak signifikan terhadap kinerja operasional. Penerapan

strategi pengambilan risiko mendorong perusahaan untuk mengambil risiko memasuki pasar potensial, mencari dan mengubah peluang pasar kedalam inovasi produk dan proses untuk mencapai keunggulan bersaing perusahaan.

Hasil penerapan strategi pengambilan risiko ini berbeda dengan industri makanan dan minuman UKM di Yogyakarta dikarenakan para pelaku UKM cenderung bersifat defensif dalam mengelola bisnisnya yaitu dengan mempertahankan keunggulan bersaing dan membatasi target pasar untuk memaksimalkan pendapatan dan meminimalkan pengeluaran. Disamping itu penerapan strategi pengambilan risiko juga membutuhkan modal dan sumberdaya yang besar untuk mewujudkannya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Merujuk pada pembahasan dan hasil analisis yang telah dijabarkan bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan penelitian diantaranya :

1. Ditemukan pengaruh yang signifikan antara strategi inovasi secara keseluruhan terhadap kinerja operasional. Hal ini dibuktikan dari hasil uji-F yang menunjukkan tingkat signifikansi sebesar $0,00 < 0,05$ pada variabel strategi inovasi terhadap kinerja operasional. Berdasarkan tingkat signifikansi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi inovasi secara keseluruhan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
2. Secara parsial terdapat pengaruh negatif dan signifikan pada strategi agresivitas terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi agresivitas sebesar $-2,163 > 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi agresivitas berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja operasional.
3. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan pada strategi analisis terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi analisis sebesar $3,846 > 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi analisis berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
4. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan pada strategi defensif terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi

defensif sebesar $2,935 > 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi defensif berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.

5. Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan pada strategi jangka panjang terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi jangka panjang sebesar $2,998 > 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi jangka panjang berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional.
6. Secara parsial terdapat pengaruh negatif tetapi tidak signifikan pada strategi proaktif terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi proaktif sebesar $-1,207 < 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi proaktif berpengaruh negatif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja operasional.
7. Secara parsial terdapat pengaruh yang tidak signifikan pada strategi pengambilan risiko terhadap kinerja operasional, hal ini dibuktikan dari hasil uji-t variabel strategi pengambilan risiko sebesar $1,206 < 1,989$. Dari nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi pengambilan risiko berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja operasional.

5.2 SARAN

Berdasarkan hasil dari kesimpulan diatas, maka dapat diberikan sara sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis diperoleh semua variabel penelitian memiliki pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja operasional kecuali pada variabel strategi agresivitas, strategi proaktif dan strategi pengambilan

keputusan. Dengan demikian dapat disarankan agar para pelaku UKM industri makanan dan minuman di Yogyakarta dapat lebih memperhatikan dalam menerapkan strategi agresivitas, strategi proaktif dan strategi pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja operasionalnya.

2. Berdasarkan nilai koefisien determinasi secara keseluruhan diperoleh pengaruh variabel strategi agresivitas, strategi analisis, strategi defensif, strategi jangka panjang, strategi proaktif dan strategi pengambilan risiko mampu menjelaskan dan memberikan kontribusi yang besar terhadap variabel kinerja operasional UKM industri makanan dan minuman di Yogyakarta. Namun masih terdapat variabel-variabel lain yang memberikan kontribusi dan peranan terhadap kinerja operasional di luar keenam variabel yang telah diteliti, dengan demikian dapat disarankan untuk penelitian selanjutnya peneliti dapat menemukan dan mengukur variabel-variabel lain diluar keenam variabel yang telah diteliti untuk dapat membantu meningkatkan kinerja operasional UKM industri makanan dan minuman di Yogyakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Akhlagh, et al. 2013. Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, Vol.6 No.2, pp: 31-60

https://ijms.ut.ac.ir/article_32063_030238d18d440bd5bcaa33b689325b4c.pdf

Sudaryanto. 2011. The Need for ICT-Education for Manager or Agribusinessman to Increasing Farm Income : Study of Factor Influences on Computer Adoption in East Java Farm Agribusiness. *International Journal of Education and Development, JEDICT*, Vol 7 No 1

<http://ijedict.dec.uwi.edu/viewarticle.php?id=1219>

Baregheh, A., Rowley, J. and Sambrook, S. (2009), "Towards a multidisciplinary definition of innovation", *Management Decision*, Vol. 47 No. 8, pp. 1323-1339.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00251740910984578/full/html?queryID=2%2F5414905>

Baregheh, A, Rowley, J, Sambrook, S, Daffyd, D, 2012, "Innovation in Food sector SMEs", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 19, no. 2, pp. 300-321.

https://www.researchgate.net/publication/235253804_Innovation_in_food_sector_SMEs

Griffin, Ricky W dan Ronald J Ebert. (2007). *Bisnis, Edisi Kedelapan, Jilid 1*. Jakarta : ERLANGGA

Heunks, F. (1998) 'Innovation, creativity and success', *Small Business Economics*, Vol. 10, pp.263–272.

<https://www.coursehero.com/file/p1m90mel/Heunks-F-J-1998-Innovation-creativity-and-success-Small-Business-Economics-10-3/>

John R. Schermerhorn, Jr. 2004. *Manajemen, edisi Bahasa Indonesia, 1 th edn*. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.

Karabulut, Ahu 2015, "Effects of Innovation Strategy on Firm Performance : A Study Conducted on Manufacturing Firm in Turket", *World Conference on Technology, Innovation and Entrepreneurship*, Volume 195, 3 July 2015, Pages 1338-1347

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815037933>

Kementrian Perindustrian Republik Indonesia 2017, *Industri Makanan dan Minuman Masih Jadi Andalan* , dilihat pada 5 April 2019
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/18465/Industri-Makanan-dan-Minuman-Masih-Jadi-Andalan>

Undang - Undang Republik Indonesia Nomor 9 tahun 1995, Bab II, pasal 4, tentang Usaha Kecil.

http://hukum.unsrat.ac.id/uu/uu_9_1995.pdf.

Stephen P. Robbins, Mary Coulter. (2016). *Management, thirteenth edition, edisi bahasa Indonesia*. Jakarta: Erlangga.

Suliyanto. 2018. *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi, Tesis dan Disertasi*. Yogyakarta: ANDI OFFSET

Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management Science*, 35 (8), 942-962.

<https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/49107/strategicorienta00venk.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vasconcelos, Renata dan Marcos Oliveri. (2016). "Does Innovation Make a Difference ? : An Analysis of The Performance of Micro and Small Enterprise in The Foodservice Industry", *Innovation & Management Review*, Vol. 15 No.2 ppp. 137-8961

<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/151134>



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 : Kuesioner Penelitian

KUESIONER PENEITIAN

Kepada :

Yth. Pemilik/Karyawan UKM di Yogyakarta

Bapak/Ibu yang terhormat,

Bersama dengan ini kami memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk dapat mengisi daftar kuesioner yang telah diberikan. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya kami gunakan untuk kepentingan melengkapi data penelitian skripsi yang berjudul **“Pengaruh Strategi Inovasi Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan”** dengan obyek penelitian yang terdapat pada Industri Makanan dan Minuman yang berbentuk UKM di Kota Yogyakarta. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana pengaruh penerapan strategi inovasi pada UKM yang berada di Wilayah Yogyakarta terhadap kinerjanya secara menyeluruh.

Jawaban pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner ini tidak ada hubungannya dengan benar atau salah, oleh karena itu harapan kami kepada Bapak/Ibu agar dalam menjawab pertanyaan sesuai dengan apa adanya berdasarkan keadaan yang dialami sehari-hari.

Kami mengucapkan banyak terimakasih yang sebesar-besarnya atas partisipasi Bapak/Ibu sekalian untuk bersedia membantu penelitian ini.

(Krisna Ardyana)

I. IDENTITAS RESPONDEN :

Untuk kelengkapan data penelitian, kami mohon Bapak/Ibu untuk mengisi data identitas responden dibawah ini :

1. Nama :
2. Jenis Usaha :
 - a. Makanan
 - b. Minuman
3. Umur Perusahaan :
 - a. < 5 tahun
 - b. 5 – 10 tahun
 - c. 11 – 15 tahun
 - d. 16 – 20 tahun
 - e. > 20 tahun
4. Jumlah Modal Usaha :
 - a. <50 Juta
 - b. 50 – 200 Juta
 - c. 201– 350 Juta
 - d. 351 – 500 Juta
 - e. > 500 Juta
5. Jumlah Karyawan :
 - a. < 10 orang
 - b. 11 – 20 orang
 - c. 21 – 30 orang
 - e. > 30 orang

II. PETUNJUK PENGISIAN :

Semua pernyataan dibawah ini dimaksudkan untuk mengetahui penilaian mengenai penerapan strategi inovasi terhadap kinerja operasional UKM yang Bapak/Ibu kelola. Mohon Bapak/Ibu untuk memilih alternative penialain yang dirasa paling sesuai dengan cara *memberi tanda ceklis (V) pada kolom nomor* yang tersedia dibawah ini .

Keterangan : a Angka 1 Sangat Tidak Setuju (STS)

b. Angka 2 Tidak Setuju (TS)

c. Angka 3 Ragu - Ragu (RR)

d. Angka 4 Setuju (S)

e..Angka 5 Sangat Setuju (SS)

III. PERTANYAAN KUESIONER

Analisis Faktor Variabel Bebas

Strategi Agresivitas

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| 1 | Kami berani menetapkan harga jual sesuai harga kompetitif pasar | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 2 | Kami berani mengurangi harga jual secara bertahap untuk meningkatkan penjualan | | | | | |
| 3 | Kami mencari berbagai peluang secara bertahap untuk meningkatkan penjualan bahkan ketika sedang mengalami kerugian | | | | | |
| 4 | Kami berani mengorbankan keuntungan demi memperkenalkan produk baru ke konsumen agar dikenal lebih awal dibanding pesaing | | | | | |

Strategi Analisis

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| 1 | Koordinasi antar pekerja sangat dibutuhkan untuk mendukung keberhasilan usaha | | | | | |
| 2 | Kami melakukan analisis sebelum melakukan pengambilan keputusan | | | | | |
| 3 | Keberadaan informasi sangat dibutuhkan untuk mendukung pengambilan keputusan usaha yang tepat | | | | | |
| 4 | Kami menggunakan data dan hasil informasi untuk mendukung kesuksesan usaha | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 5 | Kami menggunakan berbagai macam teknik perencanaan untuk mendukung kemajuan usaha | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|

Strategi Defensif

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| 1 | Melakukan pengembangan kualitas dan kinerja produk secara berkelanjutan adalah hal yang penting bagi usaha kami | | | | | |
| 2 | Melakukan perubahan metode pengembangan produk adalah hal yang penting bagi usaha kami | | | | | |
| 3 | Kerja sama antar tim sangat penting dilakukan dalam mengembangkan produk/proses | | | | | |
| 4 | Menggunakan teknik manajemen modern adalah hal yang penting untuk dilakukan | | | | | |
| 5 | Mengurangi biaya produk yang kita kembangkan adalah hal yang penting untuk dilakukan | | | | | |

Strategi Jangka Panjang

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|------------|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 1 | Kami melakukan analisis secara berkelanjutan untuk mengembangkan produk potensial yang akan diminati konsumen di masa mendatang. | | | | | |
| 2 | Kami memberikan perhatian lebih kepada pelanggan yang potensial. | | | | | |
| 3 | Usaha kami berorientasi pada jangka panjang | | | | | |
| 4 | Kami mencoba untuk memperkirakan tren pasar di masa mendatang | | | | | |
| 5 | Kami melakukan riset pasar untuk memperoleh informasi tentang kebutuhan pelanggan di masa mendatang | | | | | |

Strategi Proaktif

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| 1 | Kami mendukung adanya kegiatan inovasi | | | | | |
| 2 | Kami mencoba untuk menjadi yang pertama dalam menciptakan dan mengenalkan produk baru | | | | | |
| 3 | Kami melakukan riset untuk menemukan peluang adanya produk baru yang dapat diciptakan | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| 4 | Kami merupakan penggagas dalam menemukan produk baru untuk dipasarkan | | | | | |
| 5 | Kami menggunakan pendekatan produk baru untuk bersaing dengan kompetitor | | | | | |

Strategi Pengambilan Risiko

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|---|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| 1 | Kami memilih untuk berdiskusi dalam membuat keputusan tentang pengembangan produk baru | | | | | |
| 2 | Kami mendukung pengembangan produk baru yang sukses dan menghasilkan laba paling besar | | | | | |
| 3 | Kegiatan inovasi dipandang sebagai aktivitas yang sangat berisiko dan harus dilakukan | | | | | |
| 4 | Kami memilih berani mengambil risiko ketika mengambil keputusan mengembangkan produk meskipun melibatkan ketidakpastian | | | | | |

Analisis Faktor Variabel Terikat

Kinerja Operasional

| No | Pertanyaan | Jawaban | | | | |
|----|------------|---------|----|----|---|----|
| | | STS | TS | RR | S | SS |
| | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| 1 | Kami menggunakan bantuan teknologi untuk membantu proses bisnis | | | | | |
| 2 | Kami menekankan untuk meningkatkan jumlah produk baru | | | | | |
| 3 | Kami menggunakan bantuan teknologi dalam membantu mengembangkan produk baru | | | | | |
| 4 | Kami menekankan untuk mengurangi biaya produksi | | | | | |
| 5 | Kami menekankan untuk mengurangi lama waktu produksi | | | | | |
| 6 | Kami menekankan untuk mengurangi lama waktu meluncurkan produk baru | | | | | |
| 7 | Kami menekankan untuk menjaga kepuasan pelanggan | | | | | |
| 8 | Kami menekankan untuk mengurangi jumlah produk cacat | | | | | |
| 9 | Kami menekankan untuk mengirimkan pesanan tepat waktu | | | | | |

LAMPIRAN 2 : Tabulasi Data Kuesioner

| No | Jenis Usaha | Umur Usaha | Modal Usaha | Jumlah Karyawan |
|----|-------------|---------------|----------------|-----------------|
| 1 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 2 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 3 | Makanan | 5 - 10 tahun | 201 - 350 juta | 11 - 20 orang |
| 4 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 5 | Minuman | 16 - 20 tahun | 50 - 200 juta | 21 - 30 orang |
| 6 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 7 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 8 | Makanan | > 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 9 | Makanan | 11 - 15 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 10 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 11 | Makanan | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 12 | Makanan | 11 - 15 tahun | > 500 juta | > 30 orang |
| 13 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 14 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 15 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 16 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 17 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 18 | Makanan | 11 - 15 tahun | 201 - 350 juta | 11 - 20 orang |
| 19 | Makanan | 11 - 15 tahun | 201 - 350 juta | 11 - 20 orang |

| | | | | |
|----|-------------|---------------|----------------|-----------------|
| 20 | Minuman | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 21 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| No | Jenis Usaha | Umur Usaha | Modal Usaha | Jumlah Karyawan |
| 22 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 23 | Makanan | 11-15 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 24 | Makanan | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 25 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 26 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 27 | Minuman | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 28 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | 11 - 20 orang |
| 29 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 30 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 31 | Makanan | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 32 | Makanan | 16 - 20 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 33 | Makanan | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 34 | Makanan | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 35 | Makanan | 16 - 20 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 36 | Makanan | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 37 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 38 | Makanan | 5 - 10 tahun | 351 - 500 juta | 11 - 20 orang |
| 39 | Makanan | 11 - 15 tahun | 201 - 350 juta | < 10 orang |
| 40 | Minuman | 5 - 10 tahun | 201 - 350 juta | < 10 orang |
| 41 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |

| | | | | |
|----|-------------|--------------|---------------|-----------------|
| 42 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 43 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| No | Jenis Usaha | Umur Usaha | Modal Usaha | Jumlah Karyawan |
| 44 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 45 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 46 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 47 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 48 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 49 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 50 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 51 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 52 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 53 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 54 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 55 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 56 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 57 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 58 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 59 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 60 | Makanan | > 20 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 61 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 62 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 63 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |

| | | | | |
|----|-------------|--------------|----------------|-----------------|
| 64 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 65 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| No | Jenis Usaha | Umur Usaha | Modal Usaha | Jumlah Karyawan |
| 66 | Makanan | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 67 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 68 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 69 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 70 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 71 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 72 | Minuman | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 73 | Minuman | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 74 | Minuman | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 75 | Minuman | 5 - 10 tahun | 201 - 350 juta | 11 - 20 orang |
| 76 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 77 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | 11 - 20 orang |
| 78 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 79 | Makanan | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 80 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 81 | Minuman | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 82 | Minuman | 5 - 10 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 83 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | 11 - 20 orang |
| 84 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 85 | Makanan | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |

| | | | | |
|----|-------------|--------------|---------------|-----------------|
| 86 | Makanan | < 5 tahun | < 50 juta | < 10 orang |
| 87 | Makanan | < 5 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| No | Jenis Usaha | Umur Usaha | Modal Usaha | Jumlah Karyawan |
| 88 | Makanan | 5 - 10 tahun | 50 - 200 juta | < 10 orang |
| 89 | Makanan | < 5 tahun | 201-350 Juta | < 10 orang |
| 90 | Makanan | 5 - 10 tahun | 201-350 Juta | < 10 orang |



LAMPIRAN 3 : Variabel Strategi Agresivitas (X1)

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total (X1) |
|----|------|------|------|------|------------|
| 1 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 3 | 5 | 3 | 5 | 3 | 16 |
| 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 11 |
| 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 6 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |
| 7 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 |
| 8 | 4 | 3 | 5 | 5 | 17 |
| 9 | 5 | 4 | 5 | 4 | 18 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 3 | 16 |
| 11 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |
| 12 | 5 | 3 | 5 | 5 | 18 |
| 13 | 4 | 3 | 2 | 4 | 13 |
| 14 | 4 | 2 | 3 | 3 | 12 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 16 | 4 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| 17 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 18 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |
| 19 | 4 | 2 | 3 | 2 | 11 |
| 20 | 4 | 3 | 5 | 4 | 16 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total (X1) |
|----|------|------|------|------|------------|
| 22 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 23 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |
| 24 | 4 | 2 | 5 | 4 | 15 |
| 25 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 26 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 27 | 5 | 2 | 4 | 3 | 14 |
| 28 | 4 | 3 | 5 | 5 | 17 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 31 | 5 | 4 | 3 | 5 | 17 |
| 32 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 33 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 34 | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 |
| 35 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 36 | 5 | 4 | 5 | 3 | 17 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 38 | 5 | 2 | 4 | 2 | 13 |
| 39 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 |
| 41 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |
| 42 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 |

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total (X1) |
|----|------|------|------|------|------------|
| 44 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 46 | 4 | 3 | 4 | 2 | 13 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 48 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |
| 49 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 50 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 2 | 16 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 55 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 57 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 58 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 60 | 4 | 4 | 3 | 2 | 13 |
| 61 | 5 | 2 | 5 | 5 | 17 |
| 62 | 5 | 3 | 5 | 3 | 16 |
| 63 | 5 | 4 | 5 | 3 | 17 |
| 64 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 |
| 65 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total (X1) |
|----|------|------|------|------|------------|
| 66 | 4 | 4 | 4 | 2 | 14 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 68 | 4 | 4 | 5 | 4 | 17 |
| 69 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 70 | 4 | 3 | 4 | 3 | 14 |
| 71 | 4 | 3 | 5 | 5 | 17 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 5 | 18 |
| 73 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 74 | 4 | 2 | 4 | 2 | 12 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 76 | 5 | 5 | 5 | 2 | 17 |
| 77 | 4 | 5 | 4 | 3 | 16 |
| 78 | 5 | 2 | 5 | 2 | 14 |
| 79 | 3 | 2 | 2 | 3 | 10 |
| 80 | 5 | 4 | 4 | 2 | 15 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 83 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 84 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| 85 | 4 | 3 | 3 | 3 | 13 |
| 86 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 87 | 4 | 2 | 4 | 3 | 13 |

| No | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Total (X1) |
|-----------|------|------|------|------|------------|
| 88 | 4 | 2 | 2 | 2 | 10 |
| 89 | 4 | 2 | 4 | 4 | 14 |
| 90 | 5 | 3 | 5 | 4 | 17 |
| Rata-Rata | 4.29 | 3.31 | 4.04 | 3.47 | 15.11 |

Rata- Rata Keseluruhan 3.78



LAMPIRAN 4 : Variabel Strategi Analisis (X2)

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total X2 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 2 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 6 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 8 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 10 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 13 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 14 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 21 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 16 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 17 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 20 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total X2 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 22 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 23 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 27 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 28 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 29 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 30 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 |
| 32 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 20 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 37 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 39 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 41 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 42 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 17 |
| 43 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total X2 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 44 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 47 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 22 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 50 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 52 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 22 |
| 54 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 55 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 56 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 |
| 58 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 59 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 60 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 63 | 5 | 5 | 3 | 5 | 3 | 21 |
| 64 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 22 |

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total X2 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 66 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 20 |
| 67 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 69 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 20 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 71 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 72 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 73 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 74 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 75 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 20 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 77 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 78 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 22 |
| 79 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 81 | 5 | 4 | 5 | 5 | 3 | 22 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 20 |
| 83 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 84 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 85 | 4 | 4 | 5 | 3 | 5 | 21 |
| 86 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 87 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 |

| No | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Total X2 |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| 88 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 89 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 90 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| Rata-Rata | 4.46 | 4.38 | 4.24 | 3.97 | 3.93 | 20.98 |

Rata-Rata Keseluruhan 4.20



LAMPIRAN 5 : Variabel Strategi Defensif (X3)

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total X3 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 3 | 20 |
| 6 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 2 | 18 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 9 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 21 |
| 11 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 13 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 14 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 21 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 18 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 19 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 20 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total X3 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 23 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 20 |
| 24 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 27 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 21 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 |
| 29 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3 | 18 |
| 30 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 17 |
| 31 | 5 | 3 | 5 | 3 | 4 | 20 |
| 32 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 33 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 |
| 34 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 20 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 38 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 40 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 42 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 20 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total X3 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 44 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 48 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 22 |
| 51 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 19 |
| 52 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 55 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 56 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 22 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 20 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 61 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 23 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 64 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 65 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total X3 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 66 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 69 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 70 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 71 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 72 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 22 |
| 73 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 74 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 21 |
| 75 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 76 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 77 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 78 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 79 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 80 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 81 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 82 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 83 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 84 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 85 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 86 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 22 |
| 87 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 23 |

| No | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Total X3 |
|-----------|------|------|------|------|------|----------|
| 88 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 89 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 90 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| Rata-Rata | 4.53 | 4.18 | 4.56 | 4.18 | 4.00 | 21.47 |

Rata-Rata Keseluruhan 4.30



LAMPIRAN 6 ; Variabel Strategi Jangka Panjang (X4)

| No | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Total 4 |
|----|------|------|------|------|------|---------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 21 |
| 2 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 5 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 19 |
| 6 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 7 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 9 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 19 |
| 10 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 11 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 13 | 4 | 2 | 3 | 4 | 3 | 16 |
| 14 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 16 | 4 | 4 | 3 | 3 | 2 | 16 |
| 17 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 19 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 20 | 5 | 3 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 21 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |

| No | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Total 4 |
|----|------|------|------|------|------|---------|
| 22 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 23 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 21 |
| 24 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 27 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 20 |
| 28 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 30 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 31 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 32 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 33 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 20 |
| 34 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 35 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 |
| 38 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 40 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 42 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 18 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |

| No | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Total 4 |
|----|------|------|------|------|------|---------|
| 44 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 18 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 46 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 47 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 51 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 52 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 53 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 55 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 24 |
| 56 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 23 |
| 57 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 18 |
| 58 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 22 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 60 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 61 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 63 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 64 | 3 | 3 | 5 | 3 | 2 | 16 |
| 65 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |

| No | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Total 4 |
|----|------|------|------|------|------|---------|
| 66 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3 | 19 |
| 67 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 68 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 70 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 71 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 73 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 20 |
| 74 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 75 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 19 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 77 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 22 |
| 78 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 79 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 80 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 81 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 82 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 83 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 84 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 23 |
| 85 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 21 |
| 86 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 |
| 87 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 20 |

| No | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Total 4 |
|-----------|------|------|------|------|------|---------|
| 88 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 89 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 90 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| Rata-Rata | 4.34 | 4.28 | 4.38 | 4.26 | 4.02 | 21.28 |

Rata-Rata Keseluruhan 4.26



LAMPIRAN 7 : Variabel Strategi Proaktif (X5)

| No | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Total X5 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 20 |
| 3 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 23 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 21 |
| 5 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 8 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 22 |
| 9 | 5 | 4 | 3 | 2 | 3 | 17 |
| 10 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 11 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 13 | 4 | 4 | 4 | 2 | 3 | 17 |
| 14 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 19 |
| 15 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 16 | 4 | 4 | 2 | 3 | 2 | 15 |
| 17 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 18 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 23 |
| 19 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 21 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |

| No | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Total X5 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 22 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 23 |
| 23 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 24 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 22 |
| 27 | 5 | 4 | 3 | 2 | 5 | 19 |
| 28 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 |
| 29 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 |
| 30 | 4 | 2 | 3 | 2 | 3 | 14 |
| 31 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 19 |
| 33 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 17 |
| 34 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 16 |
| 35 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 |
| 36 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 22 |
| 37 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 38 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 20 |
| 39 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 40 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 18 |
| 42 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 17 |
| 43 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 20 |

| No | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Total X5 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 44 | 5 | 4 | 3 | 2 | 4 | 18 |
| 45 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 46 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 47 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 23 |
| 48 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 23 |
| 51 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 16 |
| 52 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 22 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 24 |
| 55 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| 56 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 21 |
| 57 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 18 |
| 58 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 23 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 60 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 24 |
| 61 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 22 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 25 |
| 63 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 22 |
| 64 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 21 |
| 65 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 22 |

| No | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Total X5 |
|----|------|------|------|------|------|----------|
| 66 | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 20 |
| 67 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 68 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 19 |
| 69 | 4 | 2 | 4 | 3 | 4 | 17 |
| 70 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | 16 |
| 71 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 |
| 72 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 20 |
| 73 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| 74 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 24 |
| 75 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 |
| 76 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 19 |
| 77 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 78 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 21 |
| 79 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 17 |
| 80 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 22 |
| 81 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 82 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 18 |
| 83 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 20 |
| 84 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 22 |
| 85 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 18 |
| 86 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 20 |
| 87 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 18 |

| No | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Total X5 |
|-----------------------|------|------|------|------|------|----------|
| 88 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 23 |
| 89 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 |
| 90 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 21 |
| Rata-Rata | 4.43 | 4.13 | 4.07 | 3.64 | 3.83 | 20.11 |
| Rata-Rata Keseluruhan | | | | | | 4.02 |



LAMPIRAN 8 : Variabel Strategi Pengambilan Risiko (X6)

| No | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Total X6 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 1 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 |
| 2 | 5 | 5 | 2 | 2 | 14 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 18 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 14 |
| 6 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 |
| 9 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 10 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 11 | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 13 | 4 | 4 | 5 | 3 | 16 |
| 14 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 16 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 17 | 4 | 5 | 4 | 2 | 15 |
| 18 | 4 | 5 | 2 | 2 | 13 |
| 19 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 |
| 20 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 21 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |

| No | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Total X6 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 22 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 23 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| 24 | 5 | 4 | 4 | 4 | 17 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 26 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 27 | 5 | 5 | 5 | 4 | 19 |
| 28 | 4 | 5 | 3 | 5 | 17 |
| 29 | 3 | 3 | 3 | 4 | 13 |
| 30 | 4 | 4 | 5 | 2 | 15 |
| 31 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 33 | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 34 | 5 | 4 | 3 | 4 | 16 |
| 35 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 36 | 5 | 5 | 3 | 4 | 17 |
| 37 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 38 | 2 | 4 | 4 | 4 | 14 |
| 39 | 4 | 5 | 2 | 2 | 13 |
| 40 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 42 | 5 | 5 | 3 | 5 | 18 |
| 43 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |

| No | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Total X6 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 44 | 3 | 4 | 4 | 5 | 16 |
| 45 | 5 | 5 | 3 | 4 | 17 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 3 | 15 |
| 47 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 48 | 4 | 5 | 5 | 5 | 19 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 50 | 5 | 5 | 5 | 3 | 18 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 2 | 11 |
| 52 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 57 | 3 | 4 | 4 | 4 | 15 |
| 58 | 4 | 3 | 4 | 4 | 15 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 5 | 17 |
| 60 | 5 | 4 | 5 | 5 | 19 |
| 61 | 5 | 4 | 4 | 3 | 16 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 63 | 5 | 5 | 2 | 3 | 15 |
| 64 | 2 | 4 | 4 | 1 | 11 |
| 65 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |

| No | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Total X6 |
|----|------|------|------|------|----------|
| 66 | 5 | 5 | 2 | 4 | 16 |
| 67 | 4 | 5 | 2 | 2 | 13 |
| 68 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 |
| 69 | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 |
| 70 | 4 | 4 | 2 | 1 | 11 |
| 71 | 3 | 4 | 4 | 3 | 14 |
| 72 | 2 | 4 | 2 | 2 | 10 |
| 73 | 5 | 5 | 2 | 3 | 15 |
| 74 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 75 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 76 | 4 | 4 | 3 | 4 | 15 |
| 77 | 4 | 4 | 2 | 2 | 12 |
| 78 | 4 | 5 | 3 | 3 | 15 |
| 79 | 3 | 5 | 3 | 3 | 14 |
| 80 | 4 | 5 | 5 | 4 | 18 |
| 81 | 4 | 4 | 2 | 3 | 13 |
| 82 | 5 | 5 | 4 | 5 | 19 |
| 83 | 3 | 4 | 4 | 2 | 13 |
| 84 | 4 | 4 | 5 | 5 | 18 |
| 85 | 4 | 4 | 2 | 4 | 14 |
| 86 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |
| 87 | 4 | 4 | 3 | 3 | 14 |

| No | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Total X6 |
|-----------|------|------|------|------|----------|
| 88 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 89 | 4 | 5 | 4 | 4 | 17 |
| 90 | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| Rata-Rata | 4.09 | 4.38 | 3.62 | 3.62 | 15.71 |

Rata-Rata Keseluruhan 3.93



LAMPIRAN 9 : Variabel Kinerja Operasional (Y)

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Total Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| 1 | 4 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 36 |
| 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 39 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| 5 | 5 | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 34 |
| 6 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 7 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 35 |
| 8 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| 9 | 4 | 3 | 4 | 2 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 32 |
| 10 | 5 | 4 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 11 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 38 |
| 12 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 13 | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 31 |
| 14 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 15 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 16 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 34 |
| 17 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 18 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 41 |
| 19 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 36 |
| 20 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 21 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 4 | 33 |

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Total Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| 22 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 23 | 4 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 36 |
| 24 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 37 |
| 25 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 26 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 27 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 28 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 29 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 3 | 5 | 33 |
| 30 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 5 | 5 | 31 |
| 31 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 32 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 33 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 34 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 35 |
| 35 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 38 |
| 36 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 37 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 31 |
| 38 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 39 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 40 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| 41 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 42 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 5 | 4 | 4 | 33 |
| 43 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 35 |

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Total Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| 44 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 1 | 4 | 1 | 24 |
| 45 | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 46 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 37 |
| 47 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 38 |
| 48 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 49 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 50 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 37 |
| 51 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 29 |
| 52 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 36 |
| 53 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 54 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 55 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 44 |
| 56 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 43 |
| 57 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 32 |
| 58 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 41 |
| 59 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 60 | 5 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 38 |
| 61 | 3 | 5 | 3 | 2 | 2 | 5 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 62 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 43 |
| 63 | 5 | 2 | 5 | 4 | 4 | 2 | 5 | 5 | 5 | 37 |
| 64 | 4 | 4 | 4 | 5 | 3 | 2 | 5 | 3 | 5 | 35 |
| 65 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 41 |

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Total Y |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---------|
| 66 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| 67 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 68 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 69 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 39 |
| 70 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| 71 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 40 |
| 72 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 37 |
| 73 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 38 |
| 74 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 40 |
| 75 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 39 |
| 76 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 38 |
| 77 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 41 |
| 78 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 42 |
| 79 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 39 |
| 80 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 44 |
| 81 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 42 |
| 82 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4 | 39 |
| 83 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 84 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 45 |
| 85 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 41 |
| 86 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 43 |
| 87 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 36 |

| No | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | Total Y |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|
| 88 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 42 |
| 89 | 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 35 |
| 90 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 40 |
| Rata" | 4.27 | 3.98 | 4.18 | 4.04 | 4.20 | 3.93 | 4.63 | 4.47 | 4.61 | 38.31 |

Rata"Keseluruhan 4.26



LAMPIRAN 10 : Uji Validitas

1. Strategi Agresivitas

Correlations

| | | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | Strategi Agresivitas |
|----------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|----------------------|
| X1.1 | Pearson Correlation | 1 | .321** | .479** | .216* | .597** |
| | Sig. (2-tailed) | | .002 | .000 | .040 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X1.2 | Pearson Correlation | .321** | 1 | .359** | .318** | .730** |
| | Sig. (2-tailed) | .002 | | .001 | .002 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X1.3 | Pearson Correlation | .479** | .359** | 1 | .412** | .767** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X1.4 | Pearson Correlation | .216* | .318** | .412** | 1 | .741** |
| | Sig. (2-tailed) | .040 | .002 | .000 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi Agresivitas | Pearson Correlation | .597** | .730** | .767** | .741** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

2. Strategi Analisis

Correlations

| | | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | Strategi Analisis |
|------|-----------------|-------|--------|--------|--------|--------|-------------------|
| X2.1 | Pearson | 1 | .177 | .139 | .231* | -.009 | .425** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .095 | .191 | .029 | .936 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X2.2 | Pearson | .177 | 1 | .205 | .220* | .288** | .571** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .095 | | .053 | .037 | .006 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X2.3 | Pearson | .139 | .205 | 1 | .468** | .337** | .703** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .191 | .053 | | .000 | .001 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X2.4 | Pearson | .231* | .220* | .468** | 1 | .292** | .759** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .029 | .037 | .000 | | .005 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X2.5 | Pearson | -.009 | .288** | .337** | .292** | 1 | .639** |
| | Correlation | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|------|
| | Sig. (2-tailed) | .936 | .006 | .001 | .005 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi Analisis | Pearson Correlation | .425** | .571** | .703** | .759** | .639** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

3. Strategi Defensif

Correlations

| | | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | Strategi Defensif |
|------|---------------------|--------|--------|--------|------|-------|-------------------|
| X3.1 | Pearson Correlation | 1 | .337** | .337** | .088 | .253* | .592** |
| | Sig. (2-tailed) | | .001 | .001 | .408 | .016 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X3.2 | Pearson Correlation | .337** | 1 | .234* | .191 | .252* | .636** |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | | .026 | .071 | .017 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

| | | | | | | | |
|----------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| X3.3 | Pearson | .337** | .234* | 1 | .310** | .204 | .633** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .001 | .026 | | .003 | .054 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X3.4 | Pearson | .088 | .191 | .310** | 1 | .335** | .629** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .408 | .071 | .003 | | .001 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X3.5 | Pearson | .253* | .252* | .204 | .335** | 1 | .677** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .016 | .017 | .054 | .001 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi Defensif | Pearson | .592** | .636** | .633** | .629** | .677** | 1 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

4. Strategi Jangka Panjang

Correlations

| | | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X4.5 | Strategi Jangka Panjang |
|------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| X4.1 | Pearson Correlation | 1 | .446** | .243* | .273** | .503** | .689** |
| | Sig. (2- tailed) | | .000 | .021 | .009 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X4.2 | Pearson Correlation | .446** | 1 | .278** | .286** | .330** | .676** |
| | Sig. (2- tailed) | .000 | | .008 | .006 | .001 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X4.3 | Pearson Correlation | .243* | .278** | 1 | .307** | .286** | .616** |
| | Sig. (2- tailed) | .021 | .008 | | .003 | .006 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X4.4 | Pearson Correlation | .273** | .286** | .307** | 1 | .499** | .690** |
| | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | Sig. (2-tailed) | .009 | .006 | .003 | | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X4.5 | Pearson Correlation | .503** | .330** | .286** | .499** | 1 | .775** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .001 | .006 | .000 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi Jangka Panjang | Pearson Correlation | .689** | .676** | .616** | .690** | .775** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

5. Strategi Proaktif

Correlations

| | | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X5.4 | X5.5 | Strategi Proaktif |
|------|---------------------|------|--------|-------|------|--------|-------------------|
| X5.1 | Pearson Correlation | 1 | .425** | .262* | .073 | .272** | .527** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .013 | .496 | .009 | .000 |

| | | | | | | | |
|-------------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X5.2 | Pearson | .425** | 1 | .408** | .408** | .159 | .706** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .000 | .000 | .135 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X5.3 | Pearson | .262* | .408** | 1 | .495** | .384** | .776** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .013 | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X5.4 | Pearson | .073 | .408** | .495** | 1 | .274** | .718** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .496 | .000 | .000 | | .009 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X5.5 | Pearson | .272** | .159 | .384** | .274** | 1 | .622** |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .009 | .135 | .000 | .009 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi Proaktif | Pearson | .527** | .706** | .776** | .718** | .622** | 1 |
| | Correlation | | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

6. Strategi Pengambilan Risiko

Correlations

| | | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 | Strategi Pengambilan Risiko |
|------|-----------------|--------|--------|--------|--------|-----------------------------------|
| X6.1 | Pearson | 1 | .430** | .172 | .384** | .653** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 | .106 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X6.2 | Pearson | .430** | 1 | .156 | .185 | .521** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | | .143 | .081 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X6.3 | Pearson | .172 | .156 | 1 | .523** | .740** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .106 | .143 | | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| X6.4 | Pearson | .384** | .185 | .523** | 1 | .823** |
| | Correlation | | | | | |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .081 | .000 | | .000 |

| | | | | | | |
|-------------|-----------------|--------|--------|--------|--------|----|
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Strategi | Pearson | .653** | .521** | .740** | .823** | 1 |
| Pengambilan | Correlation | | | | | |
| Risiko | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

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

7. Kinerja Operasional

| | | Correlations | | | | | | | | | Kinerja Operasional |
|-----|---------------------|--------------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|------|---------------------|
| | | Y.1 | Y.2 | Y.3 | Y.4 | Y.5 | Y.6 | Y.7 | Y.8 | Y.9 | |
| Y.1 | Pearson Correlation | 1 | .238* | .593** | .195 | .362** | .129 | .145 | .208* | .107 | .546** |
| | Sig. (2-tailed) | | .024 | .000 | .065 | .000 | .226 | .174 | .050 | .314 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.2 | Pearson Correlation | .238* | 1 | .256* | .371** | .329** | .639* | .185 | -.073 | .072 | .614** |
| | Sig. (2-tailed) | .024 | | .015 | .000 | .002 | .000 | .080 | .492 | .502 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.3 | Pearson Correlation | .593** | .256* | 1 | .239* | .319** | .189 | -.003 | .228* | .130 | .547** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .015 | | .023 | .002 | .075 | .975 | .031 | .222 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.4 | Pearson Correlation | .195 | .371** | .239* | 1 | .488** | .466* | .184 | -.101 | .107 | .616** |
| | Sig. (2-tailed) | .065 | .000 | .023 | | .000 | .000 | .083 | .344 | .315 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| Y.5 | Pearson Correlation | .362** | .329** | .319** | .488** | 1 | .561* | .217* | .320** | .408** | .785** |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .002 | .002 | .000 | | .000 | .040 | .002 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.6 | Pearson Correlation | .129 | .639** | .189 | .466** | .561** | 1 | .181 | .114 | .177 | .713** |
| | Sig. (2-tailed) | .226 | .000 | .075 | .000 | .000 | | .088 | .284 | .095 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.7 | Pearson Correlation | .145 | .185 | -.003 | .184 | .217* | .181 | 1 | .069 | .597** | .458** |
| | Sig. (2-tailed) | .174 | .080 | .975 | .083 | .040 | .088 | | .516 | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.8 | Pearson Correlation | .208* | -.073 | .228* | -.101 | .320** | .114 | .069 | 1 | .527** | .380** |
| | Sig. (2-tailed) | .050 | .492 | .031 | .344 | .002 | .284 | .516 | | .000 | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Y.9 | Pearson Correlation | .107 | .072 | .130 | .107 | .408** | .177 | .597** | .527** | 1 | .544** |
| | Sig. (2-tailed) | .314 | .502 | .222 | .315 | .000 | .095 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |
| Kinerja Operasional | Pearson Correlation | .546** | .614** | .547** | .616** | .785** | .713* | .458** | .380** | .544** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 | 90 |

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

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

LAMPIRAN 11 : Uji Reliabilitas

1. Strategi Agresivitas

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .657 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X1.1 | 10.82 | 4.575 | .435 | .625 |
| X1.2 | 11.80 | 3.308 | .432 | .600 |
| X1.3 | 11.07 | 3.389 | .547 | .514 |

| | | | | |
|------|-------|-------|------|------|
| X1.4 | 11.64 | 3.176 | .427 | .610 |
|------|-------|-------|------|------|

2. Strategi Analisis

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .616 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| X2.1 | 16.52 | 3.601 | .196 | .633 |
| X2.2 | 16.60 | 3.209 | .335 | .580 |

| | | | | |
|------|-------|-------|------|------|
| X2.3 | 16.73 | 2.782 | .482 | .504 |
| X2.4 | 17.01 | 2.348 | .487 | .493 |
| X2.5 | 17.04 | 2.874 | .362 | .567 |

3. Strategi Defensif

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .625 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X3.1 | 16.94 | 3.199 | .377 | .576 |
| X3.2 | 17.29 | 2.927 | .374 | .574 |
| X3.3 | 16.91 | 3.026 | .404 | .561 |
| X3.4 | 17.29 | 2.927 | .355 | .585 |
| X3.5 | 17.48 | 2.724 | .399 | .563 |

4. Strategi Jangka Panjang

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .722 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X4.1 | 16.93 | 3.906 | .525 | .665 |
| X4.2 | 17.00 | 3.708 | .458 | .685 |
| X4.3 | 16.90 | 3.911 | .379 | .715 |
| X4.4 | 17.02 | 3.707 | .488 | .673 |
| X4.5 | 17.26 | 3.226 | .577 | .634 |

5. Strategi Proaktif

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .698 | 5 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| X5.1 | 15.68 | 5.097 | .350 | .689 |
| X5.2 | 15.98 | 4.112 | .495 | .631 |
| X5.3 | 16.04 | 3.796 | .593 | .585 |
| X5.4 | 16.47 | 3.870 | .475 | .642 |
| X5.5 | 16.28 | 4.428 | .377 | .681 |

6. Strategi Pengambilan Risiko

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .636 | 4 |

Item-Total Statistics

| | Scale | Corrected | Cronbach's | |
|---------------|--------------|-------------|---------------|------|
| Scale Mean if | Variance if | Item-Total | Alpha if Item | |
| Item Deleted | Item Deleted | Correlation | Deleted | |
| X6.1 | 11.62 | 3.878 | .415 | .572 |
| X6.2 | 11.33 | 4.517 | .311 | .636 |
| X6.3 | 12.09 | 3.116 | .431 | .561 |
| X6.4 | 12.09 | 2.621 | .558 | .448 |

7. Kinerja Operasional

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 90 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 90 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

| Cronbach's | |
|------------|------------|
| Alpha | N of Items |
| .761 | 9 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|-----|-------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| Y.1 | 34.04 | 13.526 | .406 | .744 |
| Y.2 | 34.33 | 12.876 | .469 | .735 |
| Y.3 | 34.13 | 13.533 | .407 | .744 |
| Y.4 | 34.27 | 12.467 | .446 | .740 |
| Y.5 | 34.11 | 11.471 | .679 | .696 |
| Y.6 | 34.38 | 11.586 | .563 | .718 |
| Y.7 | 33.68 | 14.153 | .317 | .756 |
| Y.8 | 33.84 | 14.627 | .241 | .765 |
| Y.9 | 33.70 | 13.696 | .415 | .744 |

LAMPIRAN 12 : Analisis Regresi Linear Berganda

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|--|-------------------|--------|
| 1 | Strategi Pengambilan Risiko, Strategi Defensif, Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .801 ^a | .641 | .616 | .27662 |

a. Predictors: (Constant), Strategi Pengambilan Risiko, Strategi Defensif, Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif

b. Dependent Variable: Kinerja Operasional

ANOVA^a

| Model | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 | Regression | 11.362 | 6 | 1.894 | 24.748 | .000 ^b |
| | Residual | 6.351 | 83 | .077 | | |
| | Total | 17.713 | 89 | | | |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

b. Predictors: (Constant), Strategi Pengambilan Risiko, Strategi Defensif, Strategi Agresivitas, Strategi Analisis, Strategi Jangka Panjang, Strategi Proaktif

| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| | | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 | (Constant) | .321 | .378 | | .850 | .398 |
| | Strategi Agresivitas | -.112 | .052 | -.151 | -2.163 | .033 |
| | Strategi Analisis | .495 | .129 | .456 | 3.846 | .000 |
| | Strategi Defensif | .293 | .100 | .270 | 2.935 | .004 |
| | Strategi Jangka Panjang | .307 | .103 | .320 | 2.998 | .004 |
| | Strategi Proaktif | -.136 | .113 | -.152 | -1.207 | .231 |
| | Strategi Pengambilan Risiko | .068 | .056 | .090 | 1.206 | .231 |

LAMPIRAN 13 : Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Unstandardized

Residual

| | | |
|----------------------------------|----------------|-------------------|
| N | | 90 |
| Normal Parameters ^{a,b} | Mean | .0000000 |
| | Std. Deviation | .26713466 |
| Most Extreme Differences | Absolute | .085 |
| | Positive | .062 |
| | Negative | -.085 |
| Test Statistic | | .085 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | | .111 ^c |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | | t | Sig. | Collinearity Statistics | |
|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--|--------|------|-------------------------|-------|
| | B | Error Std. | Beta | | | | Tolerance | VIF |
| 1 (Constant) | .321 | .378 | | | .850 | .398 | | |
| Strategi Agresivitas | -.112 | .052 | -.151 | | -2.163 | .033 | .886 | 1.129 |
| Strategi Analisis | .495 | .129 | .456 | | 3.846 | .000 | .308 | 3.249 |
| Strategi Defensif | .293 | .100 | .270 | | 2.935 | .004 | .510 | 1.959 |
| Strategi Jangka Panjang | .307 | .103 | .320 | | 2.998 | .004 | .379 | 2.638 |
| Strategi Proaktif | -.136 | .113 | -.152 | | -1.207 | .231 | .274 | 3.649 |
| Strategi Pengambilan Risiko | .068 | .056 | .090 | | 1.206 | .231 | .782 | 1.279 |

a. Dependent Variable: Kinerja Operasional

Uji Heteroskedastisitas

