

**PENGARUH STRATEGI FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA
BISNIS PERUSAHAAN BAGI UKM DI YOGYAKARTA**

SKRIPSI



Disusun oleh:

Nama : Rembulan Selaras
Nomor Mahasiswa : 14311547
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan Bagi UKM di Yogyakarta

SKRIPSI

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

Oleh:

Nama	: Rembulan Selaras
Nomor Mahasiswa	: 14311547
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Operasional

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 15 Februari 2018

Penulis,



Rembulan Selaras

PENGESAHAN SKRIPSI

Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan Bagi UKM di Yogyakarta

Nama : Rembulan Selaras
Nomor Mahasiswa : 14311547
Jurusan : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Operasional



Yogyakarta, 15 Februari 2018

Telah disetujui dan disahkan oleh

Dosen Pembimbing,

Dra. Siti Nursyamsiah, MM

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

**PENGARUH STRATEGI FUNGSIONAL TERHADAP KINERJA BISNIS PERUSAHAAN
BAGI UKM DI YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **REMBULAN SELARAS**

Nomor Mahasiswa : **14311547**

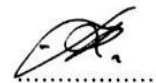
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Senin, tanggal: 12 Maret 2018

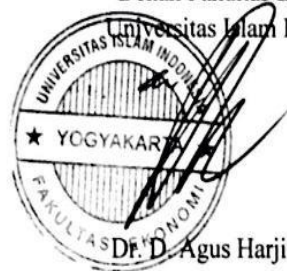
Penguji/ Pembimbing Skripsi : Siti Nur Syamsiah, Dra., MM.



Penguji : Siti Nurul Ngaini, Dra., MM



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

HALAMAN PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirahim dengan mengucapkan rasa syukur atas rahmat dan hidayah-Nya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan baik dan lancar. Karya sederhana ini ku persembahkan untuk ayah ibu yang selama ini sudah memberikan doa dan semangat agar dapat menyelesaikan kuliah dengan baik dan mendapatkan gelar sarjana. Untuk keluarga besar serta teman-teman yang selalu memberikan semangat sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.

HALAMAN MOTTO

“Dimana ada kehidupan, disana ada harapan”

(Stephen Hawking)

فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (5) إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (6)

“Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan.”

(Q.S Asy-Syarah: 5-6)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh strategi fungsional terhadap kinerja bisnis perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini adalah pemilik/manajer UKM di Yogyakarta dengan teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *judgmental sampling* dengan jumlah sampelnya adalah 97 UKM di Yogyakarta. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah Analisis Regresi Linier Berganda dengan *SPSS*. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat pengaruh strategi keuangan yang positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis, begitu juga dengan strategi pemasaran yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Namun strategi produksi, sumber daya manusia, dan strategi penelitian & pengembangan tidak berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

Kata Kunci : Strategi Fungsional, Kinerja Bisnis, Strategi Keuangan, Strategi Produksi, Strategi Sumber Daya Manusia, Strategi Pemasaran, Strategi Penelitian & Pengembangan, dan UKM.

ABSTRACT

This study aim to determine the effect of functional strategy on business performance of Small to Medium Enterprises (SMEs) in Yogyakarta. The population in ths study are founder of SMEs in Yogyakarta. The data are obtained through judgmental sampling technique with total sample of 97 SMEs in Yogyakarta. The data analysis methods used in this study is Multiple Linier Regression Analysis done with SPSS. The results of this study proved that there are positive and significant effect of financial strategy on business performance, the same results also apply to the effect of marketing strategy on business performance with. In country to the previous strategies, the production strategy, human resource strategy, and research and development strategy have insignificant and no positive effect on business performance.

Keyword : *Functional Strategy, Business Performance, Financial Strategy, Production Strategy, Human Resource Strategy, Marketing Strategy, Research and Development Strategy, dan SME.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan anugrahnya, yang telah memberikan petunjuk, kemudahan dan kelancaran sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan Bagi UKM di Yogyakarta”**.

Skripsi ini dalam rangka menyelesaikan pendidikan Sarjana Strata 1 (S-1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih yang sebenar-benarnya kepada pihak-pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu, mendorong, dan mendoakan penulis selama masa kuliah hingga saat diselesaikan skripsi ini, yaitu kepada:

1. Allah SWT, yang tidak henti – hentinya selalu memberikan jalan keluar pada setiap permasalahanku, terutama selama pengerjaan skripsi ini.
2. Rasulullah yang telah membawa manusia dari zaman kegelapan ke zaman terang menerang sehingga membuat kehidupan manusia menjadi lebih baik lagi.
3. Kedua orang tua yang telah memberikan pengarahan hidup bagaimana menjadi manusia yang berguna bagi bangsa dan negara, banyak memberikan dorongan agar menjadi orang yang berguna selama saya berkehidupan.
4. Kakak kandung saya yang telah banyak memberikan semangat sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Nandang Sutrisno, SH., M.Hum., LL.M., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
6. Bapak Dr. Dwipraptono Agus Harjito, M. Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

7. Ibu Siti Nursyamsiah, Dra., M, selaku dosen pembimbing skripsi yang selama ini memberikan waktu, tenaga, dan juga pikiran sehingga skripsi saya dapat terselesaikan tepat waktu.
8. Bapak Drs. Sutrisno, MM, selaku Ketua Jurusan Manajemen.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan begitu banyak ilmu dan wawasan yang bermanfaat. Dan seluruh karyawan dan staff tata usaha FE UII yang turut membantu dalam kelancaran segala urusan selama menemouh pendidikan di kampus ini .
10. Ashil Muhammad Abdul Rasyid, terimakasih sudah selalu ada baik suka maupun duka, terimakasih atas dukungan, motivasi, dan sudah mau direpotkan selama setahun belakangan ini.
11. Intan, Arum, dan Ocha yang sejak dulu hingga sekarang masih berkawan baik, terimakasih untuk motivasinya, , dan suka dukanya, senang bersahabat dengan kalian.
12. Mila, Disti, dan Cheserly terimakasih sudah menemani masa-masa kuliahku, terimakasih untuk keceriaan, motivasi dan segala macam bentuk bantuan yang diberikan, maaf selalu merepotkan kalian, semoga kalian sukses selalu.
13. Raina, Nadla, Atika, Mala, Gembul, Nopi, Utik terimakasih sudah menemani hari-hariku dan menyemangatiku selama di Jogja.
14. Teman-teman KKN UII PW-130 Anggia, Ulan, Mbak Vena, Nuqi, Ardi, Yulio, Syamsul. Terimakasih atas kebaikan, hiburan, semangat, keseruan yang kalian berikan. Semoga pertemanan kita tetap terjaga.
15. Terimakasih kepada Bagas yang telah meluangkan waktunya untuk membantu mencari responden bagi penelitian saya.

Semoga Allah SWT melimpahkan berkah dan Rahmat-Nya bagi kalian semua yang telah berbuat baik kepad saya. Dalam hal ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masi 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 Warrahmatullahi Wabbarakatuh

Yogyakarta, 15 Februari 2018

Penulis

Rembulan Selaras

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan Skripsi	i
Halaman Judul Skripsi	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan Skripsi	iv
Halaman Pengesahan Ujian Skripsi	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO.....	vii
ABSTRAK.....	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN DAN LANDASAN TEORI.....	7
2.1 Kajian Pustaka	7
2.2 Landasan Teori	10
2.2.1 Strategi Fungsional	10
2.2.2 Kinerja Bisnis	29
2.3 Kerangka Pemikiran.....	37
2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian.....	38

BAB III METODE PENELITIAN	39
3.1 Lokasi Penelitian.....	39
3.2 Populasi dan Sampel.....	39
3.3 Penentuan Jumlah Sampel	39
3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	40
3.4.1 Variabel Penelitian	40
3.4.2 Variabel dan Definisi Operasional Variabel	41
3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.5.1 Data Primer	44
3.5.2 Data Sekunder.....	44
3.6 Pengujian Instrumen	45
3.6.1 Uji Validitas.....	45
3.6.2 Uji Reliabilitas	45
3.7 Uji Asumsi Klasik.....	46
3.7.1 Uji Multikolinearitas	46
3.7.2 Uji Heterokedastisitas	47
3.7.3 Uji Normalitas.....	47
3.8 Metode Analisis Data.....	48
3.8.1 Uji <i>Multiple Linear Regression Analysis</i>	48
3.8.2 Uji Koefisien Determinasi	49
3.8.3 Uji F (Uji Simultan).....	50
3.8.4 Uji T (Uji Parsial)	51
 BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....	 53
4.1 Gambaran Umum Responden	53
4.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden	61
4.2.1 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi Keuangan	62
4.2.2 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi Produksi	64
4.2.3 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi SDM.....	65
4.2.4 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi Pemasaran	67

4.2.5 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi Penelitian dan Pengembangan	69
4.2.6 Rata-Rata Jawaban Responden pada Variabel Strategi Kinerja Bisnis	70
4.3 Uji Instrumen Penelitian	72
4.3.1 Uji Validitas	72
4.3.2 Uji Reliabilitas	74
4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik	75
4.4.1 Uji Multikolinearitas	75
4.4.2 Uji Heteroskedastisitas.....	77
4.4.3 Uji Normalitas.....	78
4.5 Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis	80
4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda	80
4.5.2 Hasil Uji Simultan (Uji F).....	83
4.5.3 Hasil Uji Parsial (Uji T).....	85
4.5.4 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2).....	89
4.6 Pembahasan Penelitian dan Implikasi Manajerial	90
4.6.1 Pengaruh Strategi Keuangan Terhadap Kinerja Bisnis.....	90
4.6.2 Pengaruh Strategi Produksi Terhadap Kinerja Bisnis.....	91
4.6.3 Pengaruh Strategi SDM Terhadap Kinerja Bisnis	92
4.6.4 Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Bisnis.....	92
4.6.5 Pengaruh Strategi Penelitian dan Pengembangan Terhadap Kinerja Bisnis	93
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	 98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Keterbatasan Penelitian	99
5.3 Saran	100
REFERENSI	102
LAMPIRAN.....	108

DAFTAR TABEL

Tabel.	Halaman
2.1 Strategi R&D dan Keunggulan Kompetitif.....	22
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.	54
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	54
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Status.	55
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.	56
4.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bisnis.	57
4.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Alasan Memasuki Dunia Bisnis.	57
4.7 Karakteristik Responden Berdasarkan Bisnis yang Dijalani.	58
4.8 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bisnis.....	59
4.9 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan.	60
4.10 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Manajer.	60
4.11 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bisnis.....	61
4.12 Karakteristik Responden Berdasarkan Jawaban Responden.	62
4.13 Variabel Strategi Keuangan.....	63
4.14 Variabel Strategi Produksi.....	64
4.15 Variabel Strategi Sumber Daya Manusia.....	66
4.16 Variabel Strategi Pemasaran.....	67
4.17 Variabel Strategi Penelitian dan Pengembangan.....	69
4.18 Variabel Kinerja Bisnis.....	70
4.19 Hasil Uji Validitas Kuisisioner Penelitian.....	72
4.20 Hasil Uji Reliabilitas.....	75
4.21 Hasil Uji Multikolinearitas.....	76
4.22 Hasil Uji Normalitas.....	79
4.23 Hasil Estimasi Regresi Linear Berganda.....	81
4.24 Hasil Uji F.....	84
4.25 Hasil Uji t.....	86
4.26 Hasil Koefisien Determinan Berganda.....	89

DAFTAR GAMBAR

Gambar.....	Halaman
2.1 Hirarki Strategi.....	14
2.2 Kerangka Pemikiran.....	37
4.1 Uji Heterokedastisitas.	77

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN.....	Halaman
1. Kuisisioner Penelitian.....	108
2. Rekapitulasi Data Penelitian.....	113
3. Hasil Uji Validitas Variabel.....	123
4. Hasil Uji Reliabilitas Variabel.....	126
5. Statistik Deskriptif.....	128
6. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	130
7. Analisis Regresi Linear Berganda.....	132

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang terjadi di Indonesia sekarang ini membuat kondisi persaingan bisnis malah semakin ketat, salah satunya di sektor industri. Sektor industri merupakan komponen utama dalam pembangunan ekonomi nasional. Sektor ini tidak hanya berpotensi mampu memberikan kontribusi ekonomi yang besar melalui nilai tambah, lapangan kerja dan devisa, namun mampu memberikan kontribusi yang besar sebagai penunjang pembentukan daya saing nasional. Untuk itu salah satu sub sektor industri yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan dan pertumbuhan ekonomi di Indonesia adalah Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Usaha Kecil dan Menengah (UKM) adalah suatu bentuk usaha yang dilihat dari skalanya usaha rumah tangga dan usaha kecil hanya mempunyai jumlah pegawai antara 1 sampai 19 orang. Sementara itu usaha menengah mempunyai pegawai antara 20 sampai 99 orang (BPS, 2017). UKM memiliki fungsi penting dalam hal penyerapan tenaga kerja dan sarana untuk membangkitkan perekonomian di Indonesia, dikarenakan daya serap UKM terhadap tenaga kerja sangat tinggi dan berhubungan langsung dengan rakyat kecil. Hal ini secara tidak langsung dapat menciptakan lapangan kerja yang bertujuan untuk pemerataan distribusi pendapatan dan mengurangi angka pengangguran setiap tahunnya. Terutama di daerah D.I Yogyakarta Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) dari Februari 2015 - Februari 2017 berada dalam kisaran 2,0 - 4,1% dan fluktuatif. Pada Februari 2017 TPT D.I. Yogyakarta mencapai 2,84%, mengalami penurunan 0,03 % dibanding TPT Februari 2016 sebesar 2,81%. Angka

TPT D.I Yogyakarta pada Februari 2017 ini lebih rendah dibanding TPT Nasional sebesar 5,33% (BPS, 2017).

Yogyakarta merupakan kota yang selalu menjadi destinasi utama bagi para wisatawan untuk dikunjungi. Kota Yogyakarta ini terkenal akan kekayaan objek wisatanya baik sejarah, alam, seni budaya dan kuliner khasnya. Salah satu hal yang mendukung terciptanya kekayaan tersebut adalah beragam UKM yang ada di Kota Yogyakarta. Usaha yang termasuk kedalam Usaha Kecil Menengah (UKM) ini seperti: usaha makanan, kerajinan, mebel, hingga konveksi atau tekstil dengan penjualan maksimal 50M per tahun untuk usaha menengah dan 5M untuk usaha kecil. Dengan banyaknya UKM maka secara tidak langsung akan memperkuat perekonomian yang ada, karena telah terbukti saat terjadi krisis ekonomi tahun 1998 hanya UKM yang mampu bertahan dibandingkan sektor usaha besar lainnya. Oleh karena itu, UKM masih menjadi sektor usaha unggulan bagi sebagian besar masyarakat di Indonesia.

Setiap UKM tentunya memiliki keistimewaan terhadap produk yang dihasilkan, namun hal tersebut harus diselaraskan dengan strategi yang kuat dan sesuai agar bisa menghadapi persaingan bisnis UKM yang ada di Yogyakarta. Menurut Kotler (2008:25) mengatakan bahwa strategi merupakan sebuah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, dan peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha perusahaan dan produk yang dihasilkan, sehingga mampu mencapai keuntungan dan tingkat pertumbuhan yang menguntungkan. Dalam menentukan strategi yang tepat bagi

perusahaan, dibutuhkan ketelitian dari pihak manajemen dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang membawa pengaruh terhadap keberhasilan strategi tersebut. Dengan begitu diperlukan adanya manajemen strategik yang merupakan manajemen yang berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi, perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dapat dilaksanakan dalam wujud implementatif. Besarnya peranan manajemen strategik semakin banyak diakui pada masa sekarang ini dibanding sebelumnya. Di dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa semakin bebas diantara berbagai negara, maka perusahaan ditantang untuk semakin kompetitif. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda bagi setiap organisasi.

Menurut Eddy Yunus (2016) didalam organisasi, terdapat tiga tingkatan strategi, yaitu: strategi korporasi (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), dan strategi fungsional (*functional strategy*). Namun diantara ketiga strategi tersebut strategi fungsional memiliki lingkup yang lebih sempit dibandingkan yang lain. Walaupun begitu strategi fungsional akan tetap mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Strategi yang dibahas dalam strategi fungsional meliputi keuangan, produksi, pemasaran, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan. Setiap strategi fungsional tentunya memiliki beberapa indikator yang mendukung untuk terbentuknya hal tersebut. Strategi yang telah terbentuk pastinya bermanfaat untuk menjaga, mempertahankan, meningkatkan kinerja, serta keunggulan bersaing dari suatu organisasi dalam dunia bisnis. Dengan demikian semakin tinggi strategi yang digunakan, maka semakin tinggi pula kinerja manajerialnya sehingga berdampak terhadap kinerja organisasi.

Kinerja adalah tingkat pencapaian atau prestasi yang diraih dalam periode waktu tertentu. Kinerja dalam perusahaan menjadi hal yang sangat penting dalam menentukan perkembangan suatu perusahaan. Suatu perusahaan dianggap sukses atau tidaknya tergantung kinerja dari perusahaan itu sendiri. Tujuan perusahaan yang terdiri dari: tetap berdiri atau eksis (*survive*), untuk memperoleh laba (*benefit*) dan dapat berkembang (*growth*), dapat tercapai apabila perusahaan tersebut mempunyai performa yang baik. Kinerja (*performance*) perusahaan dapat dilihat dari tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihnya (Jauch dan Glueck, 1988). Dengan adanya tekanan persaingan yang begitu ketat, baik secara langsung atau tidak langsung sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perubahan yang begitu cepat baik dalam hal teknologi, kebutuhan pelanggan dan siklus hidup produk menyebabkan permasalahan serius bagi dunia usaha apalagi Usaha Kecil Menengah (UKM).

Oleh karena itu penelitian ini penting dilakukan untuk mengetahui secara mendalam mengenai **“Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta”**. Hasil penelitian ini akan memberikan suatu rekomendasi yang bersifat membangun sehingga berdampak pada peningkatan kinerja UKM tersebut.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang sudah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh strategi keuangan terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta?

2. Apakah ada pengaruh strategi produksi terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta?
3. Apakah ada pengaruh strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta?
4. Apakah ada pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta?
5. Apakah ada pengaruh strategi penelitian dan pengembangan (R&D) terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta?

1.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh strategi keuangan terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh strategi produksi terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
4. Untuk mengetahui pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
5. Untuk mengetahui pengaruh strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.

1.3 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat-manfaat dari penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, dan mampu mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai sumber informasi dalam menghadapi persaingan bisnis, dan bahan pertimbangan dalam rangka menentukan strategi bisnis yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai referensi di waktu yang akan datang apabila ingin melakukan penelitian yang sejenis.

BAB II

KAJIAN DAN LANDASAN TEORI

2.1 Kajian Pustaka

Beberapa penelitian sebelumnya yang telah melakukan penelitian berkaitan dengan pengaruh strategi fungsional terhadap kinerja bisnis perusahaan bagi UKM di Yogyakarta, antara lain:

Pushpakumari M.D. dan Toshimitsu Watanabe (2009) melakukan penelitian berjudul “*Do Strategies Improve SME Performance? An Empirical Analysis Of Japan and Sri Lanka*”. Penelitian ini bertujuan untuk secara empiris menyelidiki perbedaan kinerja dan orientasi strategi bisnis Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di dua negara Asia. Sesuai dengan literatur model konseptual bahwa strategi bisnis sebagai variabel independen, sedangkan penjualan tahunan, keuntungan tahunan, jumlah karyawan, pangsa pasar serta investasi kedalam bisnis yang termasuk kedalam kinerja bisnis sebagai variabel dependen. Penelitian ini menggunakan kuisisioner komprehensif yang dikirim ke 550 UKM di Prefektur Aichi di Jepang dan 500 di provinsi Barat di Sri Lanka dipilih dari manufaktur UKM. Metode analisis data yang digunakan adalah teknik non-parametrik, uji independensi chi-square, diterapkan untuk mengukur hubungan antara strategi bisnis dan kinerja bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja UKM bervariasi dengan pilihan orientasi strategi yang diadopsi oleh pemilik/manajer sehingga strategi proaktif cenderung lebih

meningkatkan kinerja terutama dalam hal penjualan dan keuntungan kedua negara UKM manufaktur yang konsisten dengan penelitian dibandingkan penerapan strategi reaktifnya.

Yanney John Parker (2014) melakukan penelitian dengan judul “*Business Strategy: It’s Impact on Organizational Performance of SMEs in The Manufacturing Sector Inghana*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak strategi bisnis terhadap kinerja organisasi Usaha Kecil Menengah (UKM) di sektor manufaktur Ghana. Padahal beberapa UKM menyadari sejauh mana strategi tersebut dapat berdampak pada bisnis mereka, belum banyak yang dipelajari untuk mengidentifikasi strategi spesifik yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja UKM. Penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikirim ke 100 responden yang diambil secara acak dari 10 UKM. Indeks kinerja berasal dari data time series dari tahun 2008 sampai 2013 dengan penjualan, keuntungan sebelum pajak dan ukuran tenaga kerja. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi dan analisis varians (ANOVA) dijalankan untuk menguji hubungan antara strategi dan kinerja organisasi. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa, strategi bisnis secara statistik dan signifikan berdampak pada organisasi. Kepemimpinan biaya secara signifikan mempengaruhi perilaku organisasi ($p = .000 < .01$) namun strategi diferensiasi dan tidak fokus. Studi ini merekomendasikan agar UKM cukup strategis dan juga memanfaatkan kepemimpinan biaya untuk meningkatkan pertumbuhan dan mendorong kinerja organisasi yang lebih besar.

Soewarno Noorlailie (2013) melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Information Capital Readiness dan Sistem*

Pengukuran Kinerja”. Penelitian ini berfokus pada pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi dan sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dan Perusahaan Amerika Sendiri. Sesuai dengan literatur model konseptual bahwa strategi bisnis sebagai variabel independen, sedangkan information capital readiness, sistem pengukuran kinerja, kinerja manajerial sebagai variabel dependen. Information capital readiness dan sistem pengukuran kinerja juga menjadi variabel intervening sebagai penghubung antara variabel dependen dan independen. Penelitian ini menggunakan kuisioner dan wawancara kepada seluruh manajer yang bekerja di perusahaan terbuka di Indonesia yang listing di Bursa Efek Jakarta serta di BUMN di Indonesia secara random. Metode analisis data yang digunakan adalah *path analysis* untuk pengujian hipotesis dan analisis regresi serta dibantu dengan *software SPSS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) strategi bisnis memiliki dampak positif pada kesiapan modal information, 2) strategi bisnis tidak memiliki efek langsung pada sistem manajemen kinerja melalui kesiapan modal informasi sebagai variabel intervening, 3) strategi bisnis telah berdampak langsung pada kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi sebagai variabel intervening, 4) kesiapan modal informasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui sistem manajemen kinerja sebagai variabel intervening, 5) strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui pengukuran kinerja manajemen sebagai intervensi variabel, 6) strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial melalui kesiapan modal informasi dan pengukuran kinerja manajemen sebagai variabel intervening.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Strategi Fungsional

A. Definisi Strategi

Persaingan bisnis dalam era globalisasi semakin meningkat pesat. Supaya suatu organisasi bisa tetap bertahan maka organisasi tersebut harus bersikap peduli akan dampak persaingan global terhadap organisasi. Gelombang globalisasi dalam bisnis semakin meningkatkan dinamika dan intensitas persaingan sehingga meningkatkan peran strategi dalam menunjang kemampuan organisasi untuk tetap bertahan menghadapi persaingan (Riyanto, 1999).

Menurut David (2006: 18) strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang hendak dicapai. Dengan begitu strategi dapat memaksimalkan keunggulan bersaing dan meminimalkan keterbatasan bersaing.

Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2009:4) strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Selain itu menurut Pearce II dan Robinson (2008:2), strategi merupakan rencana yang berskala besar dengan orientasi masa depan, guna berinteraksi dengan kondisi persaingan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Stoner, Freeman, dan Gilbert. Jr (2005), konsep strategi dapat di definisikan berdasarkan dua perspektif yang berbeda yaitu : (1) dari perspektif apa suatu organisasi

ingin dilakukan (*intens to do*), dan (2) dari perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*).

Berdasarkan definisi dari para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa strategi merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh pelaku bisnis dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga mampu memperoleh keunggulan bersaing.

Menurut Ansoff (1965) dikutip dari Hashim (2004) penggunaan strategi menghasilkan realisasi dari suatu kebutuhan dari organisasi yaitu jangkauan dan arah yang baik, yang tidak dapat disediakan sendiri oleh tujuan dan sasaran. Strategi dapat membantu sebuah organisasi dalam cara berikut:

- 1) Menyediakan sebuah konsep yang luas dari bisnis perusahaan.
- 2) Mengatur garis arah perusahaan.

Untuk mengembangkan strategi yang berbeda dibutuhkan proses dari manajemen strategik karena sebagian besar kerja dari manajemen strategik akhir-akhir ini cenderung berpendapat bahwa strategi dapat diklasifikasikan berdasar level/tingkatan (strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional).

B. Manajemen Strategik

Muniarti (2008:74) mengemukakan bahwa manajemen strategik merupakan kegiatan yang harus diselesaikan oleh manajemen puncak bersama personil secara terus-menerus, dan terjadinya siklus yang mampu melahirkan keputusan untuk memenuhi relevansi kebutuhan organisasi dengan kebutuhan lingkungan.

Pada dasarnya bahwa pengertian manajemen strategik menyangkut dua hal penting yang harus dilakukan manajer yaitu memformulasikan strategi dan mengimplementasikan strategi tersebut dengan teknik tertentu. Memformulasikan strategi menyangkut memilih strategi yang sudah ada atau menciptakan strategi yang baru (Udaya *et al* , 2013). Komponen pokok dalam manajemen strategik yaitu: analisis lingkungan bisnis yang diperlukan untuk mendeteksi peluang dan ancaman bisnis, analisis profil perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan, strategi bisnis yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan memperhatikan, visi dan misi perusahaan (Muhammad, 2008). Manajemen strategik bertujuan agar terciptanya produktivitas yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

C. Tingkatan Strategi

Menurut Wheelen dan David (2008:15) Ada beberapa tingkatan dalam strategi untuk perusahaan besar, ada tiga tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha perusahaan yaitu :

1. Strategi Korporasi (*Corporate strategy*)

Strategi korporasi merupakan strategi yang mencerminkan seluruh arah perusahaan, dengan tujuan menciptakan pertumbuhan bagi perusahaan secara keseluruhan dan manajemen berbagai macam bisnis lini produk. Ada 3 macam strategi yang dapat dipakai pada strategi tingkat korporasi ini, yaitu strategi pertumbuhan (*growth strategy*) adalah strategi berdasarkan terhadap tahap pertumbuhan yang sedang dilalui perusahaan. Strategi

stabilitas (*Stability Strategy*) adalah strategi dalam menghadapi kemerosotan penghasilan yang sedang dihadapi oleh suatu perusahaan. Dan *retrenchment strategy* adalah strategi yang diterapkan untuk memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2. Strategi Bisnis (*Business Strategy*)

Strategi bisnis merupakan strategi yang terjadi pada tingkat produk atau unit bisnis dan merupakan strategi yang menekankan pada perbankkan posisi bersaing produk atau jasa pada spesifik industri atau segmen pasar tertentu. Ada tiga macam strategi yang dapat digunakan pada strategi tingkat bisnis ini, yaitu “Strategi Keunggulan Biaya, Strategi Diferensiasi dan Strategi Fokus”. Strategi fokus itu sendiri terdiri dari fokus biaya dan fokus diferensiasi. Pada tingkat bisnis, strategi bersifat departemental. Strategi pada tingkat ini dirumuskan dan ditetapkan oleh para manajer yang disertai tugas tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis yang bersangkutan. Strategi yang diterapkan pada unit bisnis sering disebut dengan *generic strategy*. Strategi bisnis merupakan dasar dari usaha yang dikoordinasikan dan ditopang, yang diarahkan terhadap pencapaian tujuan usaha jangka panjang. Strategi bisnis menunjukkan bagaimana tujuan jangka panjang dicapai. Dengan demikian, suatu strategi bisnis dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan umum yang menyeluruh yang mengarahkan tindakan – tindakan utama suatu perusahaan. Sedangkan yang dimaksud dengan strategi bisnis perusahaan adalah pola keputusan dalam perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, maksud dan tujuan- tujuan yang menghasilkan kebijakan, perencanaan untuk mencapai tujuan. Strategi perusahaan berlaku bagi seluruh perusahaan baik itu perusahaan besar atau perusahaan

kecil, sedangkan strategi bisnis hanya berfokus pada penentuan bagaimana perusahaan akan bersaing dan penempatan diri diantara pesaingnya

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional merupakan strategi yang terjadi di level fungsional seperti, operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia. Penelitian dan pengembangan dimana strategi ini akan meningkatkan area fungsional perusahaan sehingga mendapat keunggulan bersaing. Strategi ini harus mengacu pada strategi bisnis dan strategi korporasi. Memfokuskan pada memaksimalkan produktivitas sumber daya yang digunakan dalam memberikan value terbaik untuk pemenuhan kebutuhan pelanggan (*customer*). Strategi fungsional sering juga disebut *Value-based-strategy*.

Ketiga level strategi tersebut menurut Wheelen dan Hunger (2003:32) membentuk suatu hirarki dalam perusahaan, seperti yang ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1
Hirarki Strategi



Sumber: Wheelen dan Hunger (2003)

Model hirarki yang ditunjukkan gambar 2.1 di atas menggambarkan pengelompokan tipe strategi tiap level dalam organisasi. Tiap-tiap tipe strategi tersebut saling mendukung. Dengan demikian strategi fungsional mendukung strategi bisnis dan strategi korporat. Perencanaan strategi pada level yang lebih rendah dibatasi oleh perencanaan strategi dari level yang lebih tinggi.

D. Strategi Fungsional (*Functional Strategy*)

Strategi fungsional dititikberatkan pada pengembangan dan pemeliharaan suatu kompetensi khusus (*distinctive competency*) untuk menghasilkan keunggulan bersaing bagi suatu perusahaan atau unit bisnis. Strategi ini merupakan strategi pendukung dan untuk menunjang suksesnya strategi yang lain, karena strategi fungsional umumnya memiliki durasi waktu yang lebih pendek dibandingkan strategi bisnis dan strategi korporasi. Strategi fungsional berhubungan dengan fungsi bisnis seperti fungsi keuangan, produksi, pemasaran, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan (R&D). Strategi tersebut harus mengarah kepada strategi bisnis dan konsep mereka yang paling utama adalah tergantung kepada hasil jawaban bagaimana cara menerapkannya. Strategi fungsional juga memberikan rincian tentang strategi bisnis dan mengatur bagaimana kegiatan utama bisnis akan dikelola. Dengan demikian strategi ini memainkan dua peran penting bagi bisnisnya. Pertama, mereka memberikan dukungan kepada strategi bisnis secara keseluruhan. Kedua, mereka menguraikan bagaimana manajer fungsional akan bekerja sehingga memastikan tiap bidang fungsionalnya mencapai kinerja yang lebih baik

dari sebelumnya (Aji, 2015). Penjabaran bagian dari strategi fungsional menurut Eddy Yunus (2016) yaitu:

1. Strategi Keuangan (*Financial Strategy*)

Strategi keuangan (*financial strategy*) menguji implikasi keuangan dari pilihan strategis suatu perusahaan dan mengidentifikasi tindakan keuangan yang terbaik. Tujuan dari strategi keuangan adalah untuk menyediakan perusahaan struktur keuangan dan dana yang cukup untuk mencapai tujuan umumnya (Hunger dan Wheelen, 2003). Strategi ini juga dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui biaya modal/dana yang lebih rendah dan kemampuan yang fleksibel untuk meningkatkan jumlah modal demi mendukung suatu strategi bisnis. Strategi keuangan biasanya berusaha memaksimalkan nilai *finansial* sebuah perusahaan. Dalam mengelola dana perusahaan, bagian keuangan bertanggung jawab pada hampir semua hubungan antara organisasi dan beberapa *stakeholder* yang penting, yaitu para pemegang saham, pimpinan/direksi bank, investor-investor lain, Badan Pengawas Modal (Bapepam), dan kantor pajak. Strategi keuangan juga berhak menentukan kebijakan pembagian deviden melalui persiapan laporan yang baik dan kinerja keuangan perusahaan agar dipahami oleh pemegang saham (Uday et al, 2013). Pengelolaan dividen bagi pemegang saham adalah bagian penting dari strategi keuangan perusahaan. Jika suatu perusahaan berhasil terhadap bisnisnya, maka harga saham akan semakin tinggi sehingga mencerminkan pertumbuhan perusahaan dalam penjualan meningkat yang akhirnya menghasilkan perolehan keuntungan (*capital gain*) lebih besar pada saat pemegang saham menjual saham mereka.

Strategi keuangan dari suatu organisasi biasanya terkait dengan beberapa konsep keuangan/akuntansi yang dianggap sebagai pusat implementasi dari strateginya. Dengan demikian ada beberapa contoh keputusan yang mungkin memerlukan kebijakan keuangan/akuntansi menurut Aji (2015) yaitu:

- Untuk meningkatkan modal dengan utang jangka pendek, utang jangka panjang, saham preferen atau saham biasa
- Untuk menyewa atau membeli aktiva tetap
- Untuk menentukan rasio pembayaran dividen yang tepat
- Untuk memperpanjang waktu piutang
- Untuk membuat persentase diskon tertentu pada rekening dalam jangka waktu tertentu
- Untuk menentukan jumlah uang tunai yang harus disimpan ditangan.

Strategi yang berkaitan dengan sumber dana pasti sangat penting karena mereka menentukan bagaimana sumber daya keuangan akan tersedia untuk pelaksanaan strateginya. Setiap perusahaan selalu memiliki alternatif sumber dana bagi bisnisnya, baik mengandalkan pinjaman eksternal atau mengikuti kebijakan dari dana internal (Aji, 2015).

2. Strategi Produksi

Strategi produksi berguna untuk menetapkan apa yang menjadi produk unggulan, produk kompetitif, produk baru, sesuai dengan kompetensi pokok yang dimiliki. Strategi untuk produksi juga terkait dengan sistem produksi, perencanaan dan pengendalian

operasional, serta penelitian dan pengembangan. Sistem produksi tersebut bersangkutan dengan kapasitas, lokasi, tata letak produk atau layanan desain, sistem kerja, tingkat otomatisasi, tingkat integrasi vertikal dan faktor-faktor tersebut. Strategi produksi akan berkaitan dengan sistem produksi yang dinilai signifikan karena berkaitan dengan isu-isu penting yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Lain halnya bagi strategi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian operasi prihatin dengan perencanaan produksi agregat, pasokan bahan, persediaan, biaya, manajemen kualitas, pemeliharaan pabrik dan peralatan. Strategi produksi dalam hal tersebut bertujuan untuk melihat seberapa efisien sumber daya yang digunakan dan dengan cara apa operasi sehari-hari dapat dikelola dalam tujuan jangka panjang (Aji, 2015).

Selain itu strategi produksi termasuk kedalam strategi operasi (*operation strategy*) yang menentukan bagaimana suatu produk atau jasa diproduksi, tingkat integrasi vertikal dalam proses produksi, penyebaran sumber daya fisik, dan hubungan dengan para pemasok (Wheelen dan David, 2003). Tugas dari manajer operasi adalah mendesain dan mengelola sebuah operasi untuk menciptakan produk atau jasa yang dapat bersaing dipasar (Udaya, Jusuf et al, 2013). Strategi ini pun berkaitan dengan tingkat optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses operasi.

3. Strategi Manajemen Sumber Daya

Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia berperan dalam memungkinkan organisasi untuk secara

efektif menangani tantangan lingkungan eksternal, fungsi manajemen sumber daya manusia telah diterima sebagai mitra strategis dalam perumusan strategi organisasi dan dalam pelaksanaan strategi tersebut melalui perencanaan sumber daya manusia, ketenagakerjaan, pelatihan, penilaian, dan menghadiahhi personil (Aji, 2015). Strategi ini menekankan bagaimana suatu perusahaan dapat memutuskan untuk memilih dan memanfaatkan tenaga kerja dengan baik. Perusahaan tersebut dapat menentukan untuk merekrut pegawainya sendiri atau menggunakan *outsourcing*. Selain itu perusahaan juga dapat menentukan dalam menggunakan tenaga kerja yang kurang terampil dengan upah yang murah atau tenaga kerja terampil dengan upah yang tinggi.

4. Strategi Pemasaran (*Marketing Strategy*)

Di dalam perusahaan, pemasaran memiliki peran penting untuk meraih keunggulan bersaing yang bertahan lama. Pemasaran adalah suatu proses yang digunakan untuk menilai dan memebuhi kebutuhan serta keinginan individu atau kelompok dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang bernilai (Udaya et al, 2013). Faktor penting yang mempengaruhi dalam pemasaran meliputi pelanggan dan para pesaing. Dengan demikian untuk mengelola kedua faktor tersebut secara efektif dan efisien merupakan sasaran strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan. Strategi pemasaran (*marketing strategy*) berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*) produk. Beberapa strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah:

a. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini mampu membuat suatu perusahaan untuk:

- 1) Merebut pangsa pasar yang lebih besar dari pangsa pasar saat ini melalui penyerapan pasar (*market saturation*) dan penetrasi pasar (*market penetration*). Contoh: Unilever menggunakan iklan dan promosi untuk mengimplementasikan strategi penyerapan.
- 2) Mengembangkan pasar baru bagi produk yang ada saat ini. Contoh: Perusahaan Arm & Hammer menggunakan strategi ini dengan cara menemukan kegunaan baru dari produknya yaitu soda kue.

b. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*)

- 1) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang telah ada saat ini. Selain dengan merek baru, menggunakan merek produk yang sudah sukses namun untuk jenis produk yang berbeda juga dapat dilakukan sebagai cara pengembangan produk. Contoh: Smith & Wesson yang sudah dikenal dengan produk senjata api genggam, menggunakan nama yang sama untuk produk parfum pria.
- 2) Mengembangkan produk baru untuk pasar yang baru. Contoh: Arm & Hammer membuat produk pengurang polusi untuk digunakan pada pabrik pembangkit listrik dengan bahan bakar batu bara. Berbeda dari bisnis dan produknya selama ini, yaitu toko bahan makanan.

c. Strategi Dorong dan Tarik (*Push and Pull Strategy*)

- 1) Strategi mendorong (*push strategy*) dilakukan dengan mengeluarkan sejumlah uang yang besar pada promosi perdagangan untuk mendapatkan atau mempertahankan pajangan produk di rak-rak pada outlet pengecer. Contoh: pemberian diskon

- 2) Strategi menarik (*pull strategy*) dimana periklanan “menarik” produk melalui saluran distribusi. Perusahaan mengeluarkan lebih banyak uang untuk periklanan yang didesain untuk membangun kesadaran merek sehingga pembeli akan mencari produk tersebut. Contoh: iklan kartu perdana di stasiun TV.
- d. Strategi Penetapan Harga Skim dan Penetrasi (*Skimming & Penetration Pricing Strategy*)
- 1) *Skimming pricing* merupakan penetapan harga produk baru yang menawarkan peluang untuk “menyendok krim” dari puncak kurva permintaan dengan suatu harga yang tinggi dengan pertimbangan produknya adalah baru dan pesaingnya sedikit.
 - 2) *Penetration pricing* merupakan penetapan harga produk baru dengan memanfaatkan peluang untuk mendapatkan pangsa pasar dengan harga yang rendah agar dapat mendominasi industri.
 - 3) *Dynamic pricing* merupakan penetapan harga di mana harga berubah-ubah berdasarkan permintaan, segmen pasar, dan ketersediaan produk.

Namun demikian, penelitian mengungkapkan bahwa penetapan harga cara penetrasi (*penetration pricing*) cenderung menaikkan laba operasional unit dalam jangka panjang, dibanding penetapan harga cara penyaringan (*skim pricing*) (Hunger dan Wheelen, 2003).

5. Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Strategi penelitian ini berkaitan dengan inovasi dan pengembangan produk dan proses. Salah satu pilihan dalam strategi R&D adalah apakah perusahaan akan menjadi

pemimpin teknologi (*technological leader*) yaitu menjadi pelopor inovasi, atau menjadi pengikut teknologi (*technological follower*) yakni meniru produk pesaing. Porter (1985) menyatakan bahwa membuat keputusan untuk menjadi pemimpin teknologi atau pengikut teknologi adalah salah satu cara untuk mencapai biaya rendah keseluruhan atau diferensiasi, seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 2.1
Strategi R&D dan Keunggulan Kompetitif

	Kepemimpinan Teknologi	Kepengikutan Teknologi
Keunggulan Biaya	<p>Pionir rancang produk biaya terendah</p> <p>Menjadi yang pertama dalam kurva pengalaman</p> <p>Menciptakan cara-cara melakukan kegiatan bernilai dengan biaya rendah</p>	<p>Menurunkan biaya-biaya produk atau kegiatan nilai dengan belajar dari pengalaman pemimpin</p> <p>Menghindari biaya R&D melalui instansi</p>
Diferensiasi	<p>Pionir produk unik yang menaikkan nilai pembeli</p> <p>Inovasi dalam kegiatan lain untuk meningkatkan nilai pembeli</p>	<p>Menyesuaikan produk atau sistem penyaluran lebih dekat kepada kebutuhan pelanggan dengan belajar dari pengalaman pemimpin</p>

Sumber: Michael E. Porter (1985)

E. Peranan Strategi

Menurut Grant (1999:21) strategi memiliki 3 peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen, yaitu :

1. Strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan.

Strategi sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi.

2. Strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi

Salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan .

3. Strategi sebagai target.

Konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana perusahaan berada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. Dengan demikian, strategi juga dapat berperan sebagai target perusahaan.

F. Tipe-tipe Strategi

David (2009:252-272) mengemukakan beberapa tipe strategi, yaitu:

1. Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan (*forward integration*) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke Belakang (*Backward integration*)

Integrasi ke belakang (*backward integration*) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of business yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan .

2. Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (*Market Development*)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif :

- Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- Ketika ada pasar baru yang belum di manfaatkan dan belum jenuh.
- Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.
- Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

c. Pengembangan Produk (*Product Development*)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu :

- Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
- Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3. Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris

Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu :

- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.

- Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
- Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
- Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Horisontal (*Horizontal Diversification*)

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal (*Horizontal diversification*). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi konglomerat (*Conglomerate Diversification*)

Menurut Purwanto (2008:120) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki *line of business* yang sama sekali berbeda”. Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :

- Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.

- Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah tersebut.
- Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.

4. Strategi Defensif

a. Rasionalisasi biaya (*Retrenchment*)

Rasionalisasi biaya (*retrenchment*) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi (*Divestiture*)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (*Divestiture*). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

c. Likuidasi (*Liquidation*)

Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

2.2.2 Kinerja Bisnis

A. Definisi Kinerja Bisnis

Kinerja menjadi hal yang penting untuk diperhatikan karena dapat menentukan reputasi dari suatu organisasi. Menurut Mulyadi (2001:337) kinerja adalah keberhasilan personal, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.

Menurut Moehariono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2013:604), kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan suatu referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu yang

diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Dari pendapat para ahli diatas dapat diambil kesimpulan bahwa walaupun mereka memiliki definisi yang berbeda tetap saja inti dari kinerja adanya tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Dengan begitu kinerja bisnis adalah hasil atau prestasi suatu perusahaan selama periode waktu tertentu yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

B. Penilaian Kinerja

Menurut Siegal, et al dalam Barbara (2000) dikutip oleh Istiqlal (2009) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, kriteria dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Penilaian terhadap kinerja bagi suatu perusahaan merupakan kegiatan yang sangat penting. Penilaian tersebut dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu perusahaan dalam periode tertentu. Penilaian tersebut dapat dijadikan input bagi perbaikan atau peningkatan pelayanan suatu perusahaan selanjutnya. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun yang bersifat ekstrinsik (Mulyadi, 1993).

Oleh karena itu dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis adalah seberapa besar keuntungan yang diperolehnya. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

C. Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan tentu perlu melakukan penilaian kinerja agar mengetahui perbaikan yang tepat supaya tetap berkesinambungan, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Menurut Irham Fahmi (2016) ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

- a. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- b. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi diri dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh kembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.
- c. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retaining*) serta pengembangan.

- d. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
- e. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Termasuk menjadi bahan masukan bagi lembaga pemberi pinjaman dalam melihat kualitas kinerja suatu perusahaan, misalnya pada saat pengajuan pinjaman kredit maka pihak perusahaan bisa memperlihatkan kualitas hasil penilaian kinerja dimana itu bisa menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberi pinjaman menjadi jauh lebih yakin dan percaya.

D. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, dan masing-masing tahap utama tersebut terdiri atas tahap-tahap yang lebih rinci. Tahap penilaian kinerja tersebut, antara lain (Mulyadi, 1993):

- a. Tahap persiapan

- 1) Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- 2) Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
- 3) Pengukuran kinerja sesungguhnya.

- b. Tahap penilaian

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

E. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari adanya penilaian kinerja adalah untuk mendapatkan informasi secara mendetail mengenai perkembangan perilaku dan kinerja anggota organisasi dalam mencapai sebuah kesuksesan. Selain itu penilaian kinerja ini dapat memotivasi bagi para anggota organisasi dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut Mulyadi (2009), manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen antara lain:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

F. Pengukuran Kinerja

Menurut Ramanujam, Venkatraman dan Camillus (1986) dan Reid and Smith (2000) mengemukakan bahwa efektivitas kinerja harus diukur sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, dan kemudian menanyakan sejauh mana tujuan ini tercapai. Dengan begitu pengukuran kerja juga harus diketahui dengan jelas agar mampu membantu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Whittaker dalam Moehariono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*).

Sedangkan menurut Moehariono (2012:96), pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Dengan begitu pengukuran kinerja ini digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan apa yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Belum lagi pengukuran kinerja dijadikan alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja perusahaan.

Menurut Chariri dan Gozali kinerja perusahaan bisa juga diukur dengan menggunakan informasi keuangan atau juga menggunakan informasi non keuangan. Informasi non keuangan ini dapat berupa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Meskipun begitu, kebanyakan kinerja perusahaan diukur dengan

rasio keuangan dalam periode tertentu. Disini, pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders*. Ukuran kinerja keuangan yang diterapkan adalah tingkat penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, arus kas, tingkat pengembalian ekuitas pemegang saham, marjin laba kotor, laba bersih dari operasi, rasio keuntungan terhadap penjualan, laba atas investasi, dan kemampuan untuk mendanai pertumbuhan bisnis dari keuntungan.

Namun, pengukuran kinerja sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Indikator kinerja menurut Mc. Donald dan Lawton dalam Yeremias dikemukakan sebagai berikut: “bahwa kinerja dapat diukur dari *out put orientasi measure throughput* (ukuran yang berorientasi pada hasil bukan proses), *efeciency* (efisiensi), *efektiveness* (efektivitas)”. Sedangkan menurut Salim dan Woodward, kinerja dapat diukur dari beberapa indikator, antara lain: “*work load atau demand* (permintaan), *economy efficiency* (efisiensi ekonomi), *efektiveness* (efektivitas), and *equity* (keadilan). Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan maupun tahap setelah kegiatan selesai.

G. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer

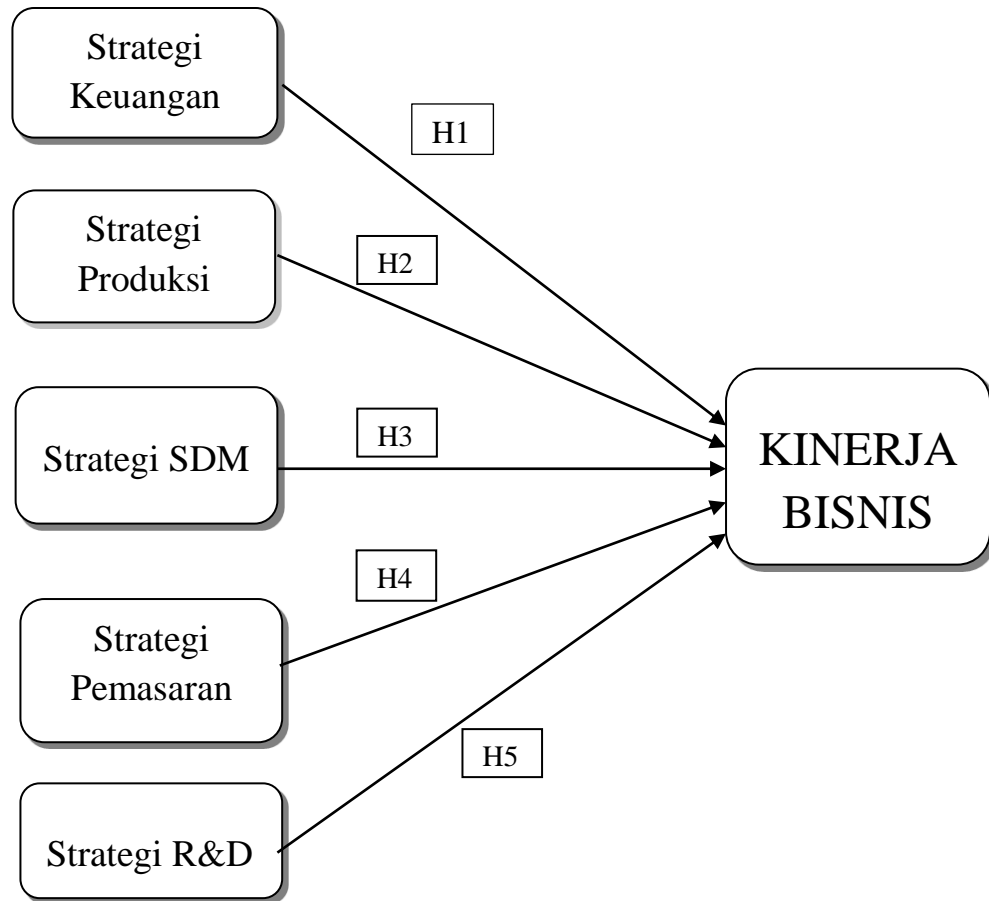
dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005).

Pengukuran terhadap kinerja perusahaan diperlukan demi tercapainya kesuksesan perusahaan itu sendiri. Berikut ini merupakan manfaat pendekatan pengukuran kinerja perusahaan menurut Lynch dan Cross (dalam Sony Yuwono, 2002). Manfaat pendekatan pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan konsumen sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada konsumennya dan membuat seluruh personel dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada konsumennya.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai konsumen dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.3 Kerangka Pemikiran

Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dijabarkan pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber: Peneliti

2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap masalah penelitian yang kebenarannya masih harus diuji secara empiris. Menurut Dantes (2012) Hipotesis sebagai praduga atau asumsi yang harus diuji melalui data atau fakta yang diperoleh dengan jalan penelitian. Sedangkan menurut Sugiyono (2004:57) : “Hipotesa adalah pernyataan yang masih lemah kebenarannya dan masih perlu dibuktikan kenyataannya”. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang akan dikemukakan nantinya bukanlah suatu jawaban yang benar secara mutlak, tetapi dapat digunakan sebagai jalan untuk mengatasi permasalahan yang ada dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan rumusan masalah, kajian teori dan kerangka berpikir yang telah dijelaskan sebelumnya, maka ditentukan hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1: Strategi keuangan berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
- H2: Strategi produksi berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta
- H3: Strategi sumber daya manusia (SDM) berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta
- H4: Strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta
- H5: Strategi penelitian dan pengembangan (R&D) berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berada di Kota Yogyakarta.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan subjek yang akan diteliti. Populasi mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal-hal menarik yang ingin peneliti investigasi (Sekaran dan Bougie, 2017). Dengan demikian populasi dalam penelitian ini adalah semua pemilik/manajer Usaha Kecil Menengah di Kota Yogyakarta.

3.3 Penentuan Jumlah Sampel

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Dengan adanya sampel, maka peneliti mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi ketertarikannya (yang diminati). Pengambilan sampel ini harus dilakukan sedemikian rupa sehingga sampel yang benar-benar dapat mewakili (*representative*) dan dapat menggambarkan populasi sebenarnya. Ukuran sampel lebih besar dari 30 kurang dari 500 adalah jumlah yang cocok untuk hampir semua jenis penelitian (Sekaran, 2003). Berdasarkan hal tersebut maka sampel penelitian ini 97 UKM yang ada di Kota Yogyakarta dan memiliki surat izin usaha. Teknik pengambilan sampel dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu: *non probability sampling* dan *probability sampling*. Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non probability sampling*. Alasan memilih

nonprobabilitas (*nonprobability sampling*), karena elemen dalam populasi tidak memiliki probabilitas apapun yang melekat untuk terpilih sebagai subjek sampel. Dengan begitu pengambilan sampel untuk penelitian menggunakan *purposive sampling* (pengambilan sampel bertujuan). Pengambilan sampel dalam hal ini terbatas pada orang tertentu yang dapat memberikan informasi yang diinginkan, baik karena mereka adalah satu-satunya pihak yang memilikinya, atau mereka memenuhi beberapa kriteria yang ditentukan oleh peneliti (Sekaran dan Bougie, 2017). Untuk spesifiknya, pengambilan sampel bertujuan ini lebih mengarah ke pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan tertentu (*judgmental sampling*) dikarenakan jumlah atau kategori orang tertentu memiliki informasi yang dicari terbatas. Dalam situasi organisasional, khususnya untuk penelitian pasar, pemimpin opini (*opinion leaders*) yang banyak memiliki informasi dapat dimasukkan kedalam sampel (Sekaran dan Bougie, 2017).

3.4 Variabel dan Definisi Operasional Variabel

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2012:61). Penelitian ini mengemukakan 2 variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen.

Variabel independen atau variabel bebas. Variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini yaitu strategi fungsional (X) yang terdiri dari: strategi keuangan (X1), strategi produksi (X2),

strategi pemasaran (X3), strategi SDM (X4), serta strategi penelitian dan pengembangan (X5). Variabel dependen atau terikat merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen pada penelitian ini yaitu *business performance* atau kinerja bisnis (Y).

3.4.2 Variabel dan Definisi Operasional variabel

Definisi operasional diperlukan untuk menjelaskan supaya ada kesamaan penaksiran dan tidak memiliki arti yang berbeda-beda (Sugiyono, 2011:80). Dengan begitu definisi operasional menjadi batasan tentang variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini terdapat 6 (enam) variabel yaitu variabel independen (strategi keuangan, strategi produksi, strategi pemasaran, strategi SDM, serta strategi penelitian dan pengembangan), dan variabel dependen (kinerja bisnis).

1. Variabel Strategi Keuangan

Strategi keuangan berkaitan dengan arah penggunaan dana baik jangka panjang maupun jangka pendek. Strategi keuangan biasanya mencoba memaksimalkan nilai finansial suatu perusahaan (Wheelen dan Hunger, 2008). Sehingga strategi keuangan bertanggungjawab pada peramalan dan perencanaan keuangan, evaluasi usulan investasi, menjamin keamanan segala investasi serta pengendalian sumber-sumber keuangan. Untuk mengukur strategi keuangan menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur dengan penggunaan pinjaman dana dari luar, mencari sumber keuangan yang lebih murah, menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh, dan mempertahankan saldo kas yang besar.

2. Variabel Strategi Produksi

Strategi produksi bertujuan untuk mencapai biaya produksi yang rendah, mutu produk yang tinggi, tanggapan yang cepat atas permintaan, dan fleksibilitas untuk membuat beragam barang yang sesuai dengan selera dan spesifikasi pelanggan. Strategi ini juga berkaitan dengan tingkat optimalisasi penggunaan teknologi dalam proses operasi (Yunus, 2016). Untuk mengukur strategi produksi menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur dengan menginvestasikan kembali metode produksi yang ada, memperbaiki produk yang ada untuk memenuhi perubahan kebutuhan konsumen, mengembangkan produk baru, menekan kualitas produk, dan menekan pengurangan biaya disemua bidang bisnis.

3. Variabel Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia (SDM), merupakan strategi yang penting dan harus mencakup seluruh fungsi manajemen. Pemilihan SDM yang tepat dan berkompeten pada bidang yang tepat sangat lah diperlukan. Strategi sumber daya manusia harus mendukung organisasi untuk mencapai tujuan kompetitifnya dengan merekrut, melatih dan mempertahankan karyawan yang memiliki kemampuan dan motivasi penting sesuai dengan strategi organisasi. Dengan demikian pengelolaan SDM yang baik akan meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja perusahaan. Untuk mengukur strategi SDM menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur dengan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan, menggunakan kebiakan pribadi yang jelas dalam penghargaan dan hukuman karyawan, menekankan kesejahteraan karyawan, menilai kinerja karyawan, menilai kepuasan kerja karyawan, dan menekankan produktivitas karyawan.

4. Variabel Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan serta aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan serta lokasinya. Strategi ini digunakan sebagai sarana untuk dapat menjual hasil produksi dengan tujuan memperoleh keuntungan atau pendapatan. Strategi pemasaran berkaitan dengan penetapan harga (*pricing*), penjualan (*selling*), dan pendistribusian (*distributing*) produk (Yunus, 2016). Dengan adanya strategi pemasaran yang tepat maka suatu produk akan dapat diterima baik oleh konsumen. Untuk mengukur strategi pemasaran menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur dengan menggunakan nama merek, memperluas kredit konsumen, menekankan pelayanan konsumen, produk iklan, harga produk pada harga pasar, menjual produk secara langsung kepada pengguna akhir, dan menjual melalui jalur distribusi.

5. Variabel Strategi Penelitian dan Pengembangan

Strategi penelitian dan pengembangan berperan penting terhadap sebuah produk, baik untuk produk baru maupun untuk produk yang telah ada sebelumnya. Strategi penelitian ini berkaitan dengan inovasi dan pengembangan produk dan proses (Yunus, 2016). Strategi penelitian dan pengembangan akan membantu dalam menyediakan ide-ide baru yang lebih inovatif dan sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga perusahaan memproses ide tersebut menjadi sebuah produk baru ataupun penyempurnaan produk yang sudah ada agar bisa memasuki pasar dan bersaing dengan produk yang lain. Untuk mengukur strategi penelitian dan pengembangan menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur dengan konsultasi ahli teknis, mengambil bagian dalam kegiatan yang

berhubungan dengan asosiasi perdagangan atau industri, dan mencoba untuk memprediksi tren industri & memperoleh pengetahuan tentang kegiatan pesaing.

6. Variabel Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan pencapaian yang dilakukan dalam periode waktu tertentu yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja bisnis ini mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan terhadap orientasinya dengan pasar. Untuk mengukur kinerja bisnis perusahaan menurut (Pushpakumari dan Watanabe, 2009) dapat diukur melalui: penjualan tahunan, keuntungan tahunan, jumlah karyawan, pangsa pasar, dan investasi kedalam bisnis.

3.5 Jenis dan Teknik Pengumpulan Data

Jenis dan teknik pengumpulan data yang diperoleh dalam penelitian ini ada dua macam. Data itu adalah sebagai berikut:

3.5.1 Data Primer

Data Primer atau data utama adalah data yang belum tersedia sebelumnya sehingga harus diperoleh dari sumbernya secara langsung (tidak melalui media perantara). Data primer yang digunakan dalam penelitian meliputi data tentang Ukm di Kota Yogyakarta yang dapat diperoleh secara langsung melalui hasil kuisioner.

3.5.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia sebelumnya dan telah di dokumentasikan oleh orang lain. Data sekunder yang saya gunakan dalam penelitian ini bersumber dari penelitian terdahulu yang terdiri dari skripsi, jurnal-jurnal yang sesuai dengan permasalahan yang dibahas, serta pendekatan riset lapangan.

3.6 Pengujian Instrumen

3.6.1 Uji Validitas

Validitas (*Validity*) adalah uji tentang seberapa baik suatu instrumen yang dikembangkan mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran dan Bougie, 2017). Dengan demikian uji validitas ini dilakukan untuk mengetahui apakah kita sudah mengukur konsep yang tepat. Apabila instrumennya valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) sudah valid. Namun apabila tidak valid berarti ada kesalahan saat mengukurnya.

Validitas dalam penelitian ini menggunakan *bivariate pearson (Product Moment Pearson)* yakni teknik korelasi, dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Uji validitas dikatakan valid apabila nilai signifikan $< 0,05$ atau 5%.

Hasil Pearson Correlation \geq sig. 0,05 = tidak valid

Hasil Pearson Correlation $<$ sig. 0,05 = valid

Hasil validitas dapat dilihat pada output *Alpha Cronbach* pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*, bandingkan dengan nilai *Correlated Item – Total Correlation* dengan hasil perhitungan *Pearson Correlations* $<$ sig. 0,05 dan nilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Rahmawati dkk, 2005).

3.6.2 Uji Realibilitas

Reabilitas (*Reability*) merupakan suatu pengukuran menunjukkan sejauh mana pengukuran tersebut tanpa bias (kesalahan) dan karena itu menjamin konsistensi pengukuran disepanjang waktu serta diberbagai poin pada instrumen tersebut (Sekaran dan

Bougie, 2017). Dengan demikian uji reabilitas dilakukan untuk menguji bagaimana instrumen pengukuran secara konsisten mengukur apapun konsep yang sedang diukur. Untuk mengetahui data reliabel atau tidak digunakan koefisien alpha. Menurut Ghozali (2011) kriteria yang digunakan yaitu:

- Jika nilai $\alpha \geq 0,60$ maka instrumen yang digunakan reliabel
- Jika nilai $\alpha \leq 0,60$ maka instrumen yang digunakan tidak reliabel

3.7 Uji Asumsi Klasik

3.7.1 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas (*multicollinearity*) merupakan pengujian untuk mengetahui apakah diantara dua variabel bebas atau lebih dalam model regresi berganda sangat berhubungan satu sama lainnya (Sekaran dan Bougie, 2017). Dengan begitu cara paling sederhana untuk mengetahuinya adalah memeriksa matriks korelasi untuk variabel bebas. Adanya korelasi yang tinggi ($< 0,70$ tinggi) adalah tanda pertama dari multikolinearitas yang besar. Namun ketika multikolinearitas merupakan hasil dari hubungan kompleks diantara beberapa variabel bebas, maka hal ini tidak bisa menggunakan pendekatan yang sebelumnya. Sehingga, ukuran yang lebih umum untuk mengidentifikasi multikolinearitas dengan nilai toleransi dan faktor inflasi varians (VIF- *the inverse of the tolerance value*/ kebalikan dari nilai toleransi). Ukuran ini menunjukkan tingkat di mana satu variabel bebas dijelaskan dengan variabel bebas yang lain. Nilai *cutoff* yang umum adalah nilai toleransi 0,10 dimana sama dengan VIF 10. Tujuan penelitian ini secara reliabel mengestimasi koefisien regresi individu sehingga multikolinearitas menjadi masalah. Menurut (Sekaran dan Bougie, 2017) hal tersebut dapat diatasi sebagai berikut:

- a. Mengurangi rangkaian variabel bebas menjadi rangkaian yang tidak kolinear.
- b. Menggunakan lebih banyak cara yang lebih kompleks untuk menganalisis data, seperti regresi *ridge*.
- c. Membuat variabel baru yang merupakan gabungan dari variabel-variabel yang sangat berkorelasi.

3.7.2 Uji Heteroskedosisitas

Heteroskedosisitas terjadi apabila variasi residualnya mempunyai varians yang tidak sama. Untuk mengujinya dapat melihat melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X = Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y = Y prediksi – Y riil) (Sunyoto, 2007). Heteroskedosisitas dapat diindikasikan, jika pada scatterplot titik-titiknya mempunyai pola yang teratur baik menyempit, melebar maupun bergelombang. Sedangkan jika polanya tidak teratur atau tidak jelas maka tidak terjadi heteroskedosisitas.

3.7.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data tersebut terdistribusi secara normal atau tidak. Dengan demikian agar bisa membuktikan data penelitian ini dapat dibantu dengan uji statistika Kolmogorov-Smirnov (K-S). Uji Kolmogorov-Smirnov merupakan uji yang digunakan untuk mengetahui sampel berasal dari populasi dengan distribusi tertentu dalam hal ini distribusi normal dengan kriteria uji (Santoso, 2001):

- a. Membandingkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* hitung dengan *Kolmogorov-Smirnov* tabel, dengan ketentuan:

1. Jika *Kolmogorov-Smirnov* hitung $<$ *Kolmogorov-Smirnov* tabel, maka data berdistribusi normal

2. Jika *Kolmogorov-Smirnov* hitung $>$ *Kolmogorov-Smirnov* tabel, maka data tidak berdistribusi normal

Nilai *Kolmogorov-Smirnov* hitung dilihat dari angka D pada tampilan output *one-sampe Kolmogorov-Smirnov Test* pada keterangan *Absolute*. Nilai *Kolmogorov Smirnov* tabel dapat dihitung dengan rumus ($\alpha = 0,05$):

$$D = \frac{1,36}{\sqrt{n}}$$

Dimana n adalah jumlah responden/data. Dalam penelitian ini jumlah responden adalah 40 maka didapat nilai *Kolmogorov-Smirnov* tabel adalah:

$$D = \frac{1,36}{\sqrt{40}} = 0,215$$

b. Dengan melihat kurva Normal QQ Plot. Data dinyatakan berdistribusi normal bila data menyebar di sekitar dan mengikuti garis diagonal.

3.8 Metode Analisis data

3.8.1 Uji *Multiple Linear Regression Analysis*

Multiple Linear Regression Analysis (Analisis Regresi Linier Majemuk/Berganda) adalah salah satu teknik multivarian yang digunakan dalam penelitian bisnis. Analisis regresi linier berganda memberikan mean penilaian secara objektif pada tingkat dan ciri-ciri hubungan antar variabel bebas dan terikat: koefisien regresi secara relatif menunjukkan pentingnya setiap variabel bebas dalam prediksi variabel terikat (Sekaran dan Bougie, 2017). Analisis regresi linier berganda merupakan pengembangan dari analisis regresi sederhana di mana

terdapat lebih dari satu variabel independen. Keunggulan dari metode ini mampu untuk mendapatkan data ramalan, juga dapat mengetahui besarnya pengaruh baik positif maupun negatif dari beberapa faktor / variabel terhadap hasil penjualan (Supranto, 2017). Perhitungan analisis data dalam penelitian ini menggunakan bantuan *software statistic* SPSS. Bentuk persamaan dari *multiple linear regression* yaitu:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen kinerja bisnis

b_1, b_2, b_3, b_4, b_5 = Koefisien regresi dari variabel X_1, X_2, X_3, X_4, X_5

X_1 = Strategi Keuangan

X_2 = Strategi Produksi

X_3 = Strategi Pemasaran

X_4 = Strategi SDM

X_5 = Strategi Penelitian dan Pengembangan

e = Suku kesalahan untuk tujuan perhitungan e, yang diasumsikan 0

3.8.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi dilakukan untuk mendeteksi ketepatan yang paling baik dalam analisis regresi ini, yaitu dengan membandingkan nilai koefisien determinan. Jika R^2 semakin mendekati 1 (satu) maka model semakin tepat. Pada penelitian ini, pengolahan data dan analisis dilakukan bantuan *software Statistical Product and Service Solution* (SPSS).

3.8.3 Uji F (Uji Simultan)

Uji F digunakan untuk mengevaluasi pengaruh semua variabel independen terhadap variabel independen. Prosedur uji F menguji apakah koefisien regresi di dalam persamaan regresi liner berganda secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen Y sebagai berikut:

- 1) Membuat hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a) sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$$

$$H_a : \beta_1 \neq \beta_2 \neq \beta_3 \neq \beta_4 \neq \beta_5 \neq 0$$

- 2) Mencari nilai F hitung dan nilai F kritis dari tabel distribusi F.

Nilai F kritis berdasarkan besarnya α dan df dimana besarnya ditentukan oleh numerator (k-1) dan df untuk deminator (n-k). Nilai F hitung dicari dengan formula sebagai berikut:

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{1-R^2 / (n-k)}$$

Dimana: R^2 adalah koefisien determinasi; n=jumlah observasi dan n= jumlah parameter estimasi termasuk konstanta (intersep)

- 3) Keputusan menolak atau menerima H_0 sebagai berikut:

Jika F hitung $>$ F kritis, maka kita menolak H_0 berarti secara bersama-sama variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Sebaliknya jika F hitung $<$ F kritis maka menerima H_0 yang berarti bersama-sama semua variabel independen tidak mempengaruhi variabel dependen.

Selain itu hipotesis H_0 dapat ditolak dengan uji F ini dengan melibatkan nilai probabilitasnya. Jika nilai F hitung lebih kecil dari nilai probabilitasnya maka menolak H_0 begitu pula sebaliknya jika lebih besar dapat menerima H_0 .

3.8.4 Uji T (Uji Parsial)

Uji T digunakan untuk membuktikan apakah variabel independen secara individu mempengaruhi variabel dependen. Ada 2 hipotesis yang diajukan yaitu hipotesis nol (H_0) dengan hipotesis alternatif (H_a). Hipotesis nol merupakan angka numerik dari nilai parameter populasi dan dianggap benar sampai dibuktikan dengan sampel yang ada. Hipotesis alternatif adalah lawan dari hipotesis nol dan harus benar ketika hipotesis nol terbukti salah. Adapun prosedur langkah untuk mengujinya:

1) Membuat hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif untuk $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$

- Jika hipotesis negatif, maka digunakan uji hipotesis satu sisi negatif

$$H_0 : \beta_1 = 0, H_0 : \beta_2 = 0, H_0 : \beta_3 = 0, H_0 : \beta_4 = 0, H_0 : \beta_5 = 0$$

$$H_a : \beta_1 < 0, H_a : \beta_2 < 0, H_a : \beta_3 < 0, H_a : \beta_4 < 0, H_a : \beta_5 < 0$$

- Jika hipotesis positif, maka digunakan uji hipotesis satu sisi positif

$$H_0 : \beta_1 = 0, H_0 : \beta_2 = 0, H_0 : \beta_3 = 0, H_0 : \beta_4 = 0, H_0 : \beta_5 = 0$$

$$H_a : \beta_1 > 0, H_a : \beta_2 > 0, H_a : \beta_3 > 0, H_a : \beta_4 > 0, H_a : \beta_5 > 0$$

- Jika hipotesis positif maupun negatif, maka digunakan uji hipotesis dua sisi

$$H_0 : \beta_1 = 0, H_0 : \beta_2 = 0, H_0 : \beta_3 = 0, H_0 : \beta_4 = 0, H_0 : \beta_5 = 0$$

$$H_0 : \beta_1 \neq 0, H_0 : \beta_2 \neq 0, H_0 : \beta_3 \neq 0, H_0 : \beta_4 \neq 0, H_0 : \beta_5 \neq 0$$

2) Menghitung nilai statistik t (t hitung) untuk $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4,$ dan $\beta_5,$ lalu mencari nilai t kritis dari tabel distribusi t pada α dan *degree of freedom* tertentu. Nilai t hitung dicari dengan formula sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta_1}{se(\beta_1)}$$

3) Membandingkan nilai t hitung dengan t kritisnya. Keputusan menolak atau menerima H_0 sebagai berikut:

- Jika nilai t hitung > nilai t kritis maka H_0 ditolak atau menerima H_a
- Jika nilai t hitung < nilai t kritis maka H_0 diterima atau menolak H_a

Jika kita menolak H_0 atau menerima H_a berarti secara statistik variabel independensignifikan mempengaruhi variabel dependendan jika menerima H_0 atau menolak H_a berarti secara statistik variabel independen tidak signifikan mempengaruhi variabel dependen.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Responden atau subjek penelitian dalam penelitian ini adalah pemilik atau manajer Usaha Kecil Menengah (UKM) yang berada di Kota Yogyakarta. Bidang usaha yang terlibat didalamnya meliputi: kuliner, kerajinan, meubel, serta industri pakaian dan tas. Data yang digunakan berupa data primer yang diperoleh dari hasil jawaban responden melalui kuisisioner. Penyebaran kuisisioner dilakukan terhadap 97 UKM yang ada di Kota Yogyakarta. Analisis data meliputi analisis data validitas dan realibilitas, analisis deskriptif, analisis uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, serta pembahasan hasil analisis.

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden digunakan untuk memberikan gambaran tentang pemilik UKM di Kota Yogyakarta yang menjadi obyek penelitian, apakah dengan identitas yang berbeda-beda mempunyai penilaian yang sama atau tidak. Data primer yang telah berhasil dikumpulkan oleh peneliti kemudian di analisis. Analisis karakteristik responden meliputi jenis kelamin, umur, status, pendidikan terakhir, pengalaman bisnis, alasan memasuki dunia bisnis, karakteristik bisnis yang dijalani, lama bisnis, jumlah karyawan, jumlah manajer, dan jenis bisnis.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada Tabel 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentasi
Laki-laki	41	42,3%
Perempuan	56	57,7%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.3 dapat diketahui bahwa mayoritas responden yang mengisi kuisisioner adalah perempuan yang berjumlah 56 responden dengan 57,7% dan laki-laki yang berjumlah 41 responden dengan 42,3%.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Hasil karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Jumlah	Persentase
< 21 tahun	2	2,1%
22 – 30 tahun	20	20,6%
31– 40 tahun	24	42,7%
> 41 tahun	51	52,6%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa mayoritas responden berusia > 41 tahun sebanyak 51 orang atau 52,6%. Sedangkan yang lainnya berusia 31 – 40 tahun sebanyak 24 orang atau 42,7%, 22 – 30 tahun sebanyak 20 orang atau 20,6%, dan < 21 tahun sebanyak 2 orang atau 2,1%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Hasil karakteristik responden berdasarkan status dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden Berdasarkan Status

Status	Jumlah	Persentase
Lajang	15	15,5%
Sudah menikah	82	84,5%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa mayoritas responden sudah menikah sebanyak 82 orang atau 84,5% sedangkan responden yang masih lajang sebanyak 15 orang atau 15,5%.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Hasil karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase
SD	5	5,2%
SMP	3	3,1%
SMA	42	43,3%
Diploma	6	6,2%
Sarjana	41	42,3%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah SMA sebesar 42 responden atau 43,3%. Selanjutnya secara berturut-turut dengan sarjana sebesar 41 responden atau 42,3%, diploma sebesar 6 responden atau 6,2%, SD sebesar 5 responden atau 5,2%, dan SMP sebesar 3 responden atau 3,1%.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bisnis

Hasil karakteristik responden berdasarkan pengalaman bisnis dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5

Karakteristik Responden Berdasarkan Pengalaman Bisnis

Pengalaman bisnis	Jumlah	Persentase
Ada	55	56,7%
Tidak	42	43,3%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki pengalaman bisnis sebelumnya sebesar 55 orang atau 56,7% dan belum memiliki pengalaman bisnis sebelumnya sebesar 42 orang atau 43,3%.

f. **Karakteristik Responden Berdasarkan Alasan Memasuki Dunia Bisnis**

Hasil karakteristik responden berdasarkan alasan memasuki dunia bisnis dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6

Karakteristik Responden Berdasarkan Alasan Memasuki Dunia Bisnis

Alasan memasuki dunia bisnis	Jumlah	Persentase
Keinginan diri sendiri	84	86,6%
Dorongan dari pihak keluarga	13	13,4%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memasuki dunia bisnis melalui keinginan diri sendiri sebesar 84 responden atau 86,6%, sedangkan adanya dorongan dari pihak keluarga sebesar 13 responden atau 13,4%.

g. Karakteristik Responden Berdasarkan Bisnis yang di Jalani

Hasil karakteristik responden berdasarkan bisnis yang dijalani dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Karakteristik Responden Berdasarkan Bisnis yang di Jalani

Karakteristik bisnis	Jumlah	Persentase
Kuliner	39	40,2%
Meubel	7	7,2%
Kerajinan	35	36,1%
Industri pakaian dan tas	16	16,5%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki bisnis kuliner sebesar 39 orang atau 40,2%. Selanjutnya secara berturut-turut adalah mereka yang memiliki bisnis kerajinan sebesar 35 orang atau 36,1%, industri pakaian & tas sebesar 16 orang atau 16,5%, dan responden yang memiliki bisnis meubel sebesar 7 orang atau 7,2%.

h. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bisnis

Hasil karakteristik responden berdasarkan lama bisnis dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8

Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bisnis

Lama bisnis	Jumlah	Persentase
< 5 tahun	22	22,7%
6 – 10 tahun	19	19,6%
11 – 15 tahun	21	21,6%
>16 tahun	35	36,1%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden telah menjalankan bisnis selama > 16 tahun sebesar 35 responden atau 36,1%. Sedangkan secara berturut-turut mereka menjalankan bisnis selama < 5 tahun sebesar 22 responden atau 22,7%, 11 – 15 tahun sebesar 21 responden atau 21,6%, dan 6 – 10 tahun sebesar 19 responden atau 19,6%.

i. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Hasil karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9

Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Karyawan	Jumlah	Persentase
< 20 orang	85	87,6%
21 – 100 orang	12	12,4%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki karyawan < 20 orang sebanyak 85 responden atau 87,6%, sedangkan yang memiliki karyawan 21 – 100 orang sebanyak 12 responden atau 12.4%.

j. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Manajer

Hasil karakteristik responden berdasarkan jumlah manajer dapat dilihat pada Tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Manajer

Manajer	Jumlah	Persentase
< 1 orang	75	77,3%
2 – 5 orang	22	22,7%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki manajer < 1 orang sebanyak 75 responden atau 77,3%, sedangkan responden yang memiliki manajer 2 – 5 orang sebanyak 22 responden atau 22,7%.

k. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bisnis

Hasil karakteristik responden berdasarkan jenis bisnis dapat dilihat pada Tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Bisnis

Jenis bisnis	Jumlah	Persentase
Keluarga	26	26,8%
Pribadi	71	73,2%
Total	97	100%

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden memiliki bisnis pribadi sebesar 71 responden atau 73,2% dan bisnis keluarga sebesar 26 responden atau 26,8%.

4.2 Analisis Deskriptif Jawaban Responden

Deskriptif jawaban responden berguna untuk mengetahui tanggapan yang telah diberikan responden terhadap dimensi variabel strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis. Dalam mendiskripsikan jawaban variabel penelitian dapat dilihat dari nilai

rata-rata variabel. Penilaian terhadap variabel dapat diukur dengan skor terendah 1 (sangat tidak setuju) dan skor tertinggi 5 (sangat setuju), sehingga penilaian responden ini didasarkan pada kriteria sebagai berikut:

Skor penilaian terendah adalah : 1

Skor penilaian tertinggi adalah : 5

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

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

Tabel 4.12

Batasan Kategori Jawaban Responden

Interval	Keterangan
1,00 – 1,80	Sangat tidak baik
1,81 – 2,60	Tidak baik
2,61 – 3,40	Cukup
3,41 – 4,20	Baik
4,21 – 5,00	Sangat baik

4.2.1 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi keuangan

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap strategi keuangan ditunjukkan pada Tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Variabel Strategi Keuangan

No	Pernyataan	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami menggunakan pinjaman dana dari luar	3,10	Cukup
2	Perusahaan kami senantiasa mencari sumber dana yang lebih menguntungkan	3,59	Baik
3	Perusahaan kami senantiasa menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh bagi pertumbuhan bisnis	3,88	Baik
4	Perusahaan kami senantiasa mempertahankan saldo kas yang besar	3,55	Baik
	Rata – rata total	3,53	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.13 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel strategi keuangan adalah 3,53 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom perusahaan kami senantiasa menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh bagi pertumbuhan bisnis dengan rata-rata sebesar 3,88 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom perusahaan kami menggunakan pinjaman dana dari luar dengan rata-rata 3,10 masuk kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di

Yogyakarta sudah memiliki strategi keuangan yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.2.2 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi produksi

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap strategi produksi ditunjukkan pada Tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Variabel Strategi Produksi

No	Pernyataan	Mean	Kategori
1	Perusahaan kami senantiasa memperbaharui metode produksi pada setiap produk	4,04	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa melakukan perubahan produk agar kondisi produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan	4,22	Sangat baik
3	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk dengan keunggulan (fitur) yang terbaru	3,98	Baik
4	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas yang terbaik	4,55	Sangat baik

	untuk produknya		
5	Perusahaan kami mampu menekan biaya pada semua area bisnis	3,56	Baik
	Rata – rata total	4,07	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.14 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel strategi produksi adalah 4,07 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas yang terbaik untuk produknya dengan rata-rata sebesar 4,55 masuk kategori sangat baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom perusahaan kami mampu menekan biaya pada semua area bisnis dengan rata-rata 3,56 masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di Yogyakarta sudah memiliki strategi produksi yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.2.3 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi sumber daya manusia

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap strategi sumber daya manusia ditunjukkan pada Tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Variabel Strategi Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Perusahaan kami senantiasa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan	3,61	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kesejahteraan para karyawan	4,18	Baik
3	Perusahaan kami senantiasa mengukur dan mengevaluasi kinerja para karyawan	4,11	Baik
4	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan produktivitas karyawan	4,15	Baik
5	Perusahaan kami senantiasa menilai kepuasan kerja para karyawan terhadap pekerjaannya	3,86	Baik
6	Perusahaan kami senantiasa memberikan penghargaan (<i>reward</i>) kepada karyawannya guna meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan	4,16	Baik
	Rata – rata total	4.01	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.15 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel strategi sumber daya manusia adalah 4,01 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom perusahaan kami senantiasa mengutamakan kesejahteraan para karyawan dengan rata-rata sebesar 4,18 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom Perusahaan kami senantiasa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan rata-rata 3,61 masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di Yogyakarta sudah memiliki strategi sumber daya manusia yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.2.4 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi pemasaran

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap strategi pemasaran ditunjukkan pada Tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16

Variabel Strategi Pemasaran

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Perusahaan kami senantiasa mencantumkan nama merek pada produk	3,91	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan	4,55	Sangat baik
3	Perusahaan kami memberlakukan	3,08	Cukup

	perpanjangan kredit pelanggan		
4	Perusahaan kami senantiasa memanfaatkan iklan / media sosial untuk pemasaran produk	3,85	Baik
5	Perusahaan kami senantiasa menyesuaikan harga produk dengan harga pada pangsa pasar	3,90	Baik
6	Perusahaan kami melakukan penjualan melalui saluran distribusi	3,38	Cukup
7	Perusahaan kami melakukan penjualan secara langsung kepada pelanggan	4,21	Sangat baik
	Rata – rata total	3,84	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.16 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel strategi pemasaran adalah 3,84 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom perusahaan kami senantiasa mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan dengan rata-rata sebesar 4,55 masuk kategori sangat baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom perusahaan kami memberlakukan perpanjangan kredit pelanggan dengan rata-rata 3,08 masuk kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di Yogyakarta sudah memiliki strategi pemasaran yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.2.5 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi penelitian dan pengembangan

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap strategi penelitian dan pengembangan ditunjukkan pada Tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17

Variabel Strategi Penelitian dan Pengembangan

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Perusahaan kami senantiasa berkonsultasi pada ahli teknis dalam pengembangan produk	3,51	Baik
2	Perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memprediksi hal yang berpotensi menjadi tren industri	3,75	Baik
3	Perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memperoleh pengetahuan tentang aktivitas yang dilakukan pesaing	3,74	Baik
	Rata – rata total	3,67	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.17 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel strategi penelitian dan pengembangan adalah 3.67 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom Perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memprediksi hal yang berpotensi menjadi tren industri dengan rata-rata sebesar 3,75 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom Perusahaan kami senantiasa berkonsultasi pada ahli teknis dalam pengembangan produk dengan rata-rata 3,51 masuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di Yogyakarta sudah memiliki strategi penelitian dan pengembangan yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.2.5 Rata-rata jawaban responden pada variabel strategi kinerja bisnis

Hasil deskriptif atau penilaian responden terhadap kinerja bisnis ditunjukkan pada Tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18

Variabel Kinerja Bisnis

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	3,66	Baik
2	Perusahaan kami mampu mencapai	3,65	Baik

	keuntungan (<i>profit</i>) yang telah ditargetkan		
3	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan jumlah karyawan yang telah ditargetkan	3,31	Cukup
4	Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (<i>market share</i>) yang telah ditargetkan	3,54	Baik
5	Perusahaan kami melakukan investasi bisnis ke perusahaan lainnya	3,19	Cukup
	Rata – rata total	3,47	Baik

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan hasil Tabel 4.18 diatas dapat dilihat bahwa rata-rata total dari variabel kinerja bisnis adalah 3.47 yang masuk kategori baik. Penilaian tertinggi terjadi pada kolom perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan dengan rata-rata sebesar 3,66 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom perusahaan kami melakukan investasi bisnis ke perusahaan lainnya dengan rata-rata 3,19 masuk kategori cukup. Hal ini menunjukkan bahwa bisnis UKM yang ada di Yogyakarta sudah memiliki strategi kinerja bisnis yang baik dikarenakan semua pemiliknya memberikan penilaian yang baik dan berada pada interval 3,41 – 4,20.

4.3 Uji Instrumen Penelitian

4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas diolah dengan bantuan *SPSS for Windows Release 16.0* yang bertujuan untuk mengetahui valid atau tidaknya butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Suatu kuisisioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan *Product Moment Person* dengan cara menghitung korelasi antar skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Hasil validitas dapat dilihat pada output *Alpha Cronbach* pada kolom *Corrected Item – Total Correlation*, bandingkan dengan nilai *Correlated Item – Total Correlation* dengan hasil perhitungan *Pearson Correlations* < sig. 0,05 dan nilai positif, maka butir pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Rahmawati dkk, 2005). Hasil uji validitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.19 berikut:

Tabel 4.19

Hasil Uji Validitas Kuisisioner Penelitian

Variabel	No. Item	<i>Pearson Correlation</i>	Sig. (2-tailed)	Keterangan
Strategi Keuangan	1	0,727	0,000	Valid
	2	0,761	0,000	Valid
	3	0,743	0,000	Valid
	4	0,727	0,000	Valid
Strategi	1	0,714	0,000	Valid

Produksi	2	0,772	0,000	Valid
	3	0,673	0,000	Valid
	4	0,612	0,000	Valid
	5	0,625	0,000	Valid
Strategi Sumber Daya Manusia	1	0,704	0,000	Valid
	2	0,819	0,000	Valid
	3	0,805	0,000	Valid
	4	0,706	0,000	Valid
	5	0,681	0,000	Valid
	6	0,604	0,000	Valid
Strategi Pemasaran	1	0,614	0,000	Valid
	2	0,738	0,000	Valid
	3	0,554	0,000	Valid
	4	0,730	0,000	Valid
	5	0,763	0,000	Valid
	6	0,666	0,000	Valid
	7	0,679	0,000	Valid
Strategi Penelitian dan Pengembangan	1	0,721	0,000	Valid
	2	0,885	0,000	Valid
	3	0,834	0,000	Valid
Kinerja Bisnis	1	0,833	0,000	Valid

	2	0,868	0,000	Valid
	3	0,781	0,000	Valid
	4	0,795	0,000	Valid
	5	0,696	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2018

Dari Tabel 4.19 dapat disimpulkan bahwa dari butir pertanyaan yang diuji pada variabel strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, strategi penelitian dan pengembangan, dan kinerja bisnis, secara keseluruhan butir pertanyaan dinyatakan valid karena nilai signifikan yang diperoleh dari setiap indikator $< 0,05$. Dengan demikian seluruh butir pernyataan yang ada pada instrumen penelitian dapat dinyatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisioner dikatakan reliabel apabila jawaban dari responden terhadap pernyataan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung besarnya nilai Cronbach's *Alpha* instrumen dari masing-masing variabel yang diuji. Jika nilai Cronbach's *Alpha* $> 0,6$ maka instrumen yang digunakan reliabel, sedangkan nilai Cronbach's *Alpha* $< 0,6$ maka instrument yang digunakan tidak reliabel (Ghozali, 2011). Hasil uji reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel 4.20 berikut:

Tabel 4.20
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Strategi Keuangan	0,720	Reliabel
Strategi Produksi	0,711	Reliabel
Strategi Sumber Daya Manusia	0,805	Reliabel
Strategi Pemasaran	0,842	Reliabel
Strategi Penelitian dan Pengembangan	0,742	Reliabel
Kinerja Bisnis	0,854	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2018

Dari Tabel 4.20 dapat disimpulkan bahwa nilai koefisien Cronbach's *Alpha* dari semua variabel yaitu strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, strategi penelitian dan pengembangan, dan kinerja bisnis menunjukkan lebih besar dari 0,6. Dengan demikian seluruh butir pertanyaan dalam variabel penelitian dinyatakan handal untuk penelitian selanjutnya.

4.4 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.4.1 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi sesama variabel dependen memiliki hubungan yang besar atau tidak. Jika hubungan sesama variabel dependen kuat, maka antara variabel dependen tersebut tidak saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilihat dari nilai *variance inflation factor* (VIF) dan nilai *tolerance*.

Apabila nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih dari 0,1 maka model regresi tidak menunjukkan gejala multikolinieritas. Penghitungan nilai *Variance Inflation Tolerance* (VIF) dan *Tolerance* dilakukan dengan menggunakan program pengolah data *SPSS for Windows Release 16.0*. Hasil uji multikolinieritas dapat ditunjukkan pada tabel 4.21 berikut ini:

Tabel 4.21

Hasil Uji Multikolinearitas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Strategi Keuangan	.520	1.925
Strategi Produksi	.728	1.375
Strategi Sumber Daya Manusia	.764	1.309
Strategi Pemasaran	.500	1.998
Strategi Penelitian dan Pengembangan	.818	1.223

Sumber: Data diolah, 2018

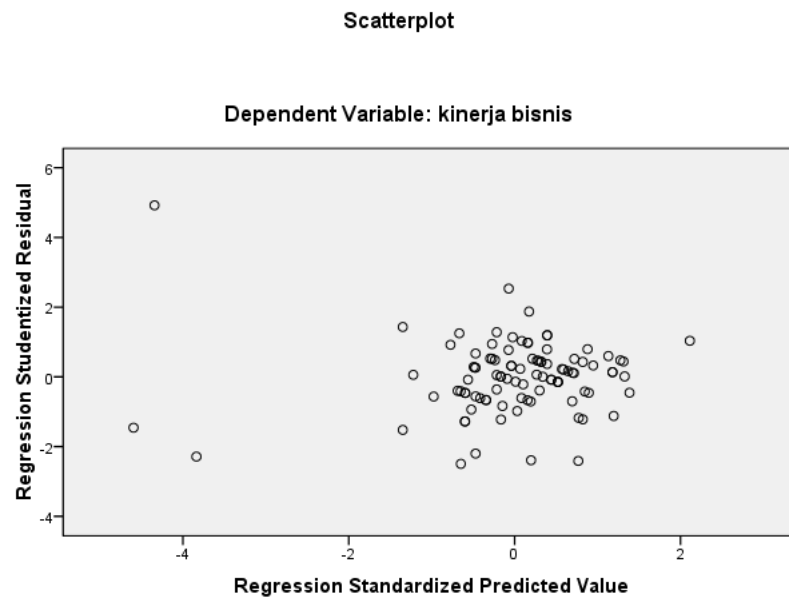
Dari hasil Tabel 4.21 dapat dilihat bahwa semua variabel bebas mempunyai toleransi yang sangat besar terhadap variabel bebas lainnya dimana nilai toleransi seluruhnya di atas 0,1 dengan nilai VIF kurang dari 10, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yang digunakan dalam model penelitian ini tidak terjadi gejala multikolinieritas.

4.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengetahui apakah nilai residual memiliki variansi yang homogen atau tidak. Jika variasi dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homoskedastisitas, sedangkan jika variasi dari nilai residual satu pengamatan ke pengamatan lain berbeda disebut heteroskedastisitas. Suatu model regresi dianggap baik ketika mengalami homoskedastisitas. Cara untuk mengujinya melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) yang merupakan variabel bebas (sumbu X = Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SRESID) merupakan variabel terikat (sumbu Y = Y prediksi - Y riil) (Sunyoto,2007). Hasil uji heteroskedastisitas dapat ditunjukkan pada gambar 4.22:

Gambar 4.1

Hasil Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Gambar 4.1 merupakan gambar *scatterplot* yang diperoleh dengan menggunakan program pengolah data *SPSS for Windows Release 16.0*. Dapat disimpulkan bahwa titik-titik menyebar secara acak serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. Maka model linier regresi berganda yang terdiri dari lima variabel independen yaitu : strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, strategi penelitian dan pengembangan tidak terjadi heteroskedastisitas atau disebut homoskedastisitas sehingga baik digunakan untuk penelitian.

4.4.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah variabel independen dan variabel dependen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Apabila data tersebut berdistribusi normal maka dapat dilakukan uji F dan uji t, namun jika tidak berdistribusi normal maka tidak dapat dilakukan uji F dan uji t untuk selanjutnya. Dalam penelitian ini menggunakan uji statistika *Kolmogrov-Smirnov* (K-S). Dasar pengambilan keputusan adalah jika nilai (K-S) dengan menggunakan metode *Asymp. Sig. (2-tailed)* (pengujian dua sisi) mendapatkan hasil yang lebih besar atau sama dengan 0,05 maka data residual dari variabel tersebut dinyatakan berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dilakukan dengan uji *Kolmogrov-Smirnov* dapat ditunjukkan pada tabel 4.22:

Tabel 4.22

Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^a		
	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.47662852
Most Differences	Extreme Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.941
Asymp. Sig. (2-tailed)		.338

a. Test distribution is Normal.

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan Tabel 4.22 uji *Kolmogorov-Smirnov* diperoleh nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,338. Dikarenakan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,338 > 0,05$) berarti data residual secara keseluruhan berdistribusi

normal. Dengan demikian seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini mampu memenuhi asumsi normalitas untuk melakukan analisis regresi.

4.5 Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Bisnis

4.5.1 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Uji hipotesis yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis. Adapun variabel independen didalam penelitian ini diantaranya strategi keuangan, stgrategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan, sedangkan variabel dependennya adalah kinerja bisnis. Pengelolaan data dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for Windows Release 16.0*. Hasil analisis regresi linier berganda dapat ditunjukkan pada Tabel 4.23 berikut ini:

Tabel 4.23
Hasil Estimasi Regresi Linier Berganda
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.407	.585		-.697	.488		
Strategi Keuangan	.281	.111	.279	2.526	.013	.520	1.925
Strategi Produksi	.155	.126	.115	1.233	.221	.728	1.375
Strategi Sumber Daya Manusia	.142	.127	.102	1.117	.267	.764	1.309
Strategi Pemasaran	.341	.117	.329	2.925	.004	.500	1.998
Strategi Penelitian dan Pengembangan	.099	.107	.082	.932	.354	.818	1.223

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber: Data diolah, 2018

Dari hasil analisis regresi di atas, sehingga persamaan regresinya dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + b_5X_5 + e$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen kinerja bisnis

a = Konstanta

b = Koefisien regresi

X₁ = Strategi Keuangan

X₂ = Strategi Produksi

X₃ = Strategi Sumber Daya Manusia

X₄ = Strategi Pemasaran

X₅ = Strategi Penelitian dan Pengembangan

e = Suku kesalahan untuk tujuan perhitungan e, yang diasumsikan 0

$$Y = -0,407 + 0,281 X_1 + 0,155 X_2 + 0,142 X_3 + 0,341X_4 + 0,099X_5$$

Dari persamaan regresi diatas, dapat diketahui pengaruh antara variabel independen dengan variabel dependen, sehingga persamaan regresi akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Konstanta sebesar 0,407 artinya jika tidak ada perubahan dari variabel strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan

strategi penelitian & pengembangan maka besar kinerja bisnisnya akan sebesar 0,407.

2. Koefisien regresi strategi keuangan (X_1) sebesar 0,281 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi keuangan akan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Kota Yogyakarta sebesar 0,281.
3. Koefisien regresi strategi produksi (X_2) sebesar 0,155 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi produksi akan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Kota Yogyakarta sebesar 0,155.
4. Koefisien regresi strategi sumber daya manusia (X_3) sebesar 0,142 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi sumber daya manusia akan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Kota Yogyakarta sebesar 0,142.
5. Koefisien regresi strategi pemasaran (X_4) sebesar 0,341 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi pemasaran akan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Kota Yogyakarta sebesar 0,341.
6. Koefisien regresi strategi penelitian dan pengembangan (X_5) sebesar 0,099 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (satu) nilai strategi penelitian dan pengembangan akan meningkatkan kinerja bisnis UKM di Kota Yogyakarta sebesar 0,099.

4.5.2 Hasil Uji Simultan (Uji F)

Uji F dilakukan untuk menguji signifikansi koefisien regresi seluruh variabel independen di dalam model secara bersama-sama. Kriteria dalam penentuan uji F adalah tingkat signifikansi 5%, jika nilai signifikan $F < \alpha$ 0,05 maka terdapat pengaruh secara

simultan atau bersama-sama antara variabel bebas terhadap variabel dependen. Dalam penelitian ini, terdapat variabel bebas antara lain strategi pemasaran, strategi keuangan, dan strategi produksi, sedangkan variabel dependen adalah kinerja bisnis.

Tabel 4.24

Hasil Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	16.060	5	3.212	13.403	.000 ^a
	Residual	21.809	91	.240		
	Total	37.869	96			

a. Predictors: (Constant), Strategi Penelitian dan Pengembangan, Strategi Keuangan, Strategi Sumber Daya Manusia, Strategi Produksi, Strategi Pemasaran

b. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber: Data diolah, 2018

Dari tabel diatas dapat di uji hipotesis sebagai berikut:

H0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian & pengembangan terhadap kinerja bisnis.

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian & pengembangan terhadap kinerja bisnis.

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.24 di atas, diperoleh nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ dan F hitung 13,403, maka H_0 ditolak; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian & pengembangan terhadap kinerja bisnis.

4.5.3 Hasil Uji Parsial (Uji t)

Uji t dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh suatu variabel independen atau variabel bebas secara individu dalam menjelaskan variasi variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2016). Suatu hipotesis diterima apabila nilai $p\text{-value} < \alpha 0,05$ dan hipotesis ditolak jika nilai $p\text{-value} > \alpha 0,05$.

Tabel 4.25
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-.407	.585		-.697	.488
Strategi Keuangan	.281	.111	.279	2.526	.013
Strategi Produksi	.155	.126	.115	1.233	.221
Strategi Sumber Daya Manusia	.142	.127	.102	1.117	.267
Strategi Pemasaran	.341	.117	.329	2.925	.004
Strategi Penelitian dan Pengembangan	.099	.107	.082	.932	.354

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber: Data diolah, 2018

Dari Tabel 4.25 uji parsial (t) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh strategi keuangan terhadap kinerja bisnis

$H_0 : b_1 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan terhadap kinerja bisnis

$H_1 : b_1 \neq 0$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,013 dan diperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,526. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,013 < 0,05$), maka H_0 ditolak ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi keuangan terhadap kinerja bisnis.

2. Pengaruh strategi produksi terhadap kinerja bisnis

$H_0 : b_2 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi produksi terhadap kinerja bisnis

$H_2 : b_2 \neq 0$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi produksi terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,221 dan diperoleh nilai *t* hitung sebesar 1,233. Dikarenakan nilai *p-value* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau ($0,221 > 0,05$), maka H_0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi produksi terhadap kinerja bisnis.

3. Pengaruh strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis

$H_0 : b_3 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis

H3 : $b_3 \neq 0$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,267 dan diperoleh nilai *t* hitung sebesar 1,117. Dikarenakan nilai *p-value* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau (0,267 > 0,05), maka H0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi sumber daya manusia terhadap kinerja bisnis.

4. Pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis

H0 : $b_4 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis

H4 : $b_4 \neq 0$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,004 dan diperoleh nilai *t* hitung sebesar 2,925. Dikarenakan nilai *p-value* lebih kecil dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau (0,004 < 0,05), maka H0 ditolak ; yang berarti ada pengaruh yang signifikan dari strategi pemasaran terhadap kinerja bisnis.

5. Pengaruh strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis

H0 : $b_5 = 0$ Tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis

H5 : $b_5 \neq 0$ Ada pengaruh yang signifikan dari strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis

Berdasarkan dari hasil perhitungan yang ditunjukkan pada Tabel 4.25 menunjukkan bahwa nilai *p-value* sebesar 0,354 dan diperoleh nilai *t* hitung sebesar 0,932. Dikarenakan nilai *p-value* lebih besar dari tingkat signifikan $\alpha = 5\%$ atau (0,354 > 0,05), maka H_0 diterima ; yang berarti tidak ada pengaruh yang signifikan dari strategi penelitian dan pengembangan terhadap kinerja bisnis.

4.5.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi bertujuan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variabel independen atau variabel bebas terhadap variabel dependen atau variabel terikat (Ghozali, 2016). Nilai R^2 yang mendekati satu maka variabel independen hampir mampu menjelaskan semua informasi yang dibutuhkan variasi variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat ditunjukkan pada tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.26

Hasil Koefisien Determinan Berganda

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.651 ^a	.424	.392	.490	2.031

- a. Predictors: (Constant), Strategi Penelitian dan Pengembangan, Strategi Keuangan, Strategi Sumber Daya Manusia, Strategi Produksi, Strategi Pemasaran
- b. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Sumber: Data diolah, 2018

Dari Tabel 4.26 diketahui hasil koefisien determinan (*Adjusted R Square*) sebesar 0,392. Dapat disimpulkan bahwa variabel bebas atau independen yaitu strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan berpengaruh sebesar 39,2% terhadap kinerja bisnis, sedangkan 60,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

4.6 Pembahasan Penelitian dan Implikasi Manajerial

Hasil pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini akan dibahas sebagai berikut:

4.6.1 Pengaruh Strategi Keuangan Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian hipotesis pertama (H_1) menunjukkan bahwa variabel strategi keuangan memiliki nilai *p-value* sebesar ($0,013 < 0,05$) dan diperoleh *t* hitung sebesar 2,526 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,281. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dijelaskan secara parsial, variabel strategi keuangan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Penelitian ini didukung oleh Pushpakumari dan Watanabe (2009) mengemukakan bahwa dengan mencari sumber dana yang lebih rendah dan menginvestasikan kembali keuntungan yang diperoleh termasuk kedalam strategi keuangan sehingga berpengaruh

terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Jepang dan Sri Lanka. Walaupun para pemilik UKM di Kota Yogyakarta rata-rata menjalankan bisnisnya tanpa melalui pinjaman modal dari pihak lain, namun mereka dapat senantiasa menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh dengan cermat, sehingga dengan seiring berjalannya waktu keuntungan yang diperoleh dapat menutupi modal yang telah dikeluarkan dan berujung pada pertumbuhan bisnis yang baik. Hal ini dikarenakan mereka mampu mengelola strategi keuangannya dengan baik. Dengan demikian dari data yang telah diolah terbukti bahwa strategi keuangan mampu menciptakan keunggulan bersaing melalui modal biaya yang rendah dan pengambilan keputusan yang tepat dalam pengalokasian keuntungan yang telah diperoleh demi mendukung perkembangan bisnis kedepannya. Oleh karena itu semakin tinggi strategi keuangan yang dilakukan oleh pemilik UKM di Kota Yogyakarta maka kinerja bisnis juga akan meningkat.

4.6.2 Pengaruh Strategi Produksi Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_2) menunjukkan bahwa variabel strategi produksi memiliki nilai *p-value* sebesar ($0,221 > 0,05$) dan diperoleh *t* hitung sebesar 1,233 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,155. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dijelaskan secara parsial, variabel strategi produksi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Penelitian ini bertentangan dengan Pushpakumari dan Watanabe (2009) yang mengemukakan bahwa dari keseluruhan strategi fungsional, strategi produksi memiliki peran paling penting dan paling berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Jepang dan Sri Lanka. Namun pada hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi produksi tidak

berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada UKM di Kota Yogyakarta. UKM yang ada di Yogyakarta cenderung melakukan proses produksi yang sama pada setiap produknya tanpa melakukan inovasi lain. Hal ini dikarenakan bisnis UKM yang telah mereka jalankan sudah memiliki ciri khas tersendiri dan sudah bertahun-tahun lamanya bertahan. Ciri khas tersebut merupakan identitas yang terdapat dalam produknya, sehingga harus dipertahankan agar tidak hilang begitu saja. Maka dari itu tidak ada tekanan bagi UKM di Kota Yogyakarta untuk melakukan pembaharuan proses produksi. Dengan demikian strategi produksi tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Kota Yogyakarta.

4.6.3 Pengaruh Strategi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian hipotesis kedua (H_3) menunjukkan bahwa variabel strategi sumber daya manusia memiliki nilai *p-value* sebesar ($0,267 > 0,05$) dan diperoleh *t* hitung sebesar 1,117 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,142. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dijelaskan secara parsial, variabel strategi produksi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Penelitian ini bertentangan dengan Pushpakumari dan Watanabe (2009) mengemukakan bahwa dengan menilai kinerja karyawan dan mengutamakan produktivitas karyawan termasuk kedalam strategi sumber daya manusia yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Jepang dan Sri Lanka. Namun pada hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada UKM di Kota Yogyakarta. Hal ini dikarenakan para pemilik UKM jarang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan bagi perkembangan bisnisnya, sehingga mereka lebih percaya terhadap keputusan mereka sendiri. Selain itu bisnis UKM

yang ada di Kota Yogyakarta sebagian besar tidak memiliki karyawan yang banyak melainkan hanya bisnis rumahan dengan karyawan seadanya. Namun tetap ada beberapa UKM yang tetap melibatkan dan memperhatikan kesejahteraan para karyawannya. Dengan demikian untuk di Kota Yogyakarta strategi sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM.

4.6.4 Pengaruh Strategi Pemasaran Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian hipotesis keempat (H_4) menunjukkan bahwa variabel strategi keuangan memiliki nilai *p-value* sebesar ($0,004 < 0,05$) dan diperoleh *t* hitung sebesar 2,925 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,341. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dijelaskan secara parsial, variabel strategi pemasaran berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Penelitian ini didukung oleh Pushpakumari dan Watanabe (2009) mengemukakan bahwa mengutamakan kualitas dan pelayanan terhadap pelanggan termasuk kedalam strategi pemasaran, sehingga berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Jepang dan Sri Lanka. Pemilik UKM di Kota Yogyakarta sangat mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Pelayanan yang baik tersebut meningkatkan tingkat kenyamanan dan kepuasan konsumen terhadap kinerja dan produk UKM di Kota Yogyakarta. Dengan demikian UKM di Yogyakarta telah memperoleh kepercayaan dari konsumennya. Hal ini memudahkan pemilik UKM dalam merancang strategi pemasaran produk kedepannya. Apabila strategi pemasaran yang dilakukan tepat maka suatu produk akan diterima baik oleh konsumen. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi strategi pemasaran yang dilakukan oleh pemilik UKM di Kota Yogyakarta maka kinerja bisnis juga akan meningkat.

4.6.5 Pengaruh Strategi Penelitian dan Pengembangan Terhadap Kinerja Bisnis

Hasil pengujian hipotesis kelima (H_5) menunjukkan bahwa variabel strategi penelitian dan pengembangan memiliki nilai *p-value* sebesar ($0,354 > 0,05$) dan diperoleh *t* hitung sebesar 0,932 dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,099. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat dijelaskan secara parsial, variabel strategi penelitian dan pengembangan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap variabel kinerja bisnis.

Penelitian ini bertentangan dengan Pushpakumari dan Watanabe (2009) yang mengemukakan bahwa dengan memperoleh pengetahuan tentang aktivitas pesaing termasuk kedalam strategi penelitian dan pengembangan yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Jepang dan Sri Lanka. Namun pada hasil penelitian ini membuktikan bahwa strategi penelitian dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada UKM di Kota Yogyakarta. Hal ini disebabkan karena kecenderungan para pemilik UKM di Kota Yogyakarta yang mementingkan hal-hal yang berpotensi menjadi tren dibandingkan aktivitas pesaingnya. Para UKM tersebut merasa sudah memiliki pangsa pasarnya sendiri, sehingga menyebabkan tidak adanya tuntutan bagi UKM di Kota Yogyakarta untuk melakukan inovasi baru berdasarkan aktivitas pesaing. Lain halnya dengan UKM di Jepang dan Sri Lanka yang harus selalu bersaing dengan kompetitornya untuk bisa bertahan. Dengan demikian strategi penelitian dan pengembangan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi UKM di Kota Yogyakarta.

Hasil penelitian deskriptif menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap variabel-variabel penelitian meliputi strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, strategi penelitian & pengembangan, dan kinerja bisnis

sudah baik. Hasil analisis deskriptif pada variabel strategi keuangan menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan mengenai “perusahaan kami senantiasa menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh bagi pertumbuhan bisnis” dengan rata-rata sebesar 3,88 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada pernyataan “perusahaan kami menggunakan pinjaman dana dari luar” dengan rata-rata 3,10 masuk kategori cukup. Total rata-rata jawaban responden pada variabel strategi keuangan adalah sebesar 3,53, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa strategi keuangan yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil analisis deskriptif pada variabel strategi produksi menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan “perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas yang terbaik untuk produknya” dengan rata-rata sebesar 4,55 masuk kategori sangat baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom “perusahaan kami mampu menekan biaya pada semua area bisnis” dengan rata-rata 3,56 masuk kategori baik. Total rata-rata jawaban responden pada variabel strategi produksi adalah sebesar 4,07, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa strategi produksi yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil analisis deskriptif pada variabel strategi sumber daya manusia menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan “perusahaan kami senantiasa mengutamakan kesejahteraan para karyawan” dengan rata-rata sebesar 4,18 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom “perusahaan kami senantiasa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan” dengan rata-rata 3,61 masuk kategori

baik. Total rata-rata jawaban responden pada variabel strategi sumber daya manusia adalah sebesar 4,01, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa strategi sumber daya manusia yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil analisis deskriptif pada variabel strategi pemasaran menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan “perusahaan kami senantiasa mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan” dengan rata-rata sebesar 4,55 masuk kategori sangat baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom “perusahaan kami memberlakukan perpanjangan kredit pelanggan” dengan rata-rata 3,08 masuk kategori cukup. Total rata-rata jawaban responden pada variabel strategi pemasaran adalah sebesar 3,84, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa strategi pemasaran yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil analisis deskriptif pada variabel strategi penelitian dan pengembangan menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan “perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memprediksi hal yang berpotensi menjadi tren industri” dengan rata-rata sebesar 3,75 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom “perusahaan kami senantiasa berkonsultasi pada ahli teknis dalam pengembangan produk” dengan rata-rata 3,51 masuk kategori baik. Total rata-rata jawaban responden pada variabel strategi penelitian dan pengembangan adalah sebesar 3,67, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa strategi penelitian dan pengembangan yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja bisnis menunjukkan bahwa rata-rata penilaian tertinggi terlihat pada pernyataan perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan dengan rata-rata sebesar 3,66 masuk kategori baik, sedangkan penilaian terendah terjadi pada kolom perusahaan kami melakukan investasi bisnis ke perusahaan lainnya dengan rata-rata 3,19 masuk kategori cukup. Total rata-rata jawaban responden pada variabel kinerja bisnis adalah sebesar 3.47, dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta memberikan persepsi bahwa kinerja bisnis yang mereka miliki menurut kriteria panjang kelas interval adalah baik.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koefisien determinasi (R^2) diperoleh sebesar 0,392 yang berarti 39,2% variabel independen atau variabel bebas yaitu strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian dan pengembangan mampu menjelaskan variabel dependen atau variabel terikat yakni kinerja bisnis. Dapat disimpulkan bahwa sisanya sebesar 60,8% dijelaskan oleh variabel lain yang mampu menjelaskan variabel kinerja bisnis.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Berdasarkan hasil analisis, maka kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Strategi Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yaitu nilai koefisien regresi sebesar 0,281 dengan t-hitung sebesar 2,526 dan nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,013. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Strategi keuangan berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
2. Strategi Produksi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yaitu nilai koefisien regresi sebesar 0,155 dengan t-hitung sebesar 1.233 lebih dan nilai signifikansi yang berada di atas 0,05 yaitu sebesar 0,221. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Strategi produksi berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
3. Strategi Sumber Daya Manusia berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yaitu nilai koefisien regresi sebesar 0,142 dengan t-hitung sebesar 1.117 lebih dan nilai signifikansi yang berada di atas 0,05 yaitu sebesar 0,267. Dengan

- demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Strategi sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
4. Strategi Pemasaran berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yaitu nilai koefisien regresi sebesar 0,341 dengan t-hitung sebesar 2,925 dan nilai signifikansi yang berada di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,004. Dengan demikian penelitian ini mendukung hipotesis keempat (H4) yang menyatakan bahwa Strategi pemasaran berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.
 5. Strategi Penelitian dan Pengembangan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan bagi UKM di Yogyakarta, hasil ini mendukung hipotesis yang diajukan. Hal ini ditunjukkan dari hasil perhitungan yaitu nilai koefisien regresi sebesar 0,099 dengan t-hitung sebesar 0,932 dan nilai signifikansi yang berada di atas 0,05 yaitu sebesar 0,354. Dengan demikian penelitian ini tidak mendukung hipotesis kelima (H5) yang menyatakan bahwa Strategi penelitian dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja bisnis bagi Usaha Kecil Menengah (UKM) di Yogyakarta.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian yang dilakukan oleh penelitian di Kota Yogyakarta mayoritas responden merupakan usaha kecil dan bukan usaha menengah, sehingga keterbatasan penelitian ini belum dapat mewakili pemilik UKM di Kota Yogyakarta karena UKM di Kota Yogyakarta juga terdapat unit usaha berkala menengah.

2. Salah satu kendala yang paling sering dihadapi saat melakukan pengambilan sampel yaitu banyak pemilik UKM yang tidak bersedia untuk dijadikan sampel penelitian.
3. Penelitian ini hanya menggunakan variabel strategi keuangan, strategi produksi, strategi sumber daya manusia, strategi pemasaran, dan strategi penelitian & penelitian sebagai variabel independen. Oleh karena itu, diharapkan penelitian selanjutnya menambahkan berbagai variabel yang mampu mempengaruhi peningkatan kinerja bisnis.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diusulkan saran sebagai berikut:

1. Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian, agar hasil yang diperoleh dapat mewakili UKM secara keseluruhan dan tidak terbatas hanya pada suatu wilayah saja.
2. Berdasarkan hasil dari analisis data menggunakan regresi linear berganda diperoleh hasil bahwa Strategi Produksi, Strategi SDM, dan Strategi Penelitian dan Pengembangan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Bisnis. Maka disarankan bagi para pelaku UKM di Kota Yogyakarta agar lebih memerhatikan dua strategi fungsional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis, yakni Strategi Keuangan dan Strategi Pemasaran. Dengan demikian pelaku UKM di Kota Yogyakarta dapat memperluas pangsa pasarnya, sehingga keuntungan diperoleh dapat meningkat.
3. Berdasarkan nilai koefisien determinasi secara keseluruhan diperoleh pengaruh variabel Strategi Keuangan, Strategi Produksi, Strategi Sumber Daya Manusia, Strategi Pemasaran dan Strategi Penelitian dan Pengembangan mampu memberikan kontribusi

sebesar 39,2%. Nilai ini dianggap kecil dalam memberikan kontribusi terhadap kinerja bisnis yang masih terdapat 60,8% dari variabel lain, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk menambahkan atau mengurangi variabel lain guna memaksimalkan kinerja bisnis.

REFERENSI

- Ansoff, Harry Igor. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill, New York.
- Aji, Prasetyo. (2015). *Manajemen Strategi: Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*. Yogyakarta: Ekuilibria
- Anthony, Robert N., and Govindarajan. (1998). *Management Control System, Ninth Edition*. New Jersey: Mc Graw Hill. Diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala, dalam Sistem Pengendalian Manajemen, Jakarta: Salemba Empat.
- Arnolodi C. Hax, Nicolas S. Majluf. (1996). *The Strategy concepts and Process, Second edition, Prentice Hall International Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: A simon & Schuster Company.
- Badan Pusat Statistik Nasional (2017). *Usaha menengah mempunyai pegawai antara 20 sampai 99 orang*, diakses pada: 12 Februari 2018 di: <https://www.bps.go.id/>
- Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta (2017). *Keadaan Ketenagakerjaan di D.I.Yogyakarta pada Februari 2017 Tingkat Pengangguran Terbuka Sebesar 2,84 Persen*. D.I. Yogyakarta: Badan Pusat Statistik Provinsi D.I. Yogyakarta.
- Chandra, Gregorius (2002). *Strategi dan Program Pemasaran Edisi 1*. Yogyakarta: Andi.
- Chariri dan Ghozali, Achmad (2007). *Teori Akuntansi*. Yogyakarta: Andi.
- Damsar (2009). *Pengantar Sosiologi Ekonomi*. Jakarta: Kencana
- Dantes, Nyoman (2012). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Andi
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi. Buku 1, Edisi kesepuluh*. Jakarta : Salemba Empat.

- Fahmi, Irham (2016). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Kinerja*. Bandung: Mitra Wacana Media
- Gaspersz, Vincent (2005). *Total Quality Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ghozali, Imam (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Ghozali, Imam (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Universitas Diponegoro Press: Semarang
- Glueck, William F. dan Jauch, Lawrence R. (1995). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Grant, Robert M (1999). *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi Edisi Kedua*. Jakarta: Erlangga.
- Iqbal, Mohammad (2010). *Peranan Manajemen Fungsional Dalam Implementasi Strategi Pada Pencapaian Kinerja Perusahaan Kayu Berskala Besar di Kota Palu*. Jurnal Aplikasi Manajemen Vol. 8 No. 4, hlm. 994-1002.
- Istiqlal, Halim C. (2009). *Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode Balance Scorecard*. Jurnal Ekonomi Islam Vol. III No. 2 Desember, Hal.167-180.
- Jauch, L. R. & Glueck, W. F. (1988), *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Erlangga.
- Jauch, Lawrence. R dan Glueck, William (1998). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga.
- Jauhari, Jaidan (2010). *Upaya Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Dengan Memanfaatkan E-commerce*. Jurnal Sistem Informasi (JSI), VOL. 2, NO. 1

- Kotey, Bernice dan G.G. Meredith (1997). *Relationship Among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance*. Journal Of Small Business Management
- Kotler, Philip and Keller. (2007). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Indeks.
- Kotler, Philip. (1997). *Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian (terjemahan Jaka Wasana)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. (2008). *Manajemen Pemasaran Edisi 12 Jilid 2*. Jakarta: Indeks
- Lawrence, R. Jauch and William F. Glueck (1995). *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- McDonald & Lawton (1977). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Moehariono (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi (1993). *Sistem Akuntansi Edisi Ketiga*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Muhammad, Suwarsono. (2008). *Manajemen Strategik: Konsep dan Kasus*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Mulyadi (2001). *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi (2009). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: STIE YPKPN
- Murniati, AR, (2008). *Manajemen Strategik: Peran Kepala Sekolah dalam Pemberdayaan*. Bandung: Cipta Pustaka.

- Nurmasyitah et al. (2015). *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Meningkatkan Kinerja Guru Pada Sekolah Menengah Kejuruan Negeri 3 Lhokseumawe*. Jurnal Administrasi Pendidikan, Vol. 3 No. 2 hlm. 159-168
- Pearce II, John A. dan Robinson Richard B.Jr. (2008). *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat
- Petrus Wisnubroto, Arya Rukmana (2015). *Pengendalian Kualitas Produk Dengan Pendekatan Six Sigma Dan Analisis Kaizen Serta New Seven Tools Sebagai Usaha Pengurangan Kecacatan Produk*. Jurnal Teknologi, Volume 8 Nomor 1.
- Porter, Michael E (1985). *The Competitive Advantage: Sreating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press
- Purwanto (2008). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Pushpakumari M.D. dan Toshimitsu Watanabe (2009). *Do Strategies Improve SME Performance? An Empirical Analysis Of Japan and Sri Lanka*. Meijo Asian Research Journal Vol.1 No.1
- Radiosunu (1994). *Konsep, sistem dan fungsi manajemen pemasaran*. Yogyakarta: BPFE.
- Rahmawati, A., Fajarwati, & Fauziah. (2015). *Statistika Teori dan Praktek*. Yogyakarta: Lab Manajemen UNY
- Ramanujam, Venkatraman dan Camillus (1986). *Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches*. Academy of Management Review, Vol. 1 No. 4 Hal. 801-804.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif dan Analisis Kasus Integrated Marketing Communication*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

- Reid, G., Mitchell, F., and Smith J. (2000). *Information System Development in the Small Firm: The Use of Management Accounting*. CIMA Publishing.
- Richey, Rita C. Klein (2007). *Design and Development Research*. London: Lawrence Erlbaum Associates. Inc.
- Rivai, Veithzal (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung: Rajagrafindo Persada.
- Riyanto, Bambang (1999). *Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan Edisi 4*. Yogyakarta: BPFE.
- Salusu, J. (2006). *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non Profit*. Jakarta: Grasindo.
- Sekaran, Uma (2003). *Research Methods For Business: A Skill Building Aproach*. New York-USA: John Wiley and Sons, Inc
- Sekaran, Umar dan Roger Bougie (2017). *Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat
- Soewarno, Noorlailie (2013). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Airlangga, Vol.23 No.21
- Stoner, S., James A.F., Edward Freeman and Gilbert, Daniel (2005). *Management*. New Jersey: Prentice Hall inc.
- Sugiyono (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sukmadinata, Nana Syaodih. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

- Sunyoto, Danang (2007). *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books
- Supranto, J. (2017). *Statistik Teori Dan Aplikasi Jilid 1 Edisi 7*. Jakarta: Erlangga.
- Sutrisno (2015). *Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Ekonisia.
- Tavitiyaman P, Zhang HQ, Qu H. 2012. *The Effect of Competitive Strategies and Organizational Structure on Hotel Performance*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.24. No.1 Hal. 140-159.
- Udaya, Jusuf et al. (2013). *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Wang, Dan-Shang dan Shyu, Chi-Lih (2008). *Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?*. International Journal of Manpower, Vol. 29 No. 2 hlm. 92-110
- Wheelen, Thomas L. dan Hunger, J. David. (2003). *Strategic Management and Business Policy, 5th Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Widarjono, Agus (2010). *Analisis Statistika Multivariant Terapan*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN
- Yanney John Parker (2014). *Business Strategy: It's Impact on Organizational Performance of SMEs in The Manufacturing Sector Inghana*. American Journal of Industrial and Business Management Vol.4
- Yunus, Eddy (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yuwono, Sony et al. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

LAMPIRAN 1

KUISIONER PENELITIAN

Kepada :

Yth. Manajer / Pemilik UKM di Yogyakarta

Bapak/Ibu yang terhormat,

Bersamaan dengan ini kami mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi daftar kuisisioner yang diberikan. Informasi yang bapak/ibu berikan hanya semata-mata digunakan untuk penelitian skripsi kami dengan judul **“Pengaruh Strategi Fungsional Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan Bagi UKM di Yogyakarta”**.

Semua jawaban pertanyaan dalam kuisisioner tidak berhubungan dengan benar atau salah oleh karena itu harapan kami kepada Bapak/Ibu agar dalam menjawab pertanyaan apa adanya sesuai dengan apa yang dialami Bapak/Ibu alami dalam melakukan pekerjaan sehari-hari. Jawaban dan identitas dari Bapak/Ibu akan terjamin kerahasiannya. Dengan begitu informasi yang diberikan oleh Bapak/Ibu merupakan bantuan yang sangat berarti dalam menyelesaikan penelitian ini.

Sebelumnya kami mohon maaf telah mengganggu waktu dan kesibukan kerja Bapak/Ibu sekalian. Kami mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu sekalian dalam mengisi kuisisioner ini.

Yogyakarta, 8 Desember 2017

(Rembulan Selaras)

DAFTAR PERTANYAAN

Karakteristik Responden

Mohon diisi semua pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang paling sesuai. Kuisisioner ini kami sebarakan guna tugas akhir dan kami tidak akan menyebarkan jawaban karena bersifat pribadi.

1. Nama :(boleh tidak diisi)
2. Jenis kelamin : a. Laki-laki b. Perempuan
3. Umur : a. < 21 tahun b. 31 – 40 tahun
b. 21 – 30 tahun d. > 40 tahun
4. Status : a. Lajang
b. Sudah menikah
5. Pendidikan terakhir : a. SD d. Diploma
b. SMP e. Sarjana
c. SMA
6. Memiliki pengalaman bisnis sebelumnya : a. Ya b. Tidak
7. Alasan memasuki dunia bisnis : a. Keinginan diri sendiri
b. Dorongan dari pihak keluarga
8. Karakteristik usaha yang dijalani : a. Kuliner d. Souvenir
b. Tekstil e. Industri pakaian dan tas
c. Meubel
9. Lama usaha : a. < 5 tahun c. 11 – 15 tahun
b. 5 – 10 tahun c. > 15 tahun
10. Jumlah karyawan : a. < 20 orang
b. 20 – 100 karyawan
11. Jumlah manajer : a. < 1 orang
b. 1 – 5 orang
12. Jenis usaha : a. Keluarga
b. Pribadi

Keterangan:

Bapak/Ibu/Sdr/i cukup memberikan tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai dengan keadaan saat ini. Indikator jawabannya yaitu: STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), dan SS (Sangat Setuju).

1. Strategi Keuangan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami menggunakan pinjaman dana dari luar					
2	Perusahaan kami senantiasa mencari sumber dana yang lebih menguntungkan					
3	Perusahaan kami senantiasa menginvestasikan kembali keuntungan yang telah diperoleh bagi pertumbuhan bisnis					
4	Perusahaan kami senantiasa mempertahankan saldo kas yang besar					

2. Strategi Produksi

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami senantiasa memperbaharui metode produksi pada setiap produk					
2	Perusahaan kami senantiasa melakukan perubahan produk agar kondisi produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan					
3	Perusahaan kami senantiasa menyediakan produk dengan keunggulan (fitur) yang terbaru					
4	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kualitas yang terbaik untuk produknya					
5	Perusahaan kami mampu menekan biaya pada semua area bisnis					

3. Strategi Sumber Daya Manusia

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami senantiasa melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan					
2	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan kesejahteraan para karyawan					
3	Perusahaan kami senantiasa mengukur dan mengevaluasi kinerja para karyawan					
4	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan produktivitas karyawan					
5	Perusahaan kami senantiasa menilai					

	kepuasan kerja para karyawan terhadap pekerjaannya					
6	Perusahaan kami senantiasa memberikan penghargaan (reward) kepada karyawannya guna meningkatkan produktivitas dan kualitas kinerja karyawan					

4. Strategi Pemasaran

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami senantiasa mencantumkan nama merek pada produk					
2	Perusahaan kami senantiasa mengutamakan pelayanan yang baik kepada pelanggan					
3	Perusahaan kami memberlakukan perpanjangan kredit pelanggan					
4	Perusahaan kami senantiasa memanfaatkan iklan / media social untuk pemasaran produk					
5	Perusahaan kami senantiasa menyesuaikan harga produk dengan harga pada pangsa pasar					
6	Perusahaan kami melakukan penjualan melalui saluran distribusi					
7	Perusahaan kami melakukan penjualan secara langsung kepada pelanggan					

5. Strategi Penelitian dan Pengembangan

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami senantiasa berkonsultasi pada ahli teknis dalam pengembangan produk					
2	Perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memprediksi hal yang berpotensi menjadi tren di industri					
3	Perusahaan kami senantiasa mengikuti kegiatan dan acara yang berhubungan dengan asosiasi perdagangan/industri untuk memperoleh pengetahuan tentang aktivitas yang dilakukan pesaing					

6. Kinerja Bisnis

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan					
2	Perusahaan kami mampu mencapai keuntungan (profit) yang telah ditargetkan					
3	Perusahaan kami mampu mencapai tingkat pertumbuhan jumlah karyawan yang telah ditargetkan					
4	Perusahaan kami mampu mencapai pangsa pasar (market share) yang telah ditargetkan					
5	Perusahaan kami melakukan investasi bisnis ke perusahaan lainnya					

TERIMA KASIH

LAMPIRAN 2

REKAPITULASI DATA PENELITIAN

No	Strategi Keuangan					Strategi Produksi						Strategi Sumber Daya Manusia						
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
1	5	4	3	4	16	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	3	4	23
2	4	5	5	4	18	4	4	3	4	3	18	5	5	4	5	4	5	28
3	3	3	4	4	14	3	3	3	4	3	16	4	4	4	4	4	4	24
4	3	4	4	4	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
5	2	4	5	4	15	4	5	5	5	4	23	4	4	5	4	4	4	25
6	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	4	4	25
7	3	3	4	4	14	4	4	4	5	3	20	3	4	4	4	4	4	23
8	3	3	4	3	13	4	4	3	3	2	16	3	3	3	3	3	4	19
9	2	4	5	3	14	5	5	4	4	5	23	4	4	5	5	4	4	26
10	3	4	2	4	13	4	4	3	4	3	18	3	3	3	3	2	4	18
11	3	3	4	3	13	4	4	3	5	3	19	4	4	4	4	3	4	23
12	3	3	4	4	14	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	4	3	22
13	4	4	4	4	16	5	5	4	5	3	22	4	5	4	4	4	5	26
14	3	3	3	4	13	3	4	3	3	3	16	3	4	3	3	3	3	19
15	2	4	4	3	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	4	23
16	3	3	2	3	11	5	5	3	5	3	21	4	4	4	4	3	4	23
17	4	5	5	4	18	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	5	26
18	5	5	3	4	17	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	24

No	Strategi Keuangan					Strategi Produksi						Strategi Sumber Daya Manusia						
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
19	3	5	4	3	15	5	5	4	5	4	23	5	5	5	4	4	5	28
20	4	4	5	4	17	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	4	24
21	4	3	4	3	14	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	3	4	23
22	4	4	4	4	16	5	4	4	5	3	21	3	3	3	3	3	5	20
23	3	3	3	4	13	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24
24	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	4	19
25	3	3	5	3	14	5	5	4	5	4	23	5	5	5	5	5	5	30
26	4	5	5	4	18	4	5	4	5	4	22	5	4	4	4	4	5	26
27	3	4	4	3	14	4	5	5	5	5	24	4	4	4	4	4	5	25
28	3	3	4	3	13	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	23
29	3	4	2	4	13	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	5	25
30	2	5	2	2	11	5	5	4	5	4	23	2	4	5	4	4	4	23
31	3	5	4	4	16	4	2	5	5	4	20	4	5	4	4	4	5	26
32	2	4	4	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
33	4	4	4	4	16	4	5	4	5	4	22	4	4	4	4	4	4	24
34	3	3	3	4	13	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	23
35	4	4	4	4	16	2	3	3	4	3	15	4	4	4	4	4	4	24
36	3	4	4	4	15	5	5	5	5	3	23	4	4	5	5	4	3	25
37	3	4	4	3	14	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	4	24
38	3	3	4	3	13	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24
39	3	3	5	4	15	5	5	5	5	5	25	3	5	5	5	5	5	28

No	Strategi Keuangan					Strategi Produksi						Strategi Sumber Daya Manusia						
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
40	3	3	4	3	13	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24
41	4	4	4	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	5	25
42	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	4	29
43	3	3	3	3	12	4	3	4	4	3	18	3	3	4	4	4	4	22
44	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
45	3	4	4	3	14	4	4	3	4	4	19	5	4	4	4	3	5	25
46	3	3	3	3	12	4	4	4	5	4	21	3	4	4	4	4	4	23
47	3	3	3	4	13	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24
48	4	4	4	4	16	4	4	5	5	4	22	4	5	5	4	4	5	27
49	3	3	4	4	14	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	4	23
50	3	3	3	3	12	3	5	3	5	3	19	3	5	5	4	3	3	23
51	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	21	4	5	4	4	4	5	26
52	4	5	5	4	18	4	4	3	5	3	19	2	3	3	4	3	3	18
53	3	3	3	3	12	3	3	4	5	3	18	3	3	4	4	4	4	22
54	3	3	3	4	13	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	24
55	4	5	5	5	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	5	5	4	26
56	4	4	3	4	15	3	4	3	4	3	17	4	4	4	4	4	3	23
57	4	4	4	4	16	3	3	4	5	3	18	3	4	4	4	4	4	23
58	3	4	4	5	16	3	4	5	5	4	21	4	5	5	5	4	4	27
59	3	4	5	4	16	5	4	4	5	3	21	3	4	4	4	4	4	23
60	3	3	4	3	13	5	5	4	5	4	23	4	5	4	4	4	5	26

No	Strategi Keuangan					Strategi Produksi						Strategi Sumber Daya Manusia						
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
61	4	4	5	5	18	4	4	5	5	4	22	4	4	4	4	4	5	25
62	3	4	5	4	16	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	4	4	24
63	3	4	4	4	15	4	5	4	5	3	21	4	4	4	4	4	4	24
64	4	4	4	4	16	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	3	18
65	4	4	4	3	15	4	5	4	5	4	22	5	5	5	5	4	4	28
66	3	3	4	3	13	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
67	3	4	4	3	14	4	5	4	5	4	22	3	4	4	4	4	4	23
68	3	4	4	3	14	4	4	4	4	3	19	4	5	4	4	4	5	26
69	3	3	5	4	15	4	4	3	5	3	19	3	5	4	4	4	4	24
70	3	3	4	3	13	4	5	4	5	3	21	4	5	4	4	4	5	26
71	3	3	4	5	15	5	5	5	5	3	23	3	4	5	5	5	4	26
72	4	5	4	3	16	4	5	4	5	4	22	3	3	3	4	3	3	19
73	3	3	4	4	14	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24
74	3	3	4	4	14	4	5	4	5	3	21	3	5	4	5	4	4	25
75	3	3	5	3	14	5	5	5	5	4	24	3	5	5	4	5	5	27
76	3	3	4	3	13	4	3	3	4	3	17	3	3	3	4	4	3	20
77	3	3	5	3	14	4	3	4	5	3	19	3	5	5	4	4	5	26
78	3	5	4	4	16	4	4	4	4	3	19	4	5	5	5	3	5	27
79	3	4	5	3	15	3	4	3	5	5	20	4	5	4	5	3	5	26
80	3	4	5	5	17	5	5	5	5	4	24	3	4	4	4	4	5	24
81	3	4	4	4	15	4	5	5	4	5	23	3	5	5	5	4	5	27

No	Strategi Keuangan					Strategi Produksi						Strategi Sumber Daya Manusia						
	1	2	3	4	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah	1	2	3	4	5	6	Jumlah
82	3	3	4	4	14	4	4	4	4	3	19	5	5	5	4	4	4	27
83	3	4	5	5	17	5	4	3	5	3	20	5	5	5	4	4	5	28
84	3	3	4	5	15	5	5	4	5	3	22	5	4	4	5	4	4	26
85	3	4	5	3	15	3	5	5	5	3	21	4	4	5	5	3	4	25
86	4	4	4	4	16	5	5	5	3	3	21	4	5	4	5	5	4	27
87	3	3	4	4	14	4	5	4	5	4	22	3	4	4	4	4	4	23
88	3	4	3	3	13	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	4	24
89	3	4	4	4	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	5	4	4	25
90	3	3	3	4	13	4	4	4	4	3	19	3	4	4	4	4	3	22
91	1	1	1	1	4	4	3	4	5	4	20	4	4	4	4	4	4	24
92	3	3	5	5	16	5	5	4	5	4	23	4	5	5	5	5	5	29
93	1	1	1	1	4	5	5	5	5	4	24	3	4	4	4	4	4	23
94	3	3	3	3	12	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	3	18
95	1	1	1	1	4	3	4	3	5	3	18	3	5	5	5	4	4	26
96	3	4	5	4	16	4	4	4	5	3	20	5	5	5	4	4	4	27
97	3	3	5	3	14	5	4	3	5	4	21	3	4	4	4	4	4	23

No	Strategi Pemasaran								Strategi Penelitian & Pengembangan				Kinerja Bisnis					
	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah
1	5	4	4	2	4	4	4	27	3	3	3	9	4	3	3	4	2	16
2	3	4	2	3	3	3	5	23	3	4	4	11	5	5	4	5	4	23
3	4	4	2	2	3	3	5	23	3	3	4	10	3	4	3	4	4	18
4	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
5	4	5	3	3	4	3	4	26	3	4	4	11	4	4	4	4	4	20
6	3	5	2	3	4	3	4	24	3	2	2	7	4	3	4	4	4	19
7	4	5	2	4	4	2	4	25	4	3	4	11	4	4	4	4	2	18
8	4	4	3	4	3	3	4	25	2	4	4	10	3	2	3	2	4	14
9	3	4	2	4	4	4	4	25	2	4	4	10	4	2	2	4	2	14
10	4	4	4	2	4	4	4	26	2	4	4	10	2	2	2	4	3	13
11	4	5	2	3	5	2	5	26	4	3	4	11	3	4	2	4	4	17
12	2	5	2	4	4	3	5	25	3	4	4	11	3	3	3	2	2	13
13	5	5	3	4	4	4	4	29	4	4	4	12	4	3	3	3	4	17
14	4	4	3	3	3	3	3	23	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
15	4	4	4	4	4	2	4	26	4	4	4	12	2	3	3	4	3	15
16	4	4	5	5	5	4	5	32	4	3	3	10	4	5	4	5	4	22
17	4	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
18	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	5	5	4	4	3	21
19	5	5	3	4	4	4	4	29	4	5	4	13	3	4	2	2	2	13

No	Strategi Pemasaran								Strategi Penelitian dan Pengembangan				Kinerja Bisnis					
	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah
20	2	5	3	4	5	5	5	29	2	2	3	7	4	4	4	4	2	18
21	2	4	4	3	4	2	4	23	3	4	4	11	2	2	3	2	2	11
22	5	5	2	3	2	4	4	25	4	4	2	10	4	4	2	4	2	16
23	3	4	3	4	4	3	4	25	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15
24	3	4	4	4	4	3	4	26	3	3	4	10	4	3	3	4	3	17
25	5	5	2	4	4	2	5	27	3	3	4	10	5	5	3	4	3	20
26	4	4	4	4	4	4	5	29	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
27	4	5	3	5	4	5	3	29	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19
28	3	4	3	4	4	3	4	25	4	4	4	12	3	3	3	3	3	15
29	4	4	4	4	2	3	4	25	4	3	3	10	2	2	3	2	2	11
30	4	5	3	4	4	4	4	28	4	5	4	13	4	4	4	4	3	19
31	2	5	4	3	4	4	5	27	2	4	5	11	4	4	5	4	2	19
32	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
33	4	5	3	2	4	2	4	24	4	4	2	10	2	3	3	2	2	12
34	2	5	3	5	4	3	5	27	3	3	3	9	3	3	3	3	4	16
35	2	4	4	2	4	4	4	24	2	4	4	10	3	3	4	3	2	15
36	3	5	3	4	5	3	5	28	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19
37	5	5	4	4	4	4	4	30	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
38	4	5	3	5	4	4	4	29	4	4	3	11	4	4	4	4	4	20
39	5	5	3	5	5	3	5	31	3	5	5	13	5	5	4	4	3	21

No	Strategi Pemasaran								Strategi Penelitian dan Pengembangan				Kinerja Bisnis					
	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah
40	4	5	3	5	4	4	4	29	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
41	5	4	3	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
42	5	5	4	3	5	5	4	31	3	4	4	11	4	3	3	3	3	16
43	5	5	3	5	4	4	4	30	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
44	4	4	3	3	3	3	4	24	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
45	5	4	3	3	5	3	4	27	4	5	5	14	2	3	3	3	4	15
46	4	5	3	4	4	4	4	28	3	4	4	11	3	3	3	3	3	15
47	4	5	3	4	5	4	5	30	4	4	4	12	4	4	3	4	4	19
48	4	5	3	4	4	4	5	29	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
49	4	4	3	4	4	3	4	26	3	4	4	11	4	4	3	3	3	17
50	4	5	3	3	4	4	4	27	4	4	4	12	3	3	3	3	2	14
51	4	5	4	4	4	4	4	29	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17
52	5	5	3	3	3	3	3	25	4	4	4	12	4	4	3	3	3	17
53	5	5	3	4	3	3	4	27	2	2	2	6	2	2	2	2	2	10
54	4	4	4	4	4	3	4	27	3	4	4	11	4	4	3	3	3	17
55	5	5	4	5	5	4	5	33	4	5	5	14	4	5	5	5	5	24
56	4	4	3	4	4	4	4	27	4	4	4	12	4	4	4	3	3	18
57	5	5	3	5	4	4	4	30	4	4	4	12	4	4	3	4	4	19
58	3	4	3	4	4	4	4	26	3	4	4	11	4	4	4	4	3	19
59	5	5	4	5	5	5	5	34	4	4	4	12	4	5	4	4	3	20

No	Strategi Pemasaran								Strategi Penelitian dan Pengembangan				Kinerja Bisnis					
	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah
60	3	5	3	4	3	3	5	26	4	4	3	11	3	3	3	3	3	15
61	4	5	3	5	5	4	4	30	4	5	4	13	4	4	4	4	5	21
62	4	5	4	4	4	3	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	3	19
63	4	5	3	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	3	4	4	19
64	4	5	3	4	4	4	5	29	3	3	3	9	4	4	3	4	3	18
65	4	5	3	4	4	3	5	28	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
66	5	5	3	3	4	3	4	27	3	4	4	11	4	3	3	4	3	17
67	4	5	3	3	3	3	4	25	5	4	4	13	4	4	3	4	3	18
68	5	5	3	5	4	4	4	30	5	4	4	13	4	5	4	3	3	19
69	5	5	3	4	5	4	4	30	4	3	3	10	5	5	5	3	3	21
70	4	5	3	4	4	4	5	29	3	3	3	9	3	3	3	4	3	16
71	5	5	3	3	3	3	5	27	4	4	4	12	4	4	3	4	3	18
72	4	5	3	4	4	3	5	28	3	4	4	11	5	4	3	3	4	19
73	4	5	3	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	3	3	18
74	4	4	4	3	3	3	4	25	3	3	3	9	3	4	3	4	3	17
75	4	5	3	5	5	3	5	30	4	5	5	14	4	4	3	4	3	18
76	3	5	3	5	3	3	5	27	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
77	4	5	3	5	3	3	3	26	3	3	4	10	4	4	3	4	3	18
78	3	5	3	5	5	3	5	29	3	5	3	11	3	4	3	3	5	18
79	4	5	3	3	3	3	5	26	3	4	4	11	3	4	3	4	3	17

No	Strategi Pemasaran								Strategi Penelitian dan Pengembangan				Kinerja Bisnis					
	1	2	3	4	5	6	7	Jumlah	1	2	3	Jumlah	1	2	3	4	5	Jumlah
80	5	5	3	5	5	2	5	30	3	3	4	10	4	4	4	4	3	19
81	5	5	3	5	3	3	3	27	3	5	5	13	5	4	3	3	3	18
82	3	5	3	5	5	4	4	29	5	3	3	11	4	3	3	3	3	16
83	5	5	3	5	4	3	5	30	3	3	3	9	4	4	4	4	5	21
84	5	5	3	5	4	4	4	30	4	4	5	13	4	3	3	3	3	16
85	3	5	3	5	4	3	5	28	5	3	3	11	4	4	4	4	5	21
86	5	4	4	5	5	5	5	33	5	5	5	15	4	4	3	3	3	17
87	4	5	3	4	4	3	5	28	3	3	4	10	4	4	3	4	3	18
88	4	4	3	4	4	3	4	26	4	3	3	10	4	4	3	3	3	17
89	4	5	3	4	4	3	4	27	3	5	5	13	4	4	4	4	3	19
90	4	5	3	4	4	3	4	27	4	5	4	13	3	3	3	3	3	15
91	1	1	1	1	1	1	1	7	4	4	4	12	4	4	4	3	4	19
92	5	5	3	4	4	3	5	29	5	4	4	13	4	4	4	4	4	20
93	1	1	1	1	1	1	1	7	4	4	5	13	1	1	1	1	1	5
94	4	4	3	3	4	3	4	25	3	3	3	9	3	3	3	3	3	15
95	1	1	1	1	1	1	1	7	3	3	3	9	1	1	1	1	1	5
96	3	5	3	3	4	3	4	25	3	4	3	10	4	4	3	4	3	18
97	4	4	3	5	5	5	5	31	4	3	4	11	4	4	3	4	4	19

LAMPIRAN 3

HASIL UJI VALIDITAS VARIABEL

➤ Strategi keuangan (X1)

Correlations

		SK1	SK2	SK3	SK4	TSK
SK1	Pearson Correlation	1	.513 ^{**}	.302 ^{**}	.415 ^{**}	.727 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.000	.000
	N	97	97	97	97	97
SK2	Pearson Correlation	.513 ^{**}	1	.405 ^{**}	.337 ^{**}	.761 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.000
	N	97	97	97	97	97
SK3	Pearson Correlation	.302 ^{**}	.405 ^{**}	1	.409 ^{**}	.743 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97
SK4	Pearson Correlation	.415 ^{**}	.337 ^{**}	.409 ^{**}	1	.727 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000
	N	97	97	97	97	97
TSK	Pearson Correlation	.727 ^{**}	.761 ^{**}	.743 ^{**}	.727 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97

➤ Strategi produksi (X2)

Correlations

		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	TSP
SP1	Pearson Correlation	1	.571 ^{**}	.307 ^{**}	.302 ^{**}	.208 [*]	.714 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.003	.040	.000
	N	97	97	97	97	97	97
SP2	Pearson Correlation	.571 ^{**}	1	.356 ^{**}	.348 ^{**}	.286 ^{**}	.772 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.004	.000
	N	97	97	97	97	97	97
SP3	Pearson Correlation	.307 ^{**}	.356 ^{**}	1	.269 ^{**}	.359 ^{**}	.673 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.008	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
SP4	Pearson Correlation	.302 ^{**}	.348 ^{**}	.269 ^{**}	1	.274 ^{**}	.612 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.008		.007	.000
	N	97	97	97	97	97	97
SP5	Pearson Correlation	.208 [*]	.286 ^{**}	.359 ^{**}	.274 ^{**}	1	.625 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.040	.004	.000	.007		.000
	N	97	97	97	97	97	97
TSP	Pearson Correlation	.714 ^{**}	.772 ^{**}	.673 ^{**}	.612 ^{**}	.625 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

➤ Strategi penelitian dan pengembangan

Correlations

		SPP1	SPP2	SPP3	TSPP
SPP1	Pearson Correlation	1	.427 ^{**}	.314 ^{**}	.721 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.002	.000
	N	97	97	97	97
SPP2	Pearson Correlation	.427 ^{**}	1	.735 ^{**}	.885 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97
SPP3	Pearson Correlation	.314 ^{**}	.735 ^{**}	1	.834 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.002	.000		.000
	N	97	97	97	97
TSPP	Pearson Correlation	.721 ^{**}	.885 ^{**}	.834 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97

➤ Kinerja bisnis

Correlations

		KB1	KB2	KB3	KB4	KB5	TKB
KB1	Pearson Correlation	1	.770 ^{**}	.575 ^{**}	.579 ^{**}	.382 ^{**}	.833 ^{**}
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
KB2	Pearson Correlation	.770 ^{**}	1	.623 ^{**}	.610 ^{**}	.440 ^{**}	.868 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
KB3	Pearson Correlation	.575 ^{**}	.623 ^{**}	1	.496 ^{**}	.444 ^{**}	.781 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
KB4	Pearson Correlation	.579 ^{**}	.610 ^{**}	.496 ^{**}	1	.479 ^{**}	.795 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	97	97	97	97	97	97
KB5	Pearson Correlation	.382 ^{**}	.440 ^{**}	.444 ^{**}	.479 ^{**}	1	.696 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	97	97	97	97	97	97
TKB	Pearson Correlation	.833 ^{**}	.868 ^{**}	.781 ^{**}	.795 ^{**}	.696 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	97	97	97	97	97	97

LAMPIRAN 4

HASIL UJI RELIABILITAS VARIABEL

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	97	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	97	100.0

- Reliabilitas Strategi Keuangan (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.720	4

- Reliabilitas Strategi Produksi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.711	5

- Reliabilitas Strategi Sumber Daya Manusia (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

- Reliabilitas Strategi Pemasaran (X4)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	7

- Reliabilitas Strategi Penelitian dan Pengembangan (X5)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.742	3

- Reliabilitas Kinerja Bisnis (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.854	5

LAMPIRAN 5
STATISTIK DESKRIPTIF

➤ Variabel Strategi Keuangan (X1)

Statistics

		SK1	SK2	SK3	SK4
N	Valid	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0
Mean		3.1031	3.5876	3.8763	3.5464
Range		4.00	4.00	4.00	4.00

➤ Variabel Strategi Produksi (X2)

Statistics

		SP1	SP2	SP3	SP4	SP5
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		4.0412	4.2165	3.9794	4.5464	3.5567
Range		3.00	3.00	3.00	2.00	3.00

➤ Variabel Strategi Sumber Daya Manusia (X3)

Statistics

		SSDM1	SSDM2	SSDM3	SSDM4	SSDM5	SSDM6
N	Valid	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		3.6082	4.1753	4.1134	4.1443	3.8557	4.1649
Range		3.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00

➤ Variabel Strategi Pemasaran (X4)

Statistics

		SPE1	SPE2	SPE3	SPE4	SPE5	SPE6	SPE7
N	Valid	97	97	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.9072	4.5464	3.0825	3.8454	3.8969	3.3814	4.2062
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

➤ Variabel Strategi Penelitian dan Pengembangan (X5)

Statistics

		SPP1	SPP2	SPP3
N	Valid	97	97	97
	Missing	0	0	0
Mean		3.5052	3.7526	3.7423
Range		4.00	4.00	4.00

➤ Variabel Kinerja Bisnis (Y)

Statistics

		KB1	KB2	KB3	KB4	KB5
N	Valid	97	97	97	97	97
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		3.6598	3.6495	3.3093	3.5361	3.1856
Range		4.00	4.00	4.00	4.00	4.00

LAMPIRAN 6

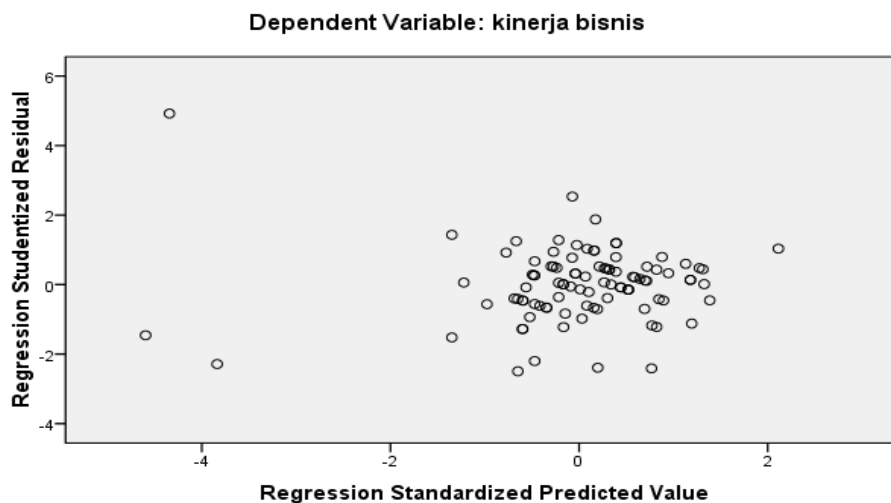
HASIL UJI ASUMSI KLASIK

➤ Uji Multikolonieritas

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
2 (Constant)		
Strategi Keuangan	.520	1.925
Strategi Produksi	.728	1.375
Strategi Sumber Daya Manusia	.764	1.309
Strategi Pemasaran	.500	1.998
Strategi Penelitian dan Pengembangan	.818	1.223

➤ Uji Heteroskedastisitas

Scatterplot



➤ Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		97
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.47662852
Most Extreme Differences	Absolute	.096
	Positive	.096
	Negative	-.094
Kolmogorov-Smirnov Z		.941
Asymp. Sig. (2-tailed)		.338

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7

ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA

*Regression***Variables Entered/Removed^p**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	strategi penelitian, strategi keuangan, strategi sumber daya manusia, strategi produksi, strategi pemasaran ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: kinerja bisnis

Model Summary^p

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.651 ^a	.424	.392	.490	2.031

a. Predictors: (Constant), Strategi Penelitian dan Pengembangan, Strategi Keuangan, Strategi Sumber Daya Manusia, Strategi Produksi, Strategi Pemasaran

b. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	16.060	5	3.212	13.403	.000 ^a
Residual	21.809	91	.240		
Total	37.869	96			

a. Predictors: (Constant), Strategi Penelitian dan Pengembangan, Strategi Keuangan, Strategi Sumber Daya

Manusia, Strategi Produksi, Strategi Pemasaran

b. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.407	.585		-.697	.488		
	Strategi Keuangan	.281	.111	.279	2.526	.013	.520	1.925
	Strategi Produksi	.155	.126	.115	1.233	.221	.728	1.375
	Strategi Sumber Daya Manusia	.142	.127	.102	1.117	.267	.764	1.309
	Strategi Pemasaran	.341	.117	.329	2.925	.004	.500	1.998
	Strategi Penelitian dan Pengembangan	.099	.107	.082	.932	.354	.818	1.223

a. Dependent Variable: Kinerja Bisnis

