

**TESIS**

**PERENCANAAN STRATEGI DALAM MEDIASI PENGARUH FAKTOR  
MANAJERIAL TERHADAP KINERJA UMKM *HANDYCRAFT*  
KABUPATEN BANTUL YOGYAKARTA**

**Diajukan sebagai persyaratan kelulusan studi Magister  
dan memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)**



**Disusun oleh :  
Ferdinan Jurintha Meliala  
241 170 008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"  
YOGYAKARTA  
2019**

TESIS

PERENCANAAN STRATEGI DALAM MEDIASI PENGARUH FAKTOR  
MANAJERIAL TERHADAP KINERJA UMKM *HANDYCRAFT* KABUPATEN  
BANTUL YOGYAKARTA

Oleh :

FERDINAN JURINTHA MELIALA

NPM : 241170008

Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji

Pada Tanggal 16 agustus 2019

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing :  
Pembimbing I



Dr. Sabihaini, SE, M.Si

Pembimbing II



Dr. Hendro Widjanarko, MM

Program Studi  
Magister Manajemen  
Koorprodi MM



Dr. Dra. Wisnalmawati, MM  
NIP. 19620422 199003 2 001

Tim Penguji :  
Penguji I



Dr. M. Amas Effendi, M.Si

Penguji II



Dr. Haddy Suprpto, MS

Mengetahui  
Yogyakarta 16 agustus 2019

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Dekan



Dr. Drs. Winarno, MM  
NIP. 19620621 199103 1 001

## **PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS**

Saya menyatakan bahwa Tesis yang saya tulis dengan judul “Perencanaan Strategi Dalam Mediasi Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja UMKM Handycraft Kabupaten Bantul” sepengetahuan saya di dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur, jiplakan saya bersedia Tesis Magister dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Yogyakarta, 16 Agustus 2019  
**Yang memberi pernyataan**

Ferdinan Jurintha Meliala, SE

## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan pada tanggal 22 Mei 1994 di Medan, anak kedua dari tiga bersaudara dengan ayah bernama Darwin Immanuel Meliala dan ibu bernama Arih Ersada Pinem. Penulis menyelesaikan pendidikan di SD Xaverius Padang Sidempuan, setelah itu penulis melanjutkan pendidikan ke SMP Kalam Kudus Medan, kemudian penulis melanjutkan pendidikan ke SMA Kalam Kudus Medan, dan di tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Universitas Atmajaya Yogyakarta pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi dan lulus pada tanggal 25 Februari 2017, dan di tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan program studi Magister Manajemen di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.

## MOTO DAN PERSEMBAHAN

Yesaya 41 : 10

*"Janganlah takut, sebab Aku menyertai engkau, janganlah bimbang, sebab Aku ini Allahmu; Aku akan meneguhkan, bahkan akan menolong engkau; Aku akan memegang engkau dengan tangan kanan-Ku yang membawa kemenangan"*

Amsal 1 : 7

*"Takut akan Tuhan adalah permulaan pengetahuan, tetapi orang bodoh menghina hikmat dan didikan"*

**Tesis ini kupersembahkan untuk:**

1. Kedua orang tua tercinta yang telah membesarkan dan menjadikan diriku seperti sekarang
2. Kak Eci dan dek Fenny serta seluruh keluarga besar yang senantiasa memberikan motivasi

## **KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH**

Puji syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas segala kasih, berkat, kesehatan dan kekuatan yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Perencanaan Strategi Dalam Mediasi Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja UMKM Handycraft Kabupaten Bantul”.

Di dalam tulisan ini, disajikan pokok-pokok pembahasan yang meliputi perencanaan strategi dalam mediasi pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja UMKM handycraft Kabupaten Bantul. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun sudah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih dirasakan kakurangannya, oleh karena itu penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan. Selanjutnya penulis haturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibunda Arih Ersada dan Ayahanda Darwin Immanuel dimana dengan berkat untaian do’a, belaian kasih sayang yang tiada henti, sehingga penulis mendapatkan kemudahan dalam menyelesaikan tugas akademik ini. Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. M. Irhas Effendi, M.S selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
2. Bapak Dr. Drs. Winarno, M.M selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta.
3. Ibu Dr. Sabihaini, SE., M.Si selaku pembimbing I dan Dr. Hendro Widjanarko, MM selaku pembimbing II, sekali lagi terima kasih atas arahan dan

masukannya yang sangat membantu dalam penulisan tesis ini

4. Bapak Dr. M. Irhas Effendi, M.S selaku penguji I dan Dr. Haddy Suprpto, MS selaku penguji II, terima kasih atas kritik yang membangun dan saran yang telah diberikan.
5. Dr. Dr. Heru Tri Sutiono selaku penjamin mutu yang selalu memberikan masukan dan petunjuk dalam karya ilmiah ini.
6. Ibu Dr. Dra. Wisnalmawati, M.M selaku Koordinator Prodi Magister Manajemen dan jajarannya para staf Prodi Magister Manajemen.
7. Seluruh responden selaku pemilik UMKM yang ada di Kabupaten Bantul yang telah membantu peneliti dalam mendapatkan informasi mengenai variabel yang diteliti.
8. Para Dosen Akademik Prodi Magister Manajemen yang telah Ikhlas mendidik, membina dan menambah pengetahuan selama mengikuti jenjang pendidikan.
9. Seluruh keluarga besar tercinta yang turut membantu, menyemangati dan mendoakan dalam penyelesaian Tesis ini.
10. Sahabat-sahabatku yang selalu menemani dalam suka dan duka

Penulis tidak lupa menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat Penulis sebutkan satu per satu yang berkenan memberikan bantuan, baik moril maupun materil hingga tulisan ini dapat diselesaikan. Akhir kata, semoga Tesis ini bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Yogyakarta, 21 Agustus 2019

Penulis

## ABSTRAK

Ferdinan Jurintha Meliala (2019) Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Yogyakarta. Perencanaan Strategi Dalam Mediasi Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja UMKM Handycraft Kabupaten Bantul. Pembimbing I: Sabihaini dan Pembimbing II: Hendro Widjanarko.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja UMKM dengan perencanaan strategi sebagai variabel mediasi pada UMKM di Kabupaten Bantul. Populasi pada penelitian ini adalah UMKM yang ada di Kabupaten Bantul yang meliputi kerajinan gerabah (keramik), kerajinan kayu, kerajinan kulit dan kerajinan bambu yang berjumlah 3.229 UMKM, dan yang menjadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 97 UMKM. Pengambilan sampel menggunakan *cluster random sampling proporsional*. Metode analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis kuantitatif dengan teknik analisis menggunakan PLS (*Partial Least Square*).

Temuan penelitian ini, yaitu : 1) faktor manajerial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM; 2) faktor manajerial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategi; 3) perencanaan strategi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM; 4) faktor manajerial memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM yang dimediasi oleh perencanaan strategi.

**Kata Kunci:** Perencanaan strategi, kinerja, faktor manajerial, UMKM

## **ABSTRACT**

Ferdinan Jurintha Meliala (2019) Master of Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of National Development "Veteran" Yogyakarta. Strategic Planning in Mediation The Effect of Managerial Factors on Handycraft MSMEs Performance of Bantul Regency. Advisor I: Sabihaini and Supervisor II: Hendro Widjanarko.

This study aims to determine and analyze the influence of managerial factors on the performance of MSMEs with strategic planning as a mediating variable at MSMEs in Merauke Regency. The population in this study were MSMEs in Bantul Regency which included pottery (ceramics), wood crafts, leather crafts and bamboo crafts totaling 3,229 MSMEs, and there are 97 MSMEs used as samples. Sampling using proportional random sampling cluster. Data analysis methods include descriptive analysis and quantitative analysis with analytical techniques using PLS (Partial Least Square).

The findings of this study: 1) managerial factors have a positive and significant influence on performance of MSMEs; 2) managerial factors have a positive and significant influence on strategic planning; 3) strategic planning have a positive and significant impact on performance of MSMEs; 4) managerial factors have a positive and significant influence on MSME performance mediated by strategic planning.

**Keywords:** Strategic planning, Performance, Managerial Factors, MSME

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS.....	iii
HALAMAN RIWAYAT HIDUP.....	iv
HALAMAN MOTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
HALAMAN KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMAKASIH.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori.....	11
1. Kinerja Usaha Mikro Kecil dan menengah (UMKM).....	11
2. Usaha Mikro Kecil dan Menengah.....	14
3. Faktor Manajerial .....	15
4. Perencanaan Strategi .....	18
B. Penelitian Terdahulu.....	22
C. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis .....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Rancangan Penelitian.....	29
B. Objek Penelitian dan Waktu Penelitian.....	29
C. Populasi.....	29
D. Sampel dan Teknik Sampling.....	30

E. Jenis Data.....	32
F. Teknik Pengumpulan Data.....	32
G. Definisi Operasional Variabel.....	32
H. Skala Pengukuran Variabel.....	34
I. Uji Instrumen.....	36
J. Teknik Analisis Data.....	37
1. Metode Statistik Deskriptif.....	37
2. Analisis Inferensial/Kuantitatif.....	38
3. Uji Sobel ( <i>Sobel Test</i> ) .....	43

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	45
B. Analisis Deskriptif.....	45
1. Analisis Karakteristik UMKM.....	46
2. Deskripsi Variabel Penelitian.....	48
C. Uji Validitas dan Reabilitas PLS.....	52
D. Pengujian Hipotesis.....	54
1. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	54
2. Pengujian Hipotesis.....	56
E. Pembahasan.....	59
1. Pengaruh Langsung.....	59
2. Pengaruh Tidak Langsung.....	62

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan.....	64
B. Saran.....	64

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

A. Lampiran 1 Kuesioner.....	69
B. Lampiran 2 Uji Instrumen Penelitian.....	73
C. Lampiran 3 Tabulasi Data.....	75
D. Lampiran 4 Hasil Output PLS.....	80
E. Lampiran 4 Hasil Output Uji Sobel .....	83

## DAFTAR TABEL

### Halaman

Tabel 1.1 Perkembangan Jumlah UMKM DIY tahun 2012-2015.....	3
Tabel 1.2 Data Sebaran UMKM di Propinsi DIY Tahun 2017.....	4
Tabel 1.3 Pertumbuhan UMKM di Kabupaten Bantul.....	5
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3.1 Penentuan Jumlah Sampel di Setiap Sentra Handycraft Bantul....	31
Tabel 3.2 Skala Likert Variabel Kinerja.....	34
Tabel 3.3 Skala Likert Variabel Faktor Manajerial.....	35
Tabel 4.1 Tingkat Pengembalian Kuesioner.....	45
Tabel 4.2 Karakteristik UMKM Berdasarkan Jenis Usaha.....	46
Tabel 4.3 Karakteristik UMKM Berdasarkan Usia UMKM.....	47
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	48
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel Perencanaan Strategi.....	49
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Kinerja UMKM.....	50
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Faktor Manajerial.....	51
Tabel 4.8 <i>Outer Loadings</i> .....	53
Tabel 4.9 Composite Reliability dan AVE.....	54
Tabel 4.10 Hasil Path Coefficient.....	55
Tabel 4.11 Hasil Uji Sobel.....	56

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Volume Ekspor Kabupaten Bantul 2013 – 2017.....	6
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	26
Gambar 3.1 Skala semantik Variabel Perencanaan Strategi.....	35
Gambar 3.2 Model Diagram Alur.....	39
Gambar 4.1 Diagram Path.....	55

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Usaha kecil, mikro dan menengah (UMKM) adalah usaha yang dimiliki perseorangan dan berskala kecil walaupun demikian, usaha mikro kecil dan menengah merupakan salah satu bagian penting dalam perekonomian di Indonesia, selain memiliki peranan penting dalam laju perekonomian masyarakat. Secara nasional, usaha kecil dan menengah mempunyai kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam rangka mewujudkan tujuan pembangunan nasional pada umumnya dan tujuan pembangunan ekonomi pada khususnya. Peran ini dapat dilihat dalam hal penyediaan kesempatan usaha, lapangan kerja dan peningkatan ekspor. Usaha kecil dan menengah lebih mampu untuk bertahan lebih lama dari krisis ekonomi, karena mempunyai karakteristik yang lebih fleksibel dan lebih memanfaatkan sumber daya lokal sehingga bisa diandalkan untuk mendukung ketahanan ekonomi.

Pada saat ini, UMKM sudah menjadi isu global, tidak hanya menjadi isu nasional apalagi sebatas daerah. Pelaku UMKM memang banyak berkembang di daerah sesuai dengan potensi yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Lebih lanjut lagi UMKM di tingkat daerah juga dapat menjadi pemasukan untuk perekonomian daerah tersebut. Tidak sebatas pada pemasukan daerah, tetapi potensi dari UMKM

telah menjadi strategi masing-masing negara dalam menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi Asean). Perjanjian MEA 2015 menyepakati terbentuknya pasar tunggal ASEAN dan basis produksi yang terintegrasi. Selain itu, akan terjadi arus barang dan jasa, investasi, modal, serta tenaga kerja ahli secara bebas. Oleh sebab itu, masyarakat Indonesia khususnya pelaku UMKM diharapkan dapat mengambil peluang dalam pasar produk UMKM. Apabila pelaku UMKM tidak dapat mengambil bagian dalam pasar UMKM MEA maka yang terjadi adalah Indonesia menjadi target konsumen yang besar untuk produk-produk impor.

Berbagai persoalan tersebut dapat diatasi apabila para pengusaha kecil dan menengah mampu mengembangkan usahanya dengan selalu berorientasi pada pasar, peningkatan kualitas manajemen, produktivitas dan kinerja dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dan selalu mengikuti perkembangan informasi dan teknologi. Oleh karena itu perlu kebijakan pembinaan dan pengembangan usaha kecil dan menengah yang dapat mendorong ke arah yang lebih maju dan mandiri serta mampu meningkatkan perannya dalam perekonomian nasional (Riyadi, 2001).

Di Yogyakarta terdapat berbagai jenis UMKM, yaitu aneka usaha, perdagangan, industri pertanian dan industri non pertanian. Pada Tabel 1.1, disajikan data jumlah UMKM yang terdapat di Yogyakarta. Berdasarkan tabel tersebut, jumlah UMKM secara umum mengalami kenaikan pada tahun 2012 – 2013, tetapi kemudian menurun pada tahun 2014 dan naik secara tidak signifikan pada tahun 2015.

**Tabel 1.1**

**Perkembangan Jumlah UMKM DIY tahun 2012-2015**

JENIS USAHA	TAHUN 2012	TAHUN 2013	%	TAHUN 2014	%	TAHUN 2015	%
Usaha Mikro	111.591	111.912	0.29	73.647	(34.19)	73.899	0.34
Usaha kecil	50.999	51.459	0.90	39.556	(23.13)	39.755	0.50
Usaha Menengah	30.801	31.121	1.04	23.641	(24.04)	23.770	0.55
<b>Jumlah</b>	<b>193.391</b>	<b>194.492</b>	<b>0.57</b>	<b>136.844</b>	<b>(29.64)</b>	<b>137.424</b>	<b>0.42</b>

Sumber : Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM tahun 2012-2015

Berdasarkan Tabel 1.1 secara rinci dapat dijelaskan bahwa usaha mikro pada tahun 2012 ke 2013 mengalami pertumbuhan sebesar 0.29 %, tapi tahun 2013 ke 2014 mengalami penurunan yang signifikan sebesar (34.19) %, tahun 2014 ke 2015 kembali mengalami peningkatan sebesar 0.34 %. Usaha kecil pada tahun 2012 ke 2013 mengalami pertumbuhan sebesar 0.90 %, tapi tahun 2013 ke 2014 mengalami penurunan yang signifikan sebesar (23.13) %, tahun 2014 ke 2015 kembali mengalami peningkatan sebesar 0.50 %. Usaha menengah pada tahun 2012 ke 2013 mengalami pertumbuhan sebesar 1.04 %, tapi tahun 2013 ke 2014 mengalami penurunan yang signifikan sebesar (24.04) %, tahun 2014 ke 2015 kembali mengalami peningkatan sebesar 0.55 %.

Perkembangan jumlah UMKM di Propinsi DIY tidak lepas dari kontribusi UMKM yang ada di Kabupaten dan Kota yang ada di DIY. Berikut akan disajikan data sebaran UMKM yang ada di Propinsi DIY, berdasarkan data yang dihimpun dari Dinas Koperasi dan UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta tahun 2017.

**Tabel 1.2**

**Data Sebaran UMKM di Propinsi DIY Tahun 2017**

No	Kabupaten	Sebaran UMKM (%)
1	Bantul	26%
2	Gunung Kidul	22%
3	Kulon Progo	20%
4	Sleman	18%
5	Kota Yogyakarta	14%

Sumber : Dinas Koperasi dan UMKM Propinsi DIY tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.2 terlihat bahwa sebaran UMKM terbesar di provinsi DIY berada di Kabupaten Bantul dengan jumlah persentase sebesar 26%, disusul Kabupaten Gunung Kidul sejumlah 22%, kemudian Kabupaten Kulon Progo sebesar 20%, diikuti Kabupaten Sleman 18%, dan yang terakhir Kota Yogyakarta sejumlah 14% yang merupakan sebaran UMKM terkecil dibandingkan dengan empat Kabupaten lainnya. Kabupaten Bantul merupakan salah satu Kabupaten di Propinsi DIY dengan sebaran UMKM yang terbesar yakni 26%. Banyak bermunculannya usaha-usaha baru di Kabupaten Bantul semakin mendorong laju pertumbuhan ekonomi di Kabupaten Bantul dan Daerah Istimewa Yogyakarta. Kabupaten Bantul merupakan daerah paling berpotensi dalam pengembangan UMKM karena memiliki jumlah terbesar dibandingkan empat kabupaten lainnya. Jumlah UMKM yang ada di Bantul juga mengalami peningkatan dalam 3 tahun terakhir.

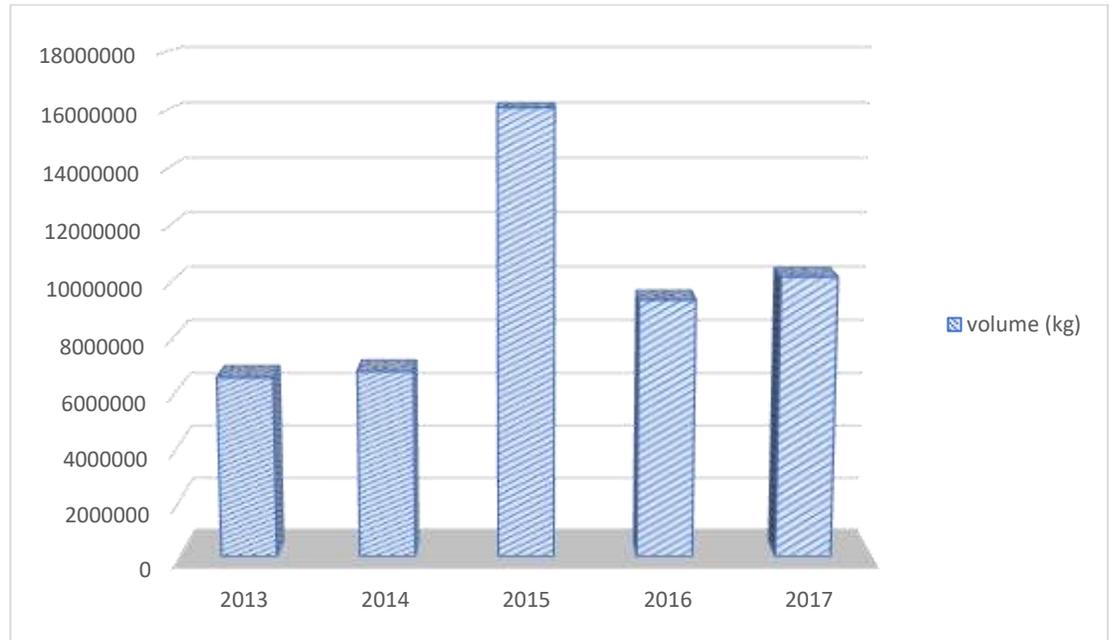
**Tabel 1.3**  
**Pertumbuhan UMKM di Kabupaten Bantul**

Jenis Usaha	2015	2016	2017
Usaha Mikro	27.672	27.708	27.828
Usaha Kecil	11.531	11.544	11.594
Usaha Menengah	6.918	6.926	6.956
Jumlah	46.121	46.178	46.378

Sumber : Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul tahun 2017

Banyak bermunculannya usaha-usaha kecil dan menengah yang baru merupakan hal positif yang dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi di wilayah Kabupaten Bantul secara khusus dan di Yogyakarta secara luas. Namun di sisi lain bagi industri kreatif sendiri, munculnya usaha-usaha baru ini juga diharapkan dapat bertahan dalam kurun waktu yang lama. UMKM harus terus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya agar usahanya terus berkembang dan hidup dalam waktu yang lama. Isbala (2015) mengatakan kinerja sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian hasil dalam pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi. Jadi, semakin tinggi kinerja organisasi, maka semakin tinggi tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Berdasarkan ekspor yang dilakukan kabupaten Bantul mengalami penurunan yang cukup signifikan. Padahal pada saat ini sudah dimulai MEA (Masyarakat Ekonomi Asia) dimana seharusnya dapat meningkatkan jumlah ekspor UMKM di Kabupaten Bantul sekaligus mampu meningkatkan perenominan.



Sumber : Badan Pusat Statistik Kabupaten Bantul 2018

**Gambar 1.1**

**Volume Ekspor Kabupaten Bantul 2013 – 2017**

Berdasarkan Gambar 1.1, jumlah ekspor kabupaten Bantul mengalami penurunan untuk tahun 2017 dibandingkan dengan tahun 2015. Hal ini yang mendasari peneliti melakukan penelitian pada Kabupaten Bantul. Penelitian ini dilakukan untuk memberikan informasi bagaimana faktor manajerial dalam perencanaan strategi untuk mengoptimalkan kinerja UMKM yang ada di Kabupaten Bantul.

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum, kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. Ukuran kinerja suatu organisasi sangat penting, guna evaluasi dan perencanaan masa

depan (Indra 2006). Ada beberapa faktor yang menyebabkan penurunan kinerja, diantaranya karena memiliki kendala pada keterbatasan sumberdaya manusia, terutama dalam aspek *entrepreneurship* dan manajemen. Keterbatasan ini menyebabkan kurangnya pemahaman strategi dan manajerial yang dimiliki oleh pengusaha UMKM sehingga menyebabkan kinerja yang menurun dan mengharuskan mereka untuk menutup usahanya. Kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat dimana perusahaan menjadi terkait dengan perencanaan strategi. Proses perencanaan strategi bergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategi dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan dengan kinerja ( Hopkins and Hopkins, 1997).

Kemampuan manajerial sangat mempengaruhi dalam menyusun perencanaan strategi, untuk itu manajer dituntut untuk pandai membaca lingkungan yang dinamis supaya bisa menerapkan strategi yang tepat, selain itu manajer perlu memiliki banyak keahlian dan keyakinan terhadap semua karyawan supaya bisa meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyusun perencanaan strategi dan pada akhirnya mampu meningkatkan kinerjanya. Keahlian dalam perencanaan strategi ini termasuk didalamnya adalah pengetahuan dan kemampuan untuk penerapan perencanaan strategi.

Miller (1987) dan Hopkins and Hopkins (1997) mengembangkan dua variabel utama yaitu faktor personalitas manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya pengaruh perencanaan dengan kinerja serta keahlian perencanaan strategi. Penjelasan ini

berfokus pada pimpinan perusahaan. Kemampuan dalam perencanaan strategi adalah pengetahuan dan keahlian pengelola perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategi. Keyakinan akan pengaruh perencanaan strategi dan kinerja didefinisikan sebagai seberapa besar keyakinan pimpinan perusahaan terhadap perencanaan strategi dapat meningkatkan kinerja perusahaan

Pada UMKM, pimpinan puncak (*top management*) biasanya adalah pemilik yang sekaligus merangkap pengelola. Karakteristik manajer/pemilik sendiri sangat penting dalam UMKM, hal ini berkaitan dengan proses manajemen pada perusahaan kecil dan menengah yang unik, dimana pengambilan keputusan manajemen yang termasuk dalam perencanaan strategi, kemauan melakukan inovasi dan keberanian mengambil resiko dilakukan oleh pemilik/manajer. Oleh karena itu kesuksesan dan kinerja perusahaan kecil dan menengah sangat dipengaruhi oleh personalities, ekspektasi dan kemampuan manajer (Hadjimanolis, 2000).

Hopkins dan Hopkins (1997), Arasa dan K'obonyo (2012), Sandada, dkk (2015), dan Kumar (2015) mengatakan bahwa perencanaan strategi sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. Perencanaan strategi yang baik akan muncul dari faktor manajerial yang berkualitas sehingga akan berdampak pada kinerja UMKM

Berdasarkan uraian maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Perencanaan Strategi dalam Mediasi Pengaruh Faktor manajerial Terhadap Kinerja UMKM *Handycraft* Kabupaten Bantul Yogyakarta”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan adalah :

1. Apakah faktor manajerial berpengaruh langsung terhadap perencanaan strategi UMKM handycraft Bantul?
2. Apakah faktor manajerial berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UMKM handycraft Bantul yang dimediasi oleh perencanaan strategi?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis :

1. Pengaruh langsung faktor manajerial terhadap perencanaan strategi UMKM.
2. Pengaruh tidak langsung faktor manajerial terhadap kinerja UMKM yang dimediasi oleh perencanaan strategi.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi pengusaha UMKM

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada UMKM dalam memahami pengaruh faktor manajerial dalam menyusun perencanaan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja UMKM

2. Bagi pemerintah daerah Bantul

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau masukan bagi pemerintah daerah Kabupaten Bantul dalam membuat program – program yang dapat meningkatkan kinerja UMKM

3. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan bagi peneliti dan peneliti dapat menerapkan teori-teori yang telah di terima selama masa perkuliahan untuk memecahkan masalah yang diteliti tersebut.

4. Bagi para akademisi dan pembaca

Hasil penelitian ini di harapkan dapat memberikan tambahan wawasan bagi mahasiswa maupun masyarakat atau juga dapat digunakan sebagai bahan referensi di kemudian hari.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Kinerja Usaha Mikro Kecil dan Menengah**

###### **a. Pengertian Kinerja UMKM**

Definisi kinerja merujuk pada tingkat pencapaian atau prestasi dari UMKM dalam periode waktu tertentu. 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. Menurut Indra (2006), kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi tersebut. Menurut Ardiana (2010) kinerja merupakan suatu pencapaian persyaratan-persyaratan pekerjaan tertentu yang akhirnya secara langsung dapat tercermin dari *output* yang dihasilkan baik jumlah maupun kualitasnya. Winata dan Devie (2013) mengatakan kinerja merupakan hasil dari kegiatan kerjasama diantara anggota atau komponen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Beal, 2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu

pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava et al, 1994). Pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (multiple measures) (Bhargava et al,1994; Venkatraman & Ramunajam,1986). Beal (2000) mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (Return On Investment) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai fixed cost (Wright et al, 1995). Lebih jauh Sapienza et al (1988) mengemukakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen sehingga pengukuran menjadi tidak valid.

Mengantisipasi tidak tersedianya data - data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beal,2000). Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Penelitian Voss & Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif. Berdasarkan uraian diatas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada

persepsi manajer (pemilik) UMKM atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan.

#### **b. Indikator Kinerja UMKM**

Menurut Sutapa (2014) dan Dibrell (2008) indikator pada variabel kinerja UMKM yaitu :

##### a. Pertumbuhan Laba

Pertumbuhan laba adalah perubahan persentase kenaikan laba yang diperoleh UMKM. Pertumbuhan laba yang baik, mengisyaratkan bahwa UMKM mempunyai keuangan yang baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai UMKM.

##### b. Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan (*sales growth*) adalah cerminan kemampuan perusahaan dari waktu ke waktu. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan suatu UMKM maka UMKM tersebut berhasil menjalankan strateginya.

##### c. Pertumbuhan *Market Share*

Pertumbuhan *market share* adalah persentase total penjualan suatu perusahaan dari seluruh sumber dalam industri tertentu.

## **2. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)**

Menurut UU no 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro Kecil dan Menengah adalah sebagai berikut:

- a. Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).
- b. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).
- c. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan kriteria memiliki kekayaan

bersih lebih dari Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

### **3. Faktor Manajerial**

#### **a. Pengertian manajemen**

Secara etimologis, Manajemen adalah kosa kata yang berasal dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*menegement*” yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sejauh ini memang belum ada kata yang mapan dan diterima secara universal sehingga pengertiannya untuk masing-masing para ahli masih memiliki banyak perbedaan. Menurut Robbins dan Jugde (2008) manajemen adalah proses pengkoordinasian kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut diselesaikan secara efektif dan efisien melalui orang lain. Manajemen dengan manajerial ada keterkaitan satu sama lain oleh karena itu peneliti menjelaskan definisi manajemen. Konsep manajerial sangat berhubungan dengan manajer, manajer merupakan obyek atau orang sedangkan manajerial adalah keterampilan dan keahlian yang dimiliki seorang manajer.

### **a. Pengertian manajer**

Manajer adalah orang yang mengatur pekerjaan atau kerja sama di antara berbagai kelompok atau sejumlah orang untuk mencapai sasaran, manajer berwenang dan bertanggung jawab membuat rencana, mengatur, memimpin, dan mengendalikan pelaksanaannya untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins dan Jugde (2008) mendefinisikan manajer (*manager*) sebagai orang yang menyelesaikan tugas melalui orang lain. Manajer membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengatur aktivitas karyawan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan dalam perencanaan strategi untuk meningkatkan kinerja dan daya saing UMKM

### **b. Fungsi manajerial**

Menurut Dessler (2008) ada lima fungsi manajerial dalam ruang lingkup manajemen, yaitu:

#### 1) Memimpin (*Leading*)

Tugas utama dari seorang manajer adalah memimpin suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan organisasi tersebut.

#### 2) Perencanaan (*Planning*)

Suatu kegiatan yang dilakukan dimana kegiatan tersebut menjadi tujuan dari organisasi dengan suatu rencana ataupun sebagai acuan agar bisa meraih tujuan yang telah ditentukan organisasi sebelumnya.

### 3) Pengorganisasian (*Organizing*)

Memetakan berbagai kegiatan yang sifatnya lebih besar menjadi beberapa kegiatan yang lebih kecil dengan cara membagi tiap tugas supaya diperoleh kegiatan yang lebih sederhana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan lebih cermat. Kegiatan pengorganisasian ini sendiri diantaranya menghubungkan serta mengatur pekerjaan sehingga mampu dilaksanakan secara lebih efisien dan lebih efektif.

### 4) Pengarahan (*Directing*)

Tindakan yang berupaya supaya semua anggota kelompok dapat berusaha untuk meraih tujuan yang sesuai dengan rencana manajerial serta usaha. Proses implementasi program supaya bisa untuk dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi tersebut dan juga proses memotivasi supaya seluruh pihak dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan mampu menghasilkan produktifitas yang tinggi dan penuh kesadaran.

### 5) Pengawasan (*Controlling*)

Memastikan bahwa seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, dilaksanakan secara terorganisasi dan dapat berjalan dengan lancar.

#### **c. Indikator Faktor Manajerial**

Menurut Hopkins & Hopkins (1997), Abadiyah (2013), dan Jumingan (2015) indikator pada faktor manajerial meliputi:

#### 1) Keahlian manajerial

Keahlian manajerial dalam perencanaan strategi sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan daya saing, jika manajerial tidak memiliki keahlian dalam perumusan perencanaan strategi maka organisasi atau UMKM tersebut tidak akan berkembang dan susah beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis.

#### 2) Keyakinan manajerial

Keyakinan dalam perencanaan strategi mencerminkan usaha untuk memperbaiki, keyakinan dan berpikir positif merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja dan daya saing.

### **4. Perencanaan Strategi**

#### **a. Pengertian Perencanaan Strategi**

Perencanaan strategi hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan strategi merupakan "the one best way" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis, perencanaan strategi juga merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku

bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, H.1994).

Menurut David (2011) perencanaan strategi dapat di definisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana di siratkan oleh definisi ini, manajemen strategi berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Oleh karena itu, perencanaan strategi sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal (Hopkins 1997).

Strategi yang baik dan tepat memiliki proses yang lebih terperinci. Menurut David (2011), proses perumusan strategi strategi terdiri atas beberapa tahap :

1. Pengembangan Visi dan Misi
2. Identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi
3. Kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal
4. Penetapan tujuan jangka panjang
5. Pencarian strategi-strategi alternatif
6. Pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan

Isu – isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan di masuki, bisnis apa yang tidak akan di jalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan. Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya yang tak terbatas, para penyusun strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang akan paling menguntungkan perusahaan. Perencanaan strategi pada berbagai keadaan usaha yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan baik besar atau kecil, karena dengan perencanaan strategi akan dapat berfungsi sebagai sarana untuk mengkomunikasikan tujuan perusahaan serta alternatif jalan yang akan ditempuh guna pencapaian tujuan tersebut. Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran strategi (*strategic thinking*) dari para pemilik usaha. Perencanaan strategi tidak harus bersifat formal namun pemikiran strategi ini setidaknya mensistesisasikan intuisi dan kreativitas wirausaha kedalam visi masa depan (Rambat,2002).

Menurut Philips (2000) perencanaan strategi yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan dan menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak

terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy,1993; Grant,1995; Mahoney dan Pandian, 1992; Rumelt, 1984).

Perencanaan strategi biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun (Matthews &Scott,1995; Robinson and pearce,1997), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan strategi menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan strategi menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan.

#### **b. Manfaat Perencanaan Strategi**

Berbicara tentang manfaat dari perencanaan strategi maka akan ditemukan manfaat atau kegunaan-kegunaan yang besar sekali bagi efektifitas perkembangan organisasi, diantara manfaat perencanaan strategi adalah sebagai berikut:

- a. Kegiatan perumusan (formulasi) strategi memperkuat kemampuan suatu organisasi mencegah masalah.
- b. Keputusan startegi yang di dasarkan pada kelompok mungkin sekali dihasilkan dari alternatif-alternatif terbaik yang ada.
- c. Keterlibatan anggota dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka akan adanya hubungan produktivitas imbalan disetiap rencana strategi dan dengan demikian mempertinggi motivasi mereka (khusus organisasi profit).

- d. Senjang dan tumpang tindih kegiatan diantara individu dan kelompok berkurang, karena partisipasi dalam perumusan masalah strategi memperjelas adanya perbedaan peran masing-masing.
- e. Penolakan terhadap perubahan semakin berkurang.

**c. Indikator Perencanaan Strategi**

Falshaw (2006) menentukan beberapa kriteria pengukuran terhadap perencanaan strategi formal, yaitu:

- a. Prosedur penyusunan perencanaan.
- b. Review perencanaan strategi.
- c. Waktu penentuan review hasil perencanaan.
- d. Presentasi hasil penyusunan perencanaan.
- e. Jumlah perencana.
- f. Dokumen perencanaan strategi yang lengkap.
- g. Diskusi secara terbuka atau tertutup.
- h. Pengambilan keputusan strategi yang bersifat opsional atau harus dilakukan semuanya.
- i. Evaluasi progress perencanaan.
- j. Akuntabilitas perencanaan.

**B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian yang berkaitan dengan faktor manajerial, kinerja, dan perencanaan strategi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya, adapun beberapa peneliti terdahulu yang melakukan penelitian pada variabel tersebut yaitu sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil	Perbedaan
1	Willie E. Hopkins & Shirley A. Hopkins	1997	<i>Strategic Planning-Financial Performance Relationship in Banks : A Causal Examinationstrategi</i>	Perencanaan strategis, kinerja keuangan, faktor manajerial, faktor lingkungan dan organisasi	1. Perencanaan strategi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank dan memediasi pengaruh faktor manajerial, lingkungan dan organisasi terhadap kinerja bank. 2 Hubungan antara faktor lingkungan dan intensitas perencanaan strategis adalah tidak signifikan	1.Tidak menggunakan faktor lingkungan dan organisasional.
2	J. Richard Falshaw & Keith	2006	<i>Evidence on Formal Strategic Planning and Company Performance</i>	Perencanaan Strategi, Kinerja	Tidak ada hubungan antara proses perencanaan strategi formal dan kinerja perusahaan	Kinerja UMKM dan faktor manajerial sebgai mediator
3	Abadiyah	2013	Analisis pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing industri kecil menengah tas dan koper kecamatan tanggulangin kabupaten sidoarjo	Faktor manajerial, lingkungan, budaya organisasi, perencanaan strategis, kinerja IKM, dan keunggulan bersaing	Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi dan kinerja. Faktor manajerial dan faktor budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap perencanaan strategik. Perencanaan Stratejik tidak menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.	Menambahkan faktor manajerial sebagai variable mediasi
4	Jumingan	2015	Faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan Strategik dan kinerja finansial pada bank perkreditan Rakyat di Jawa Tengah	Faktor manajerial, lingkungan, organisasi, entitas perencanaan strategik, dan kinerja keuangan,	Faktor manajerial dan entitas perencanaan strategik adalah negatif (-0.516) dan tidak signifikan karena C.R= -0.496. faktor lingkungan	Tidak menggunakan faktor organisasi dan kinerja keuangan. Menambah variable faktor

					dan entitas perencanaan strategik adalah positif (1.206) namun tidak signifikan karena C.R= 1.185	manajerial sebagai mediator
5	Arasa & K'Obonyo	2012	<i>The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance</i>	Perencanaan strategis, kinerja perusahaan	Ada hubungan yang kuat antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Semua langkah perencanaan strategis berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.	Menggunakan variabel kinerja UMKM dan faktor manajerial sebagai mediator
6	Pardeep Kumar	2015	<i>Correlation Between Strategic Planning and Firm Performance</i>	Perencanaan Strategi, Kinerja	Menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara perencanaan strategis dan kinerja perusahaan. Diatambahkan pula bahwa perencanaan strategis mengarah pada kinerja perusahaan yang efektif.	Menambahkan faktor manajerial
7	Sijabat	2016	Pengaruh Faktor Lingkungan, Faktor Manajerial dan Faktor Organisasional terhadap intensitas Perencanaan Strategis (Studi Empiris Pada BPR di Sumatera Utara)	Faktor lingkungan, faktor manajerial, Faktor organisasional, dan perencanaan strategis	Faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis. Faktor lingkungan berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis. Faktor organisasional berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis.	Tidak menggunakan variable lingkungan dan organisasional Menambahkan variabel kinerja UMKM
8	Fisla Wirda & Tuti Azra	2015	Kompetensi Manajerial Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Industri Kreatif Sumatera Barat	Kompetensi manajerial dan kinerja	Kompetensi Manajerial memiliki pengaruh yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja organisasi pada industri kreatif Sumatera Barat.	Menambahkan variable perencanaan strategi dan faktor manajerial sebagai mediator

					Semakin tinggi Kompetensi Manajerial, maka kinerja organisasi juga akan semakin baik. Besarnya pengaruh kompetensi manajerial yang secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan adalah 33,8%	
9	Yurita Kusuma Wardani, Suyudi Mangunwihardjo, Mirwan Surya Perdhana	2016	Membangun Strategi Bisnis Melalui Faktor Mnajaerial Sebagai Pemilik dan Lingkungan Bisnis Eksternal Dalam meningkatkan kinerja Perusahaan (Studi pada UKM makanan di Kota Semarang)	Kinerja perusahaan, faktor manajerial faktor lingkungan bisnis eksternal dan strategi bisnis	Faktor manajerial dan lingkungan memiliki pengaruh terhadap strategi bisnis, faktor manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja sementara faktor lingkungan tidak berpengaruh dan strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan	Tidak menggunakan variabel faktor lingkungan

### C. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

Karena penyebaran dan meningkatnya jumlah UMKM di Kabupaten Bantul dibandingkan 4 kabupaten lainnya tetapi dengan jumlah ekspor yang menurun, oleh karena itu harus ada penelitian yang dapat memberikan informasi bagaimana faktor manajerial dalam perencanaan strategi bisnis untuk mengoptimalkan kinerja UMKM.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**

### **Pengembangan Hipotesis**

#### 1. Pengaruh langsung faktor manajerial terhadap kinerja UMKM

Faktor manajerial memiliki pengaruh terhadap kinerja bisa dilihat berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Abadiyah (2013). Pada penelitian ini ditemukan bahwa kompetensi manajerial memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap tinggi rendahnya kinerja industri kecil menengah tas dan koper kecamatan tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Semakin tinggi kompetensi manajerial, maka kinerja organisasi juga akan semakin baik. Besarnya pengaruh kompetensi manajerial yang secara langsung mempengaruhi tingkat kinerja karyawan.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja untuk penelitian ini yaitu:

**H<sub>1</sub> : Faktor manajerial berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja.**

## 2. Pengaruh langsung faktor manajerial terhadap perencanaan strategi

Manajerial merupakan orang yang membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya dan mengatur aktivitas karyawan untuk mencapai tujuan yang direncanakan (Robbins dan Jugde, 2008). Hasil penelitian yang dilakukan Hopkins & Hopkins (1997), adanya pengaruh antara faktor manajerial dengan perencanaan strategi bisnis. Temuan penelitian sebelumnya, diketahui bahwa sifat kepemimpinan seorang pemimpin memengaruhi perencanaan strategi.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh faktor manajerial terhadap perencanaan strategi untuk penelitian ini yaitu:

**H<sub>2</sub> : Faktor manajerial berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap perencanaan strategi.**

## 3. Pengaruh langsung perencanaan strategi terhadap kinerja UMKM

Hasil penelitian yang dilakukan Pardeep Kumar (2015) menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara perencanaan strategi dan kinerja perusahaan. Ditambahkan pula bahwa perencanaan strategi mengarah pada kinerja perusahaan yang efektif. Hal yang sama ditemukan oleh Hopkins (1997), perencanaan strategi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja keuangan bank, dan memediasi pengaruh faktor manajerial, lingkungan, dan organisasi terhadap kinerja bank. Berdasarkan penelitian para ahli sebelumnya, ditemukan adanya pengaruh dan

pentingnya perencanaan strategi dimiliki perusahaan dalam peningkatan kinerjanya.

Dari uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja perusahaan untuk penelitian ini yaitu :

**H<sub>3</sub> : Perencanaan strategi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.**

4. Pengaruh tidak langsung faktor manajerial terhadap kinerja UMKM melalui perencanaan strategi

Peneliti menduga bahwa kinerja dapat terbentuk atau dapat meningkat dengan adanya perencanaan strategi serta didukung dengan faktor manajerial yang dimiliki oleh masing-masing pengelola UMKM. Berdasarkan uraian-uraian di atas maka dapat dibangun sebuah hipotesis mengenai pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan untuk penelitian ini yaitu :

**H<sub>4</sub> : Faktor manajerial berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM melalui perencanaan strategi**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif, karena untuk menjawab hubungan antar variabel (Sugiyono, 2013). Variabel dalam penelitian ini yaitu kinerja UMKM, perencanaan strategi dan faktor manajerial. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan persepsi dari para pengelola UMKM. Sehingga respondennya adalah pengelola UMKM yang menjadi wakil dari masing-masing UMKM. Unit analisis dalam penelitian ini adalah UMKM atau organisasi.

#### **B. Objek Penelitian dan Waktu Penelitian**

Obyek pada penelitian ini adalah UMKM *handycraft* yang tersebar di wilayah Kabupaten Bantul, Daerah Istimewah Yogyakarta. Sedangkan waktu penelitian dan penyusunan laporan akhir diperkirakan menyita waktu kurang lebih selama dua bulan.

#### **C. Populasi**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM *handycraft* yang ada di Kabupaten Bantul sebanyak 3.229 UMKM, yang diklasifikasikan berdasarkan kelompok kerajinan *handycraft*.

## D. Sampel dan Teknik Sampling

### 1. Sampel

Sampel adalah sebagian dari jumlah yang dimiliki oleh populasi. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representatif atau mewakili (Sugiyono, 2013). Jenis usaha *handycraft* dikelompokkan kedalam 4 jenis kerajinan yaitu kerajinan kayu, kulit, keramik dan bambu dengan jumlah unit usaha berjumlah 3.229 unit.

Penentuan sampel pada penelitian ini menggunakan rumus slovin

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

e : batas toleransi kesalahan ( *error tolerance* )

Penulis menggunakan toleransi kesalahan sebesar 10% maka diperoleh sampel :

$$n = \frac{3229}{1+(3229 \times 0,1^2)} = n = \frac{3229}{33,29} = 97$$

Berdasarkan perhitungan rumus slovin diatas, maka pembagian sampel disetiap sentra adalah:

**Tabel 3.1**

**Penentuan Jumlah Sampel di Setiap Sentra *Handycraft* Bantul**

<b>Komoditi</b>	<b>Jumlah (unit)</b>	<b>Sampel</b>
Kerajinan Kayu	439	13
Kerajinan Kulit	614	19
Kerajinan Keramik	1.872	56
Kerajinan Bambu	304	9
<b>Total</b>	<b>3.229</b>	<b>97</b>

Sumber : Dinas Koperasi UKM dan Perindustrian Kabupaten Bantul tahun 2018

Penentuan sampel setiap sentra berdasarkan jumlah unit setiap sentra lalu dibagi dengan total unit UMKM *handycraft*.

2. Teknik sampling

Objek penelitian tidak hanya dari satu populasi maka teknik sampling yang digunakan adalah *Cluster Random Sampling*. Menurut Margono (2010) teknik *Cluster Random Sampling* digunakan bila mana populasi tidak terdiri dari individu-individu, melainkan terdiri dari kelompok-kelompok individu atau *cluster*. *Cluster Random Sampling* didasarkan atas jenis usaha *handicraft* yaitu kerajinan kayu, kulit, keramik, dan bambu. Pemilihan responden di setiap komoditas menggunakan teknik *proporsional sample* sehingga setiap komoditas memiliki jumlah responden yang sama. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**E. Jenis Data**

Data yang diambil pada penelitian ini adalah berupa data primer. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang

biasa dilakukan peneliti (Umar 2013). Penelitian ini mengumpulkan data primer berupa persepsi pengelola UMKM *handycraft* mengenai kinerja UMKM, faktor manajerial dan perencanaan strategi.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Data primer dikumpulkan dengan kuesioner yang disampaikan secara langsung kepada pengelola UMKM *handycraft*, dengan harapan pengembalian kuesioner mencapai 100%. Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2012).

## **G. Definisi Operasional Variabel**

### **1. Kinerja**

Kinerja adalah hasil dari cerminan yang diperoleh UMKM dalam periode waktu tertentu, dalam rentan 1-3 tahun. Alasan pengambilan rentan waktu 3 tahun untuk melihat kecenderungan pertumbuhan yang meningkat, menurun atau stabil. Pengalaman ini menggunakan persepsi pengelola UMKM. Indikator kinerja mengadopsi dari penelitian Dibrell (2008): a) Pertumbuhan Laba, b) Pertumbuhan Penjualan, dan c) pertumbuhan *market share*.

### **2. Faktor manajerial**

Faktor manajerial adalah keterampilan dan keahlian pengelola UMKM dalam menyusun suatu perencanaan strategi. Indikator yang digunakan untuk faktor manajerial mengadopsi dari penelitian Hopkins & Hopkins (1997):

- a. Keahlian manajerial
- b. Keyakinan manajerial

### 3. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan membantu bagaimana menjadi organisasi, memahami apa yang dikerjakan dan apa yang menjadi alasan untuk menjalankannya. Indikator yang digunakan merupakan item yang di adopsi dari penelitian Falshaw (2006) & Glaister (2007):

- 1) Prosedur penyusunan perencanaan.
- 2) Review perencanaan strategi.
- 3) Waktu penentuan review hasil perencanaan.
- 4) Presentasi hasil penyusunan perencanaan.
- 5) Jumlah perencana.
- 6) Dokumen perencanaan strategi yang lengkap.
- 7) Diskusi secara terbuka atau tertutup.
- 8) Pengambilan keputusan strategi yang bersifat opsional atau harus dilakukan semuanya.
- 9) Evaluasi progress perencanaan.
- 10) Akuntabilitas perencanaan.

### **H. Skala Pengukuran Variabel**

Untuk menilai variabel faktor manajerial, kinerja dan perencanaan strategi, maka pengukuran pada variabel ini menggunakan rata-rata dari masing-masing

variabel. Nilai rata-rata ini diperoleh dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan jumlah responden. Setelah diperoleh rata-rata dari masing-masing variabel kemudian dibandingkan dengan kriteria yang penulis tentukan berdasarkan nilai terendah dan nilai tertinggi dari hasil kuesioner. Penentuan kriteria yang perlu dilakukan adalah dengan menentukan nilai terendah (1) dan nilai tertinggi (5) yang telah peneliti tetapkan dengan menggunakan skala likert dan skala semantik dengan banyaknya pernyataan dalam kuesioner.

## 1. Kinerja UMKM

Skala pengukuran variabel kinerja UMKM menggunakan skala likert dengan 5 point. Adapun bentuknya disajikan dalam Tabel 3.1

**Tabel 3.2**

**Skala Likert Variabel Kinerja**

<b>Keterangan</b>	<b>Simbol</b>	<b>Skor</b>
Sangat tinggi	ST	5
Tinggi	T	4
Cukup tinggi	CT	3
Rendah	R	2
Sangat rendah	RS	1

## 2. Faktor manajerial

Skala pengukuran variabel faktor manajerial menggunakan skala likert dengan 5 poin. Adapun bentuknya disajikan dalam Tabel 3.3

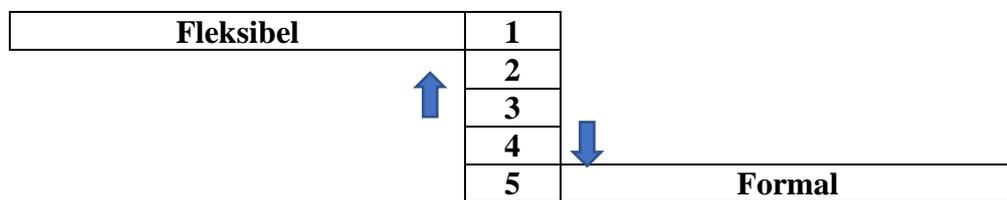
**Tabel 3.3**

**Skala Likert Variabel Faktor Manajerial**

<b>Keterangan</b>	<b>Simbol</b>	<b>Skor</b>
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

### 3. Perencanaan Strategi

Skala pengukuran variabel perencanaan strategi menggunakan skala semantik. Adapun bentuknya disajikan dalam Gambar 3.1, semakin besar poin yang dipilih artinya semakin formal perencanaan strategi bisnis yang dibuat, dan semakin kecil poin yang dipilih maka semakin fleksibel perencanaan strategi.



**Gambar 3.1**

**Skala semantik Variabel Perencanaan Strategi**

Berdasarkan gambar 3.1 dapat dijelaskan:

- Jika rata-rata perencanaan strategi berada pada  $>3$  (lebih besar dari tiga) maka perencanaan strategi cenderung formal.
- Jika rata-rata perencanaan strategi berada pada  $<3$  (lebih kecil dari tiga) maka perencanaan strategi cenderung fleksibel.

## I. Uji Instrumen

### 1. Uji Validitas

Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali 2012). Pengujian validitas digunakan untuk menguji apakah indikator dari suatu variabel dinyatakan valid atau sah untuk digunakan sebagai alat ukur variabel. Prinsip validitas adalah pengukuran atau pengamatan yang berarti prinsip keandalan instrumen dalam mengumpulkan data. Instrumen harus dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Sehingga dapat dikatakan validitas lebih menekankan pada alat pengukuran atau pengamatan. Validitas yaitu suatu pengukuran yang bertujuan untuk menguji validitas indikator.

Uji validitas smartPLS diukur menggunakan *average variance extract* (AVE). *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas convergent yaitu *loading factor* harus  $> 0,7$  untuk peneliti bersifat *confirmatory* dan nilai *loading* antara  $0,6 - 0,7$  untuk penelitian bersifat *exploratory* masih dapat diterima serta nilai *average variance extract* (AVE) harus  $> 0,5$ . Namun demikian untuk penelitian bertahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor*  $0,5 - 0,6$  masih dianggap cukup. Ghozali dan Latan (2012) mengutip Fornell dan Larcker (1981) menjelaskan bahwa validitas diskriminan yang baik ditunjukkan dari akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar konstruk dalam model.

Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode *confirmatory factor analysis*. Metode tersebut digunakan untuk menguji apakah indikator yang digunakan dalam penelitian ini dapat digunakan sebagai sebuah

konstruk. Dalam aplikasi smartPLS, validitas suatu indikator dapat dilihat melalui outler. Indikator yang valid adalah yang memiliki nilai  $> 0,7$ . Untuk penelitian bertahap awal dari pengembangan skala pengukuran, *nilai loading factor* 0,5 – 0,6 masih dianggap cukup valid (Chin, 1989 dalam Ghozali, 2012). Uji validitas juga dapat dilihat dari uji *discriminant validity*, yaitu membandingkan masing – masing akar kuadrat AVE terhadap nilai korelasi antar konstruk. Jika akar kuadrat AVE lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk, maka dinyatakan memenuhi kriteria *discriminant validity* (Ghozali, 2012).

## 2. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen disebut reliabel atau handal apabila tanggapan responden atas pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu (Umar, 2013). Ghozali (2012) menjelaskan bahwa *Cronbach Alpha* untuk menguji reliabilitas konstruk, akan memberikan nilai yang lebih rendah sehingga disarankan akan menggunakan *composite reliability* dalam menguji reliabilitas suatu konstruk. *Rule of thumb* yang biasa digunakan menilai reliabilitas konstruk yaitu *composite reliability* harus  $> 0,7$  untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,6 – 0,7 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

## J. Teknik Analisis Data

### 1. Metode Statistik Deskriptif

Metode statistik deskriptif digunakan untuk menjelaskan atau mendeskripsikan karakteristik UMKM dan responden. Data yang sudah

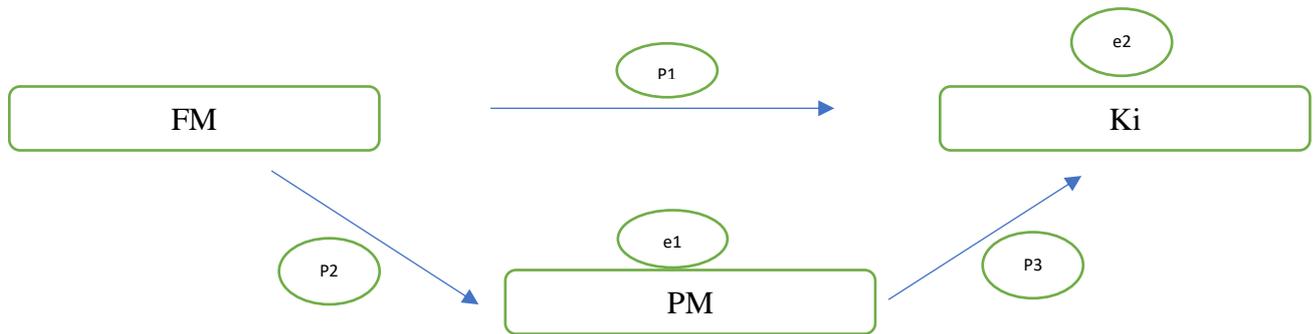
dikumpulkan selanjutnya ditabulasi dalam bentuk tabel yang digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian. Metode yang digunakan dalam penelitian deskriptif ini untuk mengenali pola sejumlah data, merangkum informasi tersebut kedalam bentuk yang diinginkan (Ghozali 2012).

## 2. Analisis Inferensial/Kuantitatif

Analisis inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi (Sugiyono, 2013). Analisis inferensial untuk mengetahui pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja UMKM dengan faktor manajerial sebagai mediasi. Metode analisis yang digunakan adalah *partial least square* (PLS). PLS adalah metode alternative dalam persamaan *structural equation modeling* (SEM).

Menurut Ghozali (2012), PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak mengansumsikan data dalam skala pengukuran tertentu dan juga dilakukan dengan sampel kecil (minimal direomendasikan berkisar 30 – 100). Dalam hal ini kompleksitas model, PLS menampung sampai 100 konstruk dan indikator.

Adapun model pengaruh orientasi faktor manajerial terhadap kinerja melalui perencanaan strategi pada penelitian ini dalam bentuk diagram path.



**Gambar 3.2**  
**Model Diagram Alur**

Keterangan :

PS : Perencanaan Strategi

PM : Faktor Manajerial

Ki : Kinerja UMKM

e : Standar Error ( $1-R^2$ )

P1 : Koefisien pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja UMKM

P2 : Koefisien pengaruh perencanaan strategi terhadap faktor manajerial

P3 : Koefisien pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja UMKM

Pada Gambar 3.1 variabel perencanaan strategi merupakan variabel *independent*, faktor manajerial merupakan variabel intervening atau mediasi dan kinerja UMKM merupakan variabel *dependent*. Model diatas dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan matematis sebagai berikut:

$$PM = P_2 PS + e_1$$

$$Ki = P_1 PS + P_3 PM + e_2$$

Koefisien path ( $P_1, P_2, P_3$ ) adalah koefisien adalah koefisien regresi bentuk standar (*standardized regression coefficient beta*) yang mencerminkan *direct effect* variabel independent terhadap variabel *dependent*. Dalam model *indirect*

*effect* suatu variabel terhadap variabel lainnya menghubungkan kedua variabel tersebut (P<sub>1</sub>, P<sub>2</sub>, P<sub>3</sub>). Statistik kuantitatif dalam smartPLS dapat diuji dengan *structural model* atau *inner model*. Structural model atau inner model merupakan bagian pengujian hipotesis yang digunakan untuk menguji signifikan variabel laten eksogen (*independent*) terhadap variabel laten endogen (*dependent*). Adapun tahap-tahap yang dilakukan dalam penggunaan model evaluasi PLS adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)

*Outer model* mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Model pengukuran atau *outer model* dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk uji yang dilakukan pada *outer model*:

- a) *Convergent validity*

*Convergent validity* berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi (Campbell dan Fiske 1959, Gerson 2012). Uji validitas *convergent* indikator reflektif dapat dilihat dari nilai *loading factor* untuk setiap indikator konstruk (*indicator reliability*). *Rule of thumb* yang biasanya digunakan untuk menilai validitas *convergent* yaitu *loading factor* > 0,7. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran, nilai *loading factor* 0,5-0,6 masih dianggap cukup (Chin, 1998) dalam Ghazali (2012).

b) *Discriminant Validity*

*Discriminant validity* atau validitas diskriminan berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur (*manifest variable*) konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi (Chambell dan Fiske 1959) dalam Ghozali (2012). Cara untuk menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk dalam model.

c) *Composite Reliability*

Pengujian reliability instrument dengan menggunakan teknik *composite reliability*. Teknik ini digunakan untuk membuktikan akurasi, konsisten dan ketepatan instrument dalam mengukur konstruk. *Role of tumb* yang biasanya digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk yaitu nilai composite reliability > 0,7 (Gozali, 2012)

2. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Uji R-Square

Statistik kuantitatif dalam smartPLS dapat diuji dengan tructural model atau *inner model*. *Structural model inner model* merupakan bagian pengujian hipotesis yang digunakan untuk menguji signifikan variabel leten eksogen (*independent*) terhadap variabel laten endogen (*dependent*) dan nilai dari  $R^2$  (Ghozali dan Latan, 2012).

Nilai R-Square 0,75, 0,50, dan 0,25 menunjukkan model yang kuat, *moderate* dan lemah (Hair et al., dalam Ghozali dan Latan, 2012).

### 3. Pengujian Hipotesis (*Inner Weight*)

#### a) *Estimasi for path coefficient*

Pengujian hipotesis menggunakan smartPLS adalah dengan melihat nilai *original sample estimate*, standard error, dan *t*. Nilai *original sample estimate* menunjukkan jenis hubungan dengan variabel *independent* dan *dependent*. Jika nilai *original sample estimate* bernilai positif, maka hubungan antara dua variabel adalah positif berarti jika terjadi kenaikan pada variabel independent, maka akan diikuti dengan kenaikan nilai pada variabel dependen. Menurut Ghozali (2012) nilai *t*-statistik adalah nilai pengaruh masing-masing variabel bebasnya secara parsial (terpisah) terhadap variabel terkaitnya. Uji ini dilakukan dengan membandingkan *t*-statistik smartPLS dengan *t*-tabel.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel *independent* (X) ke variabel *dependent* (Y) melalui variabel *intervening* (Z). Pengaruh tidak langsung dapat dihitung dengan cara mengalihkan jalur X ke Z (a) dengan jalur Z ke Y (b) atau  $ab$ . Jadi koefisien  $ab = (c \text{ ke } c^1)$ , dimana *c* adalah koefisien pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z,

sedangkan  $c^1$  adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z.

b) Tingkat Signifikansi

Tingkat signifikansi menunjukkan probabilitas atau peluang kesalahan yang ditetapkan peneliti dalam mengambil keputusan yang menolak atau mendukung hipotesis nol. Pada penelitian ini mengambil tingkat signifikansi sebesar 0,05 atau 5%.

3. Uji sobel (*sobel test*)

Dalam penelitian ini terdapat variabel mediasi yaitu perencanaan strategi. Menurut Baron dan Kenny (1986) suatu variabel disebut variabel mediasi jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji sobel (*sobel test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel mediasi (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur  $X \rightarrow Z$  (**a**) dengan jalur  $Z \rightarrow Y$  (**b**) atau **ab**. Jika koefisien **ab** = (**c** - **c'**), dimana **c** adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol Z, sedangkan **c'** adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol Z. Standard error koefisien **a** dan **b** ditulis dengan **Sa** dan **Sb**, besarnya standard error pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) **Sab** dihitung dengan rumus dibawah ini :

$$Sab = \sqrt{b^2 Sa^2 + a^2 Sb^2 + Sa^2 Sb^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai  $t$  dari koefisien  $ab$  dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel yaitu  $\geq 1,96$  untuk signifikan 5% dan  $t$  tabel  $\geq 1,64$  menunjukkan nilai signifikan 10%. Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil penelitian mengenai pengaruh dari faktor manajerial, kinerja UMKM *handycraft* dan perencanaan strategi di Kabupaten Bantul. Dalam penelitian ini data diperoleh dari penyebaran daftar pertanyaan kepada 94 responden yaitu UMKM *handycraft* di Kabupaten Bantul yang bergerak dibidang kerajinan kayu, kulit, keramik, batik dan bambu. Analisis data dan pembahasan hasil penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### A. Tingkat Pengembalian Kuesioner

Kuesioner yang layak diuji pada penelitian ini berjumlah 94, tingkat pengembalian ini dapat terpenuhi karena kuesioner sebagian besar langsung diserahkan kepada pemilik UMKM *handycrfat* untuk dijawab dengan didampingi langsung oleh peneliti, sehingga akan memudahkan pengelola UMKM dalam proses pengisian kuesioner. Tingkat pengembalian kuesioner dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1

**Tabel 4.1**  
**Tingkat Pengembalian Kuesioner**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Jumlah kuesioner yang disebar	97	100%
2	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	3	3%
3	Jumlah kuesioner yang kembali	94	97%

Sumber : Lampiran 3 halaman 75

Kuesioner yang disebarakan kepada UMKM *handycraft* di Kabupaten Bantul berjumlah 97, kuesioner yang tidak kembali sebanyak 3 maka 94 kuesioner layak untuk dianalisis, dengan demikian tingkat pengembalian kuesioner dalam penelitian ini adalah 97%.

## B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif menjelaskan profil responden UMKM *handycraft* di Kabupaten Bantul dan penilaian responden pada variabel faktor manajerial, perencanaan strategi dan kinerja.

### 1. Analisis Karakteristik UMKM

Untuk memperoleh gambaran tentang karakteristik UMKM yang akan diteliti. Karakteristik responden dalam penelitian ini meliputi jenis usaha, usia UMKM dan jenis kelamin.

#### a. Karakteristik UMKM berdasarkan jenis usaha

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 94 responden diperoleh data tentang jenis usaha, adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan jenis usaha ditunjukkan pada Tabel 4.2.

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik UMKM Berdasarkan Jenis Usaha**

Jenis Usaha	Frekuensi	Persentase (%)
Kerajinan keramik (gerabah)	54	57,4
Kerajinan kayu	13	13,8
Kerajinan kulit	18	19,1
Kerajinan bambu	9	9,7
<b>Jumlah</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 75

Berdasarkan Tabel 4.2, dapat diketahui bahwa sebagian besar UMKM yang menjadi responden penelitian memiliki jenis usaha dibidang kerajinan keramik dengan persentase sebesar 57,4% (54 UMKM), kemudian kerajinan kayu dengan persentase sebesar 13,8% (13 UMKM), kerajinan kulit dengan persentase 19,1% (18 UMKM) dan kerajinan bambu dengan persentase 9,7% (9 UMKM). Hal ini menggambarkan bahwa UMKM di Kabupaten Bantul yang bergerak dibidang kerajinan keramik memberikan kontribusi besar dibandingkan dengan UMKM dalam bidang lainnya.

b. Karakteristik UMKM berdasarkan usia

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 94 responden diperoleh data tentang usia UMKM, adapun secara lengkap deskripsi responden berdasarkan usia UMKM ditunjukkan pada Tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik UMKM Berdasarkan Usia UMKM**

Usia UMKM	Frekuensi	Persentase (%)
1-5 tahun	12	12.7
6-10 tahun	12	12.7
> 11 tahun	70	74.6
<b>Jumlah</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 75

Berdasarkan Tabel 4.3, dapat diketahui bahwa responden UMKM mayoritas berusia lebih dari 10 tahun yaitu sebesar 74,6% (70 UMKM), sedangkan berusia antara 6-10 tahun sebesar 12,7% (12 UMKM) dan yang berusia 1-5 tahun sebesar 12,7% (12 UMKM). Berdasarkan hasil ini, menggambarkan bahwa keberadaan UMKM yang ada di wilayah Kabupaten Bantul tergolong sudah lama berdiri jika melihat usia dari UMKM tersebut.

c. Karakteristik pengelola berdasarkan jenis kelamin

Berdasarkan kuesioner yang dikumpulkan dari 94 responden diperoleh data tentang jenis kelamin pengelola, adapun secara lengkap deskripsi pengelola berdasarkan jenis kelamin ditunjukkan pada Tabel 4.4.

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Perempuan	55	58.5
Laki-laki	39	41.5
<b>Jumlah</b>	<b>94</b>	<b>100,0</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 75

Berdasarkan Tabel 4.4, dapat diketahui bahwa responden mayoritas adalah perempuan sebesar 58,5% (55 orang), sedangkan yang dipimpin oleh laki-laki sebesar 41,5% (39 orang). Hal ini menggambarkan bahwa kegiatan UMKM masih banyak dijalankan oleh kaum perempuan dibandingkan dengan laki-laki, walaupun terlihat juga ada beberapa pemilik UMKM dari kaum laki-laki. Dominan responden dari perempuan dalam penelitian ini sesuai dengan objek yang diteliti mengenai kerajinan tangan, karena peran seorang perempuan dominan lebih baik dalam hal pekerjaan yang mengandung unsur kreatifitas. Peran laki-laki lebih pada sebagai pendamping dan pengawas bagi para pekerjanya.

## **2. Deskripsi Variabel Penelitian**

Pada penelitian ini data deskripsi variabel penelitian digunakan untuk memberikan gambaran terhadap jawaban responden atas variabel yang diteliti

dengan menggunakan skala pengukuran 5 poin agar lebih memudahkan penebaran dan pemahaman atas jawaban responden.

Hasil penilaian diperoleh melalui nilai rata-rata jawaban responden atas seluruh pertanyaan atau pernyataan yang digunakan dalam mengukur masing-masing variabel. Berikut deskripsi penilaian responden terhadap masing-masing item-item kuesioner pada variabel penelitian.

a. Variabel Perencanaan Strategi

Untuk variabel perencanaan strategi digunakan sembilan butir pertanyaan yang terkait dengan formalitas penyusunan perencanaan strategi di UMKM *handycraft* yang ada di Kabupaten Bantul.

**Tabel 4.5**  
**Deskripsi Variabel Perencanaan Strategi**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-Rata</b>
PS1	3,75
PS2	3,31
PS3	3,51
PS4	3,35
PS5	3,44
PS6	3,50
PS7	3,19
PS8	3,24
PS9	3,23
<b>Total</b>	<b>3,39</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 79

Data pada Tabel 4.6 menunjukkan bahwa nilai rata-rata untuk variabel perencanaan strategi (PS) adalah 3,39, berada pada kategori formal. Artinya, perencanaan strategi bisnis yang dilakukan oleh pengelola UMKM yang ada di Kabupaten Bantul memiliki prosedur perencanaan yang seragam, pemilik UMKM melakukan review perencanaan secara berkala,

memiliki batasan waktu yang ketat dalam mereview perencanaan, memiliki dokumen perencanaan, diskusi hasil penyusunan perencanaan dilakukan secara terbuka antara pemilik, pemimpin dan karyawan, keputusan dalam perencanaan adalah mutlak (tidak berupa pilihan) serta evaluasi proses perencanaan secara reguler.

b. Variabel Kinerja UMKM

Untuk variabel kinerja UMKM digunakan tiga butir pertanyaan. Adapun rata-rata jawaban responden terhadap variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.6 berikut.

**Tabel 4.6**  
**Deskripsi Variabel Kinerja UMKM**

<b>Indikator</b>	<b>Rata-Rata</b>
Ki1	3,57
Ki2	3,43
Ki3	3,57
<b>Total</b>	<b>3,52</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 79

Berdasarkan Tabel 4.6 menunjukkan tanggapan responden dari 94 UMKM *handycraft* di Kabupaten Bantul dengan rata-rata memiliki penilaian yang tinggi terhadap kinerja, hal ini ditunjukkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,52 artinya kinerja berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan tingginya kemampuan dari para pengelola UMKM dalam mengelola sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan nilai kepada UMKM tersebut, dengan mengetahui kinerja UMKM maka pengelola UMKM dapat mengukur tingkat efisiensi dan produktifitas yang ditandai dengan usaha

mengalami pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan dan pangsa pasar. Apabila dilihat dari hasil penilaian per indikator menunjukkan bahwa indikator UMKM selalu mengalami pertumbuhan penjualan produk dalam 3 (tiga) tahun terakhir dan pangsa pasar yang luas menunjukkan penilaian yang paling besar yaitu dengan rata-rata sebesar 3,57

c. Variabel Faktor Manajerial

Variabel faktor manajerial diukur menggunakan 2 indikator yaitu keahlian dan keyakinan manajerial. Keahlian manajerial menggunakan 3 item pernyataan dan kepercayaan manajerial menggunakan 4 item pernyataan sehingga semuanya ada 7 butir pernyataan. Adapun rata-rata jawaban responden terhadap variabel faktor manajerial dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut.

**Tabel 4.7**  
**Deskripsi Variabel Faktor Manajerial**

<b>Indikator</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>Rata-Rata</b>
Keahlian manajerial	FM1	3,98
	FM2	3,75
	FM3	3,90
	<b>Rata-rata</b>	<b>3,87</b>
Kepercayaan manajerial	FM4	3,61
	FM5	3,95
	FM6	3,86
	FM7	3,98
	<b>Rata-rata</b>	<b>3,85</b>
	<b>Total rata-rata</b>	<b>3,86</b>

Sumber : Lampiran 3 halaman 79

Tabel 4.7 menunjukkan tanggapan responden dari 94 UMKM *handycraft* di Kabupaten Bantul. Berdasarkan indikatornya, keahlian manajerial mendapatkan rata-rata sebesar 3,87, hal ini berarti indikator keahlian manajerial berada di kategori setuju. Artinya setiap pengelola UMKM telah mampu mengkoordinasi kegiatan dengan baik, menyelesaikan pekerjaan dan telah mengerti arah tujuan organisasi. Sementara indikator keyakinan manajerial mendapatkan rata-rata 3,85 dan juga berada pada kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UMKM sudah cukup yakin kepada setiap karyawan dan dirinya sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan keseluruhan pernyataan di dalam variabel faktor manajerial, rata-rata persepsi responden memiliki penilaian yang cukup tinggi yaitu sebesar 3,86, artinya faktor manajerial berada pada kategori setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pengelola UMKM *Handycraft* yang ada di wilayah Kabupaten Bantul memiliki keterampilan dalam penyusunan perencanaan strategi.

Jika dilihat dari hasil penilaian per indikator menunjukkan bahwa indikator mampu mengkoordinasi kegiatan dengan baik menunjukkan penilaian yang paling besar yaitu dengan rata-rata sebesar 3,98.

### **C. Uji Validitas dan Realibilitas PLS**

Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali 2012). Pengujian validitas digunakan untuk menguji apakah

indikator dari suatu variabel dinyatakan valid atau sah untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.. Uji validitas dilakukan agar item pertanyaan yang digunakan mampu mengukur variabel penelitian yang akan diukur.

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan melalui uji Convergent Validity. Nilai convergent validity adalah nilai loading factor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0,7. Namun menurut Chin, 1998 (dalam Ghozali, 2015) untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 – 0,6 dianggap cukup memadai. Dalam penelitian ini akan digunakan batas loading factor sebesar 0,5. Hasil loading item pada outer model di sajikan pada tabel berikut :

**Tabel 4.8**  
**Outer Loadings**

No	Variabel	Indikator	Nilai Loading ( $\lambda$ )	Kriteria	Keterangan
1	Faktor Manajerial	FM1	0.828	0.5	Valid
		FM2	0.693	0.5	Valid
		FM3	0.772	0.5	Valid
		FM4	0.723	0.5	Valid
		FM5	0.852	0.5	Valid
		FM6	0.825	0.5	Valid
		FM7	0.874	0.5	Valid
2	Perencanaan Strategi	PS1	0.658	0.5	Valid
		PS2	0.679	0.5	Valid
		PS3	0.694	0.5	Valid
		PS4	0.671	0.5	Valid
		PS5	0.592	0.5	Valid
		PS6	0.679	0.5	Valid
		PS7	0.764	0.5	Valid
		PS8	0.742	0.5	Valid
		PS9	0.776	0.5	Valid
3	Kinerja UMKM	KI1	0.952	0.5	Valid
		KI2	0.947	0.5	Valid
		KI3	0.919	0.5	Valid

Sumber: Lampiran 2 halaman 74

Hasil pengolahan dengan menggunakan SmartPLS dapat dilihat pada tabel 4.9 nilai outer model atau korelasi antara konstruk dengan variabel telah memenuhi validitas. Semua loading factor memiliki nilai diatas 0,50 sehingga semua konstruk masuk dalam model (Ghozali, 2012).

**Tabel 4.9**  
**Composite Reliability dan AVE**

No	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Average Variance Extracted (AVE)
1	Faktor Manajerial	<b>0.924</b>	<b>0.637</b>
2	Perencanaan Strategi	<b>0.894</b>	<b>0.516</b>
3	Kinerja UMKM	<b>0.957</b>	<b>0.882</b>

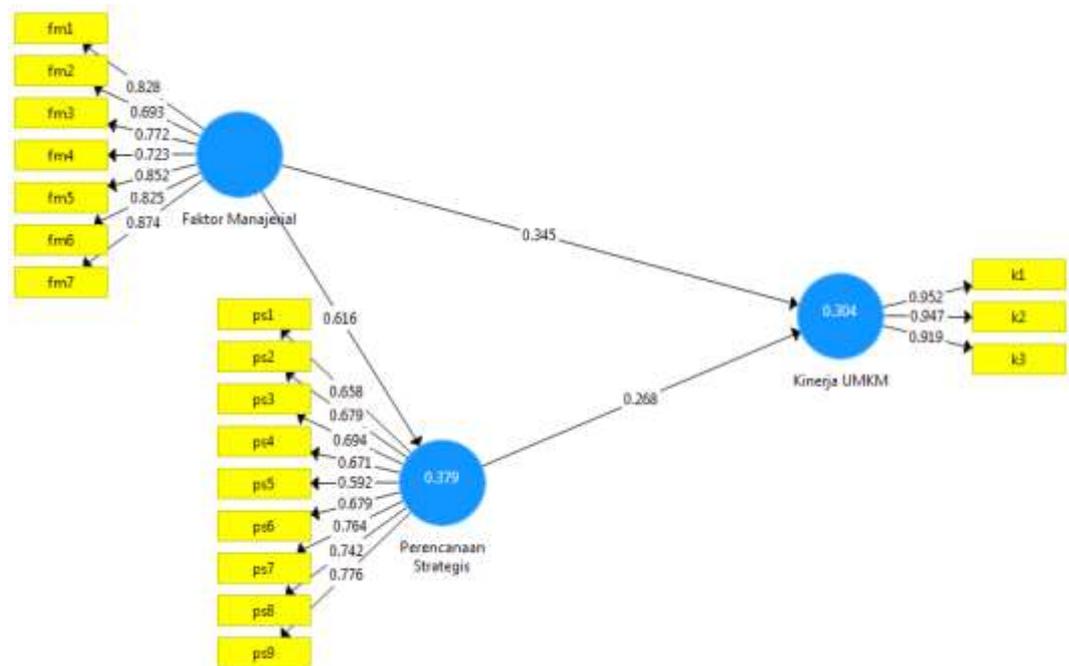
Sumber: Lampiran 2 halaman 74

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliable. Hal ini ditunjukkan dengan nilai composite reliability diatas 0,70 dan AVE diatas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan (Ghozali, 2012).

#### **D. Pengujian Hipotesis**

##### **1. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk dan nilai signifikansi model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural.



**Gambar 4.1**  
**Diagram Path**

Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output result path koefisien (*inner weight result*). Tabel 4.10 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktural.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Path Coefficient**

	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<b>Faktor Manajerial → Kinerja UMKM</b>	0.345	0.113	3.062	0.001
<b>Faktor Manajerial → Perencanaan Strategis</b>	0.616	0.057	10.726	0.000
<b>Perencanaan Strategi → Kinerja UMKM</b>	0.268	0.105	2.562	0.005

Sumber: Lampiran 4 halaman 81

Adapun uji hipotesis mediasi dilakukan melalui *Sobel Test* (Ghozali 2012). Pada penelitian ini dilakukan *Sobel Test* secara *online*. Hasil disajikan pada Tabel 4.12.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Sobel**

<b>Jalur</b>	<b>Koefisien Jalur (a x b)</b>	<b>Sobel Test (Z)</b>	<b>p-value</b>	<b>Keterangan</b>
FM→PS →Ki	0,616 x 0,268 = 0,165	2.484041	0.01299009	Signifikan

Sumber: Lampiran 5 halaman 84

## 2. Pengujian Hipotesis

- a. Pengujian Hipotesis 1 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap kinerja UMKM)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja UMKM menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.345 dengan nilai p sebesar 0.001. Hasil ini ditunjukkan pada pengelola yang berarti bahwa semakin baik tingkat faktor manajerial yang dimiliki pengelola maka akan semakin baik kinerja di UMKM *Handycraft* di Kabupaten Bantul. Sebaliknya ketika semakin rendah kemampuan pengelola dalam faktor manajerial, maka akan berpengaruh pada semakin turunnya kinerja UMKM. Atas dasar tersebut bahwa hipotesis pertama yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap kinerja karyawan **diterima/didukung**.

- b. Pengujian Hipotesis 2 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap perencanaan strategi)

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa pengaruh faktor manajerial terhadap perencanaan strategi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.616 dengan nilai p sebesar 0.000. Hasil ini ditunjukkan pada pengelola yang berarti bahwa semakin baik tingkat faktor manajerial yang dimiliki pengelola maka akan semakin formal perencanaan strategi yang dibuat di UMKM *Handycraft* di Kabupaten Bantul. Sebaliknya ketika semakin rendah kemampuan pengelola dalam faktor manajerial, maka akan berpengaruh pada semakin fleksibel perencanaan strategi. Atas dasar tersebut bahwa hipotesis kedua yang menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap perencanaan strategi **diterima/didukung.**

- c. Pengujian Hipotesis 3 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan perencanaan strategi terhadap kinerja UMKM)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja UMKM menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.268 dengan nilai p sebesar 0.005. Hasil ini ditunjukkan pada pengelola yang berarti bahwa semakin formal perencanaan strategi maka akan semakin baik kinerja di UMKM *Handycraft* di Kabupaten Bantul. Sebaliknya ketika semakin fleksibel kemampuan perencanaan strategi, maka akan berpengaruh pada semakin turunnya kinerja UMKM. Atas dasar tersebut bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan adanya pengaruh positif

dan signifikan perencanaan strategi terhadap kinerja karyawan **diterima/didukung**.

- d. Pengujian Hipotesis 4 (Terdapat pengaruh positif dan signifikan faktor manajerial terhadap kinerja UMKM melalui perencanaan strategi)

Hipotesis keempat adalah faktor manajerial (X) berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM (Y) yang dimediasi oleh perencanaan strategi (Z). Berdasarkan hasil pada tabel 4.12 terlihat bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,165 dengan nilai p yaitu 0.012 ( $p \leq 0,05$ ). Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor manajerial (X1) mempunyai pengaruh positif secara tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja UMKM (Y) yang dimediasi oleh perencanaan strategi (Z).

Koefisien jalur yang dihasilkan dari X ke Y sebesar 0.345 dengan nilai p sebesar 0.001 ( $p \leq 0,05$ ). Sedangkan koefisien jalur yang dimediasi Z (perencanaan strategi) dari  $X1 \rightarrow Z \rightarrow Y$  sebesar 0,165 (positif) dengan nilai p sebesar 0.012 ( $p \leq 0,05$ ). Adapun bobot pengaruh tidak langsung yang dihasilkan bernilai positif signifikan sehingga hal tersebut berarti bahwa semakin tinggi faktor manajerial yang dimiliki UMKM *Handycraft* di Kabupaten Bantul, maka akan semakin baik pula tingkat perencanaan strategi yang berdampak semakin meningkatnya kinerja UMKM *Handycraft* di Kabupaten Bantul. Hal tersebut menunjukkan bahwa adanya Z menyebabkan pengaruh X terhadap Y dimediasi. Atas dasar tersebut,

hipotesis keempat yang menyatakan bahwa Z (perencanaan strategi) memediasi X1 (faktor manajerial) terhadap Y (kinerja UMKM) **diterima**.

## **E. Pembahasan**

### **1. Pengaruh Langsung**

#### **a. Faktor Manajerial Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja UMKM**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin baik keahlian dan keyakinan manajerial yang dimiliki oleh pengelola UMKM mampu meningkatkan kinerja UMKM. Artinya, semakin baik kemampuan pengelola UMKM dalam mengkoordinasi kegiatan, menyelesaikan pekerjaan, mengerti arah tujuan organisasi dan pengelola UMKM sudah cukup yakin kepada dirinya sendiri dan karyawannya maka semakin tinggi kinerja UMKM yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat penjualan, laba dan pangsa pasar.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Yurita, dkk (2016) yang menyimpulkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya pengelola UMKM yang memiliki sikap manajerial yang baik bisa meningkatkan kinerja.

#### **b. Faktor Manajerial Berpengaruh Positif Terhadap Perencanaan Strategi**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Pengujian ini menunjukkan

bahwa keahlian dan keyakinan manajerial yang dimiliki oleh pengelola UMKM mampu mendukung dalam menyusun suatu perencanaan strategi. Jadi dengan kata lain faktor manajerial memiliki peran yang signifikan dalam menyusun suatu perencanaan strategi. Artinya, semakin baik kemampuan pengelola UMKM dalam mengkoordinasi kegiatan, menyelesaikan pekerjaan, mengerti arah tujuan organisasi dan pengelola UMKM sudah cukup yakin kepada dirinya sendiri dan karyawannya maka akan semakin formal perencanaan strategi yang dibuat.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Hopkins & Hopkins (1997) dan Sijabat (2016) yang menyimpulkan bahwa faktor manajerial berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Jumingan (2015), yang mengatakan bahwa faktor manajerial tidak berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi, dengan kata lain perencanaan strategi tidak ditentukan oleh keahlian, keyakinan, dan pengalaman manajerial dalam menyusun perencanaan strategi. Abadiyah (2013) juga menemukan bahwa faktor manajerial tidak berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Faktor manajerial ternyata menjadi faktor yang dapat mempengaruhi suatu perencanaan strategi UMKM.

### **c. Perencanaan Strategi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja UMKM**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Pengujian ini menunjukkan bahwa semakin formal perencanaan strategi yang dibuat maka akan

meningkatkan kinerja UMKM yang ditunjukkan oleh tingginya tingkat penjualan, laba dan pangsa pasar.

Hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Hopkins & Hopkins (1997) yang menyimpulkan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, artinya UMKM yang memiliki perencanaan strategi bisa menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan dengan UMKM yang tidak memiliki perencanaan strategi. Taiwo dan Idunnu (2010) menemukan perencanaan strategi meningkatkan kinerja organisasi yang lebih baik, penelitian ini menggunakan tanggapan sebagai pembuktian, perencanaan strategi ditentukan oleh faktor manajerial, lingkungan dan organisasi. Arasa dan K'obonyo (2012) mengatakan ada hubungan yang kuat antara perencanaan strategi dengan kinerja perusahaan, semua indikator perencanaan strategi berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Sandada, dkk (2014) menemukan perencanaan strategi memiliki hubungan positif dan hubungan prediktif dengan kinerja UMKM.

Hasil penelitian ini tidak sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Jumingan (2015), yang menemukan bahwa perencanaan strategi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM karena kurang kuatnya faktor manajerial dan lingkungan dalam menyusun suatu perencanaan strategi. Abadiyah (2013) menemukan bahwa perencanaan strategi tidak menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja suatu organisasi atau UMKM, hal ini dikarenakan kurang kuatnya faktor manajerial dan budaya organisasi dalam menyusun suatu perencanaan strategi. Falshaw (2006) menemukan bahwa tidak ada hubungan

antara proses perencanaan strategi formal dan kinerja perusahaan secara subjektif yang diamati, mungkin validitas pengukurannya yang menjadi masalah, tapi perlu dicatat bahwa temuan penelitian tersebut tunduk pada sejumlah metodologi yang umum dipakai oleh banyak peneliti empiris lainnya.

## **2. Pengaruh Tidak Langsung**

### **a. Faktor Manajerial Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja UMKM Yang Dimediasi Perencanaan Strategi**

Berdasarkan hasil analisis data menunjukkan bahwa faktor manajerial yang dimediasi oleh perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Pengaruh tidak langsung yang ditunjukkan sebesar  $0,616 \times 0,268 = 0,165$ , dimana faktor manajerial berpengaruh terhadap kinerja UMKM di Kabupaten Bantul yang dimediasi oleh perencanaan strategi sebesar 16,5 %. Hal ini menunjukkan bahwa peran perencanaan strategi sebagai variabel *intervening* mempunyai pengaruh yang positif, artinya faktor manajerial mampu mendukung untuk meningkatkan kinerja UMKM di Kabupaten Bantul melalui perencanaan strategi.

Namun pengaruh langsung faktor manajerial terhadap kinerja menunjukkan sebesar 0.345 (34,5%), pengaruh langsung ini lebih besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung yang dimediasi oleh perencanaan strategi. Artinya pengelola UMKM *handycraft* kurang mampu menerapkan perencanaan strategi yang sudah cukup baik dibuat sebelumnya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hopkins & Hopkins (1997) yang mengatakan bahwa proses perencanaan strategi

memiliki efek positif dan langsung terhadap kinerja, dan menengahi atau mediasi pengaruh faktor manajerial terhadap kinerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Faktor manajerial terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.
2. Faktor manajerial terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap perencanaan straregi.
3. Perencanaan strategi terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM.
4. Faktor manajerial terbukti memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM yang dimediasi oleh perencanaan strategi.

#### **B. Saran**

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini, antara lain:

1. Pentingnya bagi para pemilik/pemimpin UMKM untuk memperhatikan visi, misi dan tujuan dalam usahanya dengan jelas sehingga dapat melakukan dan mengembangkan perencanaan strategi dengan mudah dan meningkatkan efisiensi dan efektifitas UMKM dalam menjalankan kegiatannya serta dapat menciptakan inovasi-inovasi dan kreatifitas sehingga diharapkan dapat

menciptakan dan meningkatkan daya saing baik dalam pasar domestik maupun internasional.

2. Para pemilik UMKM pun perlu melakukan pengkajian ulang dan evaluasi secara terus menerus atas rencana strategis yang telah dijalankan, dengan harapan mampu memberikan nilai lebih pada setiap usaha yang dijalankan serta akhirnya mampu meningkatkan kinerja UMKM.
3. Perencanaan strategi yang sudah dibuat membutuhkan usaha lebih dalam penerapannya didalam UMKM sehingga dapat berjalan sesuai strategi dan mampu meningkatkan kinerja dan pada akhirnya bisa memperbanyak jumlah ekspor.
4. UMKM handicraft adalah usaha yang membutuhkan kreatifitas dalam pengelolaannya, sehingga pengelola dapat mengubah perencanaan strategi menjadi lebih fleksibel agar lebih mudah dalam penerapannya di dalam UMKM.

## Daftar Pustaka

- Abadiyah Rifda. (2013). Analisis Pengaruh Sratejik Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing Industri Kecil Menengah Tas Dan Koper Kecamatan Tanggulangin Kabupaten Sidoarjo. Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sidoarjo
- Arasa, Robert dan K'Obonyo, Peter. 2012. *The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance. International Journal of Humanities and Social Science*, Volume 2, (Nomor 22).
- Ardiana, dkk. 2010. *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol.12. No.1 (42-55)
- Beal, R.M. (2000). “Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms”. *Journal of Small Business Management* (Januari):pp.27-45
- Bhargava, M. Dubelaar, C and S.Ramaswari. (1994).” Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework Test of Methodology”. *Journal of Business Research*. Vol 31:pp.235-246
- Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. (1993). “Sustainable Competitive Advatange in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. “ *Journal of Marketing* 57 (October) : pp. 83 – 100.
- David, Fred, R. 2011. *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep*, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Dibrell, Clay., Peter S. Davis & Justin B. Craig. 2008. *Fueling Innovation Through Information Technology In SMEs. Journal of Small Business Management*. 46 (2) (202-218).
- Falshaw, J. Richard and Keith W. Glaister. 2006. *Evidence On Formal Strategic Planning And Company Performance. Management Decision* Vol. 44 No. 1. pp. 9-30
- Garry Dessler. 2008. *Human Resource Management*. Edisi Sebelas, New Jersey : Pearson Education, Inc
- Gerson, David G. 2012. *Hirearchical Linear Modeling*, North Caroline State University. SAGE Publications, Inc.
- Ghozali, Imam. 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro
- Ghozali, I. Latan, H. (2012). *Partial Least Square : Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Glaister, Keith W., Dincer, Omer., Tatoglu, Ekrem., Demirbag, Mehmet & Zaim, Selim. 2008. *A Causal Analysis of Formal Strategic Planning and Firm Performance Evidence From an Emerging Country. Journal Management Decision*, Vol.46 No.3 (365-391)
- Grant, R. M. (1991). “The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation.” *California management Review* 33(3): pp.114-135.

- Hadjimanolis, Anthanasios (2000), An Investigation of Innovation Antecedent in Small Firms in The Context of A Small Developing Country, *Journal of R&D Management*, 30, 3, pp. 235-245.
- Hadjimanolis, Anthanasios., Keith Dickson ( 2000), Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country, *International Small Business Journal*. 18, 4, pp. 62-79.
- Hopkins and Hopkins (1997). "Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination" *Strategic Management Journal*, Vol 18:8,pp:635-652
- Husein Umar. 2013. *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali
- Indra, Bastian. 2006. *Akuntansi Sektor Public*. Erlangga. Jakarta.
- Isbala, Amri, Anisa dan Handayani, Nur. 2015. Pengaruh Perencanaan Strategi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, Volume 4, (Nomor 5).
- Jumingan. 2015. Faktor-faktor yang mempengaruhi intensitas perencanaan Strategik dan kinerja finansial pada bank perkreditan Rakyat di Jawa Tengah. Yogyakarta
- Kotler, Philip (2000). *Prinsip – Prinsip Pemasaran Manajemen*, Jakarta : Prenhalindo.
- Kumar, Pardeep.2015. *Correlation Between Strategic Planning and Firm Performance. IJMBS Vol. 5, ISSue 2 (64-75)*
- Mahoney, J. T., dan Pandian, J. R. 1992. The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 13, No. 5 (June 1992): 363-380. John Wiley & Sons.
- Margono. 2010. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Matthew, C. H. & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and planning in small and entrepreneurial firms : an empirical assesment. *Journal of Small Business Management*. Vol. 33 (4), 34-51.
- Mintzberg, H. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Hadjimanolis, Anthanasios., Keith Dickson ( 2000), Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, A Small Developing Country, *International Small Business Journal*. 18, 4, pp. 62-79.
- L.M. (1987). *Manajemen Era Baru: Beberapa Pandangan Mengenai Budaya Perusahaan Modern*. Jakarta: Erlangga.
- Pearce dan Robinson. 1997. *Manajemen Strategis*. Jakarta : Binarupa Aksara
- Lupiyoadi, Rambat. 2002. *Manajemen Pemasaran jasa*, Jakarta: Salemba Empat.
- Riyadi, I.B.(2001). "Perijinan dan Sertifikat Industri Kecil dan Menengah. Juni 2001, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen. P & Timothy, A. Judge, 2008 *Perilaku Organisasi*. Jakarta. Salemba Empat
- Rumelt, R. 1984. 'Toward a strategic theory of the firm'. In R. Lamb (ed.). *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ. pp. 556-570.
- Sandada, Maxwell .2015. *Strategic Planning Dimensions In Small And Medium Enterprises (Smes) In South Africa: Their Relative Importance And Variations In Selected Demographic Variables. Ecoforum Volume 4, Issue 1 (59-68)*
- Sapienza,H.J; Smith,K.G and M.J Gamon. (1988). " Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research".*American Journal of Small Business*. Winter:pp.45-60
- Sutapa, Mulyana.2014. *Peningkatan Kapabilitas Inovasi, Keunggulan Bersaing dan Kinerja Melalui Pendekatan Quadruple Helix : Studi Pada Industri Kreatif Sektor Fashion.Jurnal Manajemen Teknologi Vol.13 No.3*

- Sijabat. 2016. Pengaruh Faktor Lingkungan, Faktor Manajerial dan Faktor Organisasional terhadap intensitas Perencanaan Strategis (Studi Empiris Pada BPR di Sumatera Utara). Sumatera Utara
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Taiwo AS, Idunnu FO. 2007. "Impact of Strategic Planning on Organizational Performance and Survival." *Research Journal of Business Management*
- Thong, James Y.L., (1999), An Integrated Model of Information System Adoption in Small Business, *Journal of Management Information System*, 15, 4, pp. 187- 214.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah
- Venkatraman, N. and V. Ramunajam, 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison Approach, *Academy of Management Review*, Vol 11, pp 801-841
- Voss, G.B., & Voss Z.G. (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*.
- Winata, Dian Jessica dan Devie.2013. *Analisa Pengaruh Aliansi Stratejik Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. Business Accounting Review, Vol.1*
- Wright,P, Kroll,M, Pray,B, Lado,A. (1995). "Strategic Orientations, Competitive Advantage and Business Performance." *Journal of Business Research*" Vol 33: pp.143-151.
- Yurita Kusuma Wardani, Suyudi Mangunwihardjo, Mirwan Surya Perdhana, (2016). Membangun Strategi Bisnis Melalui Faktor Manajerial Sebagai Pemilik dan Lingkungan Bisnis Eksternal Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi pada UKM makanan di Kota Semarang)
- Zahra, S.A., dan S. R. Das (2005), Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An empirical Study. *Production and Operations Management* 2 (I) (Winter) : 15-37

## **A. LAMPIRAN**

### **1**

## **KUESIONER**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL “VETERAN”  
YOGYAKARTA**

**Yth. Bapak/Ibu  
Di tempat**

Kuesioner ini bertujuan untuk melengkapi data penelitian proposal dan tesis serta mempelajari aspek **“Pengaruh Faktor Manajerial Terhadap Kinerja UMKM dengan Perencanaan Strategi Sebagai Variabel Intervening”**.

Partisipasi dalam survei ini bersifat sukarela dan saya menjamin kerahasiaannya. Saya menyediakan nomor identifikasi untuk setiap partisipan dan nomor ini hanya digunakan untuk tindak lanjut penelitian. Nomor, nama dan berbagai informasi pribadi lainnya tidak akan diserahkan ke pihak manapun. Ringkasan hasil penelitian akan saya kirimkan kepada anda setelah data di analisis.

Saya sangat mengharapkan dan menghargai partisipasi bapak/ibu dalam memberikan informasi melalui pengisian kuesioner ini karena tanpa partisipasi bapak/ibu penelitian ini tidak dapat dilaksanakan.

**Petunjuk Pengisian :**

1. Sebelum memberikan tanggapan atas pernyataan-pernyataan berikut, dengan kerendahan hati saya memohon kesediaan bapak/ibu untuk membaca dengan cermat petunjuk pengisian ini.
2. Dimohon bapak/ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner ini.
3. Ada 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu :  
**5 = Sangat Setuju (SS)      3 = Ragu-Ragu (R)      1 = Sangat Tidak Setuju (STS)**  
**4 = Setuju (S)              2 = Tidak Setuju (TS)**
4. Pilihlah salah satu jawaban menurut bapak/ibu paling sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dengan memberikan tanda centang (✓) pada kolom yang tersedia.
5. Sebelum memberikan tanggapan, bapak/ibu diminta untuk mengisi beberapa hal berikut :

**Nama UMKM            :**  
**Nama Responden      :**  
**Jenis Kelamin         :**  
**Lama Usaha            :**  
**Jumlah Karyawan      :**

Atas partisipasi bapak/ibu, saya ucapkan terima kasih.

Penulis

FERDINAN JURINTHA  
NPM.241170008

Variabel Faktor Manajerial						
No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	R (3)	S (4)	SS (5)
1	Mampu mengkoordinasi kegiatan dengan baik.					
2	Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sendiri.					
3	Mengerti arah tujuan organisasi.					
4	Karyawan mempunyai keahlian dalam manajerial (seperti administrasi, pengarsipan dan laporan keuangan).					
5	Yakin bahwa saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.					
6	Percaya terhadap kinerja manajerial staf UMKM					
7	Staf administrasi mempunyai kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya atau mempunyai profesionalisme					

Variabel Perencanaan Strategi							
No	Fleksibel	1	2	3	4	5	Formal
1	Prosedur perencanaan yang fleksibel						Prosedur perencanaan seragam
2	Review perencanaan dilakukan hanya jika dibutuhkan						Review perencanaan dilakukan secara berkala
3	Tidak ada batasan waktu dalam review perencanaan						Pembatasan waktu yang ketat dalam review perencanaan
4	Presentasi hasil perencanaan dilakukan secara non formal						Presentasi hasil perencanaan dilakukan secara formal
5	Dokumen perencanaan tidak perlu banyak halaman						Dokumen perencanaan yang Tebal
6	Diskusi hasil penyusunan perencanaan dilakukan secara terbatas						Diskusi hasil penyusunan perencanaan dilakukan secara terbuka
7	Keputusan dalam perencanaan masih berupa pilihan						Keputusan dalam perencanaan tidak berupa pilihan
8	Evaluasi progress perencanaan dilakukan secara acak						Evaluasi progress perencanaan dilakukan secara regular
9	Akuntabilitas hasil perencanaan terbatas						Akuntabilitas hasil perencanaan yang ketat

<b>Variabel Kinerja UMKM</b>						
<b>No</b>	<b>Pernyataan</b>	<b>SR (1)</b>	<b>R (2)</b>	<b>CT (3)</b>	<b>T (4)</b>	<b>ST (5)</b>
1	Pertumbuhan laba meningkat selama 3 tahun terakhir					
2	Penjualan meningkat selama 3 tahun terakhir					
3	Kami memiliki pangsa pasar yang luas					

## **B. LAMPIRAN**

### **2**

## **UJI INSTRUMEN PENELITIAN**

## HASIL UJI VALIDITAS

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>fm1 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.828</b>	0.827	0.039	21.378	0.000
<b>fm2 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.693</b>	0.686	0.071	9.756	0.000
<b>fm3 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.772</b>	0.763	0.071	10.814	0.000
<b>fm4 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.723</b>	0.723	0.065	11.117	0.000
<b>fm5 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.852</b>	0.846	0.041	20.567	0.000
<b>fm6 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.825</b>	0.820	0.043	19.180	0.000
<b>fm7 &lt;- Faktor Manajerial</b>	<b>0.874</b>	0.870	0.031	27.774	0.000
<b>k1 &lt;- Kinerja UMKM_</b>	<b>0.952</b>	0.952	0.012	81.799	0.000
<b>k2 &lt;- Kinerja UMKM_</b>	<b>0.947</b>	0.946	0.013	70.682	0.000
<b>k3 &lt;- Kinerja UMKM_</b>	<b>0.919</b>	0.918	0.024	38.128	0.000
<b>ps1 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.658</b>	0.652	0.105	6.269	0.000
<b>ps2 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.679</b>	0.676	0.059	11.507	0.000
<b>ps3 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.694</b>	0.688	0.065	10.677	0.000
<b>ps4 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.671</b>	0.663	0.080	8.369	0.000
<b>ps5 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.592</b>	0.590	0.081	7.313	0.000
<b>ps6 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.679</b>	0.671	0.088	7.719	0.000
<b>ps7 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.764</b>	0.760	0.051	15.036	0.000
<b>ps8 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.742</b>	0.732	0.056	13.133	0.000
<b>ps9 &lt;- Perencanaan Strategis</b>	<b>0.776</b>	0.767	0.067	11.548	0.000

## HASIL UJI RELIABILITAS

	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>rho_A</b>	<b>Composite Reliability</b>	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
<b>Faktor Manajerial</b>	<b>0.903</b>	<b>0.906</b>	<b>0.924</b>	<b>0.637</b>
<b>Kinerja UMKM_</b>	<b>0.933</b>	<b>0.942</b>	<b>0.957</b>	<b>0.882</b>
<b>Perencanaan Strategis</b>	<b>0.867</b>	<b>0.867</b>	<b>0.894</b>	<b>0.516</b>

**C. LAMPIRAN**  
**3**  
**TABULASI DATA**

respo nden	faktor manajerial									perencanaan strategi										kinerja umkm					
	fm1	fm2	fm3	fm4	fm5	fm6	fm7	total	rata-rata	ps1	ps2	ps3	ps4	ps5	ps6	ps7	ps8	ps9	total	rata-rata	k1	k2	k3	total	rata-rata
1	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	2	2	2	4	2	2	2	2	22	2.44	4	4	4	12	4.00
2	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	3	3	3	9	3.00
3	4	4	3	3	4	4	4	26	3.71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
4	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
5	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	3	4	11	3.67
6	4	4	4	3	4	3	4	26	3.71	4	2	4	2	4	2	3	4	4	29	3.22	4	3	4	11	3.67
7	5	2	4	2	5	3	5	26	3.71	2	3	2	4	2	4	3	2	5	27	3.00	2	2	2	6	2.00
8	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71	4	4	1	2	4	2	4	2	2	25	2.78	4	4	3	11	3.67
9	5	2	5	5	5	5	5	32	4.57	4	2	5	4	4	2	4	2	2	29	3.22	4	4	4	12	4.00
10	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86	2	2	2	4	2	2	3	1	2	20	2.22	4	3	3	10	3.33
11	4	4	4	4	4	4	5	29	4.14	4	3	4	4	4	2	3	3	3	30	3.33	2	2	2	6	2.00
12	4	4	4	4	5	4	4	29	4.14	4	2	5	2	4	2	2	2	2	25	2.78	2	2	2	6	2.00
13	5	5	5	5	5	4	5	34	4.86	2	5	5	5	5	5	5	5	5	42	4.67	5	5	5	15	5.00
14	4	2	4	4	4	4	5	27	3.86	2	2	4	4	5	5	2	4	4	32	3.56	5	4	4	13	4.33
15	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	2	2	2	4	4	3	2	2	25	2.78	4	4	4	12	4.00
16	5	5	4	2	4	2	4	26	3.71	4	5	2	4	2	4	3	2	3	29	3.22	3	3	3	9	3.00
17	2	4	4	4	4	4	3	25	3.57	3	3	2	3	3	2	2	3	3	24	2.67	3	3	3	9	3.00
18	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	5	4	4	4	37	4.11	5	5	5	15	5.00
19	5	4	5	4	5	4	4	31	4.43	5	4	4	5	4	5	4	4	4	39	4.33	4	5	4	13	4.33
20	4	4	5	3	4	4	3	27	3.86	2	3	2	2	1	2	2	2	1	17	1.89	2	1	2	5	1.67
21	3	2	3	3	3	3	3	20	2.86	2	2	2	3	2	2	2	2	2	19	2.11	2	2	3	7	2.33
22	4	4	3	4	4	4	4	27	3.86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
23	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00	4	4	3	4	2	5	4	4	4	34	3.78	4	4	4	12	4.00
24	5	4	4	4	5	4	4	30	4.29	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	3.78	4	4	4	12	4.00
25	1	2	2	2	3	3	3	16	2.29	2	2	2	2	2	4	2	2	2	20	2.22	1	1	2	4	1.33
26	4	4	5	5	4	4	4	30	4.29	4	5	4	4	2	4	4	2	4	33	3.67	4	5	5	14	4.67

27	3	2	2	2	2	2	2	15	2.14	3	2	2	2	2	2	2	2	2	19	2.11	4	3	4	11	3.67
28	3	3	3	3	4	3	3	22	3.14	2	2	2	2	2	2	2	2	2	18	2.00	2	2	2	6	2.00
29	4	4	3	3	4	3	3	24	3.43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
30	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	3.78	2	2	2	6	2.00
31	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71	4	4	2	4	4	2	2	4	2	28	3.11	3	3	3	9	3.00
32	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86	4	4	3	4	4	4	4	4	4	35	3.89	5	5	5	15	5.00
33	4	4	4	4	4	4	3	27	3.86	4	4	2	3	4	4	4	4	4	33	3.67	4	4	4	12	4.00
34	4	5	4	5	4	4	4	30	4.29	4	4	3	3	3	4	3	4	4	32	3.56	4	4	4	12	4.00
35	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14	4	4	4	3	4	3	3	2	2	29	3.22	4	4	4	12	4.00
36	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	3	4	4	4	4	4	4	1	1	29	3.22	4	4	4	12	4.00
37	4	4	3	5	4	3	5	28	4.00	2	3	4	4	4	4	3	3	3	30	3.33	5	5	5	15	5.00
38	4	4	4	2	4	4	4	26	3.71	5	4	4	4	4	5	4	4	4	38	4.22	4	4	5	13	4.33
39	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	3	1	3	3	4	3	3	3	3	26	2.89	3	3	3	9	3.00
40	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
41	4	3	3	3	3	4	4	24	3.43	3	3	2	2	3	2	2	2	2	21	2.33	3	3	3	9	3.00
42	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	3.89	4	4	4	12	4.00
43	3	2	3	3	2	2	2	17	2.43	3	2	3	3	3	3	4	3	3	27	3.00	2	2	2	6	2.00
44	5	4	4	5	5	5	5	33	4.71	5	5	5	5	4	5	5	5	5	44	4.89	4	5	5	14	4.67
45	4	3	4	4	3	4	4	26	3.71	5	2	4	2	2	2	2	3	3	25	2.78	3	3	3	9	3.00
46	4	2	4	3	4	4	4	25	3.57	3	3	4	3	2	2	2	4	2	25	2.78	4	4	4	12	4.00
47	4	4	4	4	4	3	4	27	3.86	4	4	4	4	3	2	4	4	3	32	3.56	4	4	4	12	4.00
48	2	2	4	2	2	2	2	16	2.29	5	1	4	3	3	2	3	3	2	26	2.89	2	2	3	7	2.33
49	4	2	4	4	4	4	5	27	3.86	5	1	5	3	5	3	4	2	4	32	3.56	3	3	2	8	2.67
50	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86	3	3	3	5	2	4	4	4	5	33	3.67	2	2	2	6	2.00
51	2	2	2	2	1	2	2	13	1.86	3	3	3	5	2	4	2	4	5	31	3.44	2	2	2	6	2.00
52	4	2	4	3	4	4	4	25	3.57	4	2	5	3	4	2	2	2	2	26	2.89	4	4	4	12	4.00
53	3	4	4	3	4	3	4	25	3.57	3	4	3	4	2	2	2	2	2	24	2.67	4	3	4	11	3.67
54	5	5	5	4	5	5	5	34	4.86	4	4	4	4	5	5	5	5	5	41	4.56	5	4	4	13	4.33

55	5	5	4	4	4	4	4	30	4.29	5	4	3	3	4	4	4	4	4	35	3.89	3	3	3	9	3.00
56	5	4	4	1	4	5	4	27	3.86	4	4	5	4	2	5	3	4	4	35	3.89	3	3	3	9	3.00
57	4	4	3	2	4	4	4	25	3.57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	2	2	2	6	2.00
58	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00	5	4	5	4	5	4	4	4	4	39	4.33	5	5	5	15	5.00
59	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	2	2	2	30	3.33	4	4	4	12	4.00
60	5	5	5	4	4	4	5	32	4.57	5	4	4	4	3	3	3	4	5	35	3.89	4	3	4	11	3.67
61	1	4	5	3	4	2	3	22	3.14	3	4	4	3	3	3	1	4	1	26	2.89	4	3	5	12	4.00
62	5	5	4	4	5	4	5	32	4.57	5	4	5	4	4	4	3	4	4	37	4.11	4	4	4	12	4.00
63	5	5	4	4	5	5	5	33	4.71	5	4	5	3	4	4	4	4	4	37	4.11	5	5	5	15	5.00
64	5	4	5	4	4	4	4	30	4.29	4	4	5	4	5	5	4	4	4	39	4.33	4	3	3	10	3.33
65	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86	4	4	4	3	5	3	2	2	2	29	3.22	4	4	4	12	4.00
66	4	4	4	1	4	4	4	25	3.57	4	4	4	5	3	4	2	2	2	30	3.33	4	4	4	12	4.00
67	4	4	5	4	3	4	5	29	4.14	5	4	3	3	3	4	4	3	5	34	3.78	3	2	4	9	3.00
68	4	4	5	4	4	5	5	31	4.43	4	5	2	2	2	4	3	3	2	27	3.00	3	2	5	10	3.33
69	4	3	3	4	3	5	4	26	3.71	4	5	2	3	2	4	4	2	4	30	3.33	5	5	5	15	5.00
70	2	3	3	2	2	2	2	16	2.29	1	3	2	3	3	1	3	1	1	18	2.00	4	3	3	10	3.33
71	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86	4	4	4	3	5	3	2	2	2	29	3.22	4	4	4	12	4.00
72	4	2	4	4	4	4	4	26	3.71	4	2	4	4	4	4	2	4	2	30	3.33	4	4	4	12	4.00
73	5	5	5	5	5	5	5	35	5.00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	5	5	5	15	5.00
74	4	4	4	4	5	5	4	30	4.29	4	4	4	3	5	5	4	3	4	36	4.00	4	4	4	12	4.00
75	4	5	4	5	5	4	5	32	4.57	4	3	4	3	2	5	4	5	4	34	3.78	4	4	4	12	4.00
76	4	4	4	4	4	5	5	30	4.29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4.00	2	3	2	7	2.33
77	4	4	4	4	5	5	4	30	4.29	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34	3.78	4	4	4	12	4.00
78	3	3	3	3	3	3	3	21	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	3.00	4	4	4	12	4.00
79	5	5	4	5	4	5	5	33	4.71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	5.00	5	4	4	13	4.33
80	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	4	4	4	4	4	4	4	3	35	3.89	3	3	4	10	3.33
81	4	4	4	3	4	4	4	27	3.86	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	2.89	2	2	2	6	2.00
82	3	3	3	3	4	3	3	22	3.14	4	2	4	2	4	2	3	3	3	27	3.00	3	2	3	8	2.67

83	4	4	4	5	5	5	4	31	4.43	4	4	4	3	4	5	3	4	4	35	3.89	4	4	4	12	4.00
84	5	5	4	4	4	4	5	31	4.43	4	2	4	2	4	2	3	4	4	29	3.22	4	3	4	11	3.67
85	4	4	4	4	4	4	4	28	4.00	4	2	4	2	4	4	2	2	2	26	2.89	4	4	4	12	4.00
86	5	5	4	4	4	4	5	31	4.43	4	2	4	2	4	2	3	4	4	29	3.22	4	3	3	10	3.33
87	3	3	2	2	2	2	3	17	2.43	3	1	1	2	2	3	1	2	1	16	1.78	3	4	4	11	3.67
88	5	4	4	4	4	4	4	29	4.14	4	4	4	4	2	4	4	4	4	34	3.78	5	4	4	13	4.33
89	5	4	4	4	4	4	5	30	4.29	4	2	4	2	4	2	3	4	4	29	3.22	4	4	3	11	3.67
90	3	3	4	4	4	4	3	25	3.57	1	1	2	1	1	5	2	2	2	17	1.89	2	3	3	8	2.67
91	4	4	3	3	3	4	3	24	3.43	3	1	2	2	3	3	3	3	1	21	2.33	3	2	1	6	2.00
92	4	5	4	2	5	4	4	28	4.00	5	4	4	2	4	4	2	2	4	31	3.44	2	2	1	5	1.67
93	4	5	4	4	4	5	4	30	4.29	4	4	2	4	4	4	2	4	2	30	3.33	4	5	4	13	4.33
94	4	4	4	4	5	4	4	29	4.14	5	4	4	4	4	4	4	4	4	37	4.11	3	3	4	10	3.33
<b>rata-rata</b>	3.989	3.755	3.904	3.617	3.957	3.862	3.989		3.868	3.755	3.319	3.511	3.351	3.447	3.500	3.191	3.245	3.234		3.395	3.574	3.436	3.574		3.528

## **D. LAMPIRAN**

**4**

**HASIL OUTPUT PLS**

## Path Coefficients

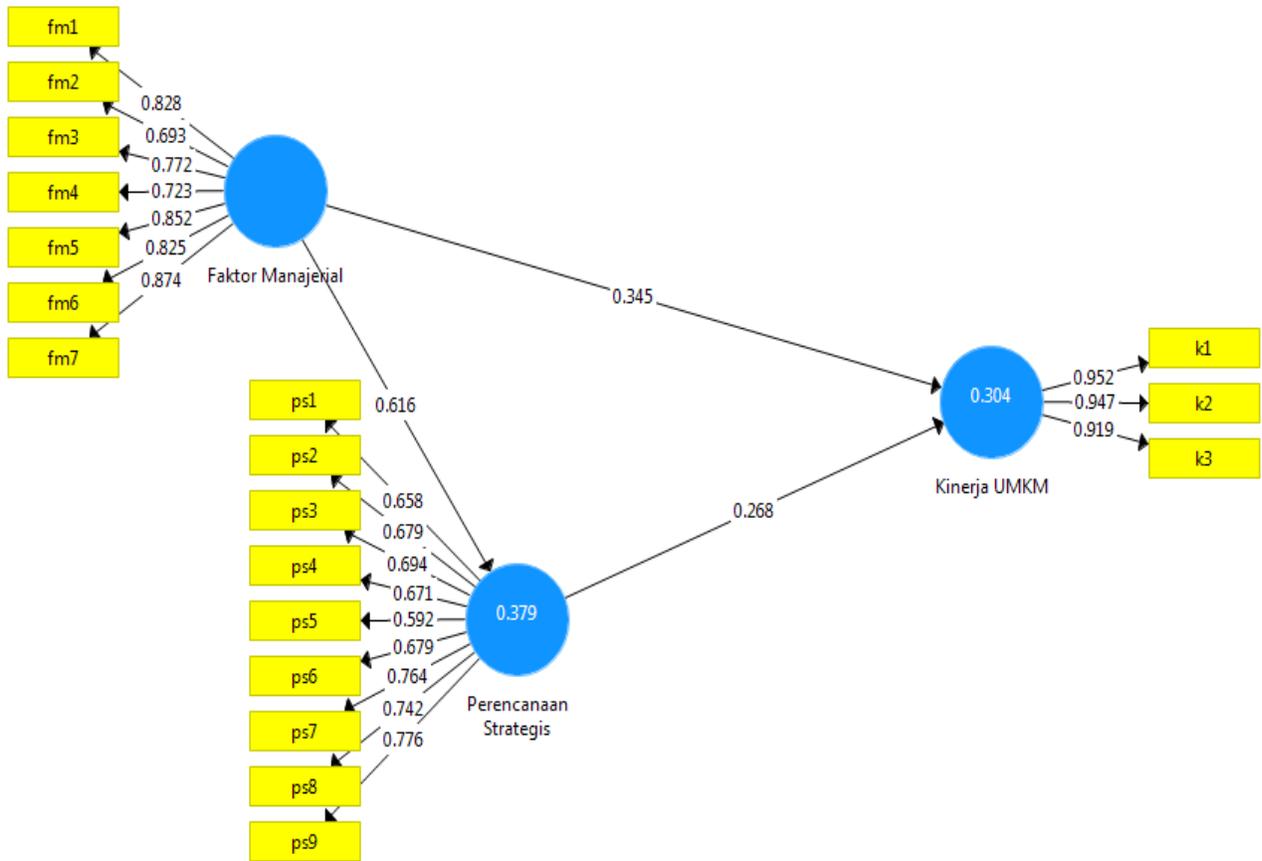
- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Faktor Manajerial -&gt; Kinerja UMKM_</b>	0.345	0.342	0.113	3.062	0.001
<b>Faktor Manajerial -&gt; Perencanaan Strategis</b>	0.616	0.632	0.057	10.726	0.000
<b>Perencanaan Strategis -&gt; Kinerja UMKM_</b>	0.268	0.272	0.105	2.562	0.005

## Total Effects

- Mean, STDEV, T-Values, P-Values
- Confidence Intervals
- Confidence Intervals Bias Corrected
- Samples

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
<b>Faktor Manajerial -&gt; Kinerja UMKM_</b>	0.510	0.513	0.079	6.426	0.000
<b>Faktor Manajerial -&gt; Perencanaan Strategis</b>	0.616	0.632	0.057	10.726	0.000
<b>Perencanaan Strategis -&gt; Kinerja UMKM_</b>	0.268	0.272	0.105	2.562	0.005



## **E. LAMPIRAN**

### **5**

## **HASIL OUTPUT UJI SOBEL**

Input:		Test statistic:	Std. Error:	$p$ -value:
$a$	0.616	Sobel test: 2.484041	0.06645945	0.01299009
$b$	0.268	Aroian test: 2.47402921	0.0667284	0.01335988
$s_a$	0.057	Goodman test: 2.49417533	0.06618941	0.01262502
$s_b$	0.105	Reset all	Calculate	