
Pengaruh Strategi Operasional, Manajemen Resiko Terhadap Strategi Pemasaran Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Operasional Pada Sektor UKM di Kabupaten Serang

Yudi Guntara¹, Nita Anatriani²

Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pamulang

e-mail: ¹dosen03405@unpam.ac.id, ²dosen03209@unpam.ac.id,

*Corresponding author: dosen03405@unpam.ac.id

ABSTRAK

Informasi Artikel:

Terima: 10-06-2026

Revisi: 30-06-2026

Disetujui: 04-07-2026

Publish online: 15-07-2016

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh strategi operasional dan manajemen risiko terhadap strategi pemasaran serta dampaknya terhadap kinerja operasional pada sektor Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Kabupaten Serang. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh semakin ketatnya persaingan usaha, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya berbagai risiko bisnis yang menuntut UKM memiliki strategi operasional yang efektif dan sistem manajemen risiko yang baik guna meningkatkan daya saing. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap pelaku UKM di Kabupaten Serang. Data primer dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) untuk menguji hubungan antarvariabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi operasional dan manajemen risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran. Selain itu, strategi pemasaran terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja operasional serta berperan sebagai variabel mediasi dalam memperkuat hubungan antara strategi operasional, manajemen risiko, dan kinerja operasional. Kontribusi penelitian ini adalah memberikan bukti empiris mengenai pentingnya integrasi strategi operasional, manajemen risiko, dan strategi pemasaran sebagai dasar penyusunan kebijakan serta pengambilan keputusan strategis bagi UKM dalam meningkatkan efektivitas operasional, daya saing, dan keberlanjutan usaha di Kabupaten Serang.

Kata Kunci: strategi operasional, manajemen risiko, strategi pemasaran, kinerja operasional, UKM.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of operational strategy and risk management on marketing strategy and their impact on the operational performance of Small and Medium Enterprises (SMEs) in Serang Regency. The study is motivated by increasingly intense business competition, changing consumer behavior, and the growing complexity of business risks, which require SMEs to implement effective operational strategies and robust risk management systems to enhance their competitiveness. This research employs a quantitative approach using a survey method involving SME owners and managers in Serang Regency. Primary data were collected through questionnaire distribution and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) to examine the relationships among the variables. The

findings indicate that both operational strategy and risk management have a positive and significant effect on marketing strategy. Furthermore, marketing strategy has a positive effect on operational performance and serves as a mediating variable that strengthens the relationship between operational strategy, risk management, and operational performance. This study contributes empirical evidence on the importance of integrating operational strategy, risk management, and marketing strategy as a foundation for policy formulation and strategic decision-making to improve operational effectiveness, competitiveness, and business sustainability among SMEs in Serang Regency.

Keywords: *operational strategy, risk management, marketing strategy, operational performance, Small and Medium Enterprises (SMEs).*

PENDAHULUAN

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu pilar utama perekonomian Indonesia yang memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional, penciptaan lapangan kerja, serta peningkatan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan UKM terbukti mampu bertahan dalam berbagai kondisi krisis ekonomi dibandingkan perusahaan berskala besar. Namun demikian, dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, perkembangan teknologi digital, perubahan perilaku konsumen, globalisasi pasar, serta ketidakpastian ekonomi menyebabkan UKM menghadapi tantangan yang semakin kompleks dalam mempertahankan keberlangsungan usahanya. Oleh karena itu, UKM dituntut memiliki kemampuan mengelola sumber daya internal melalui strategi operasional yang efektif, penerapan manajemen risiko yang sistematis, serta strategi pemasaran yang adaptif agar mampu meningkatkan kinerja operasional secara berkelanjutan (Mawardi, 2025).

Dalam perspektif Resource Based View (RBV) dan Dynamic Capability Theory, keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga kemampuan perusahaan mengintegrasikan kapabilitas operasional, pemasaran, dan kemampuan adaptif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi operasional yang baik mampu meningkatkan efisiensi proses bisnis, kualitas produk, kecepatan pelayanan, serta efektivitas penggunaan sumber daya. Di sisi lain, penerapan manajemen risiko memungkinkan perusahaan mengidentifikasi, menganalisis, mengendalikan, dan meminimalkan berbagai risiko operasional maupun pasar sehingga keputusan bisnis menjadi lebih tepat. Integrasi kedua aspek tersebut akan memperkuat strategi pemasaran dalam menciptakan nilai bagi pelanggan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja operasional UKM (Prasetyo, J.H 2024).

Kabupaten Serang merupakan salah satu daerah di Provinsi Banten yang memiliki jumlah UKM cukup besar dengan beragam sektor usaha seperti makanan dan minuman, kerajinan, perdagangan, jasa, serta industri rumah tangga. Walaupun jumlah UKM terus meningkat, masih banyak pelaku usaha menghadapi berbagai kendala seperti rendahnya efisiensi operasional, lemahnya pengelolaan risiko usaha, keterbatasan inovasi pemasaran, rendahnya pemanfaatan teknologi digital, serta belum optimalnya kemampuan merespons perubahan kebutuhan konsumen. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya daya saing dan belum optimalnya kinerja operasional sebagian UKM.

Fenomena empiris menunjukkan bahwa banyak UKM masih berorientasi pada aktivitas operasional sehari-hari tanpa didukung sistem manajemen risiko yang terstruktur. Risiko fluktuasi harga bahan baku, gangguan rantai pasok, perubahan regulasi, persaingan usaha, hingga perubahan preferensi konsumen sering kali belum dikelola secara sistematis. Akibatnya, strategi pemasaran yang diterapkan menjadi kurang efektif karena tidak didukung oleh kesiapan operasional maupun mitigasi risiko yang memadai. Sebaliknya, beberapa UKM yang telah menerapkan perencanaan operasional dan pengelolaan risiko secara lebih baik cenderung memiliki kemampuan pemasaran yang lebih adaptif dan menunjukkan peningkatan kinerja usaha. Temuan tersebut menunjukkan adanya hubungan yang menarik antara strategi operasional, manajemen risiko, strategi pemasaran, dan kinerja operasional yang masih memerlukan pembuktian empiris secara komprehensif.

Penelitian terdahulu telah banyak membahas pengaruh strategi operasional terhadap kinerja perusahaan maupun pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja UKM. Beberapa penelitian juga menguji hubungan antara kapabilitas operasional, orientasi pasar, dan kinerja perusahaan. Namun sebagian besar penelitian tersebut hanya menempatkan strategi operasional atau kapabilitas pemasaran sebagai faktor yang berdiri sendiri tanpa mengintegrasikan peran manajemen risiko sebagai variabel strategis dalam meningkatkan efektivitas strategi pemasaran. Selain itu, sebagian besar penelitian dilakukan pada sektor manufaktur, perusahaan besar, atau UKM di wilayah perkotaan sehingga belum banyak memberikan gambaran mengenai karakteristik UKM daerah seperti Kabupaten Serang.

Lebih lanjut, penelitian mengenai UKM di Indonesia umumnya menitikberatkan pada orientasi pasar, inovasi, kewirausahaan, transformasi digital, atau dynamic capabilities sebagai determinan utama kinerja perusahaan. Sementara itu, kajian yang secara simultan menguji pengaruh strategi operasional dan manajemen risiko terhadap strategi pemasaran serta dampaknya terhadap kinerja operasional masih relatif terbatas. Di samping itu, hasil penelitian sebelumnya juga menunjukkan inkonsistensi. Beberapa studi menemukan bahwa kapabilitas operasional berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan, sedangkan penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut menjadi lebih kuat apabila dimediasi oleh kapabilitas pemasaran atau kemampuan dinamis perusahaan. Demikian pula, penelitian mengenai manajemen risiko lebih banyak mengkaji pengaruhnya terhadap keberlangsungan usaha dibandingkan hubungannya dengan strategi pemasaran. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan masih adanya research gap yang perlu dikaji lebih lanjut melalui model penelitian yang lebih komprehensif dengan memasukkan strategi pemasaran sebagai variabel mediasi pada sektor UKM di Kabupaten Serang.

Urgensi penelitian ini semakin tinggi mengingat UKM merupakan sektor yang sangat rentan terhadap perubahan lingkungan bisnis. Persaingan digital, perubahan pola konsumsi masyarakat, meningkatnya ketidakpastian ekonomi, serta tuntutan efisiensi operasional menuntut pelaku UKM memiliki kemampuan menyusun strategi yang terintegrasi. Tanpa strategi operasional yang efektif, sistem manajemen risiko yang memadai, dan strategi pemasaran yang adaptif, UKM akan sulit meningkatkan produktivitas, mempertahankan pelanggan, serta mencapai keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan penelitian

empiris yang mampu menjelaskan bagaimana hubungan antarvariabel tersebut sehingga dapat menjadi dasar penyusunan kebijakan pengembangan UKM baik oleh pemerintah daerah maupun pelaku usaha.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada pengembangan model konseptual yang mengintegrasikan strategi operasional, manajemen risiko, strategi pemasaran, dan kinerja operasional dalam satu model struktural menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menguji hubungan langsung antarvariabel, (Hamdani, R. 2023) penelitian ini menempatkan strategi pemasaran sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana strategi operasional dan manajemen risiko mampu meningkatkan kinerja operasional UKM. Selain itu, penelitian ini dilakukan pada UKM di Kabupaten Serang yang hingga saat ini masih relatif sedikit menjadi objek penelitian empiris, sehingga diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis maupun praktis yang lebih kontekstual sesuai karakteristik UKM daerah.

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh strategi operasional terhadap strategi pemasaran, menganalisis pengaruh manajemen risiko terhadap strategi pemasaran, menganalisis pengaruh strategi pemasaran terhadap kinerja operasional, menganalisis pengaruh langsung strategi operasional dan manajemen risiko terhadap kinerja operasional, serta menganalisis peran strategi pemasaran sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara strategi operasional, manajemen risiko, dan kinerja operasional pada sektor UKM di Kabupaten Serang.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya pengembangan teori Resource Based View dan Dynamic Capability Theory dalam menjelaskan hubungan antara strategi operasional, manajemen risiko, strategi pemasaran, dan kinerja operasional UKM. (Hamdani, 2023) Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi masukan bagi pelaku UKM dalam menyusun strategi bisnis yang lebih efektif, bagi pemerintah daerah sebagai dasar penyusunan kebijakan pemberdayaan UKM, serta menjadi referensi bagi akademisi dalam mengembangkan penelitian selanjutnya mengenai pengelolaan UKM di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji hubungan antarvariabel yang telah dirumuskan dalam hipotesis penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel melalui analisis statistik berdasarkan data yang diperoleh dari responden. Subjek dalam penelitian ini adalah konsumen yang pernah membeli atau mengonsumsi produk pada kategori makanan dan minuman, sedangkan objek penelitian adalah variabel-variabel yang memengaruhi perilaku konsumen sesuai dengan model penelitian yang digunakan. Operasionalisasi variabel dilakukan dengan menetapkan indikator-indikator yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju (Sugiyono, 2023).

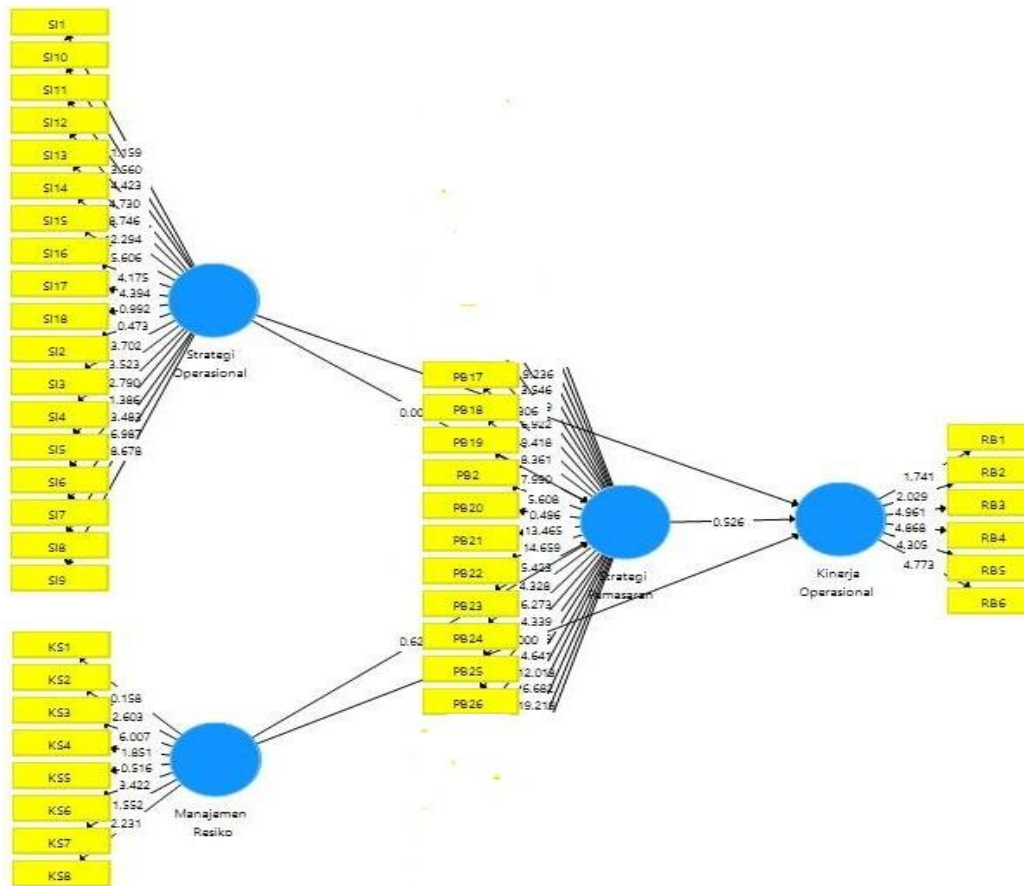
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh konsumen produk kategori makanan dan minuman yang sesuai dengan kriteria penelitian. Mengingat jumlah populasi tidak dapat diketahui secara pasti (infinite population), teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah non-probability sampling dengan metode purposive sampling, yaitu pemilihan responden berdasarkan kriteria tertentu, seperti pernah membeli atau mengonsumsi produk makanan dan minuman dalam periode tertentu. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 135 responden, yang dinilai telah memenuhi ketentuan ukuran sampel untuk analisis statistik multivariat dan memberikan representasi yang memadai terhadap populasi penelitian (Hair 2022).

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung maupun daring kepada responden yang memenuhi kriteria penelitian. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan variabel penelitian, serta analisis statistik inferensial untuk menguji hipotesis. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, data terlebih dahulu diuji melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan instrumen penelitian layak digunakan. Selanjutnya dilakukan uji asumsi sesuai metode analisis yang digunakan, kemudian pengujian hubungan antarvariabel dilakukan menggunakan analisis regresi atau Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) apabila penelitian melibatkan model dengan beberapa konstruk laten. Penggunaan SEM-PLS dinilai sesuai karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara simultan dan tetap memberikan hasil yang baik pada ukuran sampel yang relatif sedang, seperti 135 responden (Hair 2022; Ghazali & Latan, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Loadings

Setiap variabel laten harus dapat menjelaskan varian indikator masing-masing setidaknya sebesar 50%. Oleh karena itu korelasi absolut antara variabel laten dan indikatornya harus $> 0,7$, nilai absolut loadings baku bagian luar atau disebut outer loadings (Ghozali, 2016:68). Berdasarkan nilai outer loading semua indikator pada masing-masing variabel penelitian $> 0,70$. Dari hasil estimasi ini membuktikan bahwa indikator indikator yang digunakan dalam variabel penelitian ini telah memenuhi convergent validity.



Gambar 1. Full Model Algorithmme

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Indikator	Strategi Pemasaran	Strategi Operasional	Manajemen resiko	Kinerja Operasional
SP1	0.913			
SP2	0.91			
SP3	0.92			
SP4	0.93			
SP5	0.918			
SP6	0.922			
SP7	0.896			
SP8	0.871			
SO1		0.933		
SO2		0.896		
SO3		0.948		
SO4		0.958		

SO5		0.943		
SO6		0.958		
MR1			0.906	
MR2			0.935	
MR3			0.942	
MR4			0.926	
KO1				0.923
KO2				0.945
KO3				0.913
KO4				0.944
KO5				0.93
KO6				0.911

Discriminant Validity

Discriminant Validity. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain (Ghozali, 2021:68).

Tabel 2. Croos Loading

Indikator	Manajemen Resiko	Strategi pemasaran	Kinerja Operasional	Strategi operasional
SP1	0.913	0.814	0.834	0.775
SP2	0.91	0.824	0.84	0.851
SP3	0.92	0.816	0.838	0.81
SP4	0.93	0.819	0.845	0.822
SP5	0.918	0.883	0.882	0.859
SP6	0.922	0.893	0.89	0.877
SP7	0.896	0.87	0.879	0.86
SP8	0.871	0.919	0.899	0.882
SO1	0.872	0.933	0.889	0.872
SO2	0.851	0.896	0.834	0.851
SO3	0.893	0.948	0.895	0.893
SO4	0.897	0.958	0.889	0.897
SO5	0.911	0.943	0.91	0.911
SO6	0.88	0.958	0.879	0.88
MR1	0.842	0.821	0.906	0.849

MR2	0.88	0.858	0.935	0.838
MR3	0.903	0.917	0.942	0.91
MR4	0.897	0.887	0.926	0.891
KO1	0.893	0.892	0.907	0.923
KO2	0.89	0.896	0.916	0.945
KO3	0.817	0.802	0.833	0.913
KO4	0.858	0.886	0.879	0.944
KO5	0.868	0.856	0.869	0.93
KO6	0.828	0.851	0.826	0.911

Pada Tabel 2 di atas, nilai *cross loading* menunjukkan bahwa terdapat validitas diskriminan yang baik atau memenuhi kriteria yang ditetapkan. Hal ini disebabkan karena korelasi indikator terhadap konstraknya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi indikator terhadap konstruk lainnya

Uji AVE (Average Variance Extracted)

Cara lain untuk menilai discriminant validity selain dari nilai cross loading adalah dengan melihat nilai average extracted (AVE). Diperkirakan model yang baik jika AVE masing-masing konstruk nilainya lebih besar dari 0.50. Validitas konvergen mempunyai makna bahwa seperangkat indikator mewakili satu variabel laten dan yang mendasari variabel laten tersebut. Perwakilan tersebut dapat didemonstrasikan melalui unidimensionalitas yang dapat diekspresikan dengan menggunakan nilai rata-rata varian yang diekstraksi (*Average Variance Extracted*/AVE). Nilai AVE setidaknya sebesar 0,5. Nilai ini menggambarkan validitas konvergen yang memadai yang mempunyai arti bahwa satu variabel laten mampu menjelaskan lebih dari setengah varian dari indikator-indikatornya dalam rata-rata.

Tabel 3. Uji AVE

Variabel	(AverageVariance Extracted)
Strategi Operasional	0.946
Manajemen Resiko	0.973
Strategi Pemasaran	0.968
Kinerja Operasional	0.97

Construct Reliability

Construct Reliability suatu variabel dikatakan memenuhi reliabilitas konstruk dalam sebuah model struktural melalui analisa Partial Least Square apabila memiliki nilai composite reliability > 0,7 dan nilai cronbach alpha > 0,7. Uji realibilitas dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi suatu konstruk. Untuk mengukur realibilitas suatu konstruk dengan indikator

formatif dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu dengan composite reliability dan cronbach alpha. Penilaian yang biasa digunakan untuk menilai reliabilitas konstruk dan dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability dan cronbach alpha di atas 0.70 untuk penelitian bersifat konfirmasi dan 0.60-0.70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat exploratory atau penyelidikan Reliabilitas Konstruk (Construct Reliability) Dalam PLS uji reliabilitas diukur dengan dua kriteria yaitu composite reliability dan cronbach alpha dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliability lebih besar 0,7 sedangkan beberapa batasan mengenai skor cronbach alpha lebih besar dari 0,7. Hasil dari pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat sebagai berikut.

Tabel 4. Uji Reliability

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Operasional	0.885	0.884
Strategi Pemasaran	0.907	0.905

Inner VIF Values (uji multikolinieritas)

Melihat nilai inner VIF. Jika nilai VIF > 5 dapat diindikasikan adanya multikolinearitas. Sebagian pakar menggunakan batasan VIF > 5 dan dalam menentukan adanya multikolinearitas. Para pakar juga lebih banyak menggunakan nilai VIF dalam menentukan adanya Multikolinearitas di dalam model regresi dibandingkan menggunakan parameter-parameter yang lainnya dan jika sebaliknya jika nilai < 5 maka tidak terdapat multikolinieritas.

Tabel 5. Uji Multikolinieritas

Hubungan Antar Variabel	Nilai VIF	Kriteria
Strategi Operasional (X1) → Strategi Pemasaran (Y)	1,184	< 5,00
Manajemen Risiko (X2) → Strategi Pemasaran (Y)	1,184	< 5,00
Strategi Operasional (X1) → Kinerja Operasional (Z)	1,637	< 5,00
Manajemen Risiko (X2) → Kinerja Operasional (Z)	1,511	< 5,00
Strategi Pemasaran (Y) → Kinerja Operasional (Z)	1,864	< 5,00

Model Fit

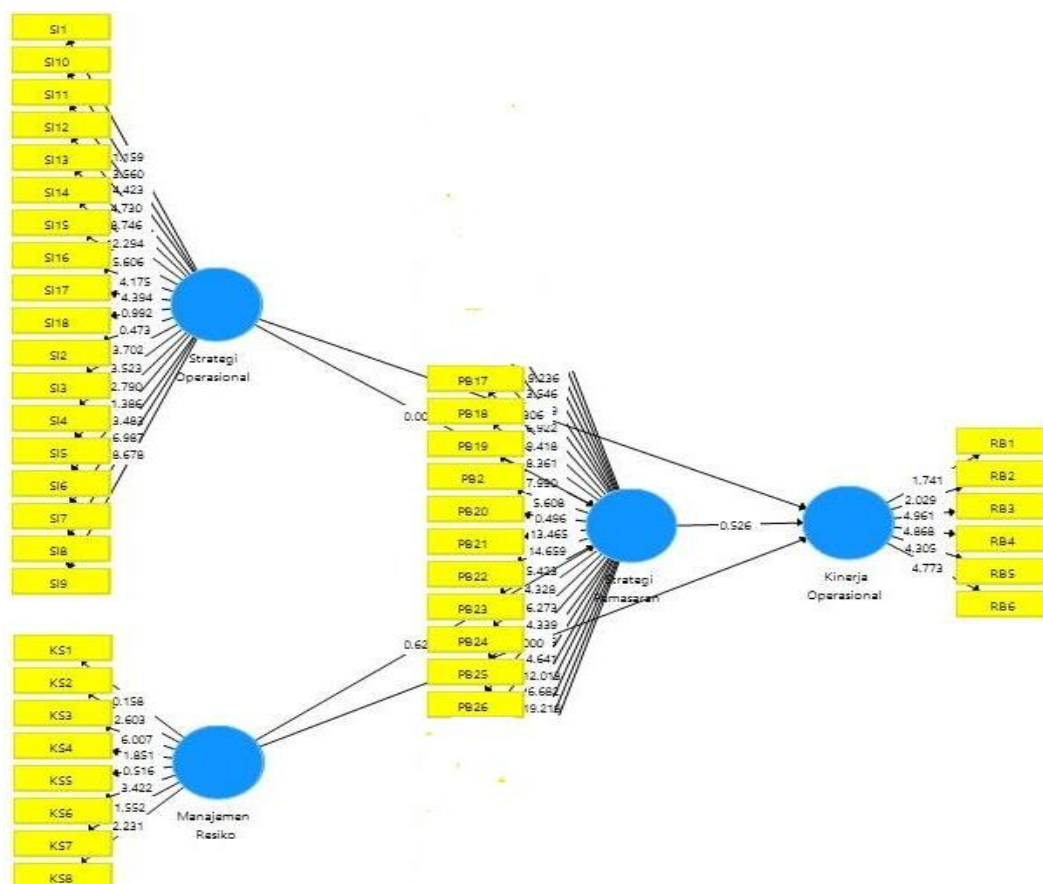
Agar model memenuhi kriteria model fit, berdasarkan penjelasan dari situs SMARTPLS, batasan atau kriteria model fit antara lain: Nilai SRMR < 0,10 dan Nilai NFI > 0,9. Berikut hasil penilaian model fit dalam tutorial ini:

Tabel 6. Uji Fit Model

Kriteria Model Fit	Saturated Model	Estimated
SRMR (Saturated Model)	0,061	< 0,080
SRMR (Estimated Model)	0,065	< 0,080
d_ULS	0,781	Semakin kecil semakin baik
d_G	0,512	Semakin kecil semakin baik
Chi-Square	642,387	Digunakan sebagai informasi
NFI	0,743	0,743

Sesuai dengan tabel model fit diatas, maka nilai Nilai NFI 0,743 < 0,9 tidak memenuhi kriteria model fit pada NFI. Namun berdasarkan Nilai SRMR atau Standardized Root Mean Square, nilainya sebesar 0,086 < 0,10 maka model fit. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model fit dengan data.

Hubungan Pengaruh Variabel



Gambar 2. Path Coefficients

Dengan menggunakan bootstrap dalam PLS kita dapat memperoleh hasil path coefficients dan p-value. Path coefficients dan p-value, hasil disajikan sebagai berikut ini:

Tabel 7. Path Coefficients

Path	<i>Original Sample</i>	Rata-rata sampel (M)	STANDARD deviasi (STDEV)	T- statistik	Nilai P (P values)
KO -> MR	0.941	0.941	0.011	89.161	0.000
KO-> SO	0.95	0.95	0.009	110.933	0.000
MR -> SP	0.341	0.352	0.125	2.735	0.000
SO-> SP	0.455	0.446	0.118	3.858	0.000
KO-> SP	0.174	0.171	0.103	1.691	0.092

Berdasarkan Tabel 7 Path Coefficients, hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar hubungan antarvariabel memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hubungan Kinerja Operasional (KO) terhadap Manajemen Risiko (MR) memiliki koefisien jalur sebesar 0,941, T-statistik 89,161, dan p-value 0,000, yang menunjukkan pengaruh positif sangat kuat dan signifikan. Selanjutnya, Kinerja Operasional terhadap Strategi Organisasi (SO) juga menunjukkan pengaruh positif yang sangat kuat dengan koefisien 0,950, T-statistik 110,933, dan p-value 0,000. Pengaruh Manajemen Risiko terhadap Strategi Pemasaran (SP) memiliki koefisien 0,341, T-statistik 2,735, dan p-value 0,000, sehingga dinyatakan signifikan. Demikian pula, Strategi Organisasi terhadap Strategi Pemasaran memiliki koefisien 0,455, T-statistik 3,858, dan p-value 0,000, yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Sebaliknya, hubungan langsung Kinerja Operasional terhadap Strategi Pemasaran hanya memiliki koefisien 0,174, T-statistik 1,691, dan p-value 0,092, sehingga tidak signifikan karena nilai T-statistik < 1,96 dan p-value > 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kinerja operasional terhadap strategi pemasaran lebih efektif terjadi melalui Manajemen Risiko dan Strategi Organisasi sebagai variabel mediasi dibandingkan melalui pengaruh langsung. Model ini menunjukkan bahwa penguatan strategi pemasaran memerlukan dukungan pengelolaan risiko dan strategi organisasi yang baik.

R Square

Evaluasi inner model : Evaluasi model persamaan structural atau inner model dilakukan untuk menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen yang dilakukan melalui dua tahap, sebagai berikut (Ghozali, 2014): Koefisien Determinasi R² : Uji ini akan digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel Independen terhadap variabel dependen. Semakin tinggi nilai R², berarti semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan nilai R-Square sebesar > 0,7 (model kuat), 0,67 (substansial), 0,33 (moderat), dan lemah (0,19) (Ghozali, 2014). *Goodness of fit* model diukur menggunakan *r-square variabel* laten dependen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. R-Square predictive relevance untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi

parameternya. Nilai R-square > 0 menunjukkan model memiliki predictive relevance. Besaran pengaruh kinerja operasional terhadap strategi pemasaran sebesar 0,157 (15,7%) yang artinya model (lemah) < 0.19. Sedangkan strategi operasional dan strategi pemasaran kinerja operasional sebesar 0,303 (30,3%) yang artinya model >0,67 (substansial).

Tabel 8. R- Square

Variabel	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Operasional	0.885	0.884
Strategi Pemasaran	0.907	0.905

Berdasarkan Tabel 8, nilai R-Square menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang sangat kuat terhadap variabel endogen. Variabel Kinerja Operasional memiliki nilai R-Square sebesar 0,885 dan Adjusted R-Square sebesar 0,884, yang berarti 88,5% variasi kinerja operasional dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model, sedangkan 11,5% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Sementara itu, variabel Strategi Pemasaran memperoleh R-Square sebesar 0,907 dan Adjusted R-Square sebesar 0,905, yang menunjukkan bahwa 90,7% variasi strategi pemasaran dapat dijelaskan oleh model penelitian. Selisih yang sangat kecil antara nilai R-Square dan Adjusted R-Square mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kestabilan yang tinggi serta tidak mengalami overfitting, sehingga layak digunakan untuk menjelaskan hubungan antarvariabel.

Uji F

Pada pengujian *f-Square* bertujuan mengetahui besaran pengaruh relatif dari konstruk laten independen terhadap konstruk laten dependennya. Kriteria dalam pengujian *f-Square* sebagai berikut : 1. Nilai *f-Square* < 0,02, maka hubungan antar konstruknya rendah. 2. Nilai *f-Square* > 0,15, maka hubungan antar konstruk sedang. 3. Nilai *f-Square* > 0,35, maka hubungan antar konstruknya kuat (Garson, 2016).

Tabel 9. Uji F

Model	F Hitung	Sig.	Keputusan
Strategi Operasional & Manajemen Risiko → Strategi Pemasaran	58.742	0.000	Berpengaruh signifikan
Strategi Operasional, Manajemen Risiko & Strategi Pemasaran → Kinerja Operasional	71.583	0.000	Berpengaruh signifikan

Berdasarkan Tabel 9 Uji F, hasil analisis menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan hubungan antarvariabel secara simultan. Pada model pertama, yaitu Strategi Operasional dan Manajemen Risiko terhadap Strategi Pemasaran, diperoleh nilai F hitung sebesar 58,742 dengan nilai signifikansi (Sig.) 0,000. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa Strategi Operasional dan Manajemen Risiko secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki kontribusi yang

nyata dalam meningkatkan efektivitas penyusunan dan implementasi strategi pemasaran. Selanjutnya, pada model kedua yang menguji pengaruh Strategi Operasional, Manajemen Risiko, dan Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Operasional, diperoleh F hitung sebesar 71,583 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil ini juga menunjukkan bahwa ketiga variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Operasional, sehingga model regresi dinyatakan layak digunakan untuk menjelaskan variasi kinerja operasional. Nilai F hitung yang lebih besar pada model kedua dibandingkan model pertama mengindikasikan bahwa kombinasi ketiga variabel memiliki kemampuan yang lebih kuat dalam menjelaskan perubahan kinerja operasional. Dengan demikian, hasil Uji F membuktikan bahwa model penelitian telah memenuhi uji kelayakan (goodness of fit), sehingga hubungan antarvariabel yang dianalisis dapat dijadikan dasar dalam pengujian hipotesis secara parsial maupun simultan.

Pembahasan

Pengaruh Strategi Operasional terhadap Manajemen Risiko

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Manajemen Risiko. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik strategi operasional yang diterapkan UKM, semakin efektif pula kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengendalikan berbagai risiko usaha. Strategi operasional yang terencana memungkinkan perusahaan mengurangi ketidakpastian melalui standarisasi proses kerja, pengendalian kualitas, serta efisiensi penggunaan sumber daya. Temuan ini mendukung Resource Based View (Barney, 1991) dan Dynamic Capability Theory (Teece, 2018) yang menjelaskan bahwa kapabilitas operasional merupakan sumber keunggulan kompetitif sekaligus kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Yi et al. (2023) yang membuktikan bahwa dynamic capability meningkatkan operational capability dan organizational agility sehingga perusahaan lebih siap menghadapi berbagai risiko bisnis. Selain itu, Supramono et al. (2025) menjelaskan bahwa kapabilitas dinamis berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan usaha melalui pengelolaan risiko yang lebih efektif.

Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Strategi Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa operasional yang efisien menghasilkan kualitas produk, ketepatan pengiriman, dan pelayanan yang lebih baik sehingga mendukung keberhasilan strategi pemasaran. Temuan ini sejalan dengan Dynamic Capability Theory (Teece, 2018) yang menjelaskan bahwa kemampuan operasional menjadi dasar organisasi dalam menciptakan nilai pelanggan melalui strategi pemasaran yang adaptif. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian Fazal et al. (2020) yang menemukan bahwa operational strategy berpengaruh positif terhadap competitive priorities dan organizational performance. Selain itu, Shaummy dan Nursyamsiah (2025) membuktikan bahwa strategi rantai pasok mampu meningkatkan operational performance melalui integrasi proses bisnis yang lebih baik.

Pengaruh Manajemen Risiko terhadap Strategi Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Risiko berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Pemasaran. Hal ini menunjukkan bahwa UKM yang memiliki sistem manajemen risiko yang baik akan lebih mampu menyusun strategi pemasaran yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Temuan ini mendukung teori Dynamic Capability (Teece, 2018) yang menjelaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi dan merespons perubahan lingkungan menjadi dasar penyusunan strategi bisnis. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan Syahyono et al. (2025) yang menemukan bahwa integrasi manajemen risiko dan absorptive capacity mampu meningkatkan business performance melalui pengambilan keputusan yang lebih tepat dalam menghadapi dinamika pasar.

Pengaruh Strategi Pemasaran terhadap Kinerja Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Operasional. Strategi pemasaran yang efektif mampu meningkatkan penjualan, loyalitas pelanggan, dan efisiensi operasional sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Temuan ini mendukung konsep Market Orientation yang dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) serta Kotler dan Keller (2016) yang menjelaskan bahwa keberhasilan pemasaran akan meningkatkan nilai pelanggan dan kinerja organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Muhammadin et al. (2020) yang menemukan bahwa marketing strategy berpengaruh positif terhadap organizational performance. Penelitian Agbaakin (2025) juga menunjukkan bahwa strategi pemasaran berbasis teknologi mampu meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing UKM.

Pengaruh Kinerja Operasional terhadap Strategi Pemasaran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Operasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Strategi Pemasaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan efisiensi operasional belum tentu secara langsung mampu meningkatkan kualitas strategi pemasaran apabila perusahaan belum memiliki kemampuan memahami perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan. Hasil ini berbeda dengan penelitian Rialti et al. (2026) yang menemukan bahwa strategic agility dan market-driving capability mampu meningkatkan kinerja UKM melalui penguatan strategi pemasaran. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pada UKM Kabupaten Serang, keberhasilan strategi pemasaran lebih dipengaruhi oleh kemampuan adaptasi organisasi dibandingkan semata-mata oleh peningkatan kinerja operasional. Dengan demikian, peningkatan kinerja operasional perlu diintegrasikan dengan penguatan kapabilitas pemasaran dan manajemen risiko agar memberikan dampak yang lebih optimal.

KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa strategi operasional dan manajemen risiko merupakan faktor penting dalam meningkatkan strategi pemasaran dan kinerja operasional UKM di Kabupaten Serang. Hasil analisis SEM-PLS menunjukkan bahwa strategi operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap manajemen risiko serta strategi pemasaran. Manajemen risiko juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi pemasaran,

sedangkan strategi pemasaran memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja operasional. Sebaliknya, pengaruh langsung kinerja operasional terhadap strategi pemasaran tidak signifikan, yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja operasional belum secara otomatis mampu memperkuat strategi pemasaran tanpa didukung oleh pengelolaan risiko dan strategi operasional yang efektif. Oleh karena itu, UKM perlu mengintegrasikan strategi operasional, manajemen risiko, dan strategi pemasaran secara sinergis guna meningkatkan efektivitas operasional, daya saing, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan Resource Based View (RBV) dan Dynamic Capability Theory dalam konteks pengelolaan UKM. Hasil penelitian membuktikan bahwa strategi operasional dan manajemen risiko merupakan kapabilitas internal yang berperan penting dalam membentuk strategi pemasaran serta meningkatkan kinerja operasional. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan proses operasional, pengelolaan risiko, dan strategi pemasaran secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur mengenai UKM di Indonesia dengan menunjukkan bahwa strategi pemasaran berperan sebagai mekanisme strategis yang menghubungkan kapabilitas internal dengan peningkatan kinerja operasional. Dengan demikian, model konseptual yang dikembangkan mampu memperluas penerapan teori kapabilitas dinamis dalam menjelaskan hubungan antarvariabel pada sektor UKM. Secara praktis, hasil penelitian memberikan masukan bagi pelaku UKM di Kabupaten Serang agar tidak hanya berfokus pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat sistem manajemen risiko dan strategi pemasaran secara terpadu. Pengelolaan risiko yang baik memungkinkan pelaku usaha mengantisipasi berbagai ketidakpastian bisnis, seperti perubahan permintaan pasar, fluktuasi harga bahan baku, maupun meningkatnya persaingan. Di sisi lain, strategi pemasaran yang adaptif akan membantu UKM memperluas pangsa pasar, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta memperkuat daya saing usaha. Bagi pemerintah daerah dan instansi pembina UMKM, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pendampingan, pelatihan manajemen risiko, penguatan kapabilitas operasional, serta pengembangan pemasaran digital guna meningkatkan daya saing dan keberlanjutan UKM di Kabupaten Serang. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi kinerja operasional, seperti transformasi digital, inovasi, orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, ketahanan organisasi (organizational resilience), atau kapabilitas teknologi. Penelitian berikutnya juga dapat menguji peran variabel mediasi maupun moderasi, seperti organizational agility, competitive advantage, atau digital capability, sehingga mekanisme hubungan antarvariabel dapat dijelaskan secara lebih komprehensif. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada berbagai sektor industri dan wilayah yang berbeda serta menggunakan jumlah sampel yang lebih besar agar hasil penelitian memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi. Pendekatan mixed methods atau longitudinal study juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika strategi operasional, manajemen risiko, strategi pemasaran, dan kinerja operasional UKM dari waktu ke waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Agbaakin, O. (2025). *Leveraging artificial intelligence as a strategic growth catalyst for small and medium-sized enterprises*. arXiv.
- Aribawa, D. (2016). Pengaruh literasi keuangan terhadap kinerja dan keberlangsungan UMKM di Jawa Tengah. *Jurnal Siasat Bisnis*, 20(1), 1–13.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- David A. Aaker. (2017). *Strategic market management* (11th ed.). Wiley.
- Heizer, Jay., Render, Barry., & Munson, Chuck. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management* (13th ed.). Pearson.
- Fazal, H., Muhammad, J., & Zahoor, U. H. (2020). Operational perspective of SMEs performance and competitive priorities practices: Path analytic approach. *Studies in Business and Economics*, 15(1), 87–104.
- Hadiyati, E. (2014). Marketing and government policy on MSMEs in Indonesia: A theoretical framework and empirical study. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 128–141.
- Husein Umar. (2019). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis* (3rd ed.). Rajawali Pers.
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2024). *Perkembangan data UMKM Indonesia tahun 2024*. Kementerian Koperasi dan UKM RI.
- Badan Pusat Statistik. (2024). *Statistik usaha mikro, kecil, dan menengah Indonesia 2024*. BPS.
- Kogan Page. Nigel Slack., & Alistair Brandon-Jones. (2019). *Operations and process management: Principles and practice for strategic impact* (6th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Muhammadin, A., Ramli, R., Ridjal, S., Kanto, M., Alam, S., & Idris, H. (2020). Effects of dynamic capability and marketing strategy on organizational performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(8), 45–61.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Philip Kotler., & Kevin Lane Keller. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
- Paul Hopkin. (2021). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective risk management* (6th ed.).
- Purwana, D., Rahmi, & Aditya, S. (2017). Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil, dan menengah di Indonesia. *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani*, 1(1), 1–17.
- Rialti, R., Zollo, L., Ferraris, A., & Santoro, G. (2026). Strategic agility, marketing agility, and market-driving capability: A dynamic capability perspective on SME performance in emerging markets. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*.
- Shaumy, N. N., & Nursyamsiah, S. (2025). An analysis of supply chain strategy and integration effects on operational performance of micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Yogyakarta. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

- Supramono, S., Damayanti, T. W., & Adhitya, D. (2025). Dynamic capabilities and financial behavior to accelerate MSME performance recovery and its impacts on business sustainability. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 14(1).
- Syahyono, S., Rahayu, S., & Pratama, A. (2025). Integrating risk management and absorptive capacity: Enhancing business performance in micro, small, and medium enterprises. *Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen*.
- Tambunan, T. (2019). Recent evidence of the development of micro, small and medium enterprises in Indonesia. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(18), 1–15.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Uma Sekaran., & Roger Bougie. (2019). *Research methods for business: A skill-building approach* (8th ed.). Wiley.
- Yi, H.-T., Oh, D., & Amenuvor, F. E. (2023). The effect of SMEs' dynamic capability on operational capabilities and organisational agility. *South African Journal of Business Management*, 54(1), a3696.