

Kinerja Usaha Kecil Berbasis Strategi Bisnis, Budaya Organisasi, dan Kepribadian Pemilik (Studi pada Usaha Kecil di Kabupaten Magetan, Pacitan, dan Ponorogo)

Rohmat Dwi Jatmiko

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang

Eka Afnan Troena, Armanu Thoyib, Ubud Salim

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

Abstract: *The aims of this study were to test and analyze empirically the influence of owners' personality on the small firm organizational culture, on their business strategy orientation, and on the enterprises performance either directly or indirectly. Hypothesis testing was done using empirical data obtained from the questionnaires collected from 365 owners' of small firms. The testing of hypothesis model used SEM (Structural Equation Modeling) found that the owners' personalities significantly influenced the organizational culture, and significantly influence the small firm strategy orientation, organizational culture influenced the business strategy orientation, and the owners' personalities both through organizational culture and business strategy have dominant impact to the performance of their small sized enterprises. The theoretical implication gained in this study was the finding of a theoretical model showing correlation among owner's personality, organizational culture, business strategy orientation, and their impact to small sized enterprise's performance. The practical implication of this research suggests that in order to improve small sized enterprises performance, some trainings that meet the personality trait of small sized enterprises owners need to be conducted in order to develop organizational culture and business strategy.*

Keywords: *Personality, Organizational Culture, Business Strategy, Small Sized Enterprise Performance*

Ciri utama Usaha Kecil adalah rendahnya kinerja dan tingginya tingkat kegagalan yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal seperti lingkungan ekonomi dan kebijaksanaan pemerintah yang kurang berorientasi pada pengembangan usaha kecil (Sutojo, 1994), tidak stabilnya pasokan dan harga bahan baku, serta persyaratan kualitas produk, kualitas lingkungan kerja, harga yang kurang bersaing, regulasi pemerintah yang kurang kondusif, rendahnya akses pasar dan sumber dana (Hardono, 2004).

Sedang faktor-faktor internal yang menghambat kinerja, dan keberhasilan usaha kecil diantaranya: ketidakmampuan manajemen dan pengambilan

keputusan, kurang pengalaman, lemahnya pengawasan keuangan (Idrus, 1999); rendahnya kualitas sumberdaya manusia, lemahnya manajemen usaha, rendahnya akses terhadap sumber pembiayaan dan pasar, rendahnya informasi dan teknologi yang dimilikinya, serta strategi pemasaran usaha kecil cenderung menunggu pembeli (Hardono, 2004); ada-tidaknya perencanaan strategik (Wang, *et al.*, 2005; Mazzarol, 2004; Schindenhutte dan Morris, 2001; Castrogiovani, 1996); terlalu berorientasi pada kinerja jangka pendek (Wang, *et al.*, 2005); gaya manajemen berdasarkan selera, pengambilan keputusan yang sentralistis (Rajas, *et al.*, 2006); perhatiannya pada kinerja bisnis yang terukur masih sangat rendah, kurangnya pengalaman (Harris dan Ghauri, 2000).

Kelemahan Usaha Kecil sebenarnya bertumpu pada tiga faktor utama, yang kemudian menjadi pusat perhatian dalam penelitian ini, yaitu: kepribadian

Alamat Korespondensi:

Rohmat Dwi Jatmiko, Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Malang, Jl. Raya Tlogomas 246 Malang, email: jetto@umm.ac.id

pemilik usaha kecil (Perks dan Bauncken, 2004; Bello, 2003; Blackman, 2003; Pegels dan Yang, 2000; Russell, 2001; Harris dan Ghauri, 2000; Kotey dan Meredith, 1997; Schein, 1992); perbedaan orientasi strategi bisnis atau perbedaan strategi bersaingnya (Young, 2006; Paige dan Emery, 2005; Sanchez dan Marin, 2005; Kotey dan Meredith, 1997; Cooper, 1995); budaya organisasi (Paige dan Emery, 2005; Rashid, 2003; Simpson dan Cacioppe, 2001; Kotter dan Heskett, 1997; Salama dan Smith, 1994; Denison, 1982).

Kepribadian pemilik usaha kecil memiliki pengaruh kuat dalam proses perencanaan strategik (Kotey dan Meredith, 1997; Rajas, 2006); menentukan pemilihan tipe strategi, implementasi strategi, serta kinerja perusahaan (Drago dan Clements, 1999).

Menurut Drago dan Clements (1999) masih sedikit diketahui penelitian yang mengkaitkan karakteristik kepribadian tertentu dan pengaruhnya terhadap orientasi strategi bisnis tertentu dan kinerja perusahaan. Kotey dan Meredith (1997) menemukan bahwa secara empiris terdapat hubungan antara kepribadian pemilik, terutama nilai personalnya, dengan tipe strategi bisnis yang mereka adopsi dalam operasi perusahaan dan kinerja perusahaannya. Namun, Kotey dan Meredith (1997) tidak menguji pengaruh langsung antara nilai personal pemilik/manajer dengan kinerja perusahaan. Sementara, Porter dalam Bello (2003), Rashid (2003), Russel (2000) menyatakan bahwa karakteristik kepribadian pemilik/manajer menjadi faktor yang sangat penting karena pengaruhnya terhadap variabel-variabel lain di dalam organisasi seperti strategi bisnis, budaya organisasi, dan kinerja organisasi.

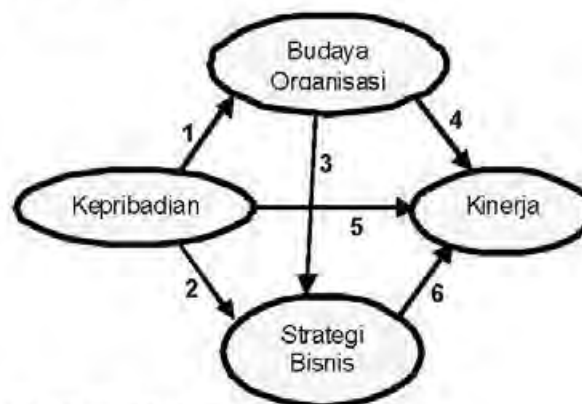
Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Kotey dan Meredith (1997) dengan menambahkan variabel budaya organisasi. Hal ini didasarkan pada pendapat Bamberger (1983), O'Farrell dan Hitchins (1988), Paige dan Emery (2005), Denison (1982), Rashid (2003), Simpson dan Cacioppe (2001), serta Hofstede dan McCrae (2004) yang semuanya menyatakan bahwa kepribadian pemilik/manajer tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai budaya yang dibangun dan tujuan-tujuan bisnisnya, strategi yang mereka adopsi, dan kinerja bisnis pada Usaha Kecil.

Berdasarkan pada uraian di atas, penelitian ini mengkaji keterkaitan antara kepribadian pemilik usaha

kecil, orientasi strategi bisnis, budaya organisasi yang dikembangkan, serta kinerja perusahaan kecil di Kabupaten Magetan, Pacitan, dan Ponorogo. Keterkaitan kepribadian, strategi bisnis, budaya organisasi, dan kinerja Usaha Kecil, didasarkan pada pendapat Porter dalam Bello (2003), Blackman (2003), Kotter dan Heskett dalam Rashid (2003), serta Wijewardena dan Zoysa (2006) dapat dilihat pada model penelitian Gambar 1.

METODE

Populasi dalam penelitian ini adalah Usaha Kecil di Kabupaten Magetan, Pacitan, dan Ponorogo berjumlah 1.385 unit usaha dengan jumlah sampel sebanyak 365 Usaha Kecil. Unit analisis adalah para pemilik yang sekaligus sebagai manajer Usaha Kecil. Dengan pertimbangan variabilitas jenis dan lokasi Usaha Kecil maka teknik samplingnya adalah disproportionate stratified random sampling (Kinnear dan Taylor, 1995).



Gambar 1. Model Penelitian

Ciri kepribadian pemilik diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh John dan Srivastava (1999). Budaya organisasi diukur berdasarkan instrumen yang dikembangkan oleh Denison, dan Siklus adaptasi usaha kecil terhadap lingkungan dari Miles dan Snow's digunakan untuk mengukur orientasi strategi bisnis usaha kecil.

HASIL

Analisis Structural Equation Modeling (SEM) dengan prosedur AMOS versi 5.0 dimana pengukuran konstruk yang meliputi nilai Chi-Square relatif (χ^2/df) dalam AMOS disebut CMIN/DF diperoleh nilai

1,27 (< 2); nilai Comparative Fit Index 0,942; dan nilai *Root Mean Square Error of Approximation* sebesar 0,027 menunjukkan bahwa model hipotesis penelitian dapat diterima. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 1.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepribadian Pemilik terhadap Budaya Organisasi Usaha Kecil

Pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa kepribadian pemilik berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, maka dapat diartikan bahwa semakin kuat kepribadian pemilik Usaha Kecil cenderung menghasilkan budaya organisasi yang kuat. Sebaliknya, semakin lemah kepribadian pemilik Usaha Kecil cenderung menghasilkan budaya lemah pada Usaha Kecil. Kepribadian pemilik Usaha Kecil yang mengarah pada ciri ekstroversi cenderung menghasilkan budaya organisasi yang kuat, sebaliknya kepribadian yang mengarah pada ciri *openness to experience* cenderung menghasilkan budaya organisasi yang lemah pada Usaha Kecil.

Penelitian menemukan bahwa para pemilik Usaha Kecil cenderung memiliki kepribadian kuat ke arah ciri "sifat mendengarkan kata hati (*conscientiousness*)" dan memiliki kecenderungan menghasilkan budaya organisasi yang kuat ke arah ciri budaya consistency dan adaptability.

Pengaruh Kepribadian Pemilik terhadap Strategi Bisnis Usaha Kecil

Pengujian hipotesis mengindikasikan bahwa kepribadian pemilik berpengaruh kuat terhadap

orientasi strategi bisnis Usaha Kecil. Pemilik Usaha Kecil yang berkepribadian kuat dan mengarah pada ciri ekstroversi cenderung mengarahkan strategi bisnisnya ke arah reactor, atau kombinasi antara reactor dan analyzer. Sebaliknya pemilik Usaha Kecil yang berkepribadian kuat dan mengarah ke ciri *openness to experience* cenderung mengarahkan strategi bisnisnya ke arah prospectors.

Dalam mengelola perusahaannya, para pemilik usaha kecil cenderung mengandalkan ketelitian dan kecermatan, bekerja dengan tekun dan tuntas, namun kurang memperhatikan aspek efisiensi, serta bekerja tidak berdasarkan rencana yang disusun sebelumnya. Dengan kata lain, dalam mengelola perusahaannya, para pemilik Usaha Kecil cenderung mengandalkan pada pengalaman dan intuisinya, sehingga dalam menghadapi perubahan lingkungan para pemilik Usaha Kecil cenderung bersifat adaptif, yaitu mereaksi dan akan melakukan perubahan kalau benar-benar telah mengalami kesulitan. Ciri tersebut adalah ciri strategi bisnis yang mengarah pada reactor.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Strategi Bisnis

Pengujian atas hipotesis mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap orientasi strategi bisnis. Temuan ini mengindikasikan bahwa Usaha Kecil yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung menghasilkan strategi bisnis ke arah prospectors. Sebaliknya, Usaha Kecil yang memiliki budaya organisasi yang lemah cenderung mengarahkan strategi bisnisnya ke arah reactors. Temuan ini selaras dengan penelitian Choe (1993) yang

Tabel 1. Pengaruh Variabel Dependen dan Independen dalam Model Struktural

Pengaruh Variabel		Est.	S.E.	Standardized	C.R.	P	Ket.
Budaya Organisasi	← Kepribadian	,230	,085	,209	2,713	,007	Sig.
Strategi Bisnis	← Kepribadian	-,411	,119	-,255	-3,461	***	Sig.
Strategi Bisnis	← Budaya Organisasi	,460	,101	,313	4,540	***	Sig.
Kinerja	← Budaya Organisasi	,280	,078	,256	3,605	***	Sig.
Kinerja	← Strategi Bisnis	,264	,052	,355	5,099	***	Sig.
Kinerja	← Kepribadian	,020	,085	,017	,236	,813	Non. Sig.

menemukan bahwa perusahaan-perusahaan yang memiliki budaya yang berkembang cenderung menerapkan strategi bisnis ke arah prospectors, dan perusahaan yang memiliki budaya yang hirarkhis cenderung menerapkan strategi bisnis ke arah defensif. Rashid et al., (2003) menemukan bahwa terdapat hubungan antara strategi organisasi dan budaya korporasi dimana suatu perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif pada pasar, jika perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang positif, mampu mengerahkan orang, energi, serta memiliki pandangan yang sama dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja Usaha Kecil

Pengujian atas hipotesis mengindikasikan bahwa budaya organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja Usaha Kecil. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin kuat budaya organisasi, maka semakin tinggi kinerja Usaha Kecil. Sebaliknya, semakin lemah budaya organisasi maka Usaha Kecil cenderung memiliki kinerja rendah. Usaha Kecil yang memiliki budaya kuat adalah usaha kecil yang memiliki dinamika internal yang memberi kemampuan stabilitas internal dalam Usaha Kecil, serta memiliki kemampuan berinteraksi adaptif dengan lingkungan luarnya secara fleksibel.

Temuan penelitian ini selaras dengan temuan Denison (1982) bahwa organisasi-organisasi yang berada pada zona budaya kuat umumnya memiliki kinerja yang tinggi. Namun demikian, kemungkinan yang terjadi di dalam Usaha Kecil adalah bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi berkembang secara tidak sengaja atau berkembang secara alami di dalam perusahaan kecil sehingga menghasilkan kinerja sebagaimana yang tidak diharapkan. Situasi ini mungkin selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif, tetapi tidak kuat, antara budaya organisasi dengan kinerja finansial jangka panjang. Kotter dan Heskett (1992) menyatakan bahwa dimensi-dimensi budaya organisasi yang kuat memiliki kemampuan menciptakan kinerja superior nampaknya hanya suatu ilusi belaka.

Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Usaha Kecil

Pengujian atas hipotesis menemukan bahwa Usaha Kecil yang berkinerja tinggi lebih banyak dihasilkan oleh usaha kecil yang menerapkan strategi bisnis ke arah prospectors. Temuan ini mengindikasikan bahwa Usaha Kecil yang menerapkan strategi prospectors cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, Usaha Kecil yang menerapkan strategi bisnis ke arah reactor cenderung menghasilkan kinerja rendah. Temuan ini selaras dengan penelitian Davig (1986), Smith, et al., (1986), dan Luo (1999). Smith, et al., (1986) mengindikasikan bahwa perusahaan kecil yang menerapkan strategi *prospectors* menunjukkan karakteristik sebagai berikut: basis pelanggan yang tidak stabil, bauran produk berubah, inovasi sebagai basis persaingan, menciptakan perubahan pada basis pelanggannya dan secara agresif ke arah pertumbuhan.

Strategi bisnis yang diterapkan Usaha Kecil cenderung ke arah strategi defenders. Sementara itu, kinerja usaha kecil dilihat dari faktor penjualan menunjukkan kinerja yang cukup tinggi dengan menghasilkan laba yang sedikit atau rendah. Sesuai dengan temuan uji hipotesis mengindikasikan bahwa Usaha Kecil yang disurvei memiliki kecenderungan menerapkan strategi bisnis atau strategi bersaing ke arah defenders kemungkinan besar berdampak pada kinerja penjualan yang cukup tinggi namun labanya rendah, tidak mengalami pertumbuhan penjualan, serta posisi persaingan usaha kecil cenderung tidak mengalami perubahan.

Pengaruh kepribadian pemilik UK terhadap kinerja Usaha Kecil

Pengujian atas hipotesis menemukan bahwa Pemilik Usaha Kecil yang memiliki kepribadian kuat cenderung tidak menghasilkan Usaha Kecil yang berkinerja tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa perbedaan kepribadian pemilik usaha kecil tidak membedakan kinerja Usaha Kecil. Temuan penelitian ini berbeda dengan penelitian Hogan (1998) yang menguji perbedaan ciri kepribadian dari pemilik/manajer mempengaruhi kinerja perusahaan (keuangan) menemukan adanya pengaruh positif maupun

negatif terhadap kinerja perusahaan kecil dan menengah.

William (1998) menunjukkan hubungan antara ukuran-ukuran ciri kepribadian conscientiousness dan perbedaan indikator-indikator kinerja individu karyawan seperti kehandalan karyawan, disiplin personal, dan upaya-upaya personal. Ciri kepribadian *conscientiousness* menjadi penting karena ciri kepribadian tersebut berkaitan dengan motivasi penentu kinerja. Temuan William (1998) dapat digunakan sebagai dasar pemikiran bahwa ciri kepribadian manajer berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja usaha kecil, tetapi melalui tindakan atau perilaku dari manajer. Tindakan atau perilaku manajer tersebut dapat berupa pengembangan budaya organisasi dan perumusan strategi bisnis. Pemilihan strategi bisnis dan pengembangan budaya organisasi merupakan bentuk "tindakan" atau "perilaku" dari para manajer/pemilik. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ciri kepribadian yang berbeda dari pemilik Usaha Kecil memiliki kesempatan atau pengaruh yang sama terhadap tinggi-rendahnya kinerja perusahaannya. Karena yang membedakan tinggi rendahnya kinerja perusahaan adalah tindakan dari pemilik dalam mengembangkan budaya organisasi dan pemilihan strategi bisnis.

Pengaruh Kepribadian Pemilik terhadap Kinerja Usaha Kecil melalui Budaya Organisasi

Pengujian atas hipotesis menunjukkan bahwa pemilik Usaha Kecil yang berkepribadian kuat mampu menciptakan budaya organisasi kuat yang akhirnya mampu menghasilkan usaha kecil yang berkinerja tinggi. Temuan ini sesuai dengan pendapat Greenberg dan Baron (2003) bahwa aspek-aspek dari ciri kepribadian sangat mempengaruhi perilaku dalam bekerja, dalam banyak hal aspek-aspek dari ciri kepribadian tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja. Karena, berbagai aspek dari kepribadian sering kali beroperasi secara tidak langsung, mempengaruhi kinerja melalui faktor-faktor spesifik dari tindakan dan perilaku.

Rue dan Holland (1989) menyatakan bahwa manajemen puncak, dalam usaha kecil adalah pemilik, harus menyadari pentingnya budaya organisasi dalam

memilih tindakan-tindakan strategik. Karena perubahan strategi mengharuskan adanya perubahan budaya. Menurut Paige (2005) nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan manajer suatu organisasi akan sangat menentukan bagaimana organisasi dikelola dan kinerjanya.

Pengaruh Kepribadian Pemilik terhadap Kinerja Usaha Kecil melalui Strategi Bisnis

Pengujian atas hipotesis mengindikasikan bahwa pemilik/manajer perusahaan kecil yang berkepribadian kuat cenderung mampu mengembangkan strategi bisnis yang tepat dan menghasilkan Usaha Kecil yang berkinerja tinggi. Sebagaimana dikatakan Greenberg dan Baron (2003) bahwa berbagai aspek dari kepribadian sering kali beroperasi secara tidak langsung mempengaruhi kinerja melalui faktor-faktor spesifik dari tindakan dan perilaku. Temuan penelitian mengindikasikan bahwa kepribadian pemilik Usaha Kecil mempengaruhi orientasi strategi bisnis yang akhirnya mempengaruhi kinerja usaha kecil. Menurut Anderson, *et al.*, (1977) respon managerial terhadap tekanan lingkungan menunjukkan bahwa kepribadian berhubungan kuat dengan persepsi manajer/pemilik atas tekanan lingkungan dan penggunaan perilaku dalam pengambilan keputusan.

Paige (2005), menemukan bahwa pengaruh kepribadian pemilik dalam mengelola organisasi sangat terasa dalam perusahaan kecil, karena kepribadian pemilik/manajer mempengaruhi pemilihan strategi bisnis dan kinerja perusahaan kecil. Rue dan Holland (1989) mengatakan bahwa ciri kepribadian manajer merupakan salah satu faktor dari banyak faktor lain yang mempengaruhi manajer dalam mengambil keputusan lingkungan, orientasi strategi, dan kinerja perusahaannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kepribadian pemilik usaha kecil terbukti mampu mempengaruhi orientasi pemilihan strategi bisnis perusahaannya. Ciri tertentu dari kepribadian pemilik dapat mempengaruhi ciri tertentu dari strategi bisnis. Pemilik/manajer usaha kecil yang berkepribadian kuat cenderung memilih strategi bersaing ke arah *reactors*,

atau sebaliknya semakin lemah kepribadian pemilik/manajer maka orientasi strategi bisnisnya cenderung mengarah pada prospectors. Para pemilik/manajer perusahaan yang memiliki ciri kepribadian *conscientiousness* cenderung mengarahkan orientasi strategi bisnisnya ke prospector, sebaliknya ciri kepribadian yang mengarah pada ekstroversi cenderung mengarahkan orientasi strategi bisnisnya ke arah reactors.

Perbedaan ciri kepribadian pemilik/manajer usaha kecil secara cenderung tidak membedakan kinerja Usaha Kecil. Karena dalam banyak hal, aspek-aspek dari ciri kepribadian tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja perusahaan.

Budaya organisasi terbukti mampu mempengaruhi orientasi strategi bisnis yang diterapkan usaha kecil. Budaya kuat cenderung mengarahkan strategi bisnis usaha kecil ke arah prospectors atau mampu meningkatkan daya saing perusahaan, sebaliknya budaya lemah cenderung mengarahkan strategi bisnis usaha kecil ke arah reactors atau menghasilkan daya saing rendah.

Budaya organisasi terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Usaha Kecil yang efektif cenderung memiliki budaya organisasi yang kuat karena memiliki konsistensi, koordinasi, serta integrasi aktivitas dengan baik. Kemampuan adaptasi yang tinggi akan menghasilkan kinerja tinggi, sebaliknya budaya organisasi yang lemah akan lebih banyak menghasilkan kinerja rendah.

Kuat-lemahnya kepribadian pemilik/manajer mempengaruhi kuat-lemahnya budaya organisasi yang berkembang dan kemudian secara tidak langsung mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja Usaha Kecil.

Kuat-lemahnya kepribadian pemilik/manajer mempengaruhi orientasi strategi bisnis atau strategi bersaing yang kemudian secara tidak langsung mempengaruhi tinggi-rendahnya kinerja Usaha Kecil.

Saran

Pengembangan Usaha Kecil perlu diarahkan dengan menghapus hambatan-hambatan internal yang tujuannya untuk mengubah pola perilaku, sikap, serta ketrampilan pengusaha kecil dalam menyusun perencanaan bisnis. Merubah pola perilaku dan sikap dapat dilakukan melalui pelatihan, di mana pelatihnya adalah orang yang memahami dan memiliki

pengalaman praktis mengelola perusahaan, serta metode pelatihan lebih mengarah menggunakan metode kasus.

Para pemilik UK perlu mengembangkan nilai dan perilaku budaya organisasi ke arah budaya yang lebih peduli terhadap karyawan, proses, pelanggan, karyawan, dan laba perusahaan.

Para pemilik UK perlu merumuskan visi dan strategi perusahaannya. Kemudian visi dan strategi tersebut dikomunikasikan dengan kata-kata yang sederhana, langsung, sering, dan perbuatan nyata dari pemilik kepada para karyawannya agar karyawan memiliki perspektif atau pandangan yang sama tentang perusahaan, memiliki nilai-nilai bersama (*share values*) yang sama tentang perusahaan, dan mampu menumbuhkan kesadaran karyawan bahwa mereka adalah bagian dari perusahaan.

DAFTAR RUJUKAN

- Anderson, Carl, R., Hellriegel, D., and Slocum, J.W. 1977. *Managerial Response to Environmentally Induced Stress*, Academy of Management Journal, Vol. 20, No. 2, p.260-272.
- Bamberger, I. 1983. *Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium Sized Firms*, International Small Business Journal 1(4), pp.25-39.
- Bello, T.A. 2003. The Impact of Leader Characteristics on the Performance of Organizational Members: an exploratory study, *Work Study Journal*, Vol. 52, No. 6, pp. 286-289.
- Blackman, A.J. 2003. *Entrepreneurs: Interrelationships between Their Characteristics, Values, Expectations, Management Practices and SME Performance*, Doctor of Philosophy Thesis, Griffith University
- Cornwall, J.R., and Perlman, B. 1990. *Organizational Entrepreneurship*, Richard D. Irwin, Inc., Boston
- Cooper, A.C. 1995. *Entrepreneurial Information Search*, *Journal of Business Venturing*, Vol.10, p.107-120
- Davie, W. 1986. Business Strategies in Smaller Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Volume 24, No. 1, pp.38-46.
- Denison, D.R., and Neale. 1982. *William S., Denison Organizational Culture Survey*, Published by Denison Consulting, LLC, Washington.
- Fey, and Carl, F., Denison, Daniel, R. 2000. Organizational Culture and Effectiveness: the Case of Foreign Firms in Russia, ddenison@umich.edu

- Drago, W.A., and Clements, C. 1999. Leadership Characteristics and Strategic Planning, *Management Research News*, Vol 22, No.1, pp.11–18.
- Gandal, N., Roccas, Sonia, Sagiv, L. 2004. Personal Values Priorities of Economists, soniaro@oumail.openu.ac.il
- Gimenez, F.A.P., and Miles. *Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms*, fgimenez@dad.uem.br
- Greenberg, J., and Baron, R.A. 2003. *Behavior in Organizations, Eighth Edition*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Gudmundson, D., and Hartman, E. Alan, Tower, C. Burk. *Family Business Strategies: A Comparative Study*, College of Business Administration University of Wisconsin, Oshkosh, WI 54901–8678.
- Gupta, A.K., and Govindarajan, V. 1984. Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation, *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, 25–41.
- Hardono. 2004. *Faktor-Faktor yang Menghambat Bisnis Ekspor UKM*. Makalah dalam Diskusi Panel Pengembangan UKM dalam Kegiatan Ekspor, 21 September 2004, Hotel Bumi Karsa, Jakarta.
- Harris, S., and Ghauri, P. 2000. *Strategy formation by Business Leaders. Exploring the Influence of National Values*, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No.1/2, pp. 126–142.
- Herri, Analysis of Factors Influence the Performance of Indonesian Small and Medium Enterprises (A Resource-Base Theory Approach), herri88@yahoo.com
- Hofstede, G. 1994. *Cultures and Organizations, Software of the Mind, Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*, HarperCollins Publishers, Glasgow, UK.
- Hofstede, G., and McCrae, R.R. 2004. *Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimensions of Culture*, *Institute for Research on Intercultural Cooperation Tilburg*, the Netherlands, hofstede@bart.nl
- Hogan, J. 1998. *Human Performance: Personality and Job Performance*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Idrus, M.S. 1999. *Strategi Pengembangan Kewirausahaan dan Peranan Perguruan Tinggi membangun keunggulan bersaing bangsa Indonesia pada millenium ketiga*, Pidato Pengukuhan Guru Besar Universitas Brawijaya, tidak dipublikasikan.
- John, O.P., and Srivastava, S. 1999. *The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives*, University of California at Berkeley, Email: ojohn@socrates.berkeley.edu
- Kinnear, T.C., Taylor, J.R. 1997. *Riset Pemasaran*, Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Kotey, B., and Meredith, G.G. 1997. Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Management*, pp. 37–61.
- Kotter, John, P., dan Heskett, James, L. 1992. *Dampak Budaya Perusahaan terhadap Kinerja*, edisi bahasa Indonesia dari *Corporate Culture and Performance*, alih bahasa Benyamin Molan. Jakarta: PT Prenhallindo.
- Maull, R., Brown, P., and Cliffe R. 2001. Organizational Culture and Quality Improvement, *International Journal of Operation and Production Management*, Vol. 21 No. 3, pp.302–326.
- Mazzarol, T. 2004. *Planning and Growth Characteristics of Small Business Owner-Managers*, mazzarol@psm.uwa.edu.au
- Miles, R.E., and Snow, C.C. 1978. *Organizational Strategy, Structure, and Process*, published in the *Academy of Management Review*, July 1978.
- Ogbor, and John, O. 2001. *Critical Theory and the Hegemony of Corporate Culture*, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 14, No. 6, pp.590–608.
- O'Farrell, P.N., and D.W.N. Hitchins. 1988. Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review," *Environment and Planning* vol. 20, pp.1365–1382.
- Paige, R.C. 2005. An Examination of The Relationship Among Organizational Values, Strategies, Key Success, Skill, Culture and Performance of Micro-Businesses, *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 11 Number 1, pp.35–57.
- Pegels, C., Carl, Yang, Baik. 2000. the Impact of Managerial Characteristics on Strategic Assets Management Capabilities, *Team Performance Management: An International Journal*, Volume 6, and Number 5/6, pp. 97–106.
- Perks, K., and Bouncken. 2004. *Variety in strategic management, perceptions of strategy: A study of entrepreneurship in fast growth medium-sized firms*, Brighton Business School University of Brighton, Occasional/Working Paper Series Working Paper No. 4.
- Perks, K., and Bouncken, R. 2004. *Variety in Strategic Management, Perceptions of Strategy: A Study of Entrepreneurship in Fast Growth Medium-Sized Firms*, Brighton Business School, University of Brighton, Working Paper Series No. 4, December 2004
- Rashid, Z.A., Sambasivan, M., and Johari, J. 2003. The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance, *Journal of Management Development* Vol. 22 No. 2, pp.708–728.

- Rajas, et al. 2006. *Transformational and Transactional Leadership: A Study of Their Influence in Small Companies*, *Revista Chilena de Ingenieria*, Vol. 14 No. 2, pp.159-166.
- Rue, and Leslie, W., Holland, P.G. 1989. *Strategic Management, Concepts and Experiences*, Second Edition, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Russell, R.F. 2001. The Role of Values in Servant Leadership, *Leadership & Organization Development Journal* 22/2, pp. 76-83.
- Sadri, G., and Lees, B. 2001. Developing Corporate Culture as a Competitive Advantage, *Journal of Management Development*, Vol. 20, No. 10, pp. 853-859.
- Salama, A., and Smith, M.E. 1994. *Cultural Change and Managerial Careers*, *Personal Review*, Vol. 23, No. 3, pp.21-33.
- Sanchez, A.A., Marin, Gregorio, S. 2005. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 287-306.
- Sarros, J.C., and Santora, J.C. 2001. *Leaders and Values: a Cross Cultural Study*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/5, pp243-248.
- Schein, E.H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*, Second edition, Hossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Schindenhutte, M., and Michael, H.M. 2001. Understanding strategic adaptation in Small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 7, No. 3, pp84-107.
- Sharma, P., Chrisman, J.J., and Chua, J.H. 1997. *Strategic Management of the Family Business*, *Family Business Review*, Vol. 10, no. 1, p. 1-34.
- Simpson, S., and Cacioppe, R. 2001. *Unwritten Ground Rules: Transforming Organization Culture to achieve Key Business Objectives and Outstanding Customer Service*, *Leadership & Organization Development Journal*, 22/8, pp.394-401.
- Smith, K.G., and Guthrie, J.P., Chen, M.I. 1986. *Miles and Snow's typology of strategy*, Organizational size and Organizational performance, *Academy of Management Proceedings*, pp. 45-49.
- Sutojo, H. 1994. *Profil Usaha Kecil dan Kebijakan Kredit Perbankan*, Lembaga Manajemen FE-UI, Jakarta
- Verreynne, M.L. 2005. *Strategy-Making Process and Firm Performance in Small Firms*, Research Paper Series, Faculty of Business, AUT, ISSN Number 1176-1997.
- Wang, C., Walker, Elizabeth, R. 2005. Explaining the Lack of Strategic Planning in SME: The Importance of Owner Motivation, *International Journal of Organizational Behavior*, Volume 12 (1), pp.1-16.
- Wijewardena, H., and De Zoysa, A. 2008. The Impact of Owner/manager's Mentality on the Financial Performance of SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 No. 1, pp. 150-161.
- Williams, R.S. 1998. *Performance Management, Perspective on Employee Performance*, International Thomson Business Press, London, UK
- Young, J.E. 2006. *Small Business Strategy and the Idiosyncratic Behavior of Owner/Managers*, University of Colorado at Denver.