

Integrasi Sumber Daya Strategis, Orientasi Kewirausahaan dan Dinamika Lingkungan sebagai Basis Strategi Bersaing serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil & Menengah di Bali)

I Nengah Suardhika

STIE Triatma Mulya Bali

Ubud Salim, Eka Afnan Troena, Armanu

Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Brawijaya

Abstract: This study aims to analyze, examine and explain the influence of strategic resources, entrepreneurial orientation and dynamics of environment on competitive strategy and business performance. The research was conducted on export-oriented SMEs in Bali based on the 2009 List of Exporters of Bali province Disperindag. The research sample was 174 business units selected using disproportionate sampling method. The focus of the study was SMEs (companies) and the owners or managers. From the research instruments, the data which were viable for analysis were 153 units of SMEs (87.93%) and analyzed using Structural Equation Modeling with AMOS software. The results showed that the strategic resources, entrepreneurial orientation and dynamics of environment serve as the foundation for implementing competitive strategy. The key to successful business performance is directly determined by the strategic resources and competitive strategy, as well as the indirect effects of strategic resources, entrepreneurial orientation and dynamics of environment through the mediation of competitive strategy. The interesting results of this study are the evidence that entrepreneurial orientation is not the direct determinant of business performance, but as an important capability in the application of competitive strategy to produce variations of greater business performance. In addition, this study found that it was a competitive strategy as a key mediator that is able to align strategic resources and entrepreneurial orientation with the environmental dynamics faced to increase business performance. Thus, the overall results provide insights that strategic resources combined with the entrepreneurial orientation is a strategic instrument underlying the SMEs to implement competitive strategy, so as to improve or enhance its competitive position. A better competitive position of SMEs was obtained because of their capability to align the dynamics of business environment faced, and to encourage SMEs to achieve business performance improvements. If SMEs do not implement the competitive strategy based on the integration of strategic resources and entrepreneurial orientation, then the dynamics of environment faced can inhibit or decrease the achievement of business performance.

Keywords: *strategic resources, entrepreneurial orientation, environmental dynamics, competitive strategy, business performance.*

Abstrak: *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis, menguji, dan menjelaskan pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing dan kinerja usaha. Penelitian ini dilakukan pada UKM manufaktur yang berorientasi ekspor di Bali berdasarkan Daftar Eksportir tahun 2009 dari Disperindag Propinsi Bali. Sampel penelitian ditentukan sebanyak sebanyak 174 unit usaha, dan dipilih menggunakan metode disproportionate sampling. Unit analisis*

Alamat Korespondensi:

I Nengah Suardhika, STIE Triatma Mulya Bali

dalam penelitian ini adalah UKM (perusahaan), serta menempatkan para pemilik/pengelola sebagai responden. Data dari instrumen penelitian yang layak digunakan adalah sebanyak 153 unit (87.93%) dan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* dengan software AMOS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan dijadikan sebagai landasan untuk menerapkan strategi bersaing. Kunci sukses terhadap kinerja usaha ditentukan oleh sumber daya strategis & strategi bersaing secara langsung, serta efek tak langsung sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan melalui mediasi strategi bersaing. Hasil menarik dari penelitian ini adalah orientasi kewirausahaan terbukti bukan determinan langsung dari kinerja usaha, melainkan sebagai kapabilitas penting dalam penerapan strategi bersaing untuk menghasilkan variasi-variasi kinerja usaha yang lebih besar. Selain itu, penelitian ini menemukan strategi bersaing sebagai mediator kunci yang mampu menyelaraskan sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan dengan dinamika lingkungan yang dihadapi, sehingga kinerja usaha menjadi semakin meningkat. Hasil temuan penelitian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa kombinasi sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan merupakan instrumen strategis yang mendasari UKM untuk menerapkan strategi bersaing, sehingga mampu memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitifnya. Posisi kompetitif yang lebih baik diperoleh UKM, karena mampu menyelaraskan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi, dan menghantarkan UKM untuk meraih peningkatan kinerja usaha. Apabila UKM tidak menerapkan strategi bersaing yang dilandasi pengintegrasian sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan, maka dinamika lingkungan yang dihadapi dapat menghambat atau menurunkan pencapaian kinerja usaha.

Kata kunci: sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dinamika lingkungan, strategi bersaing, kinerja usaha

Pengembangan kewirausahaan melalui pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan hal yang krusial bagi peningkatan perekonomian Indonesia, karena sampai saat ini UKM telah banyak memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat & ekspor non-migas (Hakim, 2007). Upaya-upaya untuk memberdayakan UKM menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan secara dramatis lingkungan bisnis global, sehingga UKM dituntut untuk meraih keunggulan kompetitif sehingga mampu mempertahankan eksistensinya (Anatan & Ellitan, 2009). Sementara itu, telah disadari daya saing dari UKM di Indonesia umumnya masih relatif rendah serta rentan terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin turbulen dan tidak pasti. Kondisi ini berdampak rendahnya produktivitas yang dihasilkan dan tidak sedikit UKM mengalami kegagalan usaha (Riyanti, 2003). Hal ini disebabkan kekurangmampuan UKM beradaptasi dan responsif terhadap lingkungan bisnis yang dihadapi karena minimnya kemampuan internal yang dimiliki (Scarborough & Zimmerer, 2008).

Salah satu solusi yang dapat diberikan berkenaan dengan permasalahan yang dihadapi UKM adalah melalui pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*), karena dengan pengelolaan tersebut perusahaan mampu menciptakan kompetensi khusus dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Mosakowski, 1993; Grant, 2010; Barney, 1991). Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *resources based-view* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney, 1995).

Sumber daya strategis merupakan sekumpulan aset dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi inti bagi perusahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif (Collis & Montgomery, 2004). Selanjutnya, Aaker (2001) berpendapat bahwa sumber daya strategis merupakan instrumen strategik yang mendasar untuk menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan, apabila memberikan makna bagi operasi dan kompetisi, serta dijadikan landasan dalam pemilihan strategi. Dengan demikian, proses pengembangan,

pemeliharaan, serta pengendalian sumber daya strategis merupakan upaya penting dilakukan dari waktu ke waktu, dan hakikatnya sebagai pondasi kuat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta menciptakan kinerja superior bagi perusahaan (Ferdinand, 1999).

Beberapa literatur manajemen strategik menunjukkan bahwa kesesuaian strategi dengan sumber daya yang dimiliki merupakan awal penting bagi perbaikan kinerja suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan pandangan Wernerfelt (1984), Porter (1998), dan Grant (2010) bahwa sumber daya strategis yang dikuasai perusahaan digunakan sebagai dasar formulasi dan implementasi strategi untuk mewujudkan kinerja usaha yang optimal. Selain itu, Barney (1995) menambahkan bahwa kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi. Konsepsi ini dapat dibuktikan secara empiris oleh Edelman, *et al.* (2002) bahwa sumber daya maupun strategi secara individu tidak mampu menjelaskan kinerja perusahaan-perusahaan kecil dalam industri yang mempunyai sedikit daya tarik di Amerika Serikat. Namun, penerapan strategi yang cocok dengan profil-profil sumber dayanya mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

UKM pada umumnya memiliki keterbatasan dalam pengendalian sumber daya strategis, serta level penelitian pasar dan perencanaan formal yang masih rendah. Kondisi ini mendorong pentingnya investasi untuk mengembangkan sumber daya strategis agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing serta menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984; Porter, 1998; Grant, 2010). Selain itu, Aaker (2001) menyampaikan bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya strategis yang diciptakan atau diakuisisi, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan sebagai basis pemilihan strategi bersaing, sehingga nantinya dapat berperan sebagai *"strategic weapon"* untuk manuver kompetisi pasar yang dihadapinya. Dengan demikian, keberhasilan UKM dalam meningkatkan kinerja usaha tidak semata diperoleh dari penguasaan, pengendalian, dan pengembangan sumber daya strategis. Akan tetapi,

penerapan strategi bersaing yang sesuai dengan sumber daya strategis, mampu unggul dalam berkompetisi serta menghasilkan kinerja usaha yang lebih baik dalam jangka panjang.

Tindakan kewirausahaan telah diyakini dalam RBV sebagai kapabilitas tambahan yang dapat memberikan keragaman dan nilai bagi perusahaan, serta memberikan kontribusi penting terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan (Penrose, 1959 dalam Hart, 1995; Alvarez & Busenitz, 2001). Tindakan kewirausahaan dalam penelitian ini diwujudkan sebagai orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) merupakan perilaku perusahaan dari cerminan perilaku pemilik atau pengelola dalam proses pengambilan keputusan strategis melalui keinovasian, berani mengambil risiko, dan proaktivitas (Miller & Friesen, 1982; 1983). Konsepsi ini terkait dengan strategi *entrepreneurial* yang lebih memfokuskan pada proses *entrepreneurial*, dan bukan aktor di belakangnya (Wiklund, 1999). Inti dari konsepsi ini, perusahaan yang berorientasi wirausaha selalu melakukan inovasi produk dan proses secara konsisten, berani mengambil risiko bisnis, serta bersikap proaktif dalam menghadapi persaingan. Covin & Slevin (1991) dan Miller (1983) menambahkan bahwa perusahaan yang berorientasi wirausaha selalu sukses untuk menemukan peluang-peluang baru dalam aktivitas bisnisnya, serta memperkuat posisi kompetitifnya di pasar.

Storey (1994) menekankan bahwa pengembangan konsep orientasi kewirausahaan sangat diperlukan untuk mengkaji strategi UKM. Hal tersebut penting karena atribut-atribut personal dari pemilik atau pengelola yang membentuk orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh kuat dalam perumusan dan pelaksanaan strategi bisnis untuk memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitifnya. Demikian pula McGrath (1999), perusahaan yang berorientasi wirausaha dapat berpotensi menghasilkan variasi-variasi kinerja yang lebih menguntungkan dalam jangka panjang, bila diintegrasikan dengan strategi-strateginya. Penjelasan tersebut dapat dimaknai, perusahaan yang melaksanakan orientasi kewirausahaan memfokuskan aktivitas-aktivitas usahanya untuk menciptakan perubahan dengan cara memanfaatkan peluang dari dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi. Selanjutnya, perusahaan menciptakan

keuntungan dengan cara mengidentifikasi peluang dalam lingkungan bisnis dan mengembangkan keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi-strategi untuk memanfaatkannya (Ireland, *et al.*, 2003). Mengingat pentingnya pelaksanaan orientasi kewirausahaan dalam meraih keunggulan kompetitif dan kesuksesan usaha, maka UKM perlu mengembangkan orientasi kewirausahaan dalam aktivitas-aktivitas usahanya, serta dijadikan landasan perumusan dan penerapan strategi dalam berkompetisi.

Dalam era globalisasi, keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan juga ditentukan oleh faktor lingkungan bisnis (eksternal). Lingkungan bisnis dipandang sebagai kondisi dinamis yang sulit diramalkan perubahannya, serta dapat menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan (Child, 1997; Swamidass & Newel, 1987; Clark, *et al.*, 1994), serta sebagai sumber informasi dan wahana penyedia sumber daya (Clark, *et al.*, 1994; Dess & Keats, 1987; Tan & Litschert, 1994). Dengan demikian, kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan memantau dan beradaptasi terhadap lingkungan eksternalnya (Porter, 1998; Boyd & Fulk, 1996), sehingga dapat memandu strategi bisnis untuk mewujudkan pencapaian tujuan usaha secara efektif (Swamidass & Newell, 1987; Jones, 2009).

Lingkungan bisnis yang diteliti fokus pada dinamika lingkungan, dikonsepsikan sebagai lingkungan yang berubah cepat dan diskontinyu pada permintaan pasar, pesaing, teknologi dan regulasi, sehingga informasi seringkali tidak akurat atau tidak tersedia (Bourgois & Eisenhardt, 1988), serta diidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan yang tinggi (Hashim *et al.*, 2001). Dalam menghadapi dinamika lingkungan tersebut mendorong perusahaan berperilaku *entrepreneurial* (Miller & Shamise, 1996; Khandwalla, 1987 dalam Keats & Hitt, 1988), melalui pelaksanaan inovasi dan keberanian mengambil risiko dalam aktivitas bisnis (Pierce & Delbecq, 1977 dalam Covin & Slevin, 1989).

Banyak kajian empiris telah mendokumentasikan dengan baik hubungan lingkungan bisnis, strategi, dan kinerja perusahaan (Beal, 2000; Elenkov, 1997; Kim & Mc Intosh, 1996; Miles, *et al.*, 2000; O'Regan, *et al.*, 2008). Kajian tersebut mendukung konsep *contingency* yang menekankan penyesuaian strategi dengan lingkungan bisnis sebagai penentu

kelangsungan hidup atau kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996). Posisi unggul dalam persaingan yang diharapkan perusahaan dapat terwujud apabila mampu mencocokkan sumber daya yang dikuasai dengan peluang-peluang dari lingkungan eksternalnya atau menggunakan untuk mengurangi dampak ancaman melalui perumusan strategi, dan selanjutnya digunakan sebagai fundamen kuat untuk mengimplementasikan strategi (Hitt, *et al.*, 2011). Hal ini sejalan dengan pendapat Surachman (2002) bahwa analisis dan diagnosis sumber daya dengan lingkungan eksternal perusahaan harus dilakukan secara sinergis, serta dijadikan *input* dalam penyusunan strategi perusahaan untuk menciptakan kinerja yang berkesinambungan. Sementara itu, dalam konsep ekologi populasi, lingkungan eksternal mempunyai efek langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa melihat pilihan strategi-strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). Ini berarti, lingkungan bisnis dapat menghambat atau mendukung secara langsung kinerja perusahaan.

Berdasarkan rangkaian penjelasan di atas, selain adanya dukungan dari hasil penelitian-penelitian terdahulu pada hubungan sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan dengan strategi bersaing dan kinerja usaha, juga diidentifikasi adanya ketidakjelasan atau kontradiksi hasil penelitian. Penelitian terdahulu belum jelas mengungkap sumber daya sebagai landasan penerapan strategi kompetitif untuk meningkatkan kinerja usaha, serta penggunaan ukuran sumber daya yang lebih komprehensif pada penelitian usaha kecil dan menengah masih kurang mendapat perhatian. Selain itu, hasil kajian empiris belum memberikan indikasi yang jelas pada hubungan orientasi kewirausahaan dan penerapan strategi untuk meningkatkan kinerja usaha.

Penelitian ini mencoba untuk menjembatani dengan mengembangkan suatu model penelitian berdasarkan RBV *of The Firm* yang mengintegrasikan sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan sebagai landasan strategi bersaing untuk menghadapi dinamika lingkungan bisnis, sehingga dapat memperbaiki atau meningkatkan kinerja usaha dalam konteks UKM. Model yang dibangun dalam penelitian ini didasari oleh model empiris Edelman, *et al.* (2002) yang mengkaji hubungan sumber daya, strategi, dan kinerja usaha pada perusahaan-

perusahaan kecil dalam industri yang mempunyai sedikit daya tarik di Amerika Serikat. Dengan mempertimbangkan peran penting kewirausahaan (*entrepreneurship*) dan lingkungan bisnis eksternal dalam meraih keunggulan kompetitif, penelitian ini memasukkan peran orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan dalam model empiris yang dibangun sebagai antesenden strategi bersaing dan kinerja usaha sesuai proposisi dari model alternatif kontingensi yang disampaikan Lumpkin & Dess (1996). Hal sesuai ini dengan pandangan para peneliti dalam bidang manajemen strategik bahwa keunggulan kompetitif perusahaan sangat tergantung pada kesesuaian (*match*) antara kapabilitas internal dan perubahan kondisi eksternal yang dihadapi (Hart, 1995).

Penelitian konfirmasi ini dirasakan penting dilakukan sebagai upaya untuk memberikan alternatif-alternatif solusi bagi UKM dalam meraih keunggulan kompetitif. Ini dilakukan dengan memberikan bukti secara empiris melalui pengintegrasian sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan sebagai basis strategi bersaing, UKM mampu memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitifnya dan mengarah pada peningkatan kinerja usaha karena selaras dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi. Secara spesifik, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis, menguji, dan menjelaskan: (1) pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing; (2) pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dinamika lingkungan, dan strategi bersaing terhadap kinerja usaha; serta (3) pengaruh sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian *survey* yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan peran sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing dan kinerja usaha. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM yang menghasilkan komoditas ekspor dan tercatat dalam Daftar Eksporir Daerah Bali tahun 2009 yang dipublikasikan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. UKM tersebut tersebar pada beberapa Kabupaten/Kota di

Bali dengan jumlah sebanyak 308 unit usaha. Melalui pendekatan statistik (*traditional statistic model*) dari Yamane (1973) dalam Ferdinand (2006), jumlah sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 174 unit. Penentuan sampel menggunakan metode *disproportionate sampling* dengan alokasi pada jenis komoditas yang sesuai dengan *frame* populasi, serta pemilik/pengelola UKM ditentukan sebagai responden.

Terdapat 5 (lima) variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain sumber daya strategis (X_1), orientasi kewirausahaan (X_2), dan dinamika lingkungan (X_3) merupakan variabel eksogen (bebas), serta strategi bersaing (Y_1) dan kinerja usaha (Y_2) ditentukan sebagai variabel endogennya (terikat). Khusus untuk variabel strategi bersaing (Y_1), selain sebagai variabel endogen juga sebagai variabel antara (*intervene*) dalam model penelitian ini. Variabel-variabel yang telah disampaikan merupakan variabel laten (*unobserved*) yang diukur dari beberapa indikator. Tiap-tiap indikator terdiri atas beberapa item yang dijabarkan lebih lanjut dalam butir/item pertanyaan dalam instrumen penelitian sebagai variabel terobservasi.

Operasionalisasi variabel sumber daya strategis mengacu pada Dollinger (2002) dan Grant (2010) dengan menggunakan 6 indikator, yaitu: ketersediaan sumber daya fisik, pencapaian sumber daya reputasi, pengelolaan sumber daya organisasi, pengelolaan sumber daya keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penguasaan sumber daya teknologi. Responden diminta untuk menanggapi tiap item yang berskala *Likert 5* titik untuk menuntun seberapa baik penguasaan sumber daya strategis. Pada Orientasi kewirausahaan (X_2), operasionalisasi mengompilasi instrumen dari Wiklund (1999) yang berbasis hasil kajian Miller (1983) dengan menggunakan 3 indikator, yaitu: inovasi, berani mengambil risiko, dan proaktif. Responden diminta untuk memberikan jawaban pada masing-masing item yang berskala *Likert 5* titik untuk menuntun seberapa baik pelaksanaan orientasi kewirausahaan. Selanjutnya, variabel dinamika lingkungan (X_3) mengompilasi instrumen yang dikembangkan Hashim, *et al.* (2001) dan Rivard, *et al.* (2005) dengan menggunakan indikator ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan. Responden diminta memberikan tanggapan pada tiap-tiap item yang berskala *Likert 5* titik untuk mengarahkan

seberapa tinggi dan rendahnya dinamika lingkungan yang dihadapi.

Variabel Strategi bersaing (Y_1) mengacu pada strategi generik dari Porter (1998), yaitu: penerapan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus, selanjutnya pengukuran masing-masing indikator mengompilasi ukuran yang disampaikan oleh Hashim, *et al.* (2001) dan Suci (2008). Responden diminta tanggapannya pada masing-masing item berskala 5 titik yang mengarah seberapa baik penerapan strategi bersaing. Sedangkan, Kinerja usaha (Y_2) mengadaptasi ukuran dari Camison dalam Sanchez & Marin (2005) dengan menggunakan 3 indikator, yaitu: profitabilitas, produktivitas, dan pasar. Responden diminta untuk menanggapi tiap item berskala Likert 5 titik yang menuntun seberapa baik pencapaian kinerja usaha dalam 3 tahun terakhir.

Data yang diperoleh dari hasil distribusi kuesioner, selanjutnya dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) yang diaplikasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

HASIL

Hasil pengujian hipotesis yang tersaji dalam Tabel 1 dan Gambar 2 menunjukkan bahwa sumber daya strategis (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing (Y_1) dengan koefisien jalur sebesar 0.314 dan probabilitas (p) = 0.000 ($p < 0.05$). Hasil ini diartikan, semakin kuat penguasaan atau pengendalian sumber daya strategis, maka penerapan strategi bersaing menjadi semakin tepat. Dengan demikian, hipotesis 1a (H1a) dapat dibuktikan. Selain itu, ditemukan orientasi kewirausahaan (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing (Y_1) dengan koefisien jalur sebesar 0.476 dan signifikansi (p) = 0.000 ($p < 0.05$). Hasil ini dapat dimaknai bahwa semakin meningkat pelaksanaan orientasi kewirausahaan maka semakin tepat penerapan strategi bersaing, sehingga dinyatakan hipotesis 1b (H1b) gagal ditolak. Dinamika lingkungan (X_3) ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing (Y_1) dengan koefisien jalur sebesar 0.312 pada signifikansi (p) = 0.000 ($p < 0.05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dinamika lingkungan yang dihadapi mendorong peningkatan penyesuaian strategi

bersaing, sehingga dinyatakan hipotesis 1c (H1c) dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis juga terbukti, sumber daya strategis (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar 0.140 dan probabilitas (p) = 0.029 ($p < 0.05$). Ini memberikan arti, sumber daya strategis yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 2a (H2a) terbukti kebenarannya. Orientasi kewirausahaan (X_2) ternyata berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar 0.120 pada signifikansi (p) = 0.110 ($p > 0.05$). Hasil ini memberikan indikasi, peningkatan orientasi kewirausahaan belum tentu meningkatkan secara langsung kinerja usaha. Jadi, hipotesis 2b (H2b) gagal diterima. Dapat dibuktikan, dinamika lingkungan (X_3) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar -0.161 dan signifikansi (p) = 0.011 ($p < 0.05$). Hasil ini memberikan makna peningkatan dinamika lingkungan mampu menghambat atau menurunkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 2c (H2c) gagal untuk ditolak. Strategi bersaing (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar 0.837 dan probabilitas (p) = 0.000 ($p < 0.05$). Hasil ini dipahami, semakin meningkat penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan pencapaian kinerja usaha. Dengan demikian, hipotesis 2d (H2d) terbukti kebenarannya.

Pada pengaruh tak langsung, sumber daya strategis (X_1) terhadap kinerja usaha (Y_2) melalui mediasi strategi bersaing (Y_1) ditemukan memiliki efek positif dan signifikan dengan koefisien jalur (*indirect effect*) sebesar 0.263. Hasil ini memberikan makna bahwa sumber daya strategis yang semakin efektif sebagai basis strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 3a (H3a) terbukti kebenarannya. Namun demikian, strategi bersaing bukan sebagai mediator kunci pada efek tak langsung sumber daya strategis terhadap kinerja usaha, karena strategi bersaing memediasi secara parsial (*partial mediation*). Hasil kajian lebih lanjut, koefisien jalur pada efek tak langsung sumber daya strategis terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing ditemukan lebih besar (0.263) dibandingkan koefisien jalur efek langsungnya (0.140) dengan total efek

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

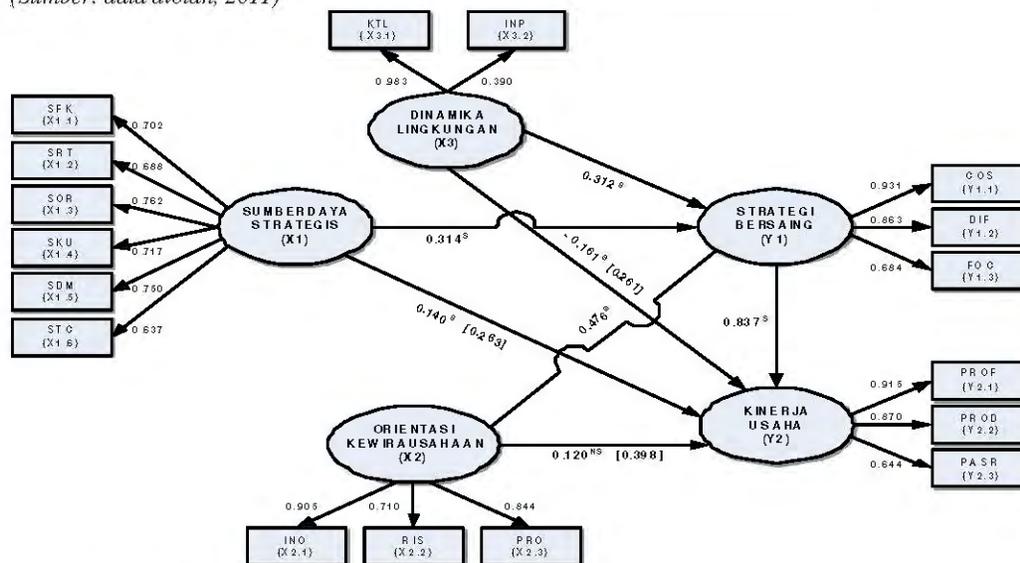
Hubungan Variabel	Direct Effect		Indirect Effect	Total Effect	Keputusan
	Koef.	P Value			
Sumber Daya Strategis (X ₁) → Strategi Bersaing (Y ₁)	0.314	0.000	-	0.314	H1 a diterima
Orientasi Kewirausahaan (X ₂) → Strategi Bersaing (Y ₁)	0.476	0.000	-	0.476	H1 b diterima
Dinamika Lingkungan (X ₃) → Strategi Bersaing (Y ₁)	0.312	0.000	-	0.312	H1 c diterima
Sumber Daya Strategis (X ₁) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.140	0.029	0.263	0.403	H2a diterima
Orientasi Kewirausahaan (X ₂) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.120	0.110	0.398	0.518	H2b ditolak
Dinamika Lingkungan (X ₃) → Kinerja Usaha (Y ₂)	-0.161	0.011	0.261	0.100	H2c diterima
Sumber Daya Strategis (X ₁) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.837	0.000	-	0.837	H2d diterima

Keterangan : Efek tak langsung (*indirect effect*) melalui mediasi Strategi Bersaing (Y₁)

Pemeriksaan Strategi Bersaing (Y₁) sebagai Variabel Mediasi :
Model Tanpa Variabel Intervene (Mediasi)

Hubungan Variabel	Koef.	P-Value	Keputusan
Sumber Daya Strategis (X ₁) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.400	0.000 (Signifikan)	H3a diterima <i>Partial Mediation</i>
Orientasi Kewirausahaan (X ₂) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.530	0.000 (Signifikan)	H3b diterima <i>Complete Mediation</i>
Dinamika Lingkungan (X ₃) → Kinerja Usaha (Y ₂)	0.103	0.184 (Tidak Signifikan)	H3a diterima <i>Partial Mediation</i>

(Sumber: data diolah, 2011)



Gambar 1. Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

Keterangan:

S = Signifikan; NS = Tidak Signifikan [] = Efek Tak Langsung

(Sumber: data diolah, 2011)

sebesar 0.403. Temuan ini memberikan gambaran bahwa sumber daya strategis yang digunakan sebagai basis strategi bersaing mampu memberikan dampak yang lebih besar terhadap pencapaian kinerja usaha dibandingkan dampak sumber daya strategis secara langsung.

Strategi bersaing (Y_1) terbukti memediasi secara positif dan signifikan pada pengaruh tak langsung orientasi kewirausahaan (X_2) terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur (*indirect effect*) sebesar 0.398. Hasil ini memberikan arti bahwa pelaksanaan orientasi kewirausahaan yang dijadikan basis penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 3b (H3b) dapat diterima. Selain itu juga, strategi bersaing ditemukan sebagai mediator kunci pada efek tak langsung ini, karena memediasi secara sempurna (*complete mediation*). Apabila dicermati dari total efeknya, ternyata pelaksanaan orientasi kewirausahaan merupakan instrumen paling strategis dalam penyusunan strategi bersaing dibandingkan penguasaan sumber daya strategis, sehingga implementasi strategi bersaing menjadi semakin tepat dan mampu menghasilkan kinerja usaha yang lebih besar bagi perusahaan.

Dinamika lingkungan (X_3) terhadap kinerja usaha (Y_2) melalui mediasi strategi bersaing (Y_1) memiliki efek tak langsung yang positif dan signifikan dengan koefisien jalur sebesar 0.261. Hasil ini memberikan makna bahwa penyesuaian-penyesuaian strategi bersaing terhadap dinamika lingkungan yang dihadapi mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 3c (H3c) gagal untuk ditolak. Namun, strategi bersaing bukan sebagai mediator kunci pada efek tak langsung tersebut, karena strategi bersaing memediasi secara parsial (*partial mediation*). Dalam kajian efek langsung, tak langsung, dan total pada hubungan dinamika lingkungan - strategi bersaing - kinerja usaha memberikan petunjuk bahwa dinamika lingkungan yang dihadapi secara langsung dapat menghambat pencapaian kinerja usaha. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menerapkan strategi bersaing untuk menyelaraskan dinamika lingkungan yang dihadapi, karena kesesuaian strategi bersaing dengan dinamika lingkungan mampu memperbaiki atau meningkatkan kinerja usaha.

PEMBAHASAN

Proses transformasi melalui pengelolaan perusahaan berbasis sumber daya merupakan upaya-upaya strategis yang perlu ditempuh UKM untuk meraih keunggulan kompetitif terkait dengan perubahan-perubahan dramatis dari lingkungan bisnis yang dihadapi. Dengan penguasaan sumber daya strategis yang kuat, baik sumber daya fisik, sumber daya reputasi, sumber daya organisasi, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi sebagai kompetensi inti (Dollinger, 2002; Grant, 2010), UKM akan dapat memperbaiki atau memperkuat daya saingnya untuk berkompetisi. Namun demikian, sumber daya organisasi dan manusia merupakan sumber keunggulan kompetitif yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lain sangat bergantung pada kedua sumber daya tersebut. Keterlibatan sumber daya organisasi dan manusia sangat menentukan kesuksesan proses perubahan dari UKM, karena semakin baik tata laksana organisasi dan didukung kualitas sumber daya manusia maka pengendalian sumber daya strategis menjadi semakin kuat. Mengacu pada RBV *of the firm*, perusahaan yang mampu menguasai dan menggenerasi sumber daya sebagai kompetensi inti untuk dijadikan basis strategi merupakan sumber keunggulan perusahaan dalam berkompetisi, serta mengarahkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang unggul (Barney, 1995; Grant, 2010).

Dalam RBV, orientasi kewirausahaan dianggap sebagai kapabilitas tambahan yang dapat memberikan keragaman dan nilai tambah bagi perusahaan (Penrose, 1959 dalam Hart, 1995; Ferreira & Azevedo, 2007) atau kapabilitas organisasi yang menunjukkan proses kewirausahaan dan bagaimana aktivitas-aktivitas usaha mampu dijalankan (Lumpkin & Dess, 1996). Hasil penelitian telah membuktikan orientasi kewirausahaan sebagai instrumen penting dalam penerapan strategi bersaing, namun tidak mampu menjelaskan kinerja usaha secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa UKM mampu menghasilkan posisi kompetitif yang baik, apabila orientasi kewirausahaan yang dilaksanakan dengan keinovasian, sikap proaktif dan keberanian mengambil risiko terintegrasi dengan sumber daya strategis untuk dijadikan landasan strategi bersaing. Hal ini dipahami, UKM yang

berorientasi wirausaha dalam aktivitas-aktivitas usahanya mampu menggerakkan sumber daya strategis secara efektif dan efisien guna mengidentifikasi peluang dan tantangan dari dinamika lingkungan yang dihadapi melalui proses perencanaan strategi. Dalam proses tersebut, strategi bersaing yang dipilih UKM dapat diterapkan dengan tepat untuk memanfaatkan dan mengeksploitasi peluang-peluang yang tersedia dalam dinamika lingkungannya, sehingga variasi-variasi kinerja usaha yang lebih menguntungkan dapat terwujud. Temuan penting ini memperkuat konsep McGrath (2001) dan Ireland, *et al.* (2003) bahwa perusahaan yang berorientasi wirausaha (*entrepreneurial*) berpotensi menghasilkan variasi-variasi kinerja yang lebih menguntungkan dalam jangka panjang dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang yang ada dalam lingkungan bisnisnya, selanjutnya dikembangkan menjadi keunggulan bersaing melalui penerapan strategi-strategi.

Penelitian ini telah membuktikan dinamika lingkungan mampu menjelaskan kinerja usaha, baik secara langsung maupun melalui mediasi strategi bersaing. Apabila dicermati lebih lanjut, dinamika lingkungan berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja usaha, namun memberikan pengaruh positif melalui mediasi strategi bersaing. Hasil ini dapat dipahami bahwa dinamika lingkungan yang mencerminkan tingginya ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan dapat memberikan dampak negatif atau menghambat pencapaian kinerja usaha. Namun tidak sama halnya melalui penyesuaian atau penyesuaian strategi bersaing, kinerja usaha dapat ditingkatkan.

Hasil konfirmasi penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, diperoleh suatu informasi penting bahwa peluang dan tantangan dari dinamika lingkungan yang dihadapi mampu diidentifikasi dan dimanfaatkan melalui proses perumusan strategi bersaing, sehingga strategi bersaing dapat dilaksanakan dengan tepat dan menjurus pada peningkatan kinerja usaha. Dengan demikian, temuan ini dapat membuktikan konsep kontingensi (*contingency*) pada hubungan *environment-strategy-performance* dari Beal (2000) dan Covin & Slevin (1989) bahwa perusahaan-perusahaan yang mampu menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan lingkungan bisnisnya mampu menghasilkan kinerja usaha yang lebih baik dibandingkan

dengan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi dengan lingkungan bisnisnya.

Informasi penting lainnya yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah peran strategi bersaing sebagai mediator kunci dalam integrasi sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan, sehingga kesuksesan kinerja usaha dapat diwujudkan. Ini mengindikasikan strategi bersaing merupakan kapabilitas strategis yang mampu menyesuaikan (*fit*) sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan dengan dinamika lingkungan yang dihadapi, sehingga kinerja usaha menjadi semakin meningkat. Secara spesifik, hasil penelitian ini menginformasikan bahwa pengintegrasian sumber daya organisasi dan keinovasian sebagai dasar implementasi strategi kepemimpinan biaya dapat menyelaraskan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi UKM, sehingga menghasilkan peningkatan profitabilitas usaha.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan merupakan landasan penting untuk menerapkan strategi bersaing dengan tepat. Kunci sukses dalam mencapai kinerja usaha ditentukan oleh sumber daya strategis dan strategi bersaing secara langsung, serta efek tak langsung sumber daya strategis, orientasi kewirausahaan, dan dinamika lingkungan melalui mediasi strategi bersaing. Hasil menarik dari penelitian ini adalah orientasi kewirausahaan terbukti bukan determinan langsung dari kinerja usaha, melainkan sebagai kapabilitas penting dalam penerapan strategi bersaing untuk menghasilkan variasi-variasi kinerja usaha yang lebih besar. Selain itu, strategi bersaing ditemukan sebagai mediator kunci yang mampu menyelaraskan sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan dengan dinamika lingkungan yang dihadapi, sehingga kinerja usaha menjadi semakin meningkat.

Hasil temuan penelitian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa kombinasi sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan merupakan instrumen strategis yang mendasari UKM untuk menerapkan strategi bersaing, sehingga mampu memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitifnya.

Posisi kompetitif yang lebih baik diperoleh UKM, karena mampu menyelaraskan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi, dan menghantarkan UKM untuk meraih peningkatan kinerja usaha. Apabila UKM tidak menerapkan strategi bersaing yang dilandasi pengintegrasian sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan, maka dinamika lingkungan yang dihadapi dapat menghambat atau menurunkan pencapaian kinerja usaha.

Saran

Sumber daya organisasi yang paling penting peranannya bagi UKM untuk memperkuat penguasaan sumber daya strategis. Oleh karena itu, sumber daya organisasi dalam bentuk kemampuan menjalankan usaha dengan efektif, kemampuan menyusun laporan kerja, dan kemampuan menyusun rencana usaha betul-betul perlu mendapat perhatian bagi pengelola UKM untuk meningkatkan pengimplementasian strategi kepemimpinan biaya (memperoleh harga bahan baku lebih murah, biaya proses produksi yang lebih efisien, biaya distribusi produk yang lebih efisien, dan harga produk yang lebih murah dibandingkan pesaing) yang akan meningkatkan profitabilitas usaha, baik peningkatan keuntungan, modal, dan aset usaha.

Keinovasian sangat berperan penting dalam orientasi kewirausahaan. Hal ini memberi petunjuk bagi pengelola UKM untuk mengedepankan keinovasian dalam kegiatan usaha dengan mengutamakan pengembangan disain produk yang khas dengan didasari kearifan lokal dan budaya religius yang kuat, serta menghasilkan produk yang bervariasi dan diminati pelanggan. Melalui upaya-upaya tersebut, UKM mampu menggerakkan sumber daya strategis yang dikuasai untuk mengimplementasikan strategi kepemimpinan biaya, sehingga nantinya dapat meningkatkan kinerja usaha, terutama profitabilitas usaha.

Untuk menghasilkan bersaing yang tepat untuk berkompetisi, selain cocok dengan kombinasi sumber daya strategis dan orientasi kewirausahaan, UKM perlu menyelaraskan strategi-strateginya dengan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi. Ketidakpastian lingkungan yang sangat krusial dalam dinamika lingkungan yang dihadapi UKM dibandingkan intensitas persaingan. Oleh karena itu, ketidakpastian

lingkungan dalam wujud banyaknya pendaftar/perusahaan baru, tingginya ancaman produk pengganti dari pesaing, ketatnya kondisi persaingan, tingginya kemampuan pemasok dalam menentukan harga bahan baku, dan tingginya kemampuan pembeli dalam menentukan harga jual produk harus dicermati dan dianalisis secara serius dan seksama oleh para pengelola UKM, sehingga dapat diselaraskan untuk menerapkan strategi kepemimpinan biaya yang akan meningkatkan profitabilitas usaha.

Upaya-upaya strategis lainnya yang penting dilakukan para pengelola UKM adalah membangun kerja sama kemitraan dengan perusahaan-perusahaan lain sejenis. Terjalannya kemitraan yang kuat mampu meningkatkan daya saing UKM dalam memenuhi permintaan pelanggan dan menghasilkan efisiensi biaya bisnis, dan pada akhirnya mampu meningkatkan profitabilitas usaha.

DAFTAR RUJUKAN

- Aaker, D.A. 2001. *Developing Business Strategies*, 6th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.
- Alvarez, S.A., & Busenitz, Lowell, W. 2001. The Entrepreneurship of Resource-Based Theory, *Journal of Management*, 27, pp. 755–775.
- Anatan, L., & Ellitan, L. 2009. *Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen*. Bandung: Alfabeta.
- Barney, J.B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17 (1):99–120.
- Barney, J.B. 1995. Looking Inside for Competitive Advantage, *Academy of Management Executive*, 9, 49–61.
- Beal, R.M. 2000. Competing Effectively: Environmental Scanning Competitive Strategy and Organizational Performance The Small Manufacturing Firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 22. pp. 27–45.
- Boyd, B.K., & Fulk, J. 1996. Executive Scanning and Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model, *Journal of Management*, Vol. 22, pp. 1–21.
- Bourgeois, L.J., & Eisenhardt, K. 1988. Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry, *Management Science*, 34, 7, pp.816–835.
- Child, J. 1997. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organization and Environment: Retrospect and Prospect, *Organization Studies*, Vol. 18.
- Clark, T., Varadarajan, P.R., and Pride, W.M. 1994. Environmental Management: The Construct and Research

- Propositions, *Journal of Business Research*, Vol. 29, pp. 143.
- Collis, D., & Montgomery, C. 2004. *Corporate Strategy: A Resource - Based Approach*, 2nd Edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. 1989. Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environment, *Strategic Management Journal*, Jan/Feb, 10,1.
- Covin, J.G., & Slevin, D.P. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–25.
- Dess, G.G., & Keats, B.W. 1987. Environmental Boundary Spanning and Information Processing Effects on Organizational Performance, *Academy of Management Proceedings*, 21–25.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Bali, 2008, *Indag dalam Angka Tahun 2007*, Bali.
- Dollinger, M.J. 2002. *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 3rd Edition, Richard D Irwin Publishing, Boston.
- Edelman, L.F., Brush, C.G., & Manolova, T. 2002. The Mediating Role of Strategy on Small Firm Performance, *Working Paper 2004–03*.
- Elenkov, D.S. 1997. Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior, *Strategic Management Journal*, Vol. 18, pp. 287–302.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferdinand, A. 1999. Strategic Pathways Toward Sustainable Competitive Advantage, dalam Augusty Ferdinand (2006), *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ferreira, J., & Azevedo, S. 2007. Entrepreneurial Orientation as a Main Resource and Capability on Small Firm's Growth, *MPRA Paper*, No. 5682, posted 09. November 2007.
- Grant, R.M. 2010. *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.
- Hair, J.F., Black, W.O., Babin, B.J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6th Edition, Prantice-Hall, Inc.
- Hakim, A. 2007. Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha, *Disertasi - Tidak Dipublikasikan*, PPS UB, Malang.
- Hart, S. L. 1995. Natural Resources-Based View of The Firm, *Academy of Management Review*, Vol. 2, No. 4, pp. 986–1014.
- Hashim, M.K., Wafa, S.A., & Sulaiman. 2001. *Testing Environment as Mediator Between Business Strategy - Performance Relationship: A Study of Malaysian SMEs*, 46th ICSB World Conference, Jan 17–20 2001, Taipei, Taiwan.
- Hitt, Michael, A., Ireland, D., & Hoskisson, R.E. 2011. *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Oklahoma.
- Ireland, R., Duane, H., Michael, A., & Sirmon, D.G. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and It's Dimensions, *Journal of Management*, 29; 963.
- Jones, G.R. 2009. *Organizational Theory, Design, and Change*, 6th Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Keats, Barbara, W., & Hitt, M.A. 1988. A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro-Organizational Characteristics, and Performance, *Academy of Management Journal*, 31:570–596.
- Kim, E., & McIntosh, J.C. 1996. The Faster and The better : An Empirical Study on The Speed of Strategic Change and Firm Survival and Performance, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 12. pp. 35–42.
- Lee, J., & Miller, D. 1996. Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea, *Organizational Studies*, Vol. 17, No. 5, pp. 729–750.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21. No.1, pp.135–172.
- Masakowski, E. 1993. A Resources-Based Perspective on The Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of The Focus and Differentiation Strategies in Entrepreneurial Firms, *Journal of Management*, Vol. 19, No. 4. Winter: pp.819–839.
- McGrath, R.M. 1999. Falling Forward: Real Options Reasoning and Entrepreneurial Failure, *Academy of Management Review*, 24:13–30.
- Miles, M.P., Covin, J.G., & Heeley, M.B. 2000. The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, pp.63–74.
- Miller, D. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms, *Management Science*, Vol. 29, No. 7, pp. 770–791.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1982. Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms: Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3:1–25.

- Miller, D., & Friesen, P.H. 1983. Strategy Making and Environment: The Third Link, *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.
- Miller, D., & Shamsie, J. 1996. The Resources-Based View of The Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 3, pp. 519–543.
- O'Regan, Nicholas, S., Martin, A., & Galleary, D. 2008. Leaders, Loungers, Laggards. The Strategic-Planning-Environment-Performance Relationship Revisited in Manufacturing SME, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 6–21.
- Porter, M.E. 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rivard, S., Raymond, Louis, & Verreault, D. 2005. Resource Based View and Competitive Strategy: an Integrated Model of Contribution of Information Technology, *Journal of Strategic Information System*, Vol. 14, pp: 29–50.
- Riyanti, B.P.D. 2003. *Kewirausahaan dari Sudut Pandang Psikologi Kepribadian*. Jakarta: Grasindo.
- Sanchez, A.A., & Marin, G.S. 2005. Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SME's, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 287–306.
- Scarborough, Norman, M., & Zimmerer, Thomas, W. 2008. *Essential of Entrepreneurship and Small Business Management*. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Storey, D.J. 1994, *Understanding The Small Business Sector*. London: Routledge.
- Suci, R.P. 2008, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, *Disertasi-Tidak Dipublikasikan*, PPS UB, Malang.
- Surachman, S. 2002. Mengembangkan Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkesinambungan dalam Era Global, *Makalah Kuliah Kenangan dan Apresiasi*. Bandung: UNPAD.
- Swamidass, P.M., & Newell, W.T. 1987. Manufacturing Strategy Environment Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model, *Management Science*, Vol. 33, No. 4, pp.509–525.
- Tan, J.J., & Litschert, R.J. 1994. Environment Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry, *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 1–20.
- Undang-Undang Usaha Kecil, Nomor 9 Tahun 1995.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of The Firm, *Strategic Management Journal*, 5: pp.171–180.
- Wijanto, S.H. 2008, *Structural Equation Modelling dengan LISREL 8.8: Konsep dan Tutorial*, Edisi Pertama. Jakarta: Graha Ilmu.
- Wiklund. 1999. The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Baylor University.