

658
Suw
p

41

**PENGARUH
STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN LINGKUNGAN
SEBAGAI MODERATING VARIABEL**

(STUDI PADA INDUSTRI KECIL KUNINGAN DI JUWANA)



TESIS

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat
Guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

Oleh :

**DRS SUWARNO
NIM C 4A 0001249**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2004**



Sertifikasi

Saya , Drs. Suwarno , yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya , karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya .

Drs. Suwarno.



Mei-2004.

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :

**PENGARUH
STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN LINGKUNGAN
SEBAGAI MODERATING VARIABEL
(STUDI PADA INDUSTRI KECIL KUNINGAN DI JUWANA)**

Yang disusun oleh Drs.Suwarno , NIM. C4A 001249

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 29 Mei 2004

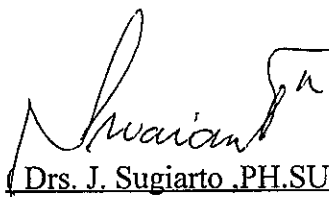
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama,



(Prof. Dr. Miyasto)

Pembimbing Anggota,



(Drs. J. Sugiarto, PH.SU.)

Semarang , 5 Juni 2004.

Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen.



(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

DAFTAR ISI

PENGANTAR	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT.....	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR RUMUS	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I : PENDAHULUAN	1
I.1. Latar belakang masalah	1
I.2. Perumusan masalah	9
I.3. Tujuan dan kegunaan penelitian	12
BAB II : TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN	
MODEL	13
II.1. Konsep-konsep dasar	13
II.2. Kajian Pustaka tentang Strategi bisnis Perusahaan kecil	16
II.3. Kajian Pustaka tentang Lingkungan Bisnis Perusahaan kecil	22
II.4. Kajian Pustaka tentang Kinerja Bisnis Perusahaan kecil	28
II.5. Kerangka pemikiran teoritis dan hipotesis.....	34
II.6. Definisi Operasional dan indikator variabel penelitian	35
BAB III : METODE PENELITIAN	43
III.1. Jenis dan sumber data	43
III.2. Populasi dan sample	44
III.3. Metode pengumpulan data	46
III.4. Tehnik analisis data	47

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
IV.1. Gambaran umum perusahaan kecil Kuningan dan pengusahnya	56
IV.2. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	60
IV.3. Pengaruh Strategi Bisnis Unit Perusahaan Kecil terhadap Kinerja Unit perusahaan	66
IV.4. Pengaruh Lingkungan Bisnis Perusahaan Kecil terhadap Kinerja Unit Perusahaan Kecil	70
IV.5. Pengujian adanya pengaruh Strategi Bisnis Perusahaan Kecil (X1) dan Lingkungan Perusahaan Kecil (X2) secara bersama-sama terhadap Kinerja Perusahaan Kecil (Y)	74
IV.6. Pengujian pengaruh Lingkungan bisnis Perusahaan kecil sebagai Moderating variable terhadap hubungan Strategi bisnis perusahaan kecil dengan Kinerja perusahaan kecil	83
 BAB V : SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN	 87
V.1. Simpulan	87
V.2. Implikasi kebijakan	90
V.3. Keterbatasan penelitian	93
V.4. Agenda penelitian mendatang	94

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN – LAMPIRAN

BIODATA

KATA PENGANTAR

Puji syukur patut dipanjatkan kehadapan ALLAH SWT yang karena karunianya tesis ini dapat selesai dengan judul “ *Pengaruh Strategi bisnis Perusahaan kecil terhadap Kinerja perusahaan dengan Lingkungan sebagai moderating variabel , studi pada industri kecil kuningan di Juwana* “ “ *suatu wilayah Kecamatan di Kabupaten Pati* .

Penyusunan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh derajat Sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro di Semarang .

Ucapan terima kasih perlu disampaikan kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam bentuk bimbingan , arahan , informasi dan dorongan semangat sehingga tesis ini dapat tersusun , mereka itu adalah :

1. Bapak Rektor Universitas Diponegoro di Semarang.
2. Bapak Ketua Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro di Semarang.
3. Bapak Prof. Dr Miyasto , selaku Pembimbing Utama penyusunan tesis ini ;
4. Bapak Drs. J Sugiarto, PH. SU. , selaku Pembimbing Anggota ;
5. Bapak Bupati Pati , yang telah memberikan izin bagi studi kami ;
6. Bapak Dr. Ir. Sudarsono , SH. MA , Kepala Badan Pendidikan dan Pelatihan DEPDAGRI , yang telah memberikan dukungan studi kami ;
7. Bapak Drs. J.Haryo Subandrio MM., Kepala Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati , yang telah membantu survey dan pengumpulan data ;
8. Sdr. Teguh , staf Bawasda Kabupaten Pati , yang telah membantu pengumpulan informasi dan data di lapangan ;
9. Yang kucintai dan kusayangi , Sri Sudjatkmaningsih , isteri kami ;
10. Yang kucintai dan kusayangi , anak-anak kami Andi Djatmiko ST , Sulistyono Adi ST , Yuniarsa Adi Prakosa ;
11. Semua pihak yang ikut membantu penyelesaian tesis ini.

Semoga tesis ini bermanfaat bagi yang membacanya

Semarang , 2004.

Penyusun ,


Drs. Suwarno.

ABSTRAK

Penelitian ini berupaya untuk mencari penjelasan tentang fenomena perusahaan kecil kuningan di Juwana yang tetap berkembang pada masa krisis ekonomi tahun 1996 sampai tahun 2003 , sehingga mengambil judul **Pengaruh Strategi bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan dengan lingkungan sebagai moderating variabel (studi pada industri kecil kuningan di Juwana)**.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis dampak penerapan strategi terhadap kinerja , menganalisis dampak lingkungan terhadap kinerja serta menganalisis dampak lingkungan terhadap hubungan strategi dengan kinerja perusahaan .

Populasi sebanyak 215 perusahaan yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pati dan diambil sample secara acak sebanyak 100 perusahaan , dilakukan wawancara dan dengan daftar pertanyaan , dilakukan uji validitas, reliabilitas , uji multikolinieritas , uji otokorelasi dan uji normalitas . Pengolahan data dengan rumur regresi berganda serta alat bantu komputer program SPSS 10.0 .

Temuan penelitian sebagai berikut : pertama , hubungan Strategi terhadap Kinerja adalah kuat , determinasi penelitian 45,6 % . Kedua , hubungan Lingkungan dengan Kinerja adalah kuat , determinasi penelitian 48,8 % . Ketiga , hubungan Strategi dan Lingkungan secara bersama-sama adalah sangat kuat , determinasi penelitian 65,9 % . Keempat , hubungan Strategi , Lingkungan sebagai variabel bebas dan Lingkungan sebagai moderating variabel dengan Kinerja adalah sangat kuat , determinasi penelitian 80,8 % , Lingkungan sebagai variabel moderat tidak signifikan. Kelima , pengaruh Strategi terhadap kinerja semakin menguat apabila dikaitkan dengan lingkungan. Keenam , Lingkungan pengaruhnya terhadap kinerja tidak stabil.

Kesimpulan penelitian adalah ternyata penelitian Danny Miller & Peter H.Friesen (1982) tentang strategy beserta indikatornya masih sesuai dengan keadaan industri kuningan di Juwana , penelitian Danny Miller sendirian (1987) tentang lingkungan beserta indikatornya juga sesuai , demikian pula penelitian yang dilakukan Zahra dan Covin (1995) menunjukkan bahwa lingkungan dapat memoderasi hubungan strategi dengan kinerja. Atas dasar temuan ini disarankan untuk menerapkan strategy yang mempertimbangkan lingkungan secara hati-hati dan cermat , mengingat belum semua indikator strategi dan lingkungan diluar riset Danny Miller dapat dilakukan penelitian.

ABSTRACT

This research cope to look for clarification about small enterprise phenomenon of brass in Juwana which remain to expand at a period of economic crisis 1996 until 2003 , so that take title Influence of small Strategy enterprise business to performance with environment as moderating variable (study at small industry of brass in Juwana).

Target of this research is to analyst affect applying of strategy to performance , to analyst environmental impact to performance and also to analyst environmental impact to strategy in relation with enterprise performance

Population counted 215 company in recorded by Office of Industry and Trade and taken random sampling counted 100 company , interview and with questionnaire , validity test, reliability test , multicollinearity test , autocorrelation test and test of normality . Data-Processing with doubled regression and also appliance Assist program computer of SPSS 10.0 .

The following Research finding : first , correlation of Strategy to Performance is strength , determination of research equal to 45,6 % .The second correlation of business environment to Performance business there is strength , determination of research 48,8 % . Third , correlation of Strategy and Environment together are very strength , determination of research 65,9%.Fourth, correlation of Strategi, Environment , Environment as moderating variable to Performance there are very strength , determination of research 80,9 % , Environment as moderating variable there is not significance. Fifth, influence of Strategy to Performance so must strength when correlated to environment . Sixth , influence of Environment to Performance is instable.

Conclusion of research , research of Danny Miller & Peter H.Friesen (1982) about strategy along with its indicator still as according to situation of brass industry in Juwana is clear , research of Danny Miller alone (1987) about environment along with its indicator also according to , that way also research of Zahra and Covin (1995) indicating that environment in synergy to strategy , to moderate to performance. On the basis of this finding is suggested to apply strategy considering environment accurately and carefully , considering not yet all strategy indicator and environment indicator outside researching into Danny Miller can be done/conducted by research.

DAFTAR TABEL

- Tabel I.1. : Daftar perkembangan perusahaan kecil kuningan yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten pati.
- Tabel I.2. : Daftar laju perkembangan industri besar/menengah dan industri kecil/kerajinan di Kabupaten Pati.
- Tabel I.3. : Perkembangan Industri bila diamati dari perkembangan tenaga kerja.
- Tabel I.4. : Daftar kendala perusahaan kecil kuningan di Kabupaten Pati.
- Tabel II.1. : Daftar penelitian usaha kecil terdahulu tentang strategi bisnis perusahaan kecil.
- Tabel II.2. : Daftar penelitian usaha kecil terdahulu tentang lingkungan bisnis perusahaan kecil.
- Tabel II.3. : Daftar penelitian usaha kecil terdahulu tentang kinerja bisnis perusahaan kecil.
- Tabel II.4. : Daftar indicator variable dan daftar pertanyaan penelitian.
- Tabel III.1. : Daftar jumlah perusahaan kecil kuningan di juwana Kabupaten Pati terbagi dalam jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan.
- Tabel III.2. : Daftar Skala nilai jawaban responden menanggapi pertanyaan strategi ; lingkungan dan Kinerja bisnis.
- Tabel III.3 : Tabel Durbin Watson d test.
- Tabel IV.1 : Daftar Responden dikelompokkan menurut umur dan jenis kelamin.
- Tabel IV.2 : Daftar Responden dikelompokkan menurut Umur dan pendidikan.
- Tabel IV.3 : Daftar Responden dikelompokkan menurut Kelompok umur , Generasi pendiri perusahaan
- Tabel IV.4 : Daftar Responden dikelompokkan menurut kelompok Umur. Serta kedudukannya dalam perusahaan.
- Tabel IV.5 : Daftar Perusahaan dan jumlahnya.

- Tabel IV.6 : Daftar Jumlah Tenaga Kerja tetap dan jumlah perusahaan.
- Tabel IV.7 : Daftar Tenaga kerja tidak tetap dan jumlah perusahaan.
- Tabel IV.8 : Daftar jumlah perusahaan dan saluran penjualan produk industri kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati.
- Tabel IV.9 : Daftar jenis produk yang dibuat oleh perusahaan kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati.
- Tabel IV.10 : Hasil Tabulasi jawaban responden pada Strategi bisnis perusahaan kecil (X1).
- Tabel IV.11 : Hasil Tabulasi jawaban responden pada Variabel Lingkungan bisnis perusahaan kecil (X2).
- Tabel IV.12 : Hasil Tabulasi jawaban responden pada Kinerja Unit Perusahaan (Y)
- Tabel IV.13 : Pedoman untuk memberikan interpretasi Koefisien korelasi.
- Tabel IV.14 : Korelasi Pearson Strategi Bisnis unit perusahaan kecil terhadap kinerja Unit perusahaan.
- Tabel IV.15 : Tabel **t** hitung.
- Tabel IV.16 : Korelasi Pearson Lingkungan Bisnis Perusahaan kecil terhadap Kinerja perusahaan kecil.
- Tabel IV.17 : Tabel koefisien regresi.
- Tabel IV.18 : Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi.
- Tabel IV.19 : Hasil Uji Auto Korelasi.
- Tabel IV.20 : Hasil Uji Multikolinieritas.
- Tabel IV.21 : Hasil Korelasi Moderating.

DAFTAR GAMBAR

- Gambar II.1 : Hubungan Lingkungan, Strategi dan Kinerja
- Gambar II.2 : Hubungan " *The enterprise* dengan *Macro economic environment* dan *enterpreneurial behavior* "
- Gambar II.3 : Kerangka Pemikiran Teoritis.
- Gambar IV.1 : Posisi hipotesis strategi.
- Gambar IV.2 : Posisi hipotesis lingkungan.
- Gambar IV.3 : Scatterplot.
- Gambar IV.4 : Sebaran data.
- Gambar IV.5 : Posisi hipotesis strategi bersama lingkungan.
- Gambar IV.6 : Kerangka Pemikiran Teoritis.
- Gambar IV.7 : Posisi hipotesis lingkungan sebagai moderating variable.

DAFTAR RUMUS

- Rumus (1) : Perhitungan Sampel penelitian.
- Rumus (2) : Perhitungan besarnya koefisien korelasi.
- Rumus (3) : Perhitungan Regresi pengaruh Strategi dan Lingkungan terhadap Kinerja Bisnis.
- Rumus (4) : Perhitungan Uji Interaksi pengaruh Strategi terhadap Kinerja dengan Lingkungan sebagai Moderating Variabel.
- Rumus (5) : Perhitungan Reliabilitas variable.

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar pertanyaan pengumpulan data.

Lampiran 2 : Daftar tabulasi jawaban pertanyaan pengumpulan data.

Lampiran 3 : Print out pengolahan data denganj SPSS 10.

Lampiran 4 : Kumpulan Tabel.

Lampiran 5 : Fotocopy *T-Table*.

Lampiran 6 : Biodata.

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Kondisi krisis sejak tahun 1997 mendorong Pemerintah berusaha mengatasinya dengan pemulihan ekonomi dan memperkuat landasan pembangunan berkelanjutan dan berkeadilan yang berdasarkan sistem ekonomi kerakyatan (Propenas – 2000), dilaksanakannya 7 (tujuh) program percepatan pemulihan ekonomi diantaranya program ke 2 (dua) yang berbunyi : “ *mengembangkan usaha skala mikro, kecil, menengah dan koperasi sebagai tulang punggung sistem ekonomi kerakyatan....dst ...menciptakan lingkungan yang kondusif bagi UKMK, dan meningkatkan akses UKMK pada permodalan. Dalam jangka menengah langkah yang dilakukan diarahkan untuk meningkatkan akses UKMK pada sumber daya produktif dan mengembangkan kewirausahaan UKMK.* Program tersebut masih menyisakan pertanyaan apakah hal tersebut sudah mengacu pada hasil penelitian ataukah masih terbatas pada “perkiraan” para penentu kebijakan pemerintah ? Namun sudah disadari bahwa kewirausahaan dan lingkungan bisnis diduga mempengaruhi kinerja perusahaan kecil.

Suara Merdeka dalam tajuknya tanggal 22 Maret 2003 telah menyoroti tentang Usaha Kecil dan menengah sebagai berikut :”*Usaha kecil dan menengah (UKM) membuktikan diri sebagai sektor usaha yang tahan terhadap guncangan krisis ekonomi. Setidaknya itulah yang bisa dilihat dari*

hasil riset Bank Indonesia. Selama krisis ekonomi melanda negeri ini, hanya 4 % UKM yang bangkrut, 31 % mengurangi skala usaha dan 64% lainnya tidak mengalami guncangan yang berarti. Pernyataan dalam tajuk Suara Merdeka tersebut menunjukkan dugaan bahwa terdapat strategi yang tepat dari perusahaan skala kecil untuk menghadapi guncangan lingkungan dan tetap memperoleh kinerja yang baik .

Sejalan dengan pendapat diatas, Umar Juoro (1995) berpendapat bahwa industri kecil dan menengah dapat dikatakan sebagai basis bagi kekokohan struktur Industri. Selain itu perkembangan industri kecil dan menengah juga berperan besar dalam penyerapan tenaga kerja yang berarti pemerataan pertumbuhan. Pendapat tersebut menguatkan komitmen Pemerintah untuk mengembangkan usaha kecil sebagaimana tercantum dalam alinea pertama .

Kiranya tidak perlu berhenti pada fenomena tersebut diatas, namun lebih penting adalah perlunya penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor yang mendukung ketahanan UKM dalam mengembangkan usahanya; apakah mungkin faktor pengusahanya yang ulet, tepat memanfaatkan peluang , penggunaan strategi yang tepat , ataukah operasional produksinya yang tepat, ataukah lingkungan industri tersebut mendukung, ataukah faktor lain sehingga kinerja UKM terus meningkat walaupun masa krisis ?

Pertumbuhan industri kecil memerlukan kinerja yang baik dari pengusahanya yang dengan semangat kewirausahaan membuat usaha kecil menjadi dinamis dalam menghadapi lingkungan usahanya. Hakikat

kewirausahaan adalah kreativitas dan keinovasian (Suryana – 2001) dan memiliki kemampuan (Soeparman Soemahamidjaja-1997) meliputi : kemampuan merumuskan tujuan hidup/usaha, memotivasi diri, berinisiatif, kebiasaan untuk berkreasi, kemampuan untuk memobilisasi dana, mengatur waktu, kemampuan mental, dapat mengambil hikmah dari pengalamannya.

Agak berbeda dengan pendapat diatas Dan Steinhoff dan John Burgess (1993) mengemukakan beberapa karakteristik yang diperlukan untuk menjadi wirausaha yang berhasil yaitu : memiliki visi dan tujuan usaha yang jelas, bersedia menanggung risiko waktu dan uang, bekerja dengan perencanaan dan pengorganisasian, kerja keras sesuai dengan tingkat urgensinya, mengembangkan hubungan dengan pelanggan, pemasok, pekerja dan sebagainya, bertanggung jawab terhadap keberhasilan dan kegagalan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa penelitian terhadap wirausahawan menjadi penting karena diduga menjadi motor penggerak UKM.

Lingkungan usaha seringkali bersifat menantang dan kompleks, karena efeknya terhadap kinerja, perusahaan harus mengembangkan kemampuannya untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang ada dalam lingkungan eksternalnya. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E. Hoskinson – 1995) yakni lingkungan umum (elemen dalam masyarakat luas yang mempengaruhi industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya) dan lingkungan industri (faktor-faktor ancaman masuknya peserta, pemasok, pembeli, produk

pengganti dan intensitas persaingan yang mempengaruhi perusahaan dan tindakan serta tanggapan bersaing). Pendapat Kathrin Watson Dkk (1998) mengatakan bahwa Perusahaan kecil amat berkaitan dengan seorang selaku *founder* dan selaku *businessmen* dalam suatu *enterprise* menghadapi *Macro economic environment (external environment)* dan *Entrepreneurial behavior (internal environment)*. Keadaan demikian perlu penelitian mendalam pengaruh lingkungan terhadap hubungan strategi yang tepat oleh wirausaha dengan kinerja perusahaan yang bersangkutan.

Manajemen tidak memiliki kendali terhadap lingkungan makro (luar/umum), oleh karena itu manajemen biasanya hanya mampu memberikan sifat reaktif dan kemudian memberikan tanggapan (reaksi) sekalipun tidak tertutup kemungkinan untuk bersikap proaktif (Suwarsono - 1998), pilihan strateginya adalah, Manajemen dapat memilih strategi oposisi, dalam arti dapat menunda atau mengurangi intensitas pengaruh luar tersebut, Manajemen dapat memilih strategi adaptasi, dalam pengertian menyesuaikan keadaan perusahaan dengan kondisi lingkungan, Manajemen dapat memilih strategi ofensif, dengan mencoba memanfaatkan keunggulan perusahaan dalam persaingan, Manajemen dapat memilih menarik diri, untuk ini kebanyakan karena perusahaan berhadapan dengan lingkungan politik dan hukum, Manajemen dapat memilih strategi kontingensi, dengan berupaya menemukan alternatif dalam memecahkan masalah yang dihadapi, Manajemen dapat memilih strategi pasif, hal ini dimungkinkan apabila tekanan lingkungan dinilai hanya bersifat sementara. Hal-hal demikian

memerlukan penelitian lebih lanjut pengaruh strategi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan tersebut.

Semenjak tahun 1997 sampai dengan tahun 2002 perkembangan jumlah Usaha Kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati sebagaimana Tabel L1 berikut :

Tabel L.1

Daftar Perkembangan Perusahaan Kecil Kuningan yang terdaftar pada Dinas Perindustrian dan Pedagangan Kabupaten Pati

No	Tahun	Jumlah Perusahaan	Penambahan Perusahaan	Penambahan Tenaga kerja	Penambahan Investasi (Rp)
1	2	3	4	5	6
1	1996	83	--	--	--
2	1997	119	36 unit	703 orang	1.057.000,-
3	1998	136	17 unit	461 orang	830.850,-
4	1999	183	47 unit	1.079 orang	1.899.250,-
5	2000	194	11 unit	297 orang	830.000,-
6	2001	204	10 unit	319 orang	771.300,-
7	2002	215	11 unit	307 orang	915.000,-

Sumber data : Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Pati tahun 2003.

Dari data Tabel L1 tersebut ternyata bahwa dalam masa krisis ekonomi di Indonesia industri kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati justru berkembang , sehingga memperkuat dugaan bahwa perusahaan kecil menggunakan strategi yang tepat dalam menghadapi lingkungan bisnisnya. Selama masa krisis 1997 sampai dengan 2002 laju pertumbuhan sektor industri di Kabupaten Pati sebagaimana Tabel L2 berikut :

Tabel 1.2
Daftar Laju Perkembangan Industri Besar/Menengah dan
Industri Kecil/Kerajinan di Kabupaten Pati

Nomor	Tahun	Industri besar/ Menengah(%)	Industri kecil/kerajinan (%)
1	1995	14,81	12,12
2	1996	19,10	17,20
3	1997	(8,70)	26,21
4	1998	24,56	38,12
5	1999	8,05	27,86
6	2000	13,95	20,86
7	2001	12,87	19,96
8	2002	14,38	18,98

Sumber : Badan Pusat Statistik Kab Pati.

Dilihat dari angka Tabel 1.2 tersebut diatas dapat diamati bahwa laju pertumbuhan Industri Kecil lebih cepat dibandingkan dengan industri besar/menengah, sekali lagi memperkuat dugaan bahwa pada masa krisispun perusahaan kecil tetap berkembang dengan strategi yang dipilihnya.

Gejala lain tentang perkembangan perusahaan kecil kuningan di Juwana dapat diamati dari perkembangan tenaga kerja dapat diamati bahwa dalam masa krisis 1997-2002, perkembangan tenaga kerja pada industri kecil lebih pesat berkembang dibandingkan dengan industri besar, data seperti table I.3. berikut ini .

Tabel I.3
Perkembangan Industri bila diamati dari Perkembangan Tenaga

Th	Industri Besar/ menengah (orang)	Industri Besar/ Menengah (%) dari tahun sebelumnya	Industri Kecil (orang)	Industri Kecil (%) dari tahun sebelumnya	Industri kecil Kuningan (orang)	Industri Kecil Kuningan (%) dari tahun sebelumnya
1	2	3	4	5	6	7
1997	10.785.	100,00.	994.	100,00.	99.	100,00.
1998	10.817.	100,30.	1.020.	102,62.	99.	100,00.
1999	11.563.	106,90.	924.	90,59.	359.	362,63.
2000	14.678.	126,94.	774.	83,77.	1.239.	345,03.
2001	16.154.	110,05.	1.244.	160,72.	1.289.	104,03.
2002	14.550.	90,07.	1.460.	117,36.	1.164.	90,30.

KerjaSumber : Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kab. Pati

Dari Tabel I.3 dapat diamati bahwa dalam masa krisis 1997-2002, perkembangan tenaga kerja pada industri kecil lebih pesat berkembang dibandingkan dengan industri besar hal ini mempertegas dugaan bahwa strategi perusahaan kecil kuningan dalam menghadapi kondisi lingkungan adalah tepat sehingga kinerjanya tetap baik , ditunjukkan dengan perkembangan jumlah tenaga kerjanya.

Disamping keberhasilan tersebut ternyata terdapat hal-hal yang menjadi kendala perkembangan usaha kecil kuningan di Juwana sebagaimana Tabel I.4 berikut (Survey oleh Center for Micro and Small Enterprise Dynamics – Fak Ekonomi UKSW-2002).

Tabel I.4
Daftar Kendala Perusahaan Kecil kuningan di Kabupaten Pati

Nomor	Sumber kendala	Uraian
1.	Bahan baku	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga bahan baku berfluktuasi. 2. Pemasok terkadang mangkir, tidak pasti, kedatangan tidak pasti
2.	Bahan penolong	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasokan terlambat 2. Jumlah bahan penolong (pasir silika) terbatas. 3. Tidak adanya barang pengganti atas bahan pembantu peleburan kuningan.
3.	Tenaga kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tenaga kerja kurang produktif 2. Kelangkaan tenaga ahli 3. Turn over tinggi 4. Persaingan mendapatkan tenaga kerja antar pengusaha kuningan.
4.	Pemasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan dengan barang import. 2. Ketergantungan pada pesanan 3. Permintaan berfluktuasi 4. Persaingan harga sesama pengusaha kuningan. 5. Manajemen lemah 6. Terjadi peniruan hak Paten/Merk.
5.	Permodalan	Kesulitan akses dengan sumber dana perbankan.

Sumber :Survey oleh Center for Micro and Small Enterprise Dynamics – Fak Ekonomi UKSW-2002).

Dari Tabel I.4 dapat diamati kesulitan yang dihadapi perusahaan kecil kuningan dan ini menjadi tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Pati untuk mengetahui bagaimana kebijakan yang sebaiknya diterapkan agar perusahaan kecil kuningan tetap berkembang .

L2. PERUMUSAN MASALAH

- a. Uji empiris hubungan antara orientasi *entrepreneurial* dan orientasi *marketing* yang telah dilakukan, menggunakan berbagai cara yang berbeda dalam mengoperasionalkan orientasi *entrepreneurial* dan berbagai ukuran kinerja (Richard C. Becherer and John G. Maurer-1997) Covin dan Slevin (1986) melaporkan adanya koefisien korelasi sebesar .39 antara *entrepreneurial posture* (didefinisikan *risk taking* manajemen puncak, inovasi produk, dan sikap kompetitif yang agresif/proaktif) dan indeks multivariabel kinerja perusahaan. Pada tahun 1989, Covin dan Slevin menemukan bahwa *Strategic posture* merupakan *prediktor* independen kinerja perusahaan, Zahra (1991) menemukan adanya hubungan positif antara orientasi *entrepreneurial* dan *profitability* dan pertumbuhan. Sedangkan Smart dan Conant (1984) menemukan orientasi *entrepreneurial* dan kinerja berkaitan secara signifikan, study yang paling baru dilakukan Zahra dan Covin (1995) melaporkan adanya hubungan positif dan signifikan. Hasil penelitian sebagaimana alinea diatas perlu dijaikan acuan untuk industri kecil yang lebih mengandalkan pada semangat kewirausahaan (Suwarsono-1994).

Kesimpulan – kesimpulan para peneliti asing (tidak dilakukan di Indonesia) yang mengatakan bahwa memang ada hubungan signifikan antara strategi dan kinerja namun masih memerlukan pembuktian karena disinyalir berbagai mass media kondisinya berbeda, namun dari

berbagai kajian – kajian tentang usaha kecil yang tidak dipublikasikan menunjukkan pula kesamaan kesimpulan umum , lagi pula penelitian yang terfokus pada industri kuningan belum banyak dilakukan .

Atas dasar paparan dalam halaman 9 tersebut diatas, maka masalah pertama yang kami kemukakan dalam penelitian ini adalah **apakah Strategi perusahaan kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan kecil dimaksud ?**

- b. Lingkungan bisnis dan strategi bisnis telah banyak dijadikan hipotesis dan secara empiris mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja (Porter-1980; Scherer-1980) Penelitian yang telah dilakukan menempatkan strategi berada dibawah kontrol manajer, akan tetapi memandang lingkungan sebagai hambatan (*constraint*) yang dalam situasi tertentu, manajer dapat mengubahnya secara proaktif (Hofer & Schendel, 1978; Pfefer & Salancik, 1978). Dewasa ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadter, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980). Mengacu pada penelitian Hofer & Schendel (1978); Pfefer & Salancik (1978); Hambrick (1986)

Untuk yang kedua kalinya , temuan para peneliti asing masih perlu dibuktikan di Indonesia , karena Lingkungan bisnis di Indonesia masih belum stabil sebagaimana banyak terjadi di negara yang sedang berkembang , terutama menyangkut teknologi , hukum , *lifestyle* ,

keteraturan pasokan dan sebagainya , terlebih lagi di lingkungan industri kecil berkait dengan *skills* dan *knowledge* , latar belakang kehidupan (*Socioeconomic background*) , kesediaan lembaga perkreditan dan sebagainya , dan sayangnya belum ditemukan penelitian yang terfokus pada industri kecil kuningan yang banyak mengandalkan pada teknologi sederhana dan lebih banyak unsur kerajinan .

Atas dasar paparan halaman 10 tersebut masalah kedua dalam penelitian ini adalah **apakah lingkungan bisnis perusahaan kecil kuningan di Juwana berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan kecil dimaksud ?**.

- c. Banyak literatur manajemen strategik memfokuskan pada hubungan antara strategi dan kinerja dan menempatkan lingkungan sebagai moderator , (John E. Prescott - 1986) dan telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja (Hambrick, 1986; Hitt, Ireland & Stadter, 1982; Jauch, Osborn & Glueck, 1980). Apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan kinerja, (2) apakah lingkungan sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) ataukah kombinasi keduanya (John E. Prescott - 1986).

Atas dasar paparan halaman 11 huruf c , maka masalah ketiga dalam penelitian kali ini adalah **apakah lingkungan (*environment*) sebagai *moderating* variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap hubungan Strategi bisnis perusahaan kecil kuningan di**

Juwana Kabupaten Pati dengan kinerja perusahaan kecil dimaksud ?

I.3. TUJUAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

I.3.1. Tujuan penelitian

- a. Tujuan pertama penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak penerapan strategi bisnis perusahaan kecil yang mempengaruhi kinerja perusahaan kecil kuningan di Juwana Kab Pati.
- b. Tujuan yang kedua penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak Lingkungan Usaha yang mempengaruhi kinerja perusahaan kecil kuningan di Juwana Kab Pati.
- c. Tujuan yang ketiga penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak Lingkungan Usaha terhadap hubungan Strategi perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil kuningan di Juwana Kab Pati. dimaksud.

I.3.2. Kegunaan hasil penelitian

- a. Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan untuk pengembangan ilmu yang menyangkut kewirausahaan, lingkungan bisnis perusahaan kecil, strategi maupun kinerja bisnis usaha kecil serta diharapkan dapat memberikan pembuktian dalam praktek .
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi Pemerintah, perbankan, pemasok, penyalur produk maupun pengusaha kecil serta stakeholder yang lain dalam rangkaantisipasi perubahan/pembuatan keputusan .

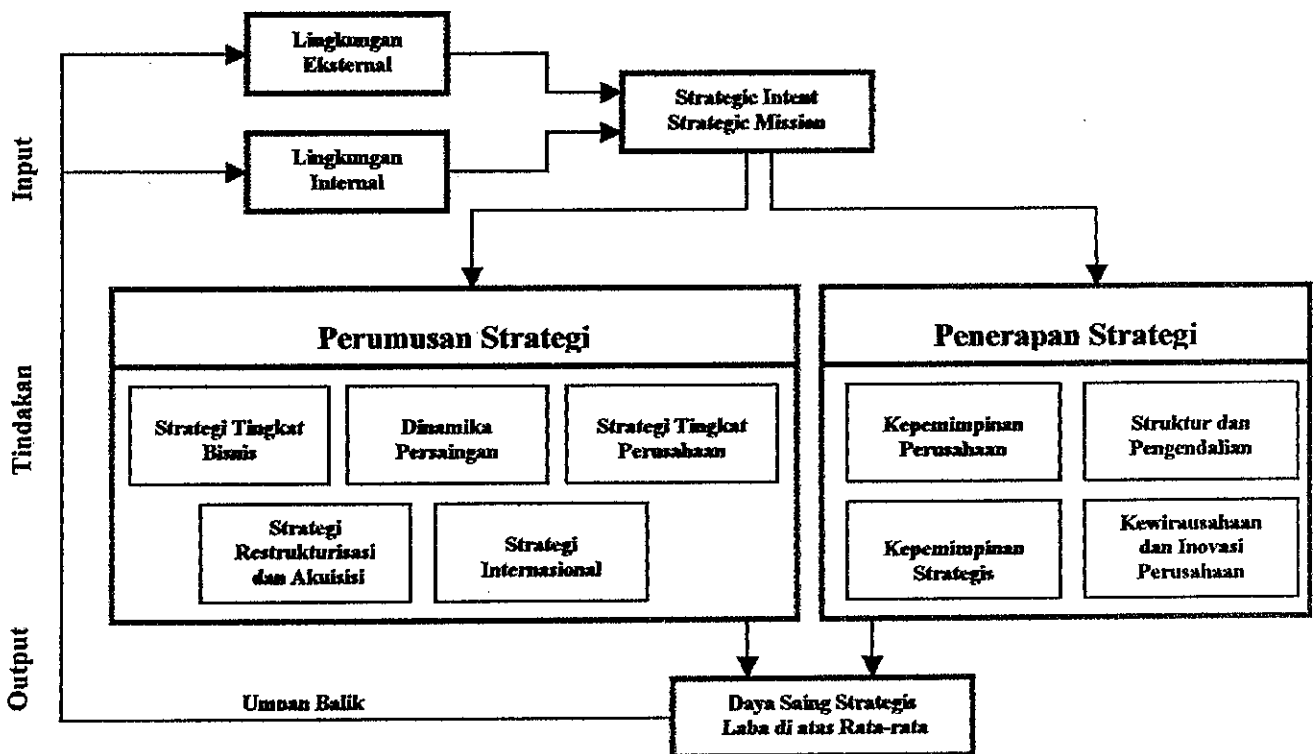
BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

II.1. KONSEP – KONSEP DASAR

Proses manajemen strategis adalah suatu paket komitmen, keputusan dan langkah yang diharapkan bagi sebuah perusahaan untuk memiliki daya saing strategis dan menghasilkan laba diatas rata-rata (Michael A. Hit, R. Duane Ireland & Robert E.Hoskisson – 1995), bersifat dinamis, *input* yang relevan serta akurat yang berasal dari analisis lingkungan internal maupun external yang digambarkan dalam Gambar II.1. sebagai berikut :

Gambar II.1
Hubungan Lingkungan , Strategi dan Kinerja



Sumber : diadopsi dari Michale A.Hit , R.Duanne Ireland & Robert E.Hoskisson-1995

Para ahli banyak menekankan kewirausahaan pada peran pengusaha kecil, (Michael Hit Dkk – 1995), untuk Usaha Kecil hal-hal yang banyak diteliti adalah menyangkut Strategi tingkat perusahaan, strategi tingkat Bisnis, Strategi Kewirausahaan dan inovasi namun beberapa konsep lain terdapat enam hakikat kewirausahaan (Suryana – 2001) yaitu :

1. Merupakan suatu nilai yang diwujudkan dalam perilaku yang dijadikan dasar sumberdaya, tenaga penggerak, tujuan, siasat, kiat, proses, dan hasil bisnis (Ahmad Sanusi-1994).
2. Merupakan suatu kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda (Drucker-1959).
3. Merupakan suatu proses penerapan kreativitas dan keinivrosian dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan usaha (Zimmerer – 1996).
4. Merupakan suatu nilai yang diperlukan untuk memulai suatu usaha (*start-Up*) dan perkembangan usaha (Soeharto Prawiro – 1997).
5. Merupakan suatu proses dalam mengerjakan sesuatu yang baru (*creative*) dan sesuatu yang berbeda (*innovative*) yang bermanfaat memberikan nilai lebih (Suryana – 2001).
6. Merupakan suatu usaha menciptakan nilai tambah dengan jalan mengkombinasikan sumber-sumber melalui cara-cara baru dan berbeda untuk memenangkan persaingan (Suryana - 2001).

Proses kewirausahaan diawali dengan dengan inovasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari pribadi seperti

pendidikan, sosiologi, organisasi, kebudayaan, dan lingkungan (Bygrave-1996). Faktor-faktor tersebut membentuk *locus of control*, kreativitas, keinovasian, implementasi dan pertumbuhan yang berkembang (Soeharto Prawirokusumo – 1997)

Strategi kewirausahaan menyangkut kesesuaian kemampuan internal dan aktivitas perusahaan dengan lingkungan eksternal dimana perusahaan harus bersaing dengan menggunakan keputusan-keputusan strategis, dan biasanya menggunakan strategi sbb (Suryana-2001) : produk baru pada pasar lama, produk pada suatu ceruk pasar tertentu, memasuki segmen tertentu dan melakukan perubahan karakteristik produk.

Perusahaan yang ingin berhasil perlu mempertimbangkan strategi yang diintrodusir oleh Richard A D'Aveni (1994) yaitu : *Superior stakeholder satisfaction* (kepuasan stakeholder); *Strategic sooth saying* (strategy yang mengejutkan); *Positioning for speed* (kecepatan diutamakan); *Positioning for surprise* (posisi yang mengejutkan); *Shifting the role of game* (mengubah peran perusahaan); *Signaling strategic intent* (strategy yang menyentuh perasaan), *Simultaneous and sequential strategic thrusts* (mendapatkan kepercayaan yang simultan).

Berdasarkan paparan para peneliti tersebut diatas, maka kerangka penelitian ini adalah berkaitan dengan Lingkungan Bisnis yang berpengaruh terhadap hubungan penerapan Strategi bisnis dengan Kinerja perusahaan , khususnya usaha kecil, yang akan dibahas dalam paragraf selanjutnya.

IL2. KAJIAN PUSTAKA TENTANG STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL.

Kajian Pustaka tentang Kewirausahaan pada Perusahaan Kecil

Paragraf ini sengaja dipaparkan mengingat perusahaan kecil banyak yang mengandalkan pada semangat kewirausahaan sebagaimana dijelaskan oleh Alan Hankinson (2000) dan Kathrin Watson Cs (1998) serta Ian Chaston (1997)

Terdapat tiga kunci dimensi perilaku wirausahawan (entrepreneur) yakni (Michael H. Moris & Pamela S. Lewis - 1995) *innovation, risk taking* dan *proactiveness*. Menurut pandangan Pettigrew & Whipp (1991), bentuk penerbitan keputusan dalam organisasi yang menyangkut perilaku *innovative* adalah interaksi yang kompleks antara lingkungan dan proses terbitnya keputusan; antara lingkungan eksternal yang dinamis dan faktor internal.

Terdapat perbedaan antara usaha kecil tradisional dengan usaha kewirausahaan (*entrepreneurial firm*) yang telah dikompilasi oleh Michael H. Morris, Leyland F. Pitt dan Pierre Berthon (1996) diantaranya adalah wirausahawan yang lebih agresif, orientasi komersial, melibatkan orang profesional, orientasi masa depan, keberanian mengambil risiko, dan memanfaatkan peluang dsb.

Proactive personality strategy berkait dengan tiga type inovasi (Jill Kickul & Lisa K. Goudry-2002) yakni *innovative targeting proses*, *innovative organizational system* dan *innovative boundary support*.

Proactive personality diartikan oleh Bateman & Crant (1993) bahwa wirausahawan perlu mengambil keputusan dalam lingkungan yang selalu berubah, mengamati munculnya peluang, menunjukkan inisiatif, mengambil langkah sampai usahanya tercapai. *Personality* berkaitan dengan *social disability*, *locus of control* dan *mental ability* (Bateman & Crant – 1993; Crant 1995). *Attribute innovator* (Quinn-1985; Adair-1990) diantaranya adalah : *need orientation*, *ambivert*, *intelligence*, *achievement*, *creative tension*, *long time horizons*, *multiple approach*, *flexibility and quick-ness*, *availability of capital* dll. *Innovation element* pada *organizational innovation* meliputi (Robert-1988) : *idea creation*, *initial application*, *feasibility determination and final application*.

Kajian pustaka tentang penerapan Strategi bisnis pada perusahaan kecil

Intensitas dan formalitas manajemen strategik berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan yang lain, pada perusahaan besar disusun secara komprehensif, detail dan memberikan tekanan pada akurasi serta kemampuan yang relatif kuat dalam hal keuangan, sumberdaya manusia, kemampuan mendapatkan akses informasi, penguasaan teknologi dan lain lain; berbeda dengan perusahaan kecil dan menengah yang cukup sederhana dan partial (Suwarsono-1994). Strategi yang dipaparkan berbagai pakar yang disebutkan dalam paragraf ini dicoba diterapkan dalam penelitian ini .

Melalui langkah-langkahnya, suatu perusahaan berusaha mencapai daya saing strategis dan laba diatas rata-rata, ada dua model utama

mengenai apa yang harus dilakukan perusahaan mencapai laba yang tinggi (Michael A. Hitt, R Duane Ireland & Robert E. Hoskisson – 1995) :

- Model organisasi industrial, yang menyatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan penentu utama, saat perusahaan terjun kedalam industri khususnya strategi *cost leadership* atau diferensiasi.
- Model berbasis sumberdaya, yang mengasumsikan bahwa masing-masing perusahaan merupakan sekumpulan sumberdaya dan kemampuan yang unik, perusahaan menggunakan sumberdaya dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak dapat digantikan (kompetensi inti).

Beberapa ahli telah melakukan penelitian yang berkaitan dengan penggunaan strategy yang isinya antara lain analisis pengambilan keputusan yang *multikompleks, futurity, industry expertise, synergy of different decision (integration), serta adaptiveness* (Steiner-1969, Mintzberg-1973, Ansoff – 1965, Glueck-1980, Miller & Freisen-1978, 1980) serta *innovation* yang berkaitan dengan *tehnology, marketing, production, new product, proactiveness* dan *risk taking* (Collins & Moore-1970, Mintzberg-1973, Toulouse-1980).

Berbeda dengan penelitian diatas, John E. Prescott dalam penelitiannya telah menyusun variabel strategy terdiri atas *investment intensity, capacity utilization, employee productivity, relative direct cost, manufacturing expenses/revenues, total R&D expenses/revenues, marketing expenses/revenues, relative product quality and relative market share.*

Tabel II. 1.

DAFTAR PENELITIAN USAHA KECIL TERDAHULU TENTANG STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL

Authors	Sample	Age of firm	Research methode/instrument	Statistical methode	Issues studies	Dependent variables
Brush & Hisrich (1988)	172 womens entrepreneurs	8 years average	2 Questionnaire	Discriminant analysis	Strategic origins and effect on performance	Survival Vs discontinuance growth vs. no growth.
Dubini & MacMillan(1988), Dubini(1989)	151 successful and unsuccessful venture capital firms	*	Questionnaire to 67 venture capitalist	Multiple regression	Team characteristics for given strategies	Sales, market share , profits, ROI.
Duchesneau & Gartner (1988)	26 distributors of orange industry (emergent industry)	7 years or less	Interviews with lead entrepreneur	F-test of means	Entrepreneur, founding process, and strategies	Successful(growth) vs. unsuccessful.

Eisenhardt & Schoonoven(1989)	92 semiconductor firms born between 1978 and 1985 (total population= 105)	Founded between 1978 and 1985	Interviews and secondary data	Regression model and event studies	Founding team, strategy and environment	Sales revenue for each year of life through 1988
Keeley & Roure(1989)	68 technology based venture capital firms	Median 1982	Archival data provided by venture capitalists	Multiple regression	Industry and strategy factors	Internal rate of return to all shareholders on all investment funds.
Mc Dougall & Robinson (1987)	247 ventures in two industries	8 years or less	Questionnaires to firms in 2 industry groups in Dun & Bradstreet data base	Duncan's multiple range test	New venture strategy and origin(independent vs. sponsored)	ROI,Market share, Growth.

Sumber : Arnold C.Cooper and F.Javier Gimeno Gascon. edited by DonaldL.Sexton and John D.Kasarda(1992).

Miles and Snow (1978) mengemukakan bahwa perusahaan untuk mencapai sukses dapat menerapkan strategi *Complex Product Innovation* (inovasi menghadapi tantangan), *Marketing differentiation* (pembedaan produk yang dipasarkan) serta Strategi mengantisipasi perubahan dan antisipasi stabilitas lingkungan.

Penelitian terdahulu tentang hubungan strategi bisnis perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil

Penelitian Danny Miller and H.Friesen (1982) menjelaskan bahwa meskipun hubungan antara strategi dan struktur dan hubungan antara lingkungan dan struktur telah banyak diketahui, akan tetapi hubungan antara *strategy making* dan lingkungan baru sedikit yang diketahui, kesimpulan penelitiannya adalah organisasi harus memodifikasi struktur mereka untuk menyesuaikan lingkungan yang dinamis, *hostile* (menantang) serta lingkungan yang kompleks. Dengan demikian manajer tidak hanya memfokuskan perhatiannya pada bagaimana dapat mencapai kesesuaian antara lingkungan dan struktur tetapi juga harus memperhatikan hubungan *strategy making* dengan lingkungan.

Penelitian Danny Miller dan H.Friesen (1982) menggunakan dimensi untuk strategi adalah : *Futurity of decisions*, *Integration of decisions*, Waktu membuat analisis, *Industry expertise*, *Multiplexity of decision*, *Iniovasi product market*, *Proactiveness and Risk taking*.

Penelitian terdahulu yang lain dengan *issue* strategi perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil sebagaimana tercantum dalam daftar pada Tabel II.1 dengan penekanan pada penentuan variabelnya.

II.3. KAJIAN PUSTAKA TENTANG LINGKUNGAN BISNIS PERUSAHAAN KECIL.

Pengembangan usaha bisnis perlu mempertimbangkan lingkungan untuk perencanaan kedepan (*strategic planning*) yang menurut Ian H.Wilson (- 1979) dinyatakan sebagai berikut :

- 1. Environmental scanning of the total business environment becomes an essential and integral part of strategic planning. It sets up the contextual framework within which planning can then logically proceed.*
- 2. A business strategy that is adequate to meet the totality of these changing conditions must, in truth, be a strategy for the total business. That is, it should encompass not merely a market strategy, but also a technology strategy, a human resources strategy, a financial strategy, a public policy government relations strategy, and so on.*

Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan didalamnya yang dikelompokkan dalam (Michael A. Hitt, R. Duane Ireland & Robert E.Hoskisson-1995 : segmen demografis, segmen ekonomi, segmen politis/hukum, segmen sosial budaya dan segmen teknologi; selain tersebut diatas masih perlu dilakukan analisis lingkungan industry (Porter -1980)

yang mencakup ancaman pesaing baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, adanya produk pengganti serta intensitas persaingan.

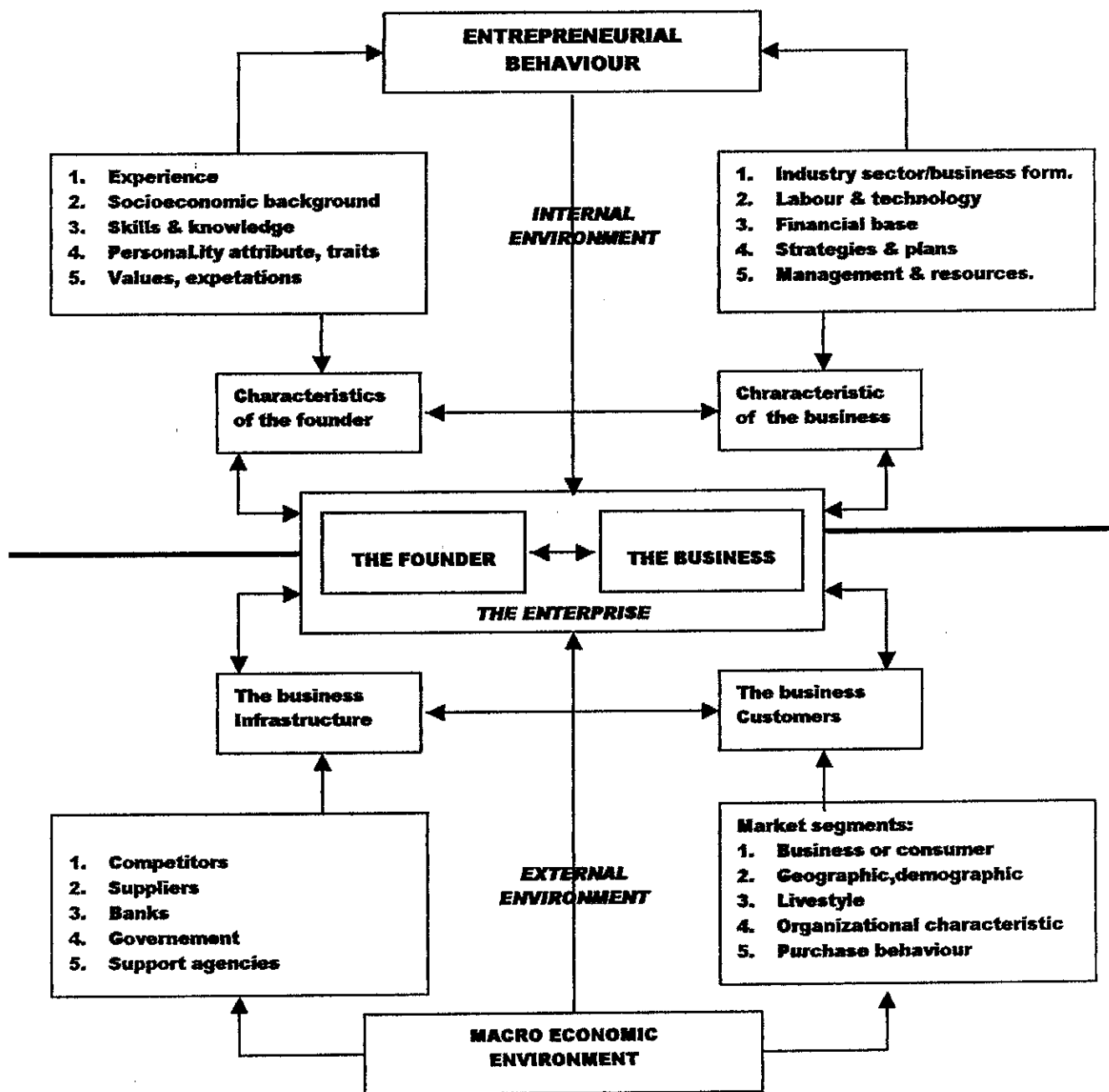
Keberhasilan usaha kecil setelah memulai kegiatannya sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungannya yang oleh Kathrin Watson, Sandra Hogarth Scott & Nicholas Wilson sebagaimana Gambar II.2 di halaman 22.

Pointers lingkungan sebagaimana pendapat William D. Bygrave (1996) telah banyak dilakukan penelitian, namun pengaruh sifat/karakter *pointers* tersebut belum banyak dilakukan penelitian, sehingga sangat menarik penelitian Burn & Stalker-1961; Khandwalla-1977; Mintzberg-1979; Lawrence & Lorsch-1967; Miller & Friesen-1984 yang berkaitan dengan pengaruh sifat lingkungan terhadap kinerja bisnis perusahaan kecil.

Andersen, Cleveland and Schoder (1989), Hayer and Wheel Wright (1984), Skinner (1969) mengatakan bahwa lingkungan merupakan dasar strategi perusahaan. Bahwa strategi perusahaan sebagai pola dalam pengambilan keputusan dijadikan sebagai pedoman dalam struktur dan infrastruktur dalam investasi untuk mencapai seluruh tujuan perusahaan.

Gambar IL2

Hubungan "The enterprise ,dengan Macro economic environment dan entrepreneurial behaviour "



Keterangan : Diagram diadopsi dari tulisan Kathrin Watson dkk (1998)

Lingkungan (environment) memiliki karakteristik (Burn & Stalker-1961; Khandwalla-1977; Mintzberg-1979; Lawrence & Lorsch-1967; Miller & Friesen-1984) dan menjadi acuan penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. *Dynamism : growth opportunities, change in production/service technology; rate of innovation in industry products, services and processes; R&D in industry.*
2. *Heterogenity : needed diversity in production and marketing methodes to cater to different customers.*
3. *Hostility : hostility of key competitors market activities; number of areas in which there is competition (pricing, quality, service etc); unpredictability of competitor market activities; legal, political or economic constrains.*

Duncan (1972) Lawrence and Lorsch (1967) menyatakan bahwa lingkungan boleh dikatakan sebagai konsepsi multidimensi. Studi konsepsi dan empiris mengidentifikasi beberapa spesifik lingkungan termasuk dinamisme (Dess and Blard – 1984; Thomson-1967), kondisi yang rumit (Child-1972; Dess and Blard-1984; Mintzberg-1979, Thompson-1967; Tung-1979). Sementara *hostility* menjadi landasan sumber ketergantungan (Aldrich-1979; Pfeffer dan Salancik-1978).

Mintzberg (1990) menyatakan bahwa apabila manajer membangun strategi dengan giat mencari peluang baru dan dengan cepat merespon perubahan lingkungan, akan menghasilkan strategi yang sangat kompleks sejak dimulai pengambilan keputusan sampai timbulnya hal-hal yang baru

yang dijadikan rencana perusahaan. Chen, Fark dan Mc Milan (1993) mengungkapkan suatu hipotesa bahwa tingkat lingkungan dinamis sebagai *moderating variabel* akan berpengaruh positif terhadap pemilik dalam memperoleh kinerja yang tinggi.

Lingkungan sebagai moderasi terhadap hubungan orientasi *marketing* dan orientasi *entrepreneurial* perusahaan telah diteliti oleh John E. Prescott (1986), demikian pula hubungan antara lingkungan, strategi dan kinerja telah diteliti pula oleh Hambrick-1986; Hitt, Ireland & Stadler-1982; Jauch, Osborn & Glueck-1980, selanjutnya dikatakan bahwa penelitian yang menguji hubungan ketiga komponen tersebut belum memberikan pemahaman yang cukup mengenai issue apakah lingkungan (1) secara independen terkait dengan kinerja, (2) sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja, (3) kombinasi keduanya.

Richard C. Becherer and John G. Mauer (1997) meneliti Variabel lingkungan sebagai moderator terhadap kewirausahaan dan orientasi *marketing* dan menjelaskan bahwa sebagaimana penelitian Zahra (1993) memberikan bukti bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi hubungan antara beberapa komponen orientasi *entrepreneurial* dan kinerja keuangan perusahaan. Dalam studi Zahra dan Covin (1995) menemukan bahwa ketidakstabilan lingkungan memoderasi *entrepreneurship* perusahaan (*inovasi, resiko, proaktiveness*) memoderasi hubungan kinerja, dan pengaruh ketidakstabilan lingkungan terhadap hubungan tersebut meningkat dari waktu ke waktu.

Penelitian terdahulu tentang hubungan lingkungan bisnis dengan kinerja perusahaan kecil

John E.Precott (1986) telah melakukan penelitian tentang Lingkungan bisnis sebagai moderator hubungan antara strategi dan kinerja yang hasilnya dipaparkan hubungan antara lingkungan , strategi dan kinerja bisnis merupakan perhatian sentral dalam manajemen strategik. Studinya menggunakan moderated regression dan analisis grup untuk menggali pengaruh moderasi lingkungan terhadap hubungan strategi dan kinerja. Hasil dari analisis regresi moderated menunjukkan bahwa variabel-variabel strategi berkontribusi sebesar 40 % pada covarian hubungan , sedangkan variabel lingkungan mempunyai kontribusi 2 % . Selanjutnya dikatakannya bahwa lingkungan memoderasi variabel strategi yang secara signifikan berkaitan dengan Return On Investment.

Penelitian Richard C.Becherer dan John G.Mauer (1998) menjelaskan bahwa peran variabel lingkungan dalam memoderasi hubungan cukup ,menarik , terdapat dukungan parsial peran turbulensi lingkungan dan hostility lingkungan dalam mempengaruhi hubungan antar orientasi marketing dan orientasi entrepreneurial suatu perusahaan . Orientasi Marketing dan orientasi entrepreneurial akan berkorelasi secara lebih tinggi dalam lingkungan dengan turbulensi rendah. Tantangan atau ancaman yang dihadapi perusahaan pada lingkungan dengan hostility tinggi tentu memerlukan tingkat koordinasi aktivitas marketing dan aktivitas entrepreneurship yang tinggi pula. Perusahaan kecil pada umumnya tidak

mempunyai struktur dan prosedur formal , sehingga respon pengusaha dalam situasi hostile akan merefleksikan kecenderungan dimensi marketing atau dimensi entrepreneurial.

Penelitian terdahulu yang lain tentang hubungan lingkungan bisnis perusahaan dengan kinerja perusahaan kecil dapat terlihat pada Tabel II.2 dengan penekanan pada penentuan variabelnya.

II.4. KAJIAN PUSTAKA TENTANG KINERJA BISNIS PERUSAHAAN KECIL .

Dengan adanya dugaan pengaruh factor kewirausahaan, strategy wirausahawan dan lingkungan yang turut mempengaruhi kehidupan usaha kecil maka sebenarnya faktor kunci sukses usaha kecil adalah (Sugiarto PH – 2001) adalah :

- *Better in an attractive business environment* (Stimpert & Duhainet-1997; Mohamad & Wheeler-1996; Robinson-1998).
- *Need forr achievment* (Begley & Boyd-1987; Lastly & Davidson-1989; Lee & Sang-2001).
- *Networking activities* (Aldrich cs-1987; Hanson-1995; Ostgaard & Birley-1996).
- *Locus of control* (Keypers-1971; Gilad-1982; Judy H. Gray-1999; Lee & Sang-2001).
- *Decision making style* (O Brien & Pietri-1991; Barner & Grys Kiewicz-1993; Judy H Gray-1999).

Tabel II.2.

DAFTAR PENELITIAN USAHA KECIL TERDAHULU TENTANG LINGKUNGAN BISNIS PERUSAHAAN KECIL

Authors	Sample	Age of firm	Research metode/instrument	Statistical metode	Issues studies	Dependent variables
Covin & Covin (1989)	69 establish small firm in Georgia (service industries not include)	At least 5 years	Questionnaires to presidents of small firms in Georgia	Regression analysis	Environmental dynamism and competitive aggressiveness	Subyektive evaluation of 5 performance criteria.
Dollinger (1985)	82 owner/operators of small business in Pennsylvania	Average 29 years	Questionnaires to small business from telephone directories.	Partial correlations	Environmental contacts	Sales, Net income, Profitability index.
Doutriaux (1988)	65 manufacturing firms in microelectronics and communication field in Cabada (high tech)	Average 10.84 years	Questionnaires and interviews	Spearman correlation	Effect of early government contracts	Annual sales level.
Sexton & Robinson (1989)	21.352 self employed individuals in all industries	*	Public useB sample of 1988 U>S. Sensus of population	Multiple regression	Economic and demographic factors	Annual self employment income

Sumber : Arnold C.Cooper and F.Javier Gimeno Gascon. edited by DonaldL.Sexton and John D.Kasarda(1992).

- *Business "founders" management skill, customer focus and resource creation and operating method were considered as a vital for SMEs (Yeb-Yun Lin-1998).*

Perilaku wirausahawan dalam menghadapi lingkungan, memunculkan strategi, kinerja perusahaannya akan terus ditingkatkan serta mengupayakan tercapainya indikator keberhasilan tersebut antara lain sebagai berikut (Sugiarto PH-2001) :

1. Indikator keberhasilan perusahaan : (a) Peningkatan volume produk (b) Peningkatan nilai tambah produk (c) Peningkatan jumlah tenaga kerja (d) Diversifikasi usaha (e) Perluasan pasar (f) Peningkatan jumlah penjualan (g) Peningkatan modal.
2. Indikator kinerja Pengusaha bersangkutan : (a) Peningkatan *achievement Motivation point* (b) Peningkatan *managerial skill* (c) Peningkatan inovasi dan kreativitas usaha (d) Peningkatan *Human relation Minded*.

Beberapa peneliti telah memaparkan pentingnya pengukuran dimensi kinerja (Kaplan-1983; Gupta-1987; Randolph, Sapienza, Watson – 1991). Khairudin Hashim (2001) telah menyarankan *profitability* finansial dan pertumbuhan untuk digunakan mengukur kinerja, pendekatan berbasis tujuan organisasi dapat pula digunakan untuk evaluasi kinerja (Etzioni-1964).

Don R. Hansen & Maryanne M. Mowen (2000) mengajukan formulasi pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. *Finance perspective :*
 - a. *Revenue growth : increase the number of new product, create new applications, develop new customers and markets, adopt a new pricing strategy.*
 - b. *Cost reduction : reduce unit product cost, reduce unit customer cost, reduce distribution channel cost.*
 - c. *Asset utilization : improve asset utilization.*
2. *Customer perspective :*
 - a. *Core : increase market share, increase customer retention, increase customer acquisition, increase customer satisfaction, increase customer profitability.*
 - b. *Postsales services : increase service quality, increase service efficiency, decrease service time.*
 - c. *Performance Value : Decrease price, decrease postpurchase costs, improve product functionality, improve product quality, increase delivery reliability, improve product image and reputation.*
3. *Internal process perspective :*
 - a. *Innovation : increase the number of new products, increase proprietary products, decrease new product development time.*
 - b. *Operation : increase process quality, increase process efficiency, decrease process time.*
4. *Learning and growth perspective : increase employee capabilities, increase motivation and alignment, increase information syatemms capabilities.*

Baston and Gordon (1988) menyatakan terdapat 4 (empat) ukuran dalam menentukan kinerja yaitu : ROA (Return On Assets) ROE (Return on Equity), ROI (Return On Investment) dan OROA (Operating Return On Assets), Talman dan Li (1966) serta Hitt et al. (1977) mengukur kinerja dari perusahaan Jepang dengan menggunakan 2 dasar hitungan ROA dan ROS (Return On Sales).

Penelitian terdahulu tentang Kinerja Perusahaan Kecil

Keberhasilan perusahaan kecil telah banyak dilakukan penelitian diantaranya oleh Morgan P.Miles , Fefrey G.Covin and Michael B.Heeley (2000) yang meneliti tentang hubungan antara dinamisme lingkungan dan struktur perusahaan kecil , strategi dan kinerja , yang menyimpulkan bahwa dinamisme lingkungan mempengaruhi strategi yang dipilih oleh perusahaan kecil dan memoderasi hubungan antara struktur organisasi , strategic posture dan kinerja perusahaan .

Sejalan dengan penelitian diatas , Berry Albert , et al (2001) telah melakukan penelitian tentang dinamika usaha kecil dan menengah di Indonesia sebelum dan sesudah krisis , dan menemukan bahwa produktivitas UKM meningkat secara substansial pada level tidak jauh dengan perusahaan yang lebih besar , disamping itu ditemukan pula bahwa UKM lebih tahan menghadapi krisis daripada perusahaan besar, selanjutnya dijelaskan bahwa UKM mampu lebih cepat dan fleksibel merespon persoalan yang secara tiba-tiba terjadi .

Tabel II.3.

DAFTAR PENELITIAN USAHA KECIL TERDAHULU TENTANG KINERJA BISNIS PERUSAHAAN KECIL

Authors	Sample	Age of firm	Research metode/instrument	Statistical metode	Issues studies	Dependent variables
Begley & Boyd (1985)	471 CEOs of small business in England	Median 18 years	Questionair to members of SBANE	Correlation of multiple regression	Characteristics of the company and CEO	5 year growth rate in sales, 1 year ROS, 5 year ROS ROI
Kichhoff & Phillips (1989)	814.490 firms in high-tech and low-tech industries form USELM data base	8-10 years by follow up	Data base created by Div.of economic research, office of Advocacy, US Small business Admin.	Cross tab (not statistically tested)	Interaction between initial size and innovation	Average change in number of employees per firm Proportion of survivas

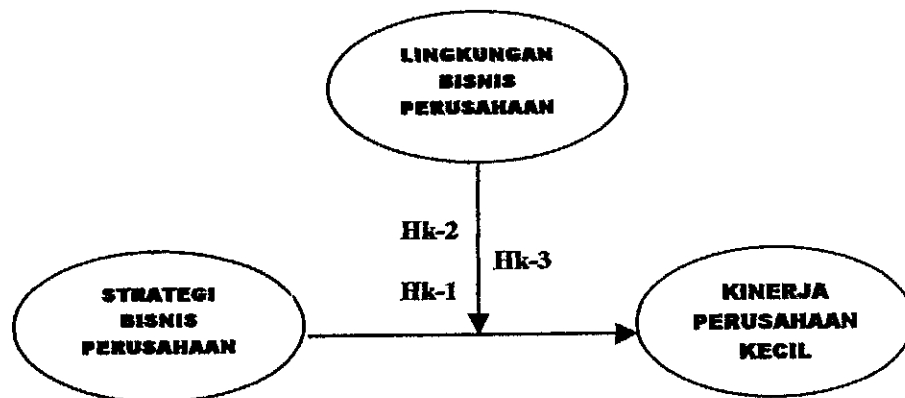
Sumber : Arnold C.Cooper and F.Javier Gimeno Gascon. edited by DonaldL.Sexton and John D.Kasarda(1992).

Peneliti terdahulu yang lain sebagai pelengkap informasi ini dengan issue kinerja perusahaan kecil dapat terlihat pada daftar Tabel II.3 dengan penekanan pada penentuan variabelnya.

II.5. KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

Dari berbagai penelitian terdahulu oleh Steiner (1969); Mintzberg (1973) Glueck (1980); Miller (1978, 1980) serta Danny Miller & Peter Friesen (1982) tentang strategi bisnis perusahaan kecil, penelitian terdahulu oleh Burn & Stalker (1961); Khandwalla (1977); Mintzberg (1979); Lawrence & Lorch (1967) serta Miller & Friesen (1984); Richard C. Becherer & G. Mauer (1997); Zahra & Covin (1995) tentang lingkungan bisnis perusahaan kecil, penelitian terdahulu oleh Kaplan (1983) Gupta (1987); Randolf, Sapienta, Watson (1991); Don R.Hansen & Maryanne M.Mowen (2000) tentang kinerja perusahaan, maka kerangka pemikiran teoritis dalam penelitian ini sebagaimana gambar II.3 berikut ini :

Gambar II.3
Kerangka Pemikiran Teoritis.



Catatan : dikembangkan untuk penelitian ini.

Hipotesis Kerja (Hk) yang dapat diajukan adalah :

Hipotesis kerja 1: *Diduga strategi bisnis perusahaan kecil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

Hipotesis kerja 2: *Diduga lingkungan bisnis perusahaan kecil berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan kecil.*

Hipotesis kerja 3: *Diduga lingkungan bisnis perusahaan kecil sebagai moderating variabel mempengaruhi hubungan strategi bisnis perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil.*

II.6 DEFINISI OPERASIONAL DAN INDIKATOR VARIABEL PENELITIAN.

II.6.1 Definisi Operasional Strategi Bisnis Perusahaan Kecil

Definisi operasional variabel tentang strategi bisnis Perusahaan Kecil dalam penelitian ini mengikuti definisi Lawrence R. Jauch and William F. Glueck (1997) sebagai berikut :

Strategi adalah rencana yang disatukan , menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan tepat oleh perusahaan .

Variabel Strategi dalam penelitian ini mengikuti apa yang dilakukan oleh Danny Miller dan Peter H Friesen (1982), dengan pengertian sebagai berikut :

Futurity of decisions , adalah seberapa jauh perusahaan melihat masa depan terhadap perencanaan yang akan dilaksanakan berkaitan dengan beberapa strategi dan kegiatan operasi ke depan (5 tahun) . Score yang tinggi diberikan apabila perusahaan membuat keputusan sudah mempertimbangkan kondisi masa yang akan dilalui terutama pada kondisi yang sulit.

Integration of decisions , adalah langkah yang memadukan berbagai kepentingan diantara berbagai area dalam perusahaan , bersifat saling melengkapi atau mendukung (*Are actions in one area of the firm complementary or supportive of those in other area*) . Dalam kondisi yang kompleks , keputusan yang tepat diterbitkan dengan melihat terjadinya perbedaan kepentingan diantara berbagai komponen dalam organisasi

Analysis of major decisions ,apakah pembuat keputusan telah mencurahkan gagasannya ke permasalahan dan mengatasi datangnya reaksi (*do decision makers devote much reflective thought and deliberation to a problem and array of proposed responses*) Banyak waktu terpakai untuk mengatasi munculnya gejala untuk mendapatkan penyebab permasalahan dan mendapatkan hasil pemecahan. Score rendah apabila didapat suatu jawaban yang bersifat intuitif.

Industry expertise of top managers , apakah manajer sangat familier terhadap produk dan pasar , dan langkahnya hanya bersifat rutin saja , hanya mengambil langkah apabila terjadi sesuatu dimasa yang akan datang..

Multiplexity of decisions ,apakah pimpinan memerlukan banyak faktor dalam membuat keputusan strategis atautkah hanya sedikit faktor saja berhubung sempitnya waktu yang dimilikinya(*do top manager address a broad range of factors in making strategic decisions, or merely a narrow set of factors*)

Product market innovation , apakah perusahaan melakukan pengenalan dan pemasaran produk dan jasa secara inovatif.

Proactiveness of decisions , apakah perusahaan melakukan rekasi terhadap lingkungan atautkah dengan lingkungan dimanfaatkan untuk mengenalkan produk baru , tehnonogi , tehnik administrasi dsb. Perusahaan yang reaktif (*low proactiveness*) menjadi pengikut perusahaan yang proaktif pada langlah awal.

Ris taking , apakah manajer adalah seorang *risk averse* (score rendah) atautkah berani mengambil langkah dengan resiko tinggi .

II.6.2 Definisi operasional Lingkungan bisnis perusahaan kecil.

Pengertian lingkungan bisnis dalam penelitian ini mengikuti definisi Duncan (1972) , Dess and Beard (1984) , Lawrence and Lorsch (1967) , Danny Miller and Friesen (1982 0 dan Danny Miller sendiri (1987) yaitu :

Lingkungan adalah faktor fisik dan sosial multidimensi yang relevan dengan proses pengambilan keputusan oleh manajer yang bercirikan *dinamisme , heterogenity dan hostility*

Didalam penelitian ini yang pertama dinamisme dianggap sebagai perubahan didalam faktor lingkungan , tak bisa diprediksikan dan stabilitas lingkungan (Aldrich-1979; Child-1972; Dess dan Beard –1984; Dubcan-1972 ; Lawrence and Lorsch-1967 ; Miller dan Friesen 1983 , Mitzberg-1979 ; Thomson 1967).

Kedua , heterogenitas adalah keanekaragaman/kompleksitas lingkungan untuk bahan pengambilan keputusan (Aldrich – 1979 ; Child –1972 ; Dess dan Friesen –1983 ; Mitzberg –1979 ; Thomson – 1967).

Ketiga , *hostility*/ketidak ramahan/tekanan dalam hal mendayagunakan sumberdaya yang ada dan perlu dicari untuk kelangsungan hidup perusahaan (Aldrich – 1979 ; Dess and Beard (1984).

Variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil dalam penelitian ini mengacu pada yang dilakukan oleh Danny Miller dan peter H Friesen (1982) serta oleh Danny Miller sendirian(1987)

II.6.3 Definisi operasional Kinerja Perusahaan kecil .

Dalam penelitian ini pengertian perusahaan kecil mengacu pada UU No 9 tahun 1995 dan Keputusan Menteri Perindustrian dan

Perdagangan menyatakan bahwa Usaha kecil adalah yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200 juta , tidak termasuk tanah dan bangunan ;
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 1 milyar ;
3. Milik Warga Negara Indonesia ;
4. Berdiri sendiri , bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki , dikuasai , atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha menengah atau Usaha besar .
5. Berbentuk usaha orang perseorangan , badan usaha yang tidak berbadan hukum , atau badan usaha yang berbadan hukum termasuk Koperasi .

Pengukuran kinerja banyak berasal dari teori organisasi dan manajemen strategik, ada tiga pendekatan fundamental untuk mengukurnya yaitu :

1. Pendekatan kinerja financial (Venkataraman dan Ramanujam –1996).
2. Pendekatan kinerja operasional , pengukurannya didasarkan pada kualitas produk , kinerja pemasaran , pendaya gunaan faktor-faktor yang meningkatkan kinerja financial (Hofer 1987 ; Kaplan 1983).
3. Pendekatan dengan berbagai pertimbangan konstituensi (Connolly , Conlon dan Deutch 1980).

Dalam penelitian kali ini digunakan pendekatan sebagaimana diajukan oleh Don R Hansen & Maryanne M.Mowen (2000) serta

penelitian oleh Vorhies , Douglas W. and Michael Harker (2000)
namun disederhanakan karena keterbatasan data (yang banyak
dirahasiakan) yaitu :

Kinerja pemasaran , pangsa pasar , kenaikan *retensi* pelanggan ,
kenaikan kepuasan pelanggan , kenaikan keuntungan bagi pelanggan ,
kenaikan pelayanan purna jual , kenaikan efisiensi pelayanan , kenaikan
kualitas . Karena berbagai keterbatasan data maka diambil indikator
variabel perkembangan penjualan.

Kinerja mendapatkan laba , pengurangan biaya , penambahan
kekayaan , *Return on Sales(ROS)* , *Return on Equity (ROE)* , *Return on
Investment (ROI)* dan karena keterbatasan data maka diambil indikator
variabel perkembangan laba perusahaan .

Kinerja investasi , penanaman dana untuk menambah kekayaan
yang dapat didayagunakan (aktiva lancar , aktiva tetap) . Karena
berbagai keterbatasan maka diambil indikator variabel perkembangan
asset.

Kinerja ketenaga kerjaan , kenaikan jumlah tenaga kerja ,
kenaikan kemampuan tenaga kerja , kenaikan motivasi bagi tenaga kerja ,
kenaikan sistim informasi ketenaga kerjaan . Karena berbagai keterbatas-
an , maka diambil indikator variabel kenaikan jumlah tenaga kerja.

II.6.4 Indikator Variabel.

Sesuai definisi operasional variabel sebagaimana tersebut paragraph II.6.1 , II.6.2 dan II.6.3 , dalam Tabel II.2. dibawah ini dicantumkan ringkasannya sebagai berikut :

Tabel II.2

Daftar indicator variable dan daftar pertanyaan penelitian .

No.	Variabel	Indikator	Nomor Pertanyaan penelitian
1	2	3	4
1	Strategi Bisnis Per- usahaan kecil.	X1: Keputusan berwawasan ke depan. X2 : Langkah terpadu. X3 : Kecepatan menganalis keadaan. X4 : Ahli dalam produknya , langkah menjadi rutin. X5 : Keberagaman factor untuk meng- ambil keputusan. X6 : Inovasi product market X7 : Langkah proaktif. X8 : Menenggang risiko.	P.II.1. P.II.2. P.II.3. P.II.4. P.II.5. P.II.6. P.II.7. P.II.8.
2	Lingkungan Bisnis Perusahan kecil	X9 : Dinamisme. X10: Hostility. X11: Heterogenity.	P.III.1.a. P.III.1.b. P.III.1.c. P.III.2.a. P.III.2.b. P.III.2.c. P.III.3.a. P.III.3.b. P.III.3.c.
3	Kinerja Bisnis Per- usahaan kecil	X12: Kinerja Penjualan X13: Kinerja Mendapatkan laba. X14: Kinerja Investasi X15: Kinerja Ketenaga kerjaan.	P.IV.1. P.IV.2. P.IV.3. P.IV.4.

Catatan : Tabel dikembangkan untuk penelitian ini.

Pengukuran indikator strategi dan lingkungan dengan menggunakan 7 (tujuh) skala sebagaimana berikut : Skore tertinggi adalah amat sangat setuju (ASS) sedangkan skore terendah adalah amat sangat tidak setuju (ASTS) , sedangkan untuk indicator kinerja dengan 7 (tujuh) skala amat sangat meningkat (ASM) dan tersendah amat sangat tidak meningkat (ASTM).

BAB III

METODE PENELITIAN

III.1. JENIS DAN SUMBER DATA.

a. Data Pengusaha/Perusahaan Kecil Kuningan yang Berkaitan dengan Strategi dan Kinerja

Data perusahaan kecil sebagai populasi diperoleh dari Lembaga Pemerintah Kabupaten Pati yaitu Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi (data sekunder), sedangkan data tentang strategi perusahaan kecil dan data tentang kinerjanya merupakan data primer, sebagian besar akan diperoleh langsung dari responden yang berkedudukan sebagai pemilik dan atau manager Usaha kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati. Data dimaksud diperoleh dengan melalui wawancara dan pengisian daftar pertanyaan sebagaimana biasa dilakukan para peneliti terdahulu (Cooper & Emory – 1995).

b. Data tentang Lingkungan Bisnis Perusahaan Kecil Kuningan

Data lingkungan bisnis diperoleh dari wawancara dengan pengusaha kuningan (data primer) sedangkan data pelengkapanya diperoleh dari Instansi Pemerintah Daerah (Dinas Perindustrian dan Perdagangan) serta dari Badan Pusat Statistik (BPS) Kabupaten Pati.

c. Proses Mendapatkan Data

Data diperoleh dengan cara wawancara dengan pengusaha, Instansi terkait serta dengan menggunakan daftar pertanyaan (*questionnaires*). Daftar pertanyaan berisi dua bagian yakni bagian pertama berisi identitas dan perusahaan yang ditanganinya, sedangkan bagian yang kedua berisi variabel penelitian terdiri dari strategy bisnis usaha kecil yang dilakukan (termasuk faktor kewirausahaan), kondisi lingkungan yang dipertimbangkan menentukan strateginya serta pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan kecil dimaksud.

Kecuali hal-hal tersebut diatas, dalam penelitian ini terdapat data sekunder yang diperoleh dari kepustakaan, informasi dari Lembaga Pemerintah yang terkait untuk memperkuat data primer yang diperoleh dari responden.

III.2. POPULASI DAN SAMPEL

a. Populasi

Dari hasil pengumpulan data sekunder diperoleh data bahwa jumlah pengusaha kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati adalah sejumlah 215 pengusaha (data sampai dengan awal tahun 2003-Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab Pati), distribusinya sebagai berikut :

Tabel III.1
Daftar jumlah perusahaan kecil kuningan di Juwana Kabupaten
Pati terbagi dalam jumlah tenaga yang dipekerjakan

Nomor	Jumlah tenaga yang dipekerjakan (awal terdaftar)	Jumlah perusahaan	Keterangan
1.	s/d 15 orang	77 Unit	
2.	16 s/d 30 orang	95 Unit	
3.	31 s/d 45 orang	26 Unit	
4.	46 s/d 60 orang	11 Unit	
5.	61 orang atau lebih	6 Unit	
	Jumlah perusahaan	215 Unit	

Sumber : Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kab Pati 2003

Populasi dalam penelitian ini mengandung pengertian sebagaimana dikemukakan oleh Cooper & Emory (1995) yakni kumpulan individu dan badan usaha yang memiliki kualitas serta ciri-ciri yang memiliki suatu persamaan karakteristik, dan dalam survey ternyata industri tersebut homogen dalam penggunaan bahan, proses produksi dan produknya. Mengingat keterbatasan waktu, biaya, tenaga dan lain-lain maka dalam memperoleh data digunakan sampling dengan rumus RAO (1996):

$$N = \frac{215}{1 + N (0,075)^2} \quad (1)$$

Penjelasan : N = jumlah populasi, Moe = error maksimum (7,50 %)

Dari rumus dimaksud diperoleh jumlah sample (dipilih acak) sebagai berikut :

$$\frac{215}{1 + 215 (0,075)^2} = 97,3, \text{ dibulatkan menjadi } 100 \text{ responden.}$$

Pembulatan menjadi 100 responden dimaksudkan untuk meningkatkan akurasi hasil dan memenuhi perhitungan regresi, minimal 100 responden.

III.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode wawancara langsung dengan responden dan dengan menggunakan daftar pertanyaan terstruktur (Sugiyono-2001) kepada setiap responden diberikan pertanyaan yang sama. Dalam penelitian ini tetap akan dijaga adalah (Sutrisno Hadi – 1986) :

- Responden adalah orang yang paling tahu tentang dirinya.
- Jawaban responden adalah benar dan dapat dipercaya.
- Interpretasi daftar pertanyaan terhadap responden sama dengan interpretasi peneliti.

Penentuan skor jawaban responden dalam menanggapi pertanyaan strategi , lingkungan dan kinerja bisnis menggunakan skala , dengan memilih salah satu dari 7 (tujuh) pertanyaan tersebut.

Tabel III.2
Skala Nilai Jawaban Responden Menanggapi Pertanyaan Strategi , Lingkungan dan Kinerja Bisnis

Nilai	Strategi dan Lingkungan	Kode Nilai	Kinerja Bisnis	Kode Nilai
7	Amat Sangat Setuju	ASS	Amat Sangat Meningkatkan	ASM
6	Amat Setuju	AS	Amat Meningkatkan	AM
5	Setuju	S	Meningkat	M
4	Ragu-ragu	R	Ragu-ragu	R
3	Tidak Setuju	TS	Tidak Meningkatkan	TM
2	Sangat Tidak Setuju	STS	Sangat Tidak Meningkatkan	STM
1	Amat Sangat Tidak Setuju.	ASTS	Amat Sangat Tidak Meningkatkan	ASTM

Sumber: Tabel dikembangkan untuk penelitian ini.

III.4. TEHNIK ANALISIS DATA

Tehnik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode statistik (*Statistical methods*) dengan menampakkan variabel Strategi bisnis Usaha Kecil, Kondisi lingkungan perusahaan dan Kinerja Perusahaan kecil sedangkan analisis faktor digunakan untuk mengidentifikasi dimensi variabel tersebut, penggunaan analisis faktor dengan skala data didukung oleh Kachigan (1982).

Pendekatan analisis statistika yang akan digunakan adalah analisis deskriptif, berbagai variabel yang akan dianalisis secara deskriptif adalah Strategi Bisnis Usaha Kecil, Kondisi lingkungan serta Kinerja Perusahaan Kecil. Selain itu digunakan pula analisis *inferensial* yaitu melakukan pengujian secara statistika dengan rumus yang relevan untuk menguji hipotesis yang diajukan.

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui elastisitas variabel independen dengan menggunakan alat analisis model statistika dengan bantuan komputer (program SPSS 10.0).

III.4.1. Uji Validitas

Untuk mengetahui validitas data penelitian ditentukan oleh proses pengukuran data yang akurat dengan instrumen yang tepat. Suatu instrumen pengukur disebut valid jika alat tersebut dapat digunakan mengukur apa yang seharusnya diukur. Sugiyono (1999) mengatakan bahwa validitas internal instrumen untuk mengukur sikap cukup memenuhi syarat apabila memenuhi validitas cunstruct, dan validitas

tersebut diukur dengan menguji besarnya koefisien korelasi faktor-faktor variabel atau konstruk yang diteliti dengan taraf signifikansi 0,05, dan r hitung harus lebih besar dari r tabel.

Koefisien korelasi yang berkisar 0,30 sampai dengan 0,50 masih belum memuaskan (Cronbach-1970). Untuk menghitung besarnya koefisien korelasi digunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{(n \sum X^2 - (\sum X)^2) (n \sum Y^2 - (\sum Y)^2)}} \dots\dots\dots$$

(2)

Penjelasan :

r = Koefisien korelasi antar skor item dengan skor total item.

X= Skor item yang dihitung validitasnya.

Y= Total skor

n= Jumlah sampel.

III.4.2 Uji Reliabilitas

Setelah dilakukan uji validitas tersebut, maka terhadap item terpilih dilakukan pengujian reliabilitasnya. Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi atau kepercayaan hasil pengukuran. Pengukuran yang tidak reliabel akan menghasilkan skor atau nilai yang kurang baik. Dalam penerapannya reliabilitas dinyatakan dalam koefisien reliabilitas, dimana r alpha harus lebih besar dari r tabel, dalam penelitian ini digunakan pengujian reliabilitas konsistensi internal (*internal*

concistency reliability) antara lain dengan *Split Half reliability coefficient* and *Cronbach's alpha* (Sugijono-1999).

III.4.3 Analisis Korelasi dan Regressi

Metode statistik untuk pengujian ini adalah analisis regresi dan pengukuran koefisien korelasi. Analisis korelasi digunakan untuk mengetahui derajat hubungan linear antara satu variabel dengan variabel yang lain, sedangkan analisis regresi digunakan untuk mengukur ketepatan garis regresi dalam menjelaskan variasi nilai variabel independen yang menunjukkan hubungan pengaruh antara variabel dependen dengan variabel independen dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e \dots\dots\dots (3)$$

Dengan adanya *moderating variabel* Lingkungan Perusahaan Kecil maka digunakan rumus Kedua (Imam Ghozali-2001) sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_1.X_2 + e \dots\dots\dots (4)$$

Penjelasan: Y = Variabel dependen Kinerja Usaha Kecil pengukurannya mengacu pada penelitian/tulisan Don R Hansen & Maryane M. Mowen (2000) terdiri atas finance perspective (penjualan, kekayaan), customer perspective (pangsa pasar), internal process perspective (inovasi produk,

inovasi proses produksi) serta learning perspective (kenaikan jumlah dan kemampuan tenaga kerja).

X1 = Variabel independen Strategi Bisnis perusahaan Kecil Kuningan di Juwana pengukurannya mengacu pada penelitian Lawrence R. Jauch & William F. Glueck (1997) terdiri atas *Futurity of decision*, Integrasi langkah, analisis (kecermatan) keputusan, *Industry expertise*, *multiplexity of decision*, *Inovasi product-market*, *Proactiveness of decision*, serta *risk taking*.

X2 = Variabel independen Lingkungan Usaha Kecil sebagai moderating variabel pengukurannya mengacu pada penelitian Dess & Beard (1984), Lawrence & Lorsch (1967), Danny Miller & Peter Driesen (1982 serta Danny Miller (1987) terdiri atas *dinamisme*, *hostility* dan *heterigenity*.

X1.X2 = Interaksi Strategi Bisnis dengan Lingkungan Bisnis Perusahaan Kecil mengacu pada Imam Ghozali (2002).

b1, b2, b3 = Koefisien tiap variabel

a = Konstanta

e = Standar penyimpangan (Error).

Dalam model dengan pendekatan interaksi, semua kemungkinan interaksi antar variabel diteliti dan dimasukkan dalam model regresi tetapi untuk data dengan skala interval, hanya koefisien dari interaksi tertinggi yang dapat diinterpretasikan dalam hal ini adalah b_3 bila positif dan signifikan maka teori kontijensi dapat dibenarkan dan sebaliknya. Dalam penelitian ini dicoba untuk tidak menggunakan Uji nilai selisih mutlak (Fruco and Shearon-1991) sebagaimana dijelaskan Imam Ghozali (2001) serta tidak menggunakan rumus Uji residual karena berbagai keterbatasan peneliti.

Untuk menguji ketepatan persamaan dalam memprediksi variabel Y dilakukan F-test, jika probabilitas lebih kecil dari 0.05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi Y atau dapat dikatakan bahwa variabel-variabel independen X_1 dan X_2 secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen (Y).

Untuk menguji pengaruh variabel moderator X_2 dengan cara menghitung koefisien regresi b_3 tersebut positif, maka dapat dikatakan bahwa kondisi Lingkungan secara signifikan ikut membantu peningkatan Kinerja Perusahaan Kecil, begitu pula sebaiknya jika nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0.05 maka dapat dikatakan bahwa variabel moderator berpengaruh signifikan.

Pengujian masing-masing variabel independen disebut uji partial, bertujuan untuk membuat kesimpulan mengenai pengaruh tiap-tiap variabel independen (X_1, X_2) terhadap variabel dependen (Y). Untuk

menguji signifikansi konstanta dan koefisien regresi dilakukan dengan membandingkan antara besarnya probabilitas (p-value) dengan tingkat signifikansi yang diinginkan (dalam hal ini ditentukan 0.05). Keputusan menerima atau menolak hipotesis adalah jika p-value besarnya lebih dari tingkat signifikansi yang ditetapkan (0.05) maka H_0 ditolak, sebaliknya jika p-value lebih besar dari 0.05 maka H_a diterima.

III.4.4 Analisis Penyimpangan Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Uji ini untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang sangat tinggi maka koefisien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar dan berarti pula koefisien-koefisiennya tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husen Umar-1999). Untuk mengetahui ada tidaknya multikolinieritas dapat dengan melihat hasil print out aplikasi komputer statistik SPSS (Singgih Santosa-2000) sebagai berikut :

- Nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) sekitar 1 dan kurang dari 5.
- Mempunyai angka *tolerance* diatas ambang batas (0,0001).
- Koefisien korelasi antar variabel independen (R^2 partial) harus lemah (dibawah 0.5).

- *Eigenvalue* tidak mendekati angka 0 dan nilai *condition index* tidak melampaui angka 30.

b. Uji Otokorelasi

Uji ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya terdapat pengaruh variabel dalam model karena tenggang waktu (*time lag*). Ada tidaknya otokorelasi diketahui dengan menggunakan metode Durbin Watson (DW) test, sedangkan cara mengujinya adalah dengan membandingkan nilai DW yang dihitung (*d*) dengan *d_l* dan *d_u* dengan kriteria sebagai berikut :

Tabel III.3
Tabel Durbin Watson d test

Hipotesis Nol	Keputusan	Jika
Tidak ada otokorelasi positif	Tolak	$0 < d < d_l$
Tidak ada otokorelasi positif	Tanpa kesimpulan	$d_l \leq d < d_u$
Tidak ada otokorelasi negatif	Tolak	$4 - d_l \leq d \leq 4 - d_l$
Tidak ada otokorelasi negatif	Tanpa kesimpulan	$4 - d_u \leq d \leq 4 - d_l$
Ada otokorelasi	Tidak ditolak	$d_u < d < 4 - d_u$

Dimana : *d_l* (batas dalam) dan *d_u* (batas luar) : Gujarati (1997)

c. Uji Homoskedastisitas/Heteroskedastisitas

Uji ini digunakan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel, juga untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dan residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varian dan residual

dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas, jika varians berbeda disebut heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas dapat dipergunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya disturbance atau variance yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya variance yang terlalu mencolok. Untuk melihat heteroskedastisitas dapat dilihat dari scatter plotnya dimana sebaran datanya bersifat increasing variance dari m (μ_e), decreasing variance of m (μ_e) dan kombinasi dari keduanya. Selain juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap tabel yang digunakan, jika data yang dimiliki terletak dan menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar, maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homoskedastisitas.

Selain itu pengujian dapat dilakukan antara lain dengan korelasi ranking Spearman (r_s). Pengujian dilakukan dengan membandingkan masing-masing koefisien korelasi Spearmannya, apabila koefisiennya lebih kecil dari nilai kritisnya (critical value), maka tidak terjadi adanya heteroskedstisitas.

d. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk melihat sebaran data apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut,

dilakukan dengan melihat skewness value dari data yang digunakan. Nilai skewness yang dimiliki akan dilihat melalui nilai kritis (critical value/CR) yang ditentukan melalui tingkat signifikansi yang ditentukan. Pada penelitian ini tingkat signifikansi ditentukan 5% (0.05) dan nilai kritisnya sebesar ± 1.96 . Dari asumsi klasik (Gujarati-1997), asumsi ini sering dianggap berpengaruh terhadap pola perubahan variabel dependen; jika dalam hasil regresi tersebut di atas mengandung penyimpangan asumsi klasik maka harus dilakukan "remedial", guna menghilangkan asumsi klasik. Setelah bebas dari penyimpangan asumsi klasik, hasil regresi diinterpretasikan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

IV.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN KECIL KUNINGAN DAN PENGUSAHANYA.

Pengusaha kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati sebagian besar (93 % sample) adalah pria sedangkan sisanya (7 % sample) adalah wanita , periksa Tabel IV.1 . Variasi tingkat pendidikan adalah SD sebanyak 2% , SLTP sebanyak 22 % , SLTA sebanyak 44 % . D-3 sebanyak 11 % dan sisanya S-1 sebanyak 21 % , periksa Tabel IV.2. Kondisi seperti ini telah dianalisis oleh Kathrin Watson Dkk (1998) yang menunjukkan bahwa tingkat pendidikan akan mempengaruhi kinerja “*the founder* “ karena untuk menentukan keputusan diperlukan *skills & knowledge , experience , social background dsb* (periksa Gambar II.2).

Komposisi umur pengusaha , terbanyak adalah pada usia matang , antara (51 tahun s/d 55 tahun) sebanyak 22 % dari sample , disusul yang berumur antara 46 s/d 50 tahun sebanyak 20 % , diikuti yang berumur antara 56 s/d 60 tahun sebanyak 19 % sample. Penjelasan lebih terinci terdapat dalam Tabel No IV.3. Kondisi seperti ini akan mempengaruhi kematangan pengambilan keputusan sebagaimana ditengarai oleh Bateman & Crant (1993) yang dinyatakan bahwa ketepatan pengambilan keputusan sangat berkait dengan kematangan usia yang menunjukkan *personality (sicial disability , locus of controll & mental ability)* yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.

Usia pengusaha berkaitan dengan sejarah pendirian perusahaan , pemilikan dan operasionalisasi perusahaan menunjukkan bahwa 85 % sample adalah pemilik generasi pertama sekaligus pendiri , 15 % adalah pemilik generasi kedua , periksa Tabel IV.3. Perusahaan kecil kuningan di Juwana sebagian besar (83 %) dikendalikan oleh Pemilik generasi pertama , 15 % dikendalikan oleh Pemilik generasi kedua , dan ternyata terdapat 2 % perusahaan dikendalikan oleh bukan pemilik sebanyak 2 % , yang ini adalah bukan manager , tetapi kepercayaan perusahaan , periksa Tabel IV.4. Penjelasan dari Disperindag Kab Pati tahun 2003 menerangkan bahwa pengusaha yang merupakan kepercayaan pemilik sebenarnya masih ada hubungan keluarga, secara kebetulan dalam sample penelitian ini mereka berusia diatas 61 tahun . Kondisi ini menunjukkan kemampuan wirausahawan dalam menangkap peluang dan mendayagunakan kekuatan usaha kecil yang lebih fleksibel menghadapi perubahan lingkungan strategis sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel I.1 dimana dalam situasi krisis ekonomi yang melanda Indonesia , meningkatnya kurs mata uang asing berakibat munculnya peluang membuat dan menjual barang – barang yang dapat diekspor. Konfirmasi dari Dinas Perindustrian Kabupaten Pati ditemukan data bahwa pengusaha yang baru (*the founder*) sebelumnya adalah tenaga kerja yang ikut pengusaha lama dan setelah melihat peluang yang baik dan mampu berdiri sendiri mereka mendirikan perusahaan sendiri .

Perusahaan yang terjaring dalam sample ternyata sebagian besar adalah perusahaan muda yang berumur paling tinggi 3 tahun sebanyak 3 perusahaan , disusul 44 perusahaan berumur 4 s/d 6 tahun dan 18 perusahaan berumur 7 s/d 9 tahun , hal ini memberikan petunjuk bahwa pada tahun 1997 s/d 2003 terdapat perusahaan yang baru berdiri sebanyak 47 perusahaan (47 % dari sample) , periksa Tabel IV.5 . Kondisi seperti ini menunjukkan kemampuan pengusaha baru yang mendirikan perusahaan karena melihat peluang dan kemampuan . Kemampuan memanfaatkan peluang dan mendayagunakan kemampuan internal merupakan pertimbangan utama untuk menyusun/merumuskan strategi dan penerapan strategi yang tepat (Michael A.Hit , R.Duane Ireland & Robert E.Hoskisson – 1995).

Perusahaan mempekerjakan tenaga tetap dan tenaga tidak tetap , dari sejumlah 100 perusahaan dalam sampling diperoleh data bahwa 37 % perusahaan mempekerjakan 6 – 10 orang , disusul 12 % mempekerjakan 5 orang atau kurang , dan 12 % mempekerjakan 11 – 15 orang sedangkan 12 % yang lain mempekerjakan 16 – 20 orang tenaga tetap, data selengkapnya periksa Tabel IV.6.

Pada saat ada permintaan yang membesar dan mendadak , perusahaan mempekerjakan tenaga tidak tetap dan akan melepaskannya kembali pada saat permintaan menurun , dan terjadi perpindahan tenaga kerja tidak tetap antar perusahaan kuningan (Disperindag Kab Pati-2003) , sebanyak 23 % mempekerjakan tenaga tidak tetap 21 – 30 orang , 19 %

mempekerjakan tenaga tidak tetap sebanyak 11 – 20 orang , dan berturut-turut 14 % mempekerjakan 31-40 orang serta yang lain sebanyak 41-50 orang , data selengkapnya periksa Tabel IV.7. Data ini menunjukkan ketepatan pengambilan keputusan dalam situasi yang berubah sesuai daya serap pasar terhadap produk sehingga perusahaan mengambil keputusan untuk mengambil tenaga tidak tetap pada saat permintaan bertambah, hal ini menunjukkan kelebihan industri kecil yang ternyata tetap luwes dan dapat segera menyesuaikan diri pada saat terjadi perubahan lingkungan .

Dalam menjalankan usaha , perusahaan kecil kuningan di Juwana sebagian menggunakan dana milik sendiri ditambah dana pinjaman , dan hanya sebagian kecil (2 % sample) yang menggunakan dana milik sendiri. Kondisi seperti ini menunjukkan bahwa terdapat kemungkinan bahwa perusahaan kecil dapat memenuhi persyaratan bank teknis apabila akan meminjam uang ke bank , hal ini suatu langkah yang baik dalam rangka meningkatkan kemampuan keuangannya .

Pengusaha kecil kuningan di Juwana Kabupaten Pati dalam memasarkan barangnya banyak yang menjualnya sendiri (59 %) dari sample , 32 % sample memasarkan lewat pengusaha lain dan hanya 9% sample yang memasarkan ke luar negeri (ekspor) walaupun melalui pengusaha lain . (periksa Tabel No IV.8). Data ini menunjukkan kemampuan pengusaha kecil dalam memanfaatkan saluran distribusi dan

memanfaatkan lingkungan persaingan untuk meningkatkan kinerjanya sebagaimana pendapat Michael Porter (1980)

Barang – barang yang dibuat pengusaha kecil bervariasi mulai barang jadi dan barang setengah jadi atau barang yang menjadi komponen barang lain, diantaranya adalah komponen meubel , lampu hias , perlengkapan rumah , hiasan rumah , kunci dan engsel , alat timbang , komponen instalasi air dsb. Tabel No IV.9 menjelaskan jenis produk yang dibuat.

IV.2 UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS.

a. Penghitungan Validitas Variabel Strategi Bisnis Perusahaan Kecil (X_1)

Sebelum diolah lebih lanjut terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas (kesahihan) dan reliabilitas (kehandalan) data. Sugiyono (1999:271) menyatakan bahwa analisis ini sangat bermanfaat untuk menganalisis layak atau tidak layaknya data diolah secara korelasional.

Teknis analisis pengujian validitas adalah dengan cara korelasi *product moment* antara skor *item* butir pertanyaan (konsistensi internal) yang kemudian dikorelasikan dengan korelasi bagian total (*part whole correlation*) Sugiyono (1999:273)

Uji validitas ini akan menghasilkan korelasi yang seringkali disebut sebagai r hitung. Nilai ini kemudian dibandingkan dengan nilai r tabel pada tingkat signifikan (kesalahan) 5%, bila nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel maka butir tersebut dapat dikatakan valid.

Nilai r tabel untuk sampel sebanyak 100 sampel pada pada tingkat signifikan (kesalahan) 5%, untuk $df = \text{jumlah sampel} - 2$ atau $df = 100 - 2 = 98$ adalah 0.195 Pada tabel IV.1 disajikan hasil perhitungan pengujian validitas (kesahihan) data strategi bisnis perusahaan kecil (X_1).

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan program SPSS 10.0 *for windows*, dengan tingkat signifikan sebesar 5% dihasilkan nilai r hitung lebih besar nilai r tabel (r tabel : 0,195) dengan demikian sebanyak 7 instrumen pertanyaan yang dapat dikatakan valid, sedangkan 1 (satu) pertanyaan tidak valid karena nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel, sehingga instrumen pertanyaan tersebut dikeluarkan dari penelitian ini, yaitu indikator Kecepatan menganalisis keadaan ($\alpha = - .1134$), sedangkan 7 (tujuh) yang lain, Keputusan berwawasan ke depan (.3242), Langkah terpadu (.3860), Ahli dalam produk (.3421), Pertimbangan berbagai faktor (.4781), Inovasi product market (.6114), Langkah Proaktif (.3679) dan Keberanian menenggang risiko (.3679) tetap valid.

b. Perhitungan Reliabilitas Variabel Strategi Bisnis Perusahaan Kecil (X_1)

Uji reliabilitas (kehandalan) adalah suatu pengujian untuk menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan atau tingkat konsistensi dari suatu informasi apabila dilakukan pengujian secara berulang-ulang.

Alat statistik yang biasa digunakan/dapat dipakai dalam pengujian ini adalah metode *Alpha Cronbach*, dengan rumus:

$$R_{tt} = \frac{M (V_t - V_x)}{M-1 V_t} = \frac{M (1 - V_x)}{M-1 V_t} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

V_t = Variasi butir-butir

V_x = Variasi Total

M = Jumlah butir

Pengujian dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS *for Windows 10.0*, didapatkan korelasi product moment (r hitung), selanjutnya untuk dapat diputuskan instrumen tersebut reliabel atau tidak. Pengujian reliability data strategi bisnis yang ditunjukkan pada hasil analisis SPSS di atas memiliki nilai alpha sebesar 0.7947. Karena mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel, dimana pada tingkat signifikan (kesalahan) 5% diperoleh r tabel 0.195 maka dapat disimpulkan 7 instrumen pertanyaan tersebut reliabel dan dapat dipergunakan untuk penelitian.

c. Penghitungan Validitas Variabel Lingkungan Bisnis Perusahaan Kecil (X_2).

Untuk uji validitas pada kuesioner variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil, didapatkan nilai r tabel untuk tingkat signifikan (kesalahan) 5% adalah 0.195. Pada tabel IV.2 disajikan hasil perhitungan

pengujian validitas (kesahihan) data variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil. Uji validitas menunjukkan nilai alpha secara berturut-turut adalah :

Dinamika lingkungan terdiri atas :Perubahan proses produksi = .2185 ; Perubahan pelanggan = .2066 ; Dinamika persaingan = .1850 ,
Hostility lingkungan terdiri atas :Tekanan harga = .3971 ; Perubahan produk = -.1391 (tdk valid) ; Pengaruh teknologi = .1802 ; Tekanan saluran distribusi = .3749 ; Tekanan tenaga kerja = .2455 ; Ketersediaan bahan mentah = .3220 , **Keanekaragaman lingkungan** terdiri atas : Keanekaragaman selera pelanggan =-.1292 (tdk valid) ; Keanekaragaman jenis produk = .3220 ; Keanekaragaman pasar = .1292

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan program SPSS 10.0 *for windows*, dengan tingkat signifikan sebesar 5% dihasilkan nilai r hitung lebih besar nilai r tabel (r tabel : 0,195) dengan demikian sebanyak 10 instrumen pertanyaan yang dapat dikatakan valid, sedangkan dua pertanyaan tidak valid (keanekaragaman selera pelanggan dan perubahan produk) karena nilai r hitung lebih kecil dari nilai r tabel, sehingga instrumen pertanyaan tersebut dikeluarkan dari penelitian ini

d. Perhitungan Reliabilitas Variabel Lingkungan Bisnis Perusahaan

Kecil (X_2)

Uji reliabilitas (kehandalan) pada variabel lingkungan bisnis perusahaan kecil (X_2) adalah suatu pengujian untuk menunjukkan

sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan atau tingkat konsistensi dari suatu informasi apabila dilakukan pengujian secara berulang-ulang.

Alat statistik yang biasa digunakan/dapat dipakai dalam pengujian ini adalah metode *Alpha Cronbach*, dengan rumus:

$$R_{tt} = \frac{M (V_t - V_x)}{M-1 V_t} = \frac{M (1 - V_x)}{M-1 V_t} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

V_t = Variasi butir-butir

V_x = Variasi Total

M = Jumlah butir

Pengujian dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS *for Windows 10.0*, didapatkan korelasi product moment (r hitung), selanjutnya untuk dapat diputuskan instrumen tersebut reliabel atau tidak. Pengujian reliability data lingkungan bisnis perusahaan kecil yang ditunjukkan pada hasil analisis SPSS di atas memiliki nilai alpha sebesar 0.6201. Karena mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel, dimana pada tingkat signifikan (kesalahan) 5% diperoleh r tabel 0.195 maka dapat disimpulkan 10 instrumen tersebut reliabel dan dapat dipergunakan untuk penelitian.

e. Penghitungan Validitas variabel Kinerja Unit Perusahaan (Y) .

Untuk uji validitas pada kuesioner variabel kinerja unit perusahaan (Y), didapatkan nilai r tabel untuk tingkat signifikan (kesalahan) 5%

adalah 0.195. Pada tabel IV.3 disajikan hasil perhitungan pengujian validitas (kesahihan) data kinerja unit perusahaan. Hasil perhitungan **Validitas Kinerja** adalah Peningkatan penjualan (.6195); Peningkatan keuntungan (.5811) ; Peningkatan nilai asset (.3254) ; serta Peningkatan jumlah tenaga kerja (.4583).

Dari hasil penghitungan dengan menggunakan program SPSS 10.0 *for windows*, dengan tingkat signifikan sebesar 5% dihasilkan nilai r hitung lebih besar nilai r tabel (r tabel : 0,195) dengan demikian keseluruhan instrumen pertanyaan yang dipergunakan dalam penelitian ini, dan dari 4 butir tersebut dapat dikatakan valid.

f. Perhitungan Reliabilitas Kinerja Unit Perusahaan (Y)

Uji reliabilitas (kehandalan) pada kinerja perusahaan kecil adalah suatu pengujian untuk menunjukkan sejauhmana suatu alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan atau tingkat konsistensi dari suatu informasi apabila dilakukan pengujian secara berulang-ulang.

Alat statistik yang biasa digunakan/dapat dipakai dalam pengujian ini adalah metode *Alpha Cronbach*, dengan rumus:

$$R_{tt} = \frac{M (V_t - V_x)}{M-1 V_t} = \frac{M (1 - V_x)}{M-1 V_t} \dots\dots\dots (5)$$

Keterangan:

V_t = Variasi butir-butir

V_x = Variasi Total

M = Jumlah butir

Pengujian dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS *for Windows 10.0*, didapatkan korelasi product moment (r hitung), selanjutnya untuk dapat diputuskan instrumen tersebut reliabel atau tidak. Pengujian reliability data kinerja perusahaan kecil yang ditunjukkan pada hasil analisis SPSS di atas memiliki nilai alpha sebesar 0.7211 Karena mempunyai r hitung lebih besar dari r tabel, dimana pada tingkat signifikan (kesalahan) 5% diperoleh r tabel 0.195 maka dapat disimpulkan 4 instrumen tersebut reliabel dan dapat dipergunakan untuk penelitian.

IV.3 PENGARUH STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL TERHADAP KINERJA UNIT PERUSAHAAN .

Untuk memahami lebih jauh pengaruh antara strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap kinerja unit perusahaan, selanjutnya di analisis melalui analisis korelasi Pearson, alat bantu analisis digunakan program SPSS *for Windows Release 10.0*.

Tabel IV.10
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

<i>Interval Koefisien</i>	<i>Tingkat hubungan</i>
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Hasil analisis SPSS 10.0 menunjukkan nilai korelasi Person $r = 0,676$ pada pengujian signifikansi (2-tailed) sebesar 0.000. hal ini menunjukkan bahwa terjadi pengaruh yang kuat antara strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap kinerja unit perusahaan, ini berarti bila strategi bisnis perusahaan kecil dinaikkan maka akan diikuti oleh naiknya kinerja perusahaan.

Tabel IV.11

Korelasi Pearson Strategi Bisnis Unit Perusahaan Kecil Terhadap Kinerja Unit Perusahaan

		Strategi Bisnis	Kinerja Unit
Strategi Bisnis	Korelasi Pearson	1.000	0.676
	Sig. (1-tailed)		0.000
	N	-	-
		100	100
Kinerja Unit	Korelasi Pearson	0.676	1.000
	Sig. (1-tailed)	0.000	-
	N	100	100

Analisis determinasi menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar $r^2 = 0.456$, artinya pengaruh strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap kinerja unit perusahaan sebesar 45.6 % (persen). Dengan demikian masih terdapat faktor lain selain faktor motivasi sebesar 54.4 % (persen) yang tidak diteliti.

Sedangkan analisa regresi strategi bisnis unit perusahaan kecil (X_1) terhadap kinerja unit perusahaan (Y) dapat dilihat pada persamaan regresi linier yaitu :

Tabel.IV.12
Tabel t Hitung

Coefficients^a

Mo del	Unstandardized Coefficients		Standardi zed Coefficien ts	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.897	.267		7.102	.000
strategi bisnis	.533	.079	.273	2.951	.002

a. Dependent Variable: Kinerja Unit Usaha

$$Y = a + bX$$

$$= 1.897 + 0.533 X$$

Dengan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa indikator strategi (keputusan berwawasan kedepan –alpha .3242 ; langkah terpadu – alpha .3860 ; ahli dalam produk - .3421 ; pertimbangan berbagai faktor – alpha .4781 ; inovasi produk market - .6114 ; langkah proaktif – alpha .3679 ; keberanian menenggang risiko – alpha .3679) secara bersama-sama memiliki koefisien regresi 0,533 , koefisien korelasi 0,676 , sehingga memiliki kecenderungan pengaruh yang kuat terhadap kinerja , sedangkan konstanta 1,897 menunjukkan bahwa terdapat hal-hal lain yang mempengaruhi kinerja yang berumber dari indikator diluar penelitian ini .

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji variabel independen terhadap dependen apakah ada pengaruh antara strategi bisnis perusahaan kecil terhadap terhadap kinerja perusahaan kecil. Pengujian hipotesis menggunakan istilah H0 dan Ha untuk membedakan dengan Hipotesis kerja.

Hipotesis untuk kasus ini :

H_0 : Tidak ada pengaruh strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap terhadap kinerja unit perusahaan.

H_a : Terdapat pengaruh strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap terhadap kinerja unit perusahaan.

Dasar pengambilan keputusan : Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel, jika $t_{\text{Hitung}} < t_{\text{Tabel}}$, maka H_0 diterima dan jika $t_{\text{Hitung}} > t_{\text{Tabel}}$, maka H_0 ditolak. Dari perhitungan diatas didapat t_{Hitung} didapat sebesar 2.951.

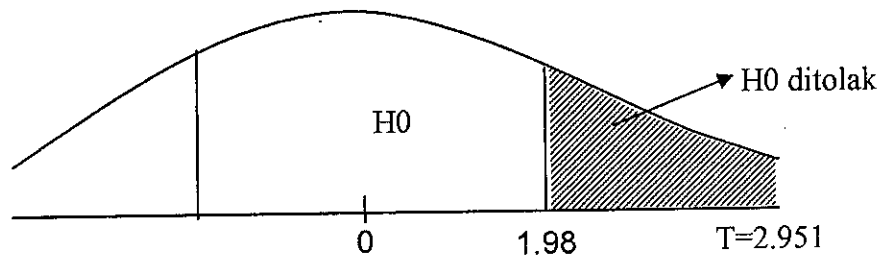
Untuk t_{tabel} : tingkat signifikansi = 5% Df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 atau $100 - 2 = 98$, t_{tabel} satu sisi, didapat angka 1.980

Keputusan :

Karena $t_{\text{Hitung}} > t_{\text{Tabel}}$ yaitu $2.951 > 1.96$ maka H_0 ditolak. Dan H_1 diterima, dengan demikian hipotesis kita diterima yaitu bahwa **Terdapat pengaruh strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap terhadap kinerja unit perusahaan.**

Makna strategis dari adalah perlunya mempertahankan dan mengembangkan strategi keputusan berwawasan kedepan ; langkah terpadu ; ahli dalam produk ; pertimbangan berbagai faktor ; inovasi produk market ; langkah proaktif ; keberanian menenggang risiko , sejalan dengan hasil penelitian Danny Miller & Peter H.Friesen (1982).

Gambar IV.1 : Posisi hipotesis strategi



IV.4. PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS PERUSAHAAN KECIL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN KECIL.

Untuk memahami lebih jauh hubungan lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil, selanjutnya di analisis melalui analisis korelasi Pearson. Alat bantu analisis digunakan program *SPSS for Windows Release 10.0*.

Hasil analisis menunjukkan nilai korelasi Person $r = 0,534$ pada pengujian signifikansi (2-tailed) sebesar 0.000. hal ini menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang sedang antara lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil, ini berarti bila lingkungan bisnis perusahaan kecil baik maka akan diikuti oleh naiknya kinerja perusahaan kecil.

Tabel IV. 13
Korelasi Pearson Lingkungan Bisnis Perusahaan Kecil
Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil

		Lingkungan Perusahaan Kecil	Kinerja Perusahaan Kecil
Lingkungan Perusahaan Kecil	Korelasi Pearson	1.000	0.699
	Sig. (1-tailed)	-	0.000
	N	100	100
Kinerja Perusahaan Kecil	Korelasi Pearson	0.699	1.000
	Sig. (1-tailed)	0.000	-
	N	100	100

Analisis determinasi menunjukkan nilai koefisien determinasi sebesar $r^2 = 0.488$, artinya pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil sebesar 48,8 % (persen). Dengan demikian masih terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja perusahaan kecil ini selain faktor lingkungan unit perusahaan sebesar 51,2 % (persen) yang tidak diteliti.

Sedangkan analisa regresi lingkungan unit perusahaan (X_2) terhadap kinerja perusahaan kecil (Y) dapat dilihat pada persamaan regresi linier yaitu :

Tabel.IV.14
Tabel koefisien Regresi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.790	.671		7.102	.000
	lingkungan uniit usaha	.327	.069	.315	3.951	.001

a. Dependent Variable: Kinerja unit usaha

$$Y = a + bX$$

$$= 1.79 + 0.327 X$$

Dengan hasil perhitungan persamaan tersebut menunjukkan bahwa indikator Lingkungan bisnis (**Dinamika lingkungan** terdiri atas :Perubahan proses produksi = .2185 ; Perubahan pelanggan = .2066 ; Dinamika persaingan = .1850 , **Hostility lingkungan** terdiri atas :Tekanan harga = .3971 ; Perubahan produk = -.1391 (tdk valid) ; Pengaruh teknologi = .1802 ; Tekanan saluran distribusi = .3749 ; Tekanan tenaga kerja = .2455 ; Ketersediaan bahan mentah = .3220 , **Keanekaragaman lingkungan** terdiri atas : Keanekaragaman selera pelanggan =-.1292 (tdk valid) ; Keanekaragaman jenis produk = .3220 ; Keanekaragaman pasar = .1292) memiliki koefisien regresi sebesar 0,327 dan koefisien korelasi sebesar 0,699 serta konstanta sebesar 1,79 Makna strategis dari temuan ini adalah adanya pengaruh yang kuat variabel lingkungan (dengan indikator tersebut dalam alinea ini)

terhadap kinerja sedangkan nilai konstanta 1,79 menunjukkan tedapat hal-hal lain yang berasal dari indikator diluar penelitian ini.

Untuk uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan untuk menguji variabel independen terhadap dependen apakah ada pengaruh antara lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil, menggunakan istilah H_0 dan H_a untuk membedakan dengan hipotesis kerja.

Hipotesis untuk kasus ini :

H_0 : Tidak ada pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil.

H_a : Terdapat pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil.

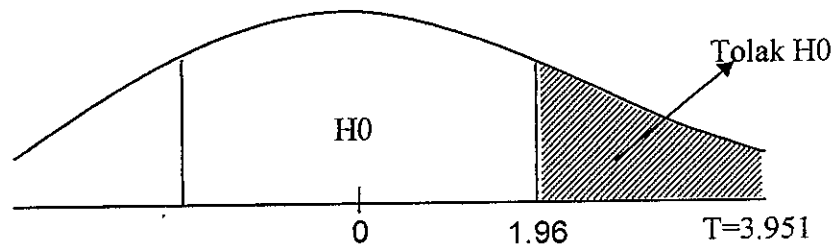
Dasar pengambilan keputusan : Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel, jika $t_{Hitung} < t_{Tabel}$, maka H_0 diterima dan jika $t_{Hitung} > t_{Tabel}$, maka H_0 ditolak. Dari perhitungan diatas didapat t_{Hitung} didapat sebesar 3.951.

Untuk t_{tabel} : tingkat signifikansi = 5% Df (derajat kebebasan) = jumlah data - 2 atau $100 - 2 = 98$, t_{tabel} satu sisi, didapat angka 1.98

Keputusan :

Karena $t_{Hitung} > t_{Tabel}$ yaitu $3.951 > 1.98$ maka H_0 ditolak. Dan H_1 diterima, dengan demikian hipotesis kita diterima yaitu bahwa Terdapat pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil.

Gambar: IV.2. Posisi hipotesis lingkungan.



IV.5. PENGUJIAN ADANYA PENGARUH STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL (x_1) DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN KECIL (x_2) SECARA BERSAMA-SAMA TERHADAP KINERJA PEUSAHAAN KECIL (Y).

Pengaruh diantara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan perusahaan kecil (X_2) terhadap kinerja perusahaan kecil (Y), pengaruh antara dua variabel independen yaitu dimana pengukuran tingkat pengaruh tersebut diukur dengan menggunakan koefisien korelasi. Berdasarkan besarnya nilai koefisien korelasi antara kedua variabel tersebut, dapat dibuat kategori berdasarkan intensitas pengaruhnya. Menurut Sugiyono (1999), intensitas pengaruh antara dua variabel dapat digolongkan sebagai berikut :

Tabel IV.15
Pedoman Untuk Memberikan Interpretasi Koefisien Korelasi

<i>Interval Koefisien</i>	<i>Tingkat hubungan</i>
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Selain intensitas pengaruh yang ada, informasi lain yang cukup penting dalam kaitannya dengan pengaruh antara dua variabel adalah arah kecenderungan berubah bersama antara dua variabel tersebut. Jika koefisien korelasi yang terhitung bertanda positif atau lebih besar dari nol, maka kedua variabel mempunyai kecenderungan berubah dengan arah yang sama, artinya jika variabel yang satu meningkat maka variabel yang lain akan meningkat juga.

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui apakah model yang digunakan dalam penelitian ini dapat menerangkan pengaruh seluruh variabel bebas yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan unit perusahaan (X_2) terhadap variabel terikat kinerja perusahaan (Y). Untuk pengujian ini digunakan pendekatan korelasi product moment dari Pearson, dengan menggunakan analisa statistik SPSS 10.0 for windows.

Pengujian regresi ganda yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan perusahaan kecil (X_2), langkah awal dalam analisa regresi berganda adalah menguji regresi terlebih dahulu untuk mengetahui apakah regresi yang dihasilkan sudah terhindar dari autokorelasi, heteroskedasitas, multikolinieritas.

a. Pengujian Autokorelasi.

Yang dimaksud dengan autokorelasi adalah variance gangguan yang sama dari variabel independen ke independen yang lain. Apabila dalam persamaan regresi ganda terdapat autokorelasi, maka penaksir persamaan regresinya bias dan tidak konsisten, juga tidak efisien lagi (Singgih Santoso: 2000).

Deteksi adanya autokorelasi yaitu dengan D-W (Durbin-Watson):

- Angka D-W dibawah -2 berarti ada autokorelasi positif.
- Angka D-W diantara -2 sampai +2 berarti tidak ada autokorelasi.
- Angka D-W diatas +2 berarti ada autokorelasi negatif.

Tabel IV.16
Hasil Uji Auto Korelasi

Regresi	N	DW	Keterangan
Strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan unit perusahaan (X_2) dan Kinerja perusahaan kecil (Y)	100	1.113	Tidak ada autokorelasi

Sumber : Hasil Penelitian

b. Pengujian Heteroskedastisitas.

Dalam persamaan regresi linear juga diasumsikan adanya heteroskedastisitas yaitu adanya variance gangguan yang sama dari suatu variabel independen ke independen yang lain. Gejala ini sangat banyak dijumpai pada data deret waktu, apabila variance gangguan tidak selalu konstan atau sama dari waktu ke waktu berarti model tersebut mengandung gejala heteroskedastisitas. Konsekwensi adanya heteroskedastisitas pada suatu model adalah bahwa penaksiran persamaan regresi tidak lagi efisien karena nilai variance.

Untuk menguji ada tidaknya gejala heteroskedastisitas dalam suatu model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Singgih Santoso: 2000).

Dasar pengambilan keputusan. (Singgih Santoso: 2000)

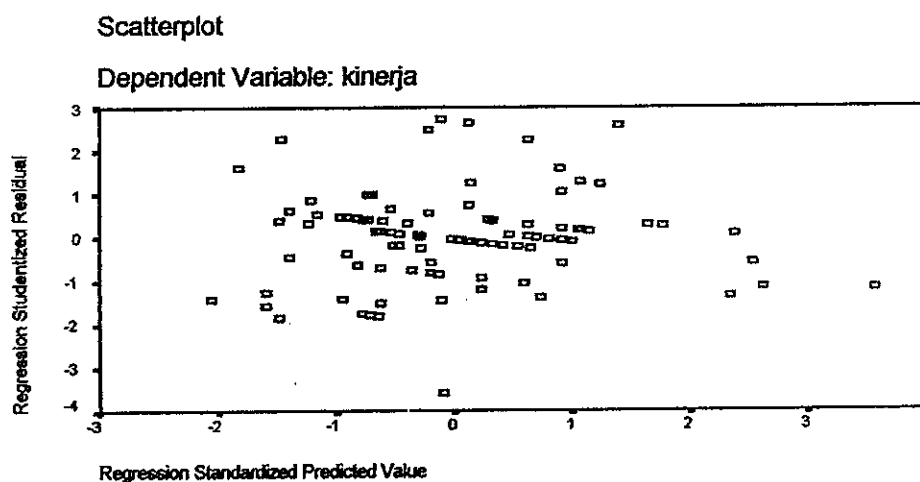
- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi Heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Dari hasil penelitian yang kami dapatkan bahwa grafik, terlihat titik-titik yang menyebar secara acak, tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik diatas maupun dibawah 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi kepemimpinan dan motivasi Terhadap kinerja.

c. Multikolinieritas

Untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi maka terdapat multikolinieriti, untuk mendeksi ada tidaknya multikolinieriti yaitu dengan melihat besaran VIF (Variance Inflation Factor) dan Tolerance.

Gambar IV.3 : Scatterplot



Adapun pedoman suatu model regresi yang bebas dari multikolinieritas adalah:

- Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1.
- Mempunyai angka Tolerance mendekati 1.

(Singgih Santoso: 2000)

Tabel IV.17
Hasil Uji Multikolinieritas

Regresi	N	VIF	Tolerance	Keterangan
Strategi Bisnis perusahaan Kecil	100	1.085	0.922	Tidak ada Multikolinieritas
Lingkungan Perusahaan Kecil		1.085	0.922	

Sumber : Hasil Penelitian

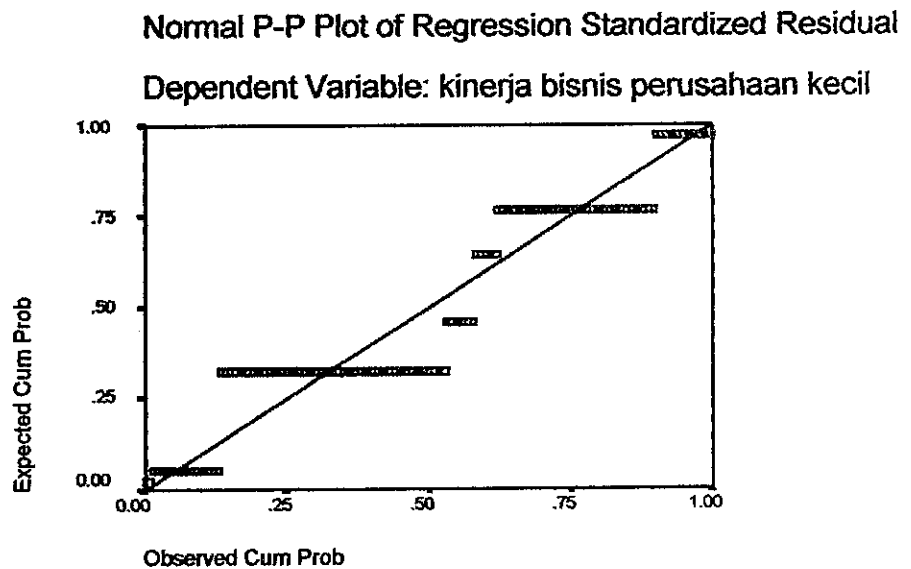
Dari hasil penelitian yang kami dapatkan ke kedua variabel independen, angka VIF ada sekitar angka 1, demikian juga nilai dari Tolerance mendekati 1. Maka model persamaan regresi ganda pada penelitian ini tidak terdapat multikolinieritas

Dapat diambil kesimpulan dari perhitungan diatas maka model regresi ganda yaitu strategi bisnis perusahaan kecil dan lingkungan unit perusahaan terhadap kinerja perusahaan kecil herhindar dari gejala heteroskedastisitas, multikolinieritas, autokorelasi.

d. Normalitas data

Uji normalitas digunakan untuk melihat sebaran data apakah asumsi normalitas dipenuhi sehingga data dapat diolah lebih lanjut, dengan hasil analisis data dengan SPSS 10.0 dihasilkan sebagai berikut :

Gambar IV.4 : Sebaran data



Deteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik. Dasar pengambilan keputusan (Sugiono:2000)

- Jika data menyebar disekitas garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi normalitas
- Jiak data menyebar jauh dari garis diagonal dan tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi normalitas

Dari grafik diatas terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta penyebarannya mengikuti arah garis digonal, maka model regresi ganda tersebut dapat dipakai untuk prediksi penelitian.

Selanjutnya persamaan regresi ganda tersebut dapat dipakai untuk mendeteksi adanya pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil dan lingkungan perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil.

Dari hasil penelitian hubungan variabel independen yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan perusahaan kecil (X_2)

terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil (Y) didapatkan r sebesar 0,812. Dapat dikatakan bahwa pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil dan lingkungan perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil terdapat hubungan yang sangat kuat, ini artinya bila faktor strategi bisnis perusahaan kecil dan lingkungan perusahaan kecil naik akan berdampak meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Jika angka ini r adalah 0.812 dikuadratkan, maka koefisiensi determinasi pengaruh ini r^2 $(0.812)^2$ adalah 0,659 dengan demikian, jika kedua faktor ini digabung secara bersama-sama akan dapat diandalkan memprediksi variabel terikat sebesar 65.9%.

Model perhitungan persamaan regresi ganda, adalah:

$$Y = 1.637 + 0.590 X_1 + 0,375 X_2$$

Dari hasil penelitian untuk regresi ganda didapatkan koefisien regresi $b_1 = 0.590$ dan, $b_2 = 0.375$, ini berarti bahwa pengaruh variabel strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) lebih besar dibanding dengan variabel lingkungan unit perusahaan (X_2) terhadap perubahan pada variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil.

Ternyata pengaruh strategi terhadap kinerja dihitung bersama sama dengan lingkungan, memiliki koefisien 0,590 yang lebih besar bila dihitung berdiri sendiri yang memiliki koefisien 0,533, sehingga ditemukan bahwa terdapat interaksi antara strategi dan lingkungan, demikian pula pengaruh lingkungan yang dihitung bersama sama dengan strategi memiliki koefisien regresi sebesar 0,375, ternyata lebih besar bila

dihitung berdiri sendiri yang memiliki koefisien 0,327 sehingga terdapat interaksi antara lingkungan dengan strategi.

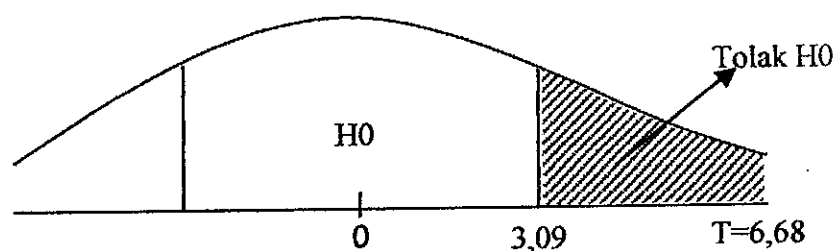
Untuk uji hipotesis regresi ganda dalam penelitian ini dilakukan terhadap variabel independen terhadap variabel dependen, yaitu :

H_0 : Tidak ada pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan unit perusahaan (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan kecil (Y).

H_a : Terdapat pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan unit perusahaan (X_2) secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan kecil (Y).

Pengujian tingkat signifikansi pengaruh variabel strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan variabel lingkungan unit perusahaan (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil ini dilakukan melalui analisis uji F, hasil uji regresi ganda ini menunjukkan bahwa $F_{hitung} = 6,68$. Sedangkan tabel F adalah 3,09. Angka-angka ini menginformasikan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$. Dengan demikian terdapat pengaruh antara kedua variabel bebas yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan perusahaan kecil (X_2) terhadap kinerja perusahaan kecil (Y).

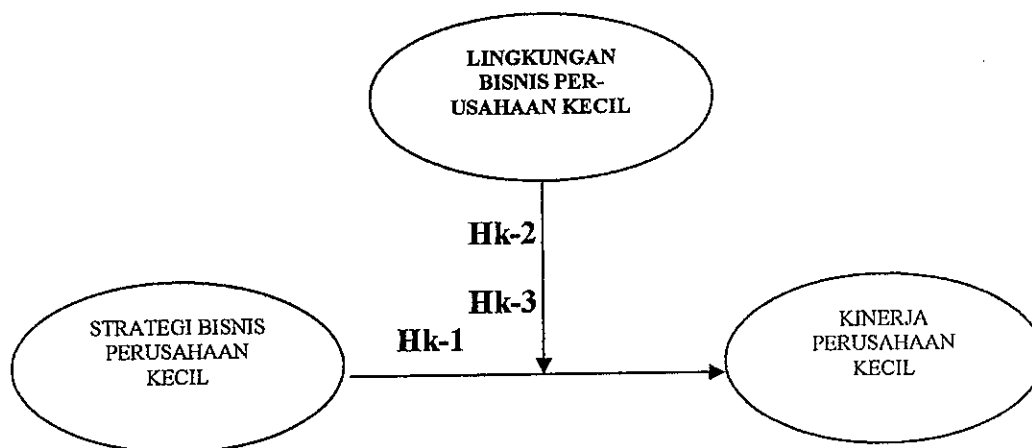
Gambar IV.5: Posisi hipotesis Strategi bersama lingkungan.



IV.6. PENGUJIAN PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS PERUSAHAAN KECIL SEBAGAI MODERATING VARIABEL TERHADAP HUBUNGAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN KECIL DENGAN KINERJA PERUSAHAAN KECIL.

Uji interaksi atau sering disebut dengan Moderated Regression Analisis (MRA) merupakan aplikasi dari regresi ganda dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsur interaksi (perkalian variabel independen) yaitu perkalian antara X_1 dan X_2 merupakan variabel moderating . Didalam penelitian ini dimana variabel independen yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan perusahaan kecil (X_2) terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil (Y) sedangkan lingkungan perusahaan kecil sebagai variabel moderating.

Gambar IV.6 : Kerangka Pemikiran Teoritis



Persamaan regresinya adalah :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_1 X_2 + e$$

- a = Konstanta
- b = Koefisien Regresi
- X_1 = Strategi bisnis perusahaan kecil
- X_2 = Lingkungan perusahaan kecil
- Y = Kinerja perusahaan kecil
- $X_1 X_2$ = Moderating.

Tabel IV.18
Hasil Korelasi Moderating

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.899 ^a	.808	.812	.3784

a. Predictors: (Constant), strategi bisnis perusahaan kecil, Moderat, lingkungan bisnis perusahaan kecil

Dari hasil penelitian hubungan variabel independen yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan perusahaan kecil (X_2) dan moderating ($X_1 X_2$) terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil (Y) didapatkan r sebesar 0,899. Dapat dikatakan bahwa pengaruh strategi bisnis perusahaan kecil, lingkungan perusahaan kecil, moderating terhadap kinerja perusahaan kecil terdapat hubungan yang sangat kuat, ini artinya bila faktor strategi bisnis perusahaan kecil, lingkungan perusahaan kecil dan interaksi moderating naik maka akan berdampak meningkatkan kinerja perusahaan dan sebaliknya. Jika angka ini r adalah 0.899 dikuadratkan, maka koefisiensi determinasi pengaruh ini r^2 $(0.899)^2$ adalah 0,808 dengan demikian, jika kedua faktor ini digabung secara

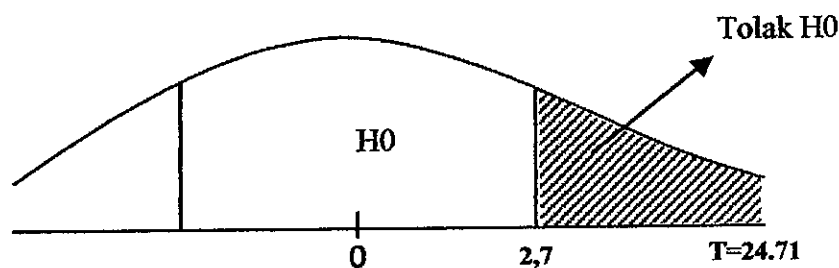
bersama-sama akan dapat diandalkan memprediksi variabel terikat sebesar 80.8%.

Model perhitungan persamaan regresi ganda, adalah:

$$Y = 1.469 + 0.689 X_1 + 0.267 X_2 + 0.261 X_1 X_2$$

Pengujian tingkat signifikansi pengaruh variabel strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan variabel lingkungan unit perusahaan (X_2) serta moderating (X_1X_2) secara bersama-sama terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan kecil ini dilakukan melalui analisis uji F, hasil uji regresi ganda ini menunjukkan bahwa F hitung = 24,713. Sedangkan tabel F adalah 2,70. Angka-angka ini menginformasikan bahwa F hitung > F tabel. Dengan demikian terdapat pengaruh antara ketiga variabel bebas yaitu strategi bisnis perusahaan kecil (X_1), lingkungan perusahaan kecil (X_2) serta interaksi moderating (X_1X_2) terhadap kinerja perusahaan kecil (Y).

Gambar IV.7 : Posisi hipotesis Lingkungan sebagai moderating variabel



Untuk menguji apakah ada pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi bisnis

perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil hipotesisnya adalah sebagai berikut:

- H0 : Tidak ada pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi bisnis perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil.
- H1 : Ada pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil sebagai moderating variabel terhadap hubungan strategi bisnis perusahaan kecil dengan kinerja perusahaan kecil.

Dari ketiga variabel independen yang dimasukkan dalam regresi ganda, variabel strategi bisnis perusahaan kecil (X_1) dan lingkungan perusahaan kecil (X_2) berpengaruh secara signifikan yaitu sig 0.00 dan sig 0.02. Sedangkan variabel moderat yang merupakan interaksi antara strategi bisnis perusahaan kecil dan lingkungan perusahaan kecil signifikansinya sebesar 0.211. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel lingkungan perusahaan kecil sebagai variabel moderating pengaruhnya tidak signifikan.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

V.1. SIMPULAN

- a. Hubungan antara strategi bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil (korelasi Person $r = 0,676$). menunjukkan bahwa terjadi hubungan yang kuat, koefisien determinasi sebesar $r^2 = 0.456$, Dengan demikian masih terdapat faktor lain selain faktor strategi sebesar 54.4 % yang tidak diteliti. Hipotesis diterima yaitu bahwa terdapat pengaruh strategi bisnis unit perusahaan kecil terhadap terhadap kinerja unit perusahaan (T Tabel = 1.96 ; T Hitung = 2.951)

Dengan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa indikator strategi (keputusan berwawasan kedepan ; langkah terpadu ; ahli dalam produk ; pertimbangan berbagai faktor ; inovasi produk market ; langkah proaktif ; keberanian menanggung risiko) secara bersama-sama memiliki kecenderungan pengaruh yang kuat terhadap kinerja , sedangkan konstanta 1,897 menunjukkan bahwa terdapat hal-hal lain yang mempengaruhi kinerja yang berumber dari indikator diluar penelitian ini .

Hasil penelitian pengaruh strategi terhadap kinerja perusahaan-perusahaan kecil kuningan di Juwana ini sejalan dengan penelitian Steiner (1969) , Mintzberg (1973) , Ansoff (1965) , Glueck (1980) , Miller & Freisen ((1980) , demikian pula hasil penelitian Danny Miller & Peter H.Friesen (1982) yang menjelaskan perlunya kecepatan pengambilan dalam situasi multikomplek , berwawasan kedepan , ahli dalam industri

yang ditangani , adanya sinergy pengambilan keputusan serta segera dilakukan penyesuaian dalam situasi yang cepat berubah.

Demikian pula hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Collins & Moore (1970) , Mintsberg (1973) , Toulouse (1980) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kuat penggunaan strategi inovasi produk , *risk proactiveness and taking* terhadap kinerja , demikian pula pendapat Miles & Snow (1978) bahwa untuk mencapai sukses dapat diterapkan strategi *complex product innovation* .

- b. Terjadi hubungan yang kuat antara lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil (korelasi Pearson $r = 0,699$) , koefisien determinasi sebesar $r^2 = 0.488$, pengaruh diluar lingkungan bisnis perusahaan kecil sebesar 51,20 %. Hipotesis diterima yaitu bahwa terdapat pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil terhadap kinerja perusahaan kecil (T Tabel = 1.98 ; T Hitung = 3.951). Dengan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa indikator Lingkungan bisnis (**Dinamika lingkungan** terdiri atas :Perubahan proses produksi ; Perubahan pelanggan ; Dinamika persaingan , **Hostility lingkungan** terdiri atas :Tekanan harga ; Pengaruh teknologi ; Tekanan saluran distribusi ; Tekanan tenaga kerja ; Ketersediaan bahan mentah , **Keanekaragaman lingkungan** terdiri atas : Keanekaragaman jenis produk ; Keanekaragaman pasar) memiliki pengaruh setingkat sedang

terhadap kinerja , sedangkan nilai konstanta 1,79 menunjukkan terdapat hal lain yang berasal dari indikator diluar penelitian ini.

Hasil penelitian tentang pengaruh lingkungan bisnis perusahaan kecil kuningan di Juwana ini mempertegas hasil penelitian Andersen , Cleveland & Schoder (1989) , Hayer & Wheel Wright (1984) Skinner (1969) yang menyatakan bahwa lingkungan memiliki pengaruh terhadap tujuan perusahaan dan merupakan dasar strategi , sedangkan Burn & Stalker (1961) , Khandwala (1977) , Mintzberg (1979) , Lawrence & Lorch (1967) , Miller & Firesen (1984) serta John E Prescott (1986) menyatakan bahwa lingkungan bisnis yang terdiri atas dinamisme dengan proses produksi , segmen pelanggan , dinamika persaingan ; *hostility* dengan penentuan harga , perubahan produk , teknologi , saluran distribusi , tenaga kerja dan bahan baku ; *heterogenity* dengan selera pelanggan , jenis pro-duk , pasar telah mempengaruhi kinerja perusahaan .

- c. Strategi bisnis perusahaan kecil bersama sama dengan lingkungan perusahaan kecil terdapat hubungan yang sangat kuat ($r = 0,812$) dengan kinerja , koefisiensi determinasi pengaruh ini $r^2 (0.812)^2$ adalah 0,659 dengan demikian, jika kedua faktor ini digabung secara bersama-sama akan dapat diandalkan memprediksi variabel terikat sebesar 65.9% , hasil perhitungan F hitung = 6,68. sedangkan F tabel adalah 3,09 .

Dari perhitungan ini diperoleh simpulan bahwa secara bersama-sama strategi dan lingkungan mempunyai pengaruh yang lebih kuat bila dibandingkan dengan strategi dan lingkungan secara terpisah , secara

bersama signifikansinya 65,9% sedangkan bila terpisah , strategi signifikansinya 45,6% dan lingkungan signifikansinya 48,8 %.

- d. Lingkungan bisnis perusahaan kecil sebagai moderating variabel signifikansinya sebesar 0.211 , menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap hubungan strategi dengan kinerja adalah tidak signifikan .Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Hambrick (1986) , Hitt , Ireland & Stadler (1982) , Jauch , Osborn & Glueck (1980) , yang menjelaskan bahwa Lingkungan dapat sebagai variabel bebas , dapat sebagai moderator hubungan strategi dan kinerja atau kombinasi keduanya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebagai moderating variabel tidak signifikan , sebesar 0.211 dapat dijelaskan dengan hasil penelitian Richard C.Becherer & John G.Mauer (1997) bahwa lingkungan yang memoderasi hubungan orientasi entrepreneur adalah bila terdapat ketidakstabilan lingkungan , sebaliknya bila terjadi lingkungan yang stabil maka sebagai moderating variabel tidak signifikan , hal ini diperkuat penelitian Zahra & Covin (1995).

V.2. IMPLIKASI KEBIJAKAN .

Kebijakan yang penting dipertahankan kaitannya dengan strategi perusahaan dengan mengacu pada penelitian Danny Miller dan Peter H.Friesen (1982) Kebijakan yang penting untuk dipertahankan kaitannya dengan kondisi lingkungan bisnis dengan Indikator mengikuti penelitian Danny Miller (1987) Kebijakan yang penting untuk dipertahankan kaitannya dengan moderasi lingkungan adalah perlunya selalu melakukan pengamatan

perkembangan lingkungan , diantisipasi bila terjadi perubahan lingkungan yang mendadak dan mengganggu penggunaan strategi yang tepat.

Langkah yang dapat dilakukan adalah :

Pertama perlunya selalu mengubah dan mengembangkan produk untuk memenuhi perubahan selera pelanggan , strategi ini mengikuti pendapat Michael P.Porter (1997) , kaitannya dengan diferensiasi untuk menghasilkan barang dan jasa unik dan memiliki nilai lebih dalam bentuk kualitas , sifat-sifat khusus dan pelayanan lainnya. Diferensiasi antara lain meliputi (Suryana – 2001) diferensiasi produk ; sistem penyampaian barang , pendekatan pemasaran , penggunaan peralatan dan konstruksi serta citra produk .

Kedua perlunya pengusaha dapat menentukan keputusan / langkahnya dengan mempertimbangkan berbagai faktor seperti pendapat Richard D'Aveni (1994) yang meliputi (a) memberi kepuasan kepada stakeholder , (b) memfokuskan pada sasaran artinya mencari posisi yang tepat bagi produk (c) segera memperkenalkan produknya ke pasar (d) menciptakan produk yang unik (e) mengubah pola-pola untuk bersaing sehingga pesaing terganggu (f) pendekatan untuk menimbulkan emosi yang menarik dan (g) meningkatkan kepercayaan bagi pelanggan dengan produk yang memuaskan .

Ketiga perlu memadukan berbagai sumberdaya yang dimilikinya , seperti pendapat Grant (1991) meliputi sumberdaya finansial , sumberdaya fisik , sumberdaya manusia , sumberdaya teknologi dan sumberdaya reputasi .

Keempat pengusaha yang berhasil karena keberaniannya mengambil risiko , seperti yang dikemukakan Suryana (2001) meliputi risiko pesaing

yaitu kegagalan untuk mengalahkan kemampuan dan kesediaan pesaing dalam mempertahankan posisinya di pasar ; risiko teknik berupa kegagalan dalam proses pengembangan produk dan risiko finansial yaitu kegagalan akibat ketidakcukupan dana sehingga peluang tidak dapat dimanfaatkan .

Kelima , penentuan harga yang tepat dalam pasar yang berkembang dan kesempatan perubahan harga di pasar internasional mengikuti jejak perusahaan kuningan skala menengah yang berorientasi ekspor , kesempatan ini sejalan dengan pendapat Justin G.Longenecker , Carlos W.Moore & J.William Petty (2000) yang mengatakan bahwa perusahaan kecil dapat sama berhasilnya dengan perusahaan besar di pasar internasional dengan memanfaatkan perangkat komunikasi mutakhir (lewat internet dsb) , dijelaskan lebih lanjut bahwa seorang wirausahawan perlu mempelajari kebudayaan , politik dan kekuatan ekonomi dalam pasar luar negeri.

Keenam .pemanfaatan saluran distribusi yang tepat sehingga dapat memperluas pasar , Distribusi meliputi pergerakan fisik produk maupun pendirian hubungan untuk menyusun pergerakan produk dari produsen ke pengguna , dengan mempertimbangkan biaya , cakupan dan pengendalian (Justin G.Longenecker , Carlos W.Moore & J.William Petty - 2000)

Ketujuh mendapatkan bahan baku yang cepat sesuai hasil survey UKSW Salatiga (2001) , terdapat beberapa pilihan (Michael Porter-1980) kaitannya dengan strategi pengadaan bahan baku antara lain (a) pembelian terpecah (b) menentukan sumber-sumber pengganti . Strategi ini diperlukan

apabila perusahaan menghadapi pemasok yang memiliki kekuatan untuk menekan pembeli.

Kedelapan , perlu mengembangkan jenis produk dari yang sudah terbiasa dibuat dan berani mengembangkan jenis produk sesuai pendapat Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore & J.William Petty (2000) bahwa bisnis skala kecil dapat memilih strategi (a) produk tunggal / pasar tunggal (b) produk tunggal / pasar ganda (c) produk dimodifikasi /pasar tunggal (d) produk dimodifikasi / pasar ganda (e) produk ganda / pasar tunggal (f) produk ganda/pasar ganda.

Kesembilan , langkah yang dapat dilakukan (Kathrin Watson,Sandra Hogarth & Nicholas Wilson - 1983) , adalah (a) meningkatkan kekuatan dan mengurangi kelemahan di lingkungan internal terdiri atas *characteristics of the founder dan characteristics of the business* dan (b) memanfaatkan peluang dan mengurangi ancaman lingkungan eksternal terdiri atas *the business infrastructure dan the business customers* .

V.3. KETERBATASAN PENELITIAN .

Ketepatan hasil penelitian banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor , **pertama** adalah masih terlalu sedikitnya penelitian terhadap industri kecil kuningan seperti yang terdapat di Juwana Kabupaten Pati , sehingga penelitian ini banyak mengandalkan pada jurnal – jurnal dari negara lain yang kecocokannya di Indonesia masih memerlukan pengujian lebih lanjut. **Kedua** , walaupun penelitian ini menggunakan pendekatan perusahaan

formal (yang berizin) , industri kecil memiliki pesaing industri skala rumah tangga dan kerajinan keluarga yang luput dari penelitian ini ,

V.4. AGENDA PENELITIAN MENDATANG.

Penelitian yang masih dapat dilakukan untuk mengembangkan penelitian ini adalah :

- a. Penelitian pengaruh lingkungan sebagai moderating variabel kali ini menggunakan analisis uji interaksi sebagaimana dijelaskan Imam Ghozali (2001) sehingga masih perlu pengujian dengan analisis uji selisih mutlak dan uji residual .
- b. Masih memerlukan pengujian apakah strategi dan lingkungan industri kecil dengan indikator seperti dalam penelitian ini yang ditengarai mempengaruhi kinerja berlaku pula pada industri lain misalnya industri tapioka di Kabupaten Pati , Kabupaten Cilacap ; industri batik di Surakarta , Yogyakarta , Pekalongan ; industri berbahan baku kulit di Bandung , Sidoarjo , Magetan ; industri mebel di Jepara Klaten dan sebagainya.
- c. Perlu diteliti lebih lanjut peran strategi operasi dan pemasaran perusahaan kecil dalam meningkatkan kinerja perusahaan .

DAFTAR PUSTAKA

- Alan Hankinson : “ The key factors in the profiles of small firm owner-managers that influence business performance.The South Coast Small Firms Survey, 1997-2000 “ **Industrial and Commercial Training** ,Vol 32 No 3-2000.
- Aki Kangasharju : “ Growth of the Smallest : Determinants of Small Firm Growth During Strong Macroeconomic Fluctuations “ **International Small Business Journal** –19.1.
- Alan Hankinson , David Bartlett and Bertrand Ducheneaut :’ The key factors in the small profiles of small-medium enterprise owner-managers that influence business performance “ **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, Vol 3 No 4 -1997.
- Danny Miller : “ The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy “ **Strategic management Journal** .8- 1987.
- Danny Miller and Peter H.Fiesen : “ Strategy making and Environment: The Third Link “ **Strategic Management Journal**, 8-1982.
- David Kirk : “ Entrepreneurial context and behavior in SMEs , an investigation of two contrasting manufacturing firms “ **International Journal of entrepreneurial Behaviour and Research** , Vol 4 No 2-1998.
- Donald L.Sexton and John D.Kasarda : “ **Entrepreneurship** “PWS-Kent – 1992.
- Ian Chaston : “ Small firm performance : assessing the interaction between entrepreneurial style and organizational structure “, **European Journal of Marketing** Vol 31 No 11/12-1997.
- John E. Prescott : “ Environments as Moderators of The Relationship Between Strategy and performance “ **Academy of management Journal** .Vol 29 No 2-1986.
- Justin G.Longenecker, Carlos W.Moore and J.William Petty : **Small Business Management , an Entrepreneurial Emphasis** “ (terjemahan Salemba Empat) 2001.
- Kathryn Watson, Sandra Hogarth-Scot and Nicholas Wilson :” Small business start-ups: success factors and support implikations” **International journal of entrepreneurial behaviour and research** Vol 4 No 3-1998.

- Keith Glancey : “ Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms “ **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research** ,Vol4 No 1-1998.
- Keith Glancey, Malcolm Greig and Malcolm Pettigrew : “Entrepreneurial dynamics in small business service firms “ **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, Vol 4 No 3-1998.
- Lawrence R.Jauch and William F.Glueck : “ **Strategic Management and Business Policy** “ (terjemahan Erlangga)-1988.
- A.Hit. Michael , R.Duane Ireland and Robert E.Hoskinson : “**Strategic management, Competitiveness and Globalization** “ (terjemahan Erlangga)-1999
- H. Morris. Michael and Pamela S.Lewis : “ The determinants of entrepreneurial activity , implications for marketing “ , **European Journal of Marketing** Vol 29 No 7- 1995.
- H.Morris. Michael, Leyland F.Pitt and Pierre Berthon : “Entrepreneurial activity in the Third World informal sector, the view from Khayelitsha “ **International Journal of entrepreneurial Behaviour & research** Vol 2 No 1-1996.
- H.Morris. Michael, Roy W.Williams and Deon Nel : “ Factors influencing family business succession “ **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research** , Vol 2 No 3-1996.
- Morgan P.Miles , Jeffrey G.Covin and Michael B.Heeley : “ The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance “ **Journal of marketing Theory and Practice**, spring 2000.
- C.Becherer. Richard and John G.Maurer : “ The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms “ **Entrepreneurship Theory and Practice**,Fall 1997,Baylor University .
- Sugiyono , : “**Metode Penelitian Bisnis** “ Alfabeta – 2001.
- Suryana , : “**Kewirausahaan** “ Salemba Empat-2001.
- Schamp.Tom and Dirk Deschoolmeester: “ Strategic and operational planning attitudeinal changes and the survival and growth of business start-ups revisited “ **International journal of entrepreneurial behaviour & research** , Vol 4 No 2-1998.