



JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI

JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS DIPONEGORO

Imroatul Khasanah

*Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Karakteristik Industri
Pada Strategi Pemasaran Internasional Terhadap Kinerja Perusahaan Kecil*

Andriyani

*Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Pemasaran
Guna Meningkatkan Kinerja Perusahaan
(Studi Kasus pada UKM Mebel di Jawa Tengah)*

Irene Rini, DP dan Heru Setiyawan

*Kebijakan Pendanaan Dan Kebijakan Dividen Pada Perusahaan Tumbuh
dan Tidak Tumbuh dengan Pendekatan Asosiasi Proksi Investment Opportunity Set
(Studi Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2002-2006)*

Farida Indriani

*Studi Mengenai Orientasi Inovasi, Pengembangan Produk dan Efektifitas
Promosi Sebagai Sebuah Strategi untuk Meningkatkan Kinerja Produk*

Harjum Muharam dan Hanung Sakti

*Analisis Perbedaan Likuiditas Saham, Kinerja Keuangan,
dan Return Saham di Sekitar Pengumuman Stock Split*

Eisha Laratuva

*Pengaruh Tekanan Pekerjaan, Tekanan Keluarga, Konflik Pekerjaan-Keluarga
Terhadap Kesejahteraan Perempuan Bekerja dengan Dukungan Sosial Sebagai Variabel
Moderating (Studi pada Perempuan Pekerja di Bank Jawa Tengah di Semarang)*

John Fitzgerald Erens Marcus dan Fuad Mas'ud

*Pengaruh Kepribadian, Persepsi Terhadap Pekerjaan, Pengalaman Kerja,
Dukungan Sosial dan Locus Of Control Terhadap Stres Kerja Pada Perawat
(Studi Pada Rumah Sakit Panti Wilasa "Citarum")*

Prasetiono dan Epri Ayu Hapsari

*Analisis Rasio Keuangan Untuk Memprediksi Pertumbuhan Laba
(Studi Kasus: Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta
Periode 2001 Sampai Dengan 2005)*

JURNAL STUDI MANAJEMEN & ORGANISASI

Penasehat:

Dekan Fakultas Ekonomi UNDIP
Ketua Jurusan Manajemen

Susunan Dewan Redaksi :

Ketua

Fuad Mas'ud
(Universitas Diponegoro)

Sekretaris

M. Syaichu
(Universitas Diponegoro)

Anggota

Ibnu Widiyanto (Universitas Diponegoro)
Ahyar Yuniawan (Universitas Diponegoro)
S Wachid Ciptono (Universitas Gadjah Mada)
Sugeng Wahyudi (Universitas Diponegoro)
Augusty Ferdinand (Universitas Diponegoro)
Slamet Widodo (Universitas Bengkulu)
Suharnomo (Universitas Diponegoro)
Armanu Thoyib (Universitas Brawijaya)
Harjum Muharram (Universitas Diponegoro)
Intan Ratnawati (Universitas Diponegoro)

Produksi dan Distribusi:

I Made Bayu Dirgantara, SE, MM

Administrasi:

Dwi Achmad Ansori

Alamat Redaksi:

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi UNDIP
Jl. Erlangga Tengah 17 Semarang (50241)
Telp.: (024) 8444566 Fax: (024) 8449212
e-mail: a_yuniawan@eudoramail.com atau
ahyar_y@fe.undip.ac.id

Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi adalah jurnal yang dimaksudkan untuk mempublikasikan artikel yang berisi gagasan, laporan hasil penelitian, pembahasan teori dan konsep dalam bidang manajemen terutama manajemen fungsional (pemasaran, keuangan, sumber daya manusia dan operasi) serta berbagai aspek sosial yang terkait erat dengan bidang manajemen dan organisasi. Jurnal STUDI MANAJEMEN DAN ORGANISASI terbit 2 kali setahun. Artikel yang dimuat bukan cerminan sikap dan/atau pandangan redaksi. Tanggung jawab isi artikel terletak pada penulis.

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Pembaca yang terhormat,
Syukur Alhamdulillah kita panjatkan kepada Allah SWT dengan terbitnya nomor perdana jurnal STUDI MANAJEMEN DAN ORGANISASI yang diterbitkan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UNDIP Semarang.

Perkembangan ilmu pengetahuan yang pesat sudah selayaknya juga diikuti oleh dunia bisnis. Untuk mengatasi kesenjangan antara dunia bisnis dan ilmu pengetahuan, diperlukan sarana bagi akademisi untuk menuangkan hasil pemikirannya, yaitu berupa jurnal ilmiah sebagai media penuangan ide-ide, konsep/gagasan maupun pemikiran-pemikiran.

Jurnal STUDI MANAJEMEN DAN ORGANISASI diterbitkan dengan tujuan untuk menampung ide-ide, konsep/gagasan maupun pemikiran dari para akademisi dan praktisi bisnis yang berkaitan dengan permasalahan manajemen, bisnis dan organisasi. Fokus tulisan pada jurnal ini nantinya akan lebih dititikberatkan pada ide-ide, konsep/gagasan dan pemikiran yang berkaitan dengan solusi manajemen, bisnis, dan organisasi baik secara teoritis (*library research*) maupun terapan.

Redaksi mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah bersedia memberikan kontribusinya pada terbitan perdana ini. Redaksi menerima sumbangan tulisan dari para akademisi dan praktisi bisnis untuk dimuat dalam jurnal ini yang sesuai dengan misi jurnal ini.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang, Januari 2009

Redaksi

ANALISIS PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN TERHADAP STRATEGI PEMASARAN GUNA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada UKM Mebel di Jawa Tengah)

Andriyani

Abstract

Economy crisis 'turbulency in the latest 1997 and acceleration process of loosening up procedures in commerce in APEC's meeting at Bogor 1994, forcing SMEs (Small and Medium Sized Enterprises) to rearrange many factors that make them difficult to be competitive in a global world, such as lack the capabilities, market power, and many resources like multinational corporation. This in done because SMEs having a process of production that tend to need many people as a workers with the result able to extent many work of chance, SMEs also go to restrains of Indonesia's economy collapse, other that the existing of entrepreneur of SMEs in other place make a beginning process of industrialization development in that area, even in agriculture or urban area. Because of those being looked for many variables that support SMEs' successful to against this globalization.

This research objectives on how the effect of supporting variables SMEs' successful, such as an entrepreneurial orientation, marketing strategies, product specialization strategy, and tactics, to SMEs performance.

The samples are owners, can be executive person or people who have responsibility to manage furniture's SMEs in Central Java with minimal operational experience is 1 year; know and able to each product; and have 20 - 99 employees.

Data is collected through questionnaires that spread to respondents, as many as 130 respondents from 150 objects respondents by returning the questionnaires.

By using AMOS 4.01, model has found to accepted with the result of Chi Square amount 323,533, with probability = 0,073. Result of other Goodness of Fit showed that result is good, except GFI and AGFI that acceptable with marginal. The result testing of realibility show the reliable measure because each variables have a reliability more than 0,7.

The finding showed that there is a significant influence entrepreneurial orientatin corporation to marketing strategy, with the result that increasing SMEs performance.

Abstrak

Badai krisis ekonomi di akhir tahun 1997 dan percepatan liberalisasi perdagangan dalam pertemuan APEC di Bogor 1994, memaksa UKM (Usaha Kecil dan Menengah) untuk membenahi faktor-faktor yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global,

seperti tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Hal ini dilakukan karena selain UKM memiliki proses produksi yang cenderung padat karya sehingga mampu memperluas kesempatan kerja, UKM juga menjadi penahan runtuhnya kemampuan ekonom Indonesia, selain itu keberadaan pengusaha kecil dan menengah di suatu daerah merupakan proses awal bagi perkembangan industrialisasi di daerah, baik di daerah pertanian maupun daerah perkotaan. Karena itu perlu dicari variabel-variabel apa sajakah yang akan mendukung keberhasilan UKM dalam menghadapi era globalisasi ini.

Penelitian ini berfokus pada bagaimana pengaruh variabel pendukung keberhasilan UKM yaitu orientasi kewirausahaan, strategi-strategi pemasaran yaitu strategi keunggulan pemasaran; strategi keunggulan mutu; dan strategi spesialisasi produk, kemudian taktik-taktik, seperti alih teknologi; persiapan menembus pasar luar negeri; dan respons globalisasi, terhadap peningkatan kinerja UKM tersebut. Nantinya dapat dilihat seberapa besar pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Adapun responden yang dijadikan sampel adalah yang memiliki kriteria sbb : para owner/pemilik, dapat juga pihak eksekutif atau orang yang diberi tanggung jawab mengelola perusahaan UKM Mebel di Jawa Tengah dengan pengalaman operasional perusahaan minimal 1 tahun, mengetahui dan menguasai setiap produk dan memiliki karyawan sejumlah 20 – 99 orang.

Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada responden, dari 150 kuesioner yang diterima kembali sebanyak 130.

Hasil komputasi menunjukkan bahwa model full SEM dengan menggunakan software AMOS 4.01 sudah memenuhi syarat kelayakan model, yaitu dengan nilai Chi Square sebesar 323,533 dengan probability sebesar 0,073. Pengujian goodness of fit lainnya menunjukkan dalam kategori baik, kecuali GFI dan AGFI yang diterima secara marginal. Hasil pengujian reliability menunjukkan ukuran yang reliabel karena masing-masing variabel memiliki reliability yang lebih besar dari 0,7.

Jadi dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan pada orientasi kewirausahaan perusahaan terhadap strategi pemasaran, sehingga meningkatkan kinerja perusahaan Usaha Kecil dan Menengah.

Kata kunci : orientasi kewirausahaan, strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu, strategi spesialisasi produk, alih teknologi, persiapan menembus pasar luar negeri, resp

PENDAHULUAN

Keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka (Miles and Snow 1978 ; Porter 1980). Strategi mencerminkan respon jangka pendek dan jangka panjang perusahaan terhadap tantangan-tantangan dan peluang-peluang usaha yang ada.

Menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi *entrepreneurial*. Orientasi *entrepreneurial* (orientasi kewirausahaan), atau *entrepreneurship* (insting wirausaha), mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap inovatif, proaktif, berani mengambil resiko, otonom dan agresif-kompetitif untuk mencapai tujuan-tujuan strateginya (Dess, Lumpkin and Covin 1997 ; Miller and Friesen 1984).

Penelitian ini dilakukan penulis, selain karena masih sedikit penelitian yang dilakukan dalam menguji peran *entrepreneurship* (insting wirausaha) terhadap strategi pemasaran (Dess, Lumpkin dan Covin; 1997, Miller dan Friesen; 1984), penulis juga ingin melihat hubungannya dengan kinerja perusahaan dalam lingkup usaha kecil dan menengah (Gary Knight, 2000), yang terimbas globalisasi. Sampel industri yang digunakan pada penelitian Gary Knight adalah industri elektronik dan peralatan listrik, produk tekstil, pakaian dan produk-produk terkait. Penulis meneliti lebih lanjut pada sektor industri *furniture* (mebel) untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan pada UKM terhadap strategi-strategi pemasaran yaitu strategi keunggulan pemasaran; strategi keunggulan mutu; dan strategi spesialisasi produk, pengaruh ketiganya terhadap taktik alih teknologi baru, respons globalisasi dan persiapan menembus pasar luar negeri guna meningkatkan kinerja perusahaan di era globalisasi. Lokasi yang diambil yaitu UKM mebel (dengan karyawan ≤ 100 orang) di Jawa Tengah (dengan data dari ASMINDO tahun 2002-2003) agar secara signifikan dapat diketahui pengaruh penerapan strateginya dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Seperti yang diungkapkan di awal bahasan ini, *research problemnya* antara lain kondisi mayoritas yang dihadapi oleh UKM di Indonesia umumnya adalah banyak usaha kecil dan menengah yang tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Dan faktor-faktor inilah yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global. Dari situlah timbul pertanyaan besar bagaimana kesiapan dunia usaha khususnya UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut. Dengan permasalahan-permasalahan tersebut, UKM di Indonesia umumnya harus menemukan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja yang dapat bersaing di era perdagangan bebas.

Research gap yang didapatkan pada penulisan ini adalah keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka (Miles and Snow 1978; Porter 1980), di lain pihak menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Gary Knight (2000), menyelidiki hubungan orientasi kewirausahaan, taktik dan strategi pemasaran dengan kinerja usaha kecil dan menengah yang terimbas globalisasi.

TELAAH TEORITIS

Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Distribusi UKM di Indonesia menurut Komisi Perdagangan dan Investasi APEC (1994 dalam Bjerke, 2000) adalah pertanian (63,66%), perdagangan (17,42%), pabrikan (8,79%), jasa (4,99%), konstruksi (3,29%) dan bidang usaha lain (1,85%). Biro Pusat Statistik mendefinisikan UKM sebagai industri yang memiliki karyawan kurang dari 100 karyawan. BPS mengelompokkan industri ke dalam 4 golongan yaitu : (a) industri kerajinan : 1-4 karyawan/perusahaan, (b) industri kecil : 5-19 karyawan/perusahaan, (c) industri sedang : 20-99 karyawan/perusahaan, dan (d) industri besar : lebih dari 100 karyawan/perusahaan.

Sedang menurut Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai asetnya, yaitu usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) bernilai kurang dari Rp. 600 juta. Departemen Perdagangan membatasi usaha kecil berdasarkan modal kerjanya, yaitu usaha (dagang) yang modal kerjanya bernilai kurang dari Rp. 25 juta.

Sedangkan Kadin (Kamar Dagang dan Industri) terlebih dahulu membedakan usaha kecil menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah yang bergerak di bidang perdagangan, pertanian dan industri, dimana yang dimaksud usaha kecil untuk kelompok ini adalah usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari Rp. 600 juta. Kelompok kedua adalah yang bergerak dalam bidang konstruksi. Adapun untuk kelompok kedua yang dimaksud usaha kecil adalah yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 250 juta dan memiliki nilai usaha kurang dari 1 miliar.

Menurut SK Menteri Perindustrian RI Nomor : 133/M/SK/8/1979, tanggal 3 Agustus 1979, yang dimaksud dengan industri kecil adalah :

- (a) Jumlah seluruh kekayaan (*assets*) tidak lebih dari Rp. 100.000.000
- (b) Jumlah penanaman modal (investasi) pada peralatan, tidak lebih dari Rp. 70.000.000
- (c) Nilai penanaman modal (investasi) per tenaga kerja tidak lebih dari Rp. 625.000
- (d) Pemilikan oleh warga negara Indonesia

Definisi menurut UU No. 9/1995, yang dimaksud usaha kecil adalah :

- a. memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan, atau
- b. memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 1 miliar;
- c. milik Warga Negara Indonesia;
- d. 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;

- e. berbentuk usaha orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi.

Definisi lain dikemukakan oleh Wiltshire Committee (1971), yaitu : Sebuah bisnis kecil adalah dimiliki dan dikelola secara independen, dengan keputusan dan pengawasan berada pada pihak owner yang sekaligus sebagai manajer.

Data UKM yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data yang diambil dari Biro Pusat Statistik.

Yang menjadi pertanyaan besar kemudian adalah bagaimana kesiapan dunia usaha termasuk UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut (Hidayat, 1995). Faktor penting yang harus diatasi adalah kelemahan UKM itu sendiri. Beberapa kelemahan UKM yang diidentifikasi oleh Hidayat (1995) adalah :

1. Kelemahan dalam akses dan pengembangan pangsa pasar
2. Kelemahan dalam struktur permodalan dan keterbatasan akses terhadap sumber modal
3. Keterbatasan dalam akses dan penguasaan teknologi
4. Kelemahan di bidang organisasi dan manajemen
5. Keterbatasan jaringan usaha dan kerjasama

Sedangkan menurut Baswir (1998) disebutkan kelemahan utama dari usaha kecil adalah kelemahan manajerial. Penelitian Bjorn Vidar Bjerke (2000) menunjukkan bahwa UKM di Asia Tenggara memiliki masalah utama antara lain:

1. Kesulitan menemukan permodalan bank untuk ekspansi
2. Meningkatnya biaya produksi dan operasi
3. Mudah terpengaruh fluktuasi ekonomi setempat
4. Kesulitan mendapatkan pegawai (staff) yang kompeten karena sempitnya pasar tenaga kerja
5. Rendahnya teknologi
6. Manajemen yang lemah
7. Terkadang menghadapi masalah dengan harga tanah yang tinggi (untuk lokasi usaha)
8. Tidak ada apresiasi yang baik dengan teori pemasaran (model barat)
9. Kurangnya kebijakan nasional yang mendukung

Orientasi Kewirausahaan Perusahaan

Menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan (orientasi *entrepreneurial*), atau *entrepreneurship* (insting usaha), mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk bersikap dibawah ini untuk mencapai tujuan-tujuan strategiknya (Dess, Lumpkin and Covin 1997 ; Miller and Friesen 1984) yaitu :

1. Inovatif

Daya inovasi mengacu pada lingkup perusahaan yang menunjang ide-ide segar, eksperimentasi, dan proses-proses kreatif untuk menghasilkan produk baru, teknik-teknik atau teknologi baru.

2. Proaktif

Sikap proaktif merupakan kebalikan dari sikap reaktif yaitu mengambil inisiatif secara agresif dalam berbisnis dan menjadi yang terdepan dalam membentuk lingkungan usaha demi keuntungan perusahaan.

3. Berani mengambil resiko

Berani mengambil resiko mencerminkan kecenderungan untuk mengerahkan sumber daya dalam proyek-proyek yang prospek kegagalannya cukup besar, namun bila berhasil keuntungan yang diperoleh juga besar.

4. Otonom

Otonom mengacu pada kemandirian individu atau tim dalam melahirkan ide-ide atau visi dan melaksanakan ide-ide tersebut hingga membuahkan hasil.

5. Agresif-kompetitif

Kompetitif-agresif mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk bersaing secara ketat dan langsung bagi semua kompetitornya untuk menjadi yang terbaik (Covin and Slevin 1989 ; Khandwalla 1977 ; Lumpkin and Dess 1996 ; Miller and Friesen 1984 ; Morris and Paul 1987).

Orientasi kewirausahaan dikaitkan dengan : (1) sikap mencari peluang, (2) berani mengambil resiko, dan (3) pengambilan keputusan yang digawangi oleh pemimpin yang kuat atau organisasi yang memiliki sistem-sistem nilai tertentu (Dess, Lumpkin and Covin 1997 ; Miles and Snow 1978). Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan lebih banyak mengadakan inovasi-inovasi pasar produk, berani menjalankan usaha yang beresiko dan memulai inovasi-inovasi yang proaktif (Miller and Friesen 1984 ; Morris and Paul 1987).

Dess, Lumpkin dan Covin (1997) menyimpulkan bahwa lingkungan yang kompleks dan tak pasti membutuhkan sikap wirausaha yang kuat dalam perumusan strategi. Mereka menyatakan bahwa sikap yang pasif akan melemahkan kinerja, karena basis keunggulan kompetitif perusahaan, struktur industri dan standar kinerja produk tidak bisa bertahan lama atau terus berubah. Keberhasilan produk pasar hanya dapat dicapai melalui sikap kompetitif-agresif dan proaktif untuk mendorong perusahaan jauh ke depan meninggalkan pesaing-pesaingnya. Singkatnya, orientasi kewirausahaan sangat berguna dalam lingkungan-lingkungan usaha yang tak pasti dan terus berubah (Dess, Lumpkin and Covin 1997 ; Miller and Friesen 1984). Dengan turbulensi pasar akibat globalisasi, hanya UKM yang berorientasi kewirausahaan yang dapat bertahan lebih baik dari perusahaan yang tidak berorientasi demikian.

Dalam penelitian sebelumnya, orientasi kewirausahaan juga dikaitkan dengan inovasi dalam teknik-teknik administrasi, sikap kompetitif-proaktif, kecenderungan

manajemen terhadap proyek-proyek riskan, dan penekanan pada “ tindakan yang berani dan luas “ untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Covin & Slevin 1989 ; Khandwalla 1977 ; Miller & Friesen 1984 ; Morris & Paul 1987).

Manajer yang *entrepreneurial* (wirausaha) akan merekayasa ulang sistem-sistem mereka, hingga menghasilkan gabungan sumber daya pemasaran dan produktif yang benar-benar baru. Orientasi kewirausahaan diperlukan untuk mengedepankan strategi-strategi baru. Perusahaan juga akan merancang “ koleksi strategi-strategi *entrepreneurial* (wirausaha) “ untuk merespon lingkungan usahanya secara proaktif (Dess, Lumpkin & Covin 1997 ; Knight 1997 ; Morris & Paul 1987).

Perusahaan yang bersaing dalam lingkungan usaha dinamis dapat lebih berhasil bila memiliki orientasi *entrepreneurial* seperti sikap inovatif, berani mengambil resiko dan sikap proaktif (Dess, Lumpkin & Covin 1997 ; Khandwalla 1977 ; Miller & Friesen 1984 ; Morris & Paul 1987). Pengusaha lebih cenderung untuk meluncurkan aktivitas usaha baru bila kekecewaan mereka terhadap kondisi-kondisi lingkungan juga meningkat. Pada umumnya, perusahaan berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran responsif dan antisipatif (Dess, Lumpkin & Covin 1997 ; Khandwalla 1977 ; Miller & Friesen 1984 ; Morris & Paul 1987).

Strategi Keunggulan Pemasaran

Perumusan strategi merupakan proses tingkat perusahaan yang mencakup berbagai aktivitas untuk merumuskan misi dan tujuan perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut antara lain : (1) analisis, (2) perencanaan, (3) pengambilan keputusan, dan (4) manajemen, dimana semua ini dilandaskan pada sistem nilai dan kultur organisasi (Miller & Friesen 1984 ; Porter 1980).

Strategi pemasaran mengacu pada strategi-strategi pemasaran primer yang menjadi landasan manajemen. Strategi pemasaran mencerminkan : (1) strategi untuk menjadi yang terdepan dalam pemasaran, (2) kualitas, (3) spesialisasi produk, yang semuanya muncul dalam analisis faktor indikator-indikator orientasi strategi (Morrison & Roth 1992).

Keunggulan pemasaran dicirikan dengan : (1) teknik-teknik pemasaran yang inovatif, (2) penempatan tenaga kerja terampil, dan (3) kontrol terhadap jalur-jalur distribusi secara cermat (Morrison & Roth 1992). Bagi kebanyakan perusahaan, strategi pemasaran yang unggul menjadi persyaratan penting bagi kesuksesan mereka.

Penerapan strategi pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsif terhadap pasar tertentu, karena pemasaran menjadi sarana bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumennya. Ciri utama strategi pemasaran adalah tindakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan strategi sangat penting bagi UKM karena berfungsi sebagai : (1) pedoman untuk menetapkan tujuan, (2) keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan operasional (Pelham & Wilson 1995).

Tujuan pemasaran adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi pemasaran menjadi tuntutan bagi manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target pemasaran internasional (Cavusgil & Zou 1994 ; Szymanski ; Bharadwaj & Varadarajan 1993). Singkatnya, inti dari strategi pemasaran adalah bersikap responsif terhadap perubahan pasar. Strategi pemasaran juga akan mendorong perusahaan untuk mengakuisisi teknologi guna menciptakan produk-produk baru dan memperbaiki produk-produk lama agar dapat diterima di pasar luar negeri.

Selain itu, orientasi pemasaran membuat perusahaan menjadi responsif dan selalu mengejar peluang-peluang pasar, oleh karenanya banyak usaha yang akan merespon tekanan globalisasi dengan memperluas aktivitas-aktivitas penjualan mereka ke pasar-pasar luar negeri (Bloodgood, Sapienza & Almeida 1996).

Strategi Keunggulan Mutu

Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa kualitas utama *entrepreneurship* adalah *new entry*, yaitu memasuki pasar baru dengan meluncurkan produk baru maupun produk lama mereka. Keunggulan kualitas adalah menghasilkan produk-produk jasa dengan kualitas unggulan, yang bahkan melebihi pengharapan konsumen (Buzzell & Gale 1987 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan 1993). Kualitas produk unggulan akan memperkuat loyalitas konsumen dan perusahaan juga dapat mematok harga yang lebih tinggi dari pesaingnya (Buzzell & Gale 1987).

UKM yang bersaing dalam lingkup global akan berusaha menetapkan standar kualitas mereka agar tidak kalah dari produk-produk luar yang menjadi saingannya. Kesadaran mutu yang muncul dari proses perbandingan ini akan mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan diri (Buzzell & Gale 1987 ; Cvar 1986). Dengan semakin ketatnya persaingan, para pengrajin komponen maupun barang-barang jadi akan banyak berinvestasi pada peningkatan mutu untuk mempertahankan konsumen lama dan menggaet konsumen baru. Investasi semacam ini membutuhkan akuisisi teknologi.

Strategi Spesialisasi Produk

Spesialisasi produk adalah fokus pada keistimewaan produk, yang dibandrol pada harga lebih tinggi, dan diedarkan secara terbatas (Porter 1980). Ini serupa dengan strategi fokus Porter dimana perusahaan menarget pasar tertentu dengan mengeluarkan produk unggulan yang inovatif dan berbeda dari produk saingannya.

Perusahaan yang mengejar strategi spesialisasi produk akan berfokus untuk menghasilkan produk-produk khas atau istimewa dan menciptakan barang yang berbeda untuk segmen pasar tertentu. Aspek penting disini adalah pengembangan atau peningkatan produk agar dapat memenuhi kebutuhan tertentu. Alih teknologi menunjang inovasi dan membantu perusahaan untuk merespon perubahan lingkungan eksternal

(misalnya, Kotabe 1990 ; Miles & Snow 1978 ; Porter 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan 1993).

Di era globalisasi, perusahaan yang go internasional mesti mengembangkan dan memodifikasi produknya agar sesuai dengan tuntutan segmen pasar luar negeri. Selain itu, dengan tekanan persaingan yang terus meningkat, siklus hidup produk juga akan menjadi semakin singkat, ini mendorong perusahaan spesialisasi produk untuk berinvestasi dalam litbang guna memperbarui dan mempercepat kapabilitas inovatif mereka (Kotabe 1990 ; Porter 1990).

Alih Teknologi Baru

Alih teknologi adalah upaya perusahaan untuk mengakuisisi teknologi, terutama melalui program penelitian dan pengembangan. Teknologi canggih menjadi faktor pendorong utama, yang memungkinkan perusahaan untuk berinovasi dan merespon perubahan kondisi pasar (Miles & Snow 1978 ; Porter 1990). Alih teknologi menjadi salah satu cara perusahaan untuk merespon tantangan globalisasi. Globalisasi mendorong : (1) perusahaan untuk naik ke mata rantai pertambahan nilai yang lebih tinggi, suatu proses yang membutuhkan litbang, (2) mendorong perusahaan untuk mengembangkan dan merancang produk yang sesuai dengan pasar global, (3) memenuhi standar produk yang lebih ketat, dan (4) menyelaraskan produk agar dapat diterima secara universal. Dengan semakin ketatnya persaingan global, siklus hidup produk juga menjadi lebih singkat. Maka perusahaan perlu berinvestasi dalam litbang untuk memperbarui dan meningkatkan kapabilitas-kapabilitas inovatif mereka (Kotabe 1998 ; Porter 1990 ; Zahra 1996).

Respons Globalisasi

Respons globalisasi adalah sejauh mana respon perusahaan terhadap peluang-peluang maupun ancaman-ancaman yang timbul akibat globalisasi. Respons globalisasi dapat dilihat dari : (1) inisiatif yang dilakukan manajemen untuk mengubah taktik usaha mereka, (2) aktivitas-aktivitas pemasaran mereka, maupun (3) manuver-manuver lainnya. Tantangan yang dihadapi perusahaan adalah menciptakan nilai lebih bagi konsumen dengan cara seefisien mungkin. Perusahaan yang sangat responsif di era globalisasi akan lebih mampu untuk mewujudkan hal ini sehingga tingkat keberhasilan mereka di pasar asing juga lebih baik. Banyak perusahaan dalam menghadapi tantangan globalisasi berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi internasional menjanjikan : (1) pasar baru yang lebih menguntungkan ; (2) membantu meningkatkan daya saing perusahaan ; dan (3) menunjang akses untuk mendapatkan ide-ide baru, inovasi-inovasi produk, maupun teknologi terkini (Cavusgil & Zou 1994).

Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri

Menghadapi tantangan globalisasi, banyak perusahaan berupaya mengembangkan distribusi penjualan mereka ke luar negeri. Ekspansi internasional menjanjikan : (1) pasar baru yang lebih menguntungkan ; (2) membantu meningkatkan daya saing perusahaan ; dan (3) menunjang akses untuk mendapatkan ide-ide baru, inovasi-inovasi produk, maupun teknologi terkini (Cavusgil & Zou 1994). Akan tetapi, untuk go internasional, diperlukan persiapan matang jauh sebelumnya. Perencanaan yang matang sangat penting bagi keberhasilan suatu usaha baru (Chakravarthy & Perlmutter 1985).

Perencanaan semacam ini sangat penting terutama untuk bisnis internasional, dimana lingkup usahanya lebih kompleks dari domestik (Bloodgood, Sapienza & Almeida 1996 ; Chakravarthy & Perlmutter 1985). Jadi persiapan go internasional merupakan jalinan upaya-upaya perusahaan yang dipersiapkan secara matang untuk berekspansi luar negeri. Persiapannya antara lain : (1) mengadakan riset pasar internasional, (2) mengalokasikan sumber daya manusia, finansial, dan lain-lain untuk menunjang bisnis internasional, dan (3) menyesuaikan produk agar sesuai dengan kebutuhan pasar yang dituju.

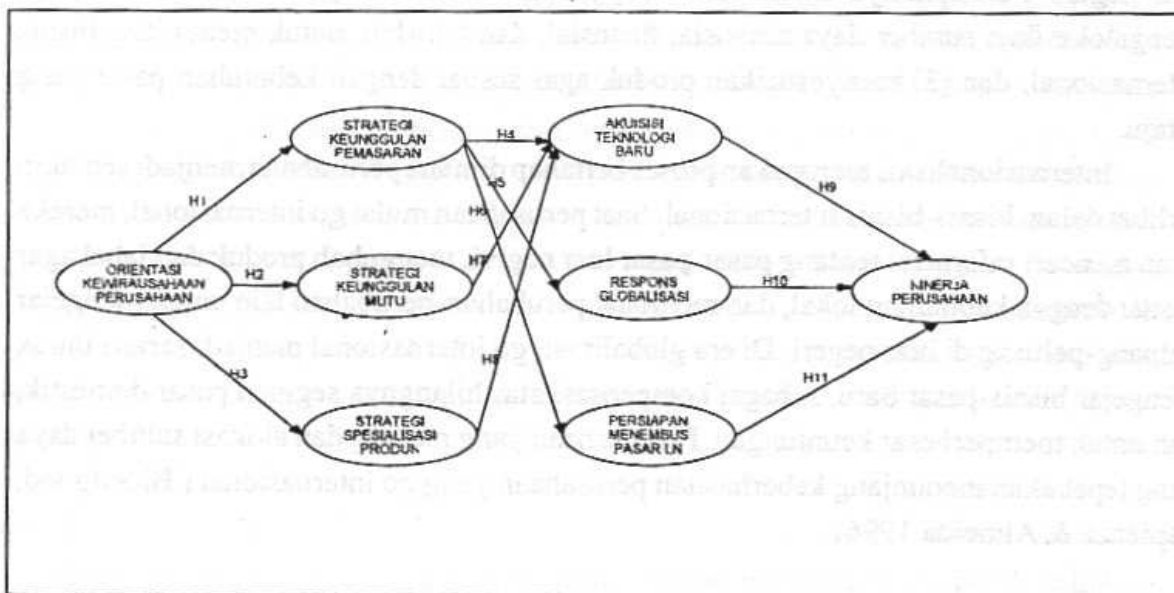
Internasionalisasi merupakan proses bertahap dimana perusahaan menjadi semakin terlibat dalam bisnis-bisnis internasional. Saat perusahaan mulai go internasional, mereka akan mencari informasi tentang pasar-pasar luar negeri, mengubah produk dan label agar sesuai dengan kebutuhan lokal, dan membuat perubahan-perubahan lain untuk mengejar peluang-peluang di luar negeri. Di era globalisasi, go internasional menjadi sarana untuk mengejar bisnis-pasar baru, sebagai kompensasi atas hilangnya segmen pasar domestik, dan untuk memperbesar keuntungan. Perencanaan yang matang dan alokasi sumber daya yang tepat akan menunjang keberhasilan perusahaan yang go internasional (Bloodgood, Sapienza & Almeida 1996).

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan mencerminkan pencapaian tujuan finansial perusahaan maupun tujuan-tujuan lainnya melalui pelaksanaan taktik dan strategi pemasaran. Usaha kecil menengah biasanya menjalankan bisnisnya dengan beberapa target, yang paling utama adalah target finansial, yaitu yang berkaitan dengan : (1) pangsa pasar, (2) pertumbuhan penjualan, (3) laba dan (4) faktor-faktor yang terkait. Sejauh mana perusahaan dapat mewujudkan target tersebut menjadi tolok ukur kinerjanya (Cavusgil & Zou 1994).

Menurut Birley & Westhead (1990), penilaian kinerja dengan membandingkan perusahaan dengan pesaing dalam pasar merupakan tambahan informasi yang penting. Pengukuran seperti itu memberikan informasi mengenai apakah perusahaan dengan mudah ditarik dengan trend pasar atau mereka menunjukkan perilaku pertumbuhan yang menyimpang secara substansi dibandingkan dengan industri lain secara umum.

Langkah-langkah taktis dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Alih teknologi yang dilakukan perusahaan dapat berdampak positif untuk kinerja pasar dan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Porter 1990 ; Szymanski, Bharadwaj & Varadarajan 1993 ; Zhara 1996). Perusahaan dalam industri global yang responsif terhadap tuntutan global akan memiliki kinerja lebih baik dari perusahaan yang mengabaikan hal ini. Bila manajemen memandang globalisasi sebagai ancaman bagi kelangsungan perusahaan, maka mereka akan merespon globalisasi dengan mengubah strategi pemasaran dan strategi-strategi usaha lainnya. Terakhir, perusahaan yang memiliki persiapan matang sebelum go internasional akan berdampak positif bagi kinerjanya. Bukti-bukti menunjukkan bahwa persiapan matang sebelum memasuki pasar luar negeri berkorelasi dengan peningkatan kinerja pasar (misalnya, Chakravathy & Perlmutter 1985 ; Madsen 1989).



KERANGKA PIKIR TEORITIS

Sumber : Gary Knight (2000)

HIPOTESIS

- H₁ : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan pemasaran
- H₂ : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi keunggulan mutu
- H₃ : Semakin besar orientasi kewirausahaan perusahaan, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk menerapkan strategi spesialisasi produk
- H₄ : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengakuisisi teknologi baru

- H₅ : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon globalisasi
- H₆ : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan pemasaran, semakin besar kecenderungan perusahaan untuk mengadakan persiapan matang sebelum berusaha menembus pasar luar negeri
- H₇ : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi keunggulan mutu, semakin besar pula kecenderungan perusahaan untuk mengadakan akuisisi teknologi
- H₈ : Semakin besar fokus perusahaan pada strategi spesialisasi produk, semakin besar pula kemungkinan perusahaan mengadakan akuisisi teknologi
- H₉ : Semakin banyak perusahaan mengakuisisi teknologi, semakin baik pula kinerjanya
- H₁₀ : Semakin besar daya respon perusahaan terhadap globalisasi, semakin besar pula kinerjanya
- H₁₁ : Semakin baik persiapan perusahaan sebelum memasuki pasar luar negeri, semakin besar pula kinerjanya

PENENTUAN OBYEK PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan sampel industri mebel yang masih termasuk golongan usaha kecil dan menengah yang terkena imbas globalisasi, agar dapat dilihat bagaimana sikap yang diambil untuk menghadapi tantangan globalisasi itu sendiri. Maka dari itu diambil daerah penelitian Jawa Tengah dengan alasan bahwa ekspor mebel menyumbang lebih dari 30% dari keseluruhan ekspor mebel di Indonesia. Apalagi dalam 5 tahun terakhir terhitung sejak tahun 1997-2001 diperoleh data positif tentang kontribusi ekspor mebel Jawa Tengah terhadap total ekspor mebel di Indonesia. Sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu penentuan sampel yang dilakukan secara acak berdasarkan karakteristik-karakteristik tertentu. Adapun responden yang dijadikan sampel adalah para eksekutif yang telah memiliki kriteria sbb :

- Para *owner*/eksekutif dengan pengalaman bekerja minimal 1 tahun
- Para *owner*/eksekutif yang bekerja di industri mebel di wilayah Jawa tengah
- Para *owner*/eksekutif mengetahui dan menguasai setiap produk yang ditawarkan kepada pelanggan

METODE PENGUMPULAN DATA

Metode yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah bahwa subyek penelitian merupakan orang yang paling tahu mengenai dirinya, dan setiap pernyataan dari subyek yang diberikan peneliti adalah benar dan dapat dipercaya.

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang mewakili semua variabel laten dan variabel observasi yang diteliti. Terlebih dahulu kuesioner diuji dengan menggunakan sistem panel, yaitu kuesioner diujikan kepada ahli strategi, *owner/eksekutif* UKM, dan pejabat pemerintah yang berkompoten di bidang UKM (Disperindag). Kuesioner berisi pernyataan sangat setuju sampai sangat tidak setuju dengan menggunakan skala *Likert* sebagai acuannya. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau kelompok orang (Singarimbun, 1995, p.87). Dimana masing-masing pernyataan dibuat dengan data menggunakan skala 1-7 untuk mendapatkan data yang bersifat interval diberi skor atau nilai yaitu :

Untuk pernyataan dengan kategori penilaian sangat tidak setuju (STS) sampai dengan sangat setuju (SS).

STS	TS	CTS	RR	CS	S	SS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5	6	7

Catatan : STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

CTS = Cukup Tidak Setuju

RR = Rata-rata

CS = Cukup Setuju

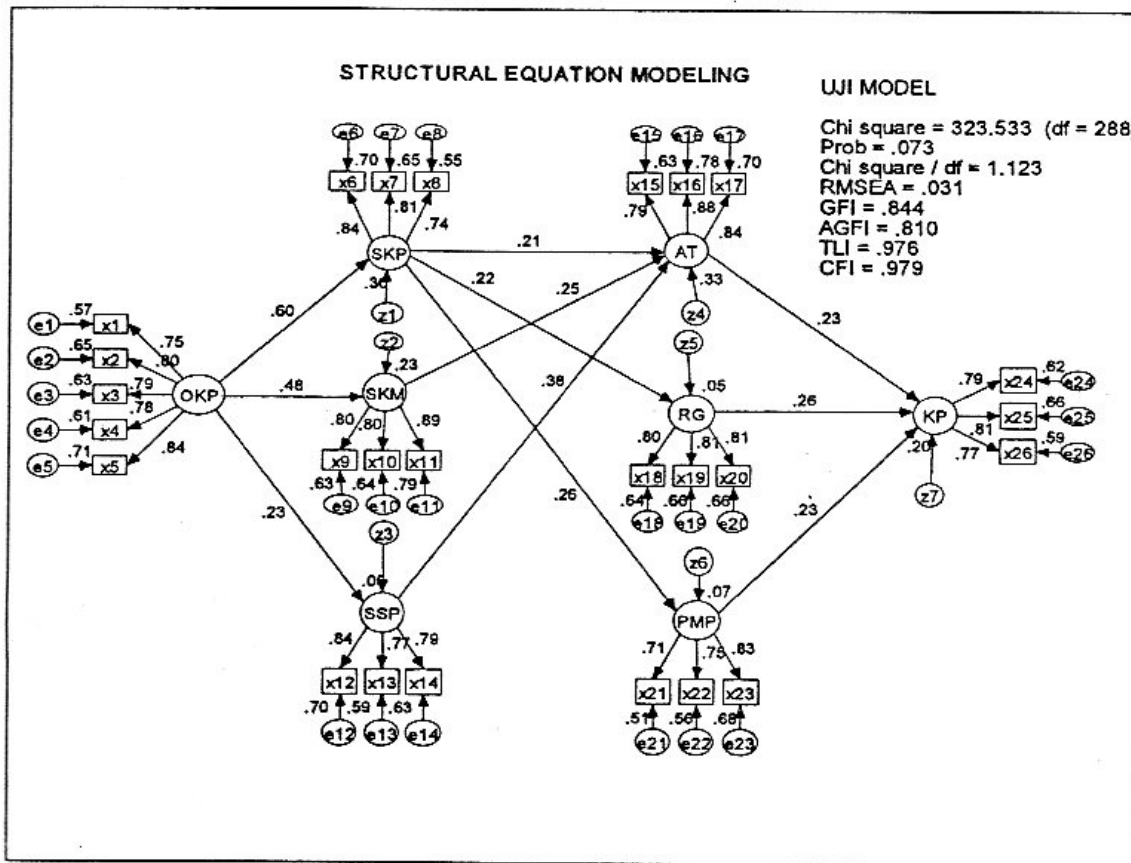
S = Setuju

SS = Sangat Setuju

TEKNIK ANALISA

Dalam penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan suatu fenomena sosial tertentu. Analisis data merupakan proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang dapat lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisa data harus sesuai dengan yang pola penelitian dan variabel yang diteliti. Adapun teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model*. (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan. Permodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional (yaitu mengukur apakah dimensi-dimensi dari sebuah konsep). SEM juga dapat mengidentifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama SEM juga dapat mengukur pengaruh atau derajat hubungan faktor yang akan diidentifikasi dimensi-dimensinya (Ferdinand, 2002).

Gambar 1
Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)



Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

HASIL PENELITIAN

1. Karakteristik Sampel

Data responden menunjukkan, untuk jenis kelamin responden sebanyak 70% adalah laki-laki dan 30% adalah perempuan. Sedang usia responden terbanyak adalah antara 35-44 tahun, yaitu 46,92% kemudian usia 44-55 tahun, 36,15% dan paling sedikit usia 25-34 tahun yaitu 16,93%. Tingkat pendidikan responden terbanyak 45,38% adalah S1, dan yang paling sedikit adalah S2 yaitu 6,15%.

2. Uji Model Hipotesis

Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1
Hasil Pengujian Kelayakan Model
Structural Equation Model (SEM)

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	Kecil (<329.649)	323.533	Baik
Probability	≥ 0.05	0.073	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.031	Baik
GFI	≥ 0.90	0.844	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0.810	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1.123	Baik
TLI	≥ 0.95	0.976	Baik
CFI	≥ 0.95	0.979	Baik

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan dapat diterima. Tingkat signifikansi sebesar 0,073 menunjukkan sebagai suatu model persamaan struktural yang memenuhi kelayakan model. Indeks pengukuran TLI, CFI, CMIN/DF dan RMSEA berada dalam rentang nilai yang diharapkan (baik) sedangkan GFI dan AGFI diterima secara marginal. Dengan demikian uji kelayakan model SEM sudah memenuhi syarat penerimaan.

Tabel 2
Pengaruh Langsung yang distandarisasi

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0,230	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0,480	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0,602	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0	0	0	0,258	0	0	0	0
RG	0	0	0	0,224	0	0	0	0
AT	0	0,383	0,254	0,209	0	0	0	0
KP	0	0	0	0	0,232	0,261	0,226	0
X26	0	0	0	0	0	0	0	0,769
X25	0	0	0	0	0	0	0	0,810
X24	0	0	0	0	0	0	0	0,785
X21	0	0	0	0	0,714	0	0	0
X22	0	0	0	0	0,745	0	0	0
X23	0	0	0	0	0,825	0	0	0
X18	0	0	0	0	0	0,797	0	0
X19	0	0	0	0	0	0,811	0	0
X20	0	0	0	0	0	0,813	0	0
X17	0	0	0	0	0	0	0,835	0
X16	0	0	0	0	0	0	0,883	0
X15	0	0	0	0	0	0	0,791	0
X12	0	0,836	0	0	0	0	0	0
X13	0	0,766	0	0	0	0	0	0

X14	0	0,791	0	0	0	0	0	0
X9	0	0	0,796	0	0	0	0	0
X10	0	0	0,798	0	0	0	0	0
X11	0	0	0,887	0	0	0	0	0
X8	0	0	0	0,743	0	0	0	0
X7	0	0	0	0,807	0	0	0	0
X6	0	0	0	0,836	0	0	0	0
X1	0,754	0	0	0	0	0	0	0
X2	0,803	0	0	0	0	0	0	0
X3	0,793	0	0	0	0	0	0	0
X4	0,781	0	0	0	0	0	0	0
X5	0,844	0	0	0	0	0	0	0

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Dari tabel 2 dapat diketahui, bahwa terdapat pengaruh langsung dari orientasi kewirausahaan terhadap strategi spesialisasi produk, strategi keunggulan mutu dan strategi keunggulan pemasaran yang masing-masing sebesar 0,230; 0,480; dan 0,602. Pengaruh langsung juga dapat dilihat antara strategi keunggulan pemasaran terhadap persiapan menembus pasar luar negeri, respons globalisasi dan alih teknologi, masing-masing sebesar 0,258; 0,224; dan 0,209. Selain itu terdapat juga pengaruh langsung strategi spesialisasi produk terhadap alih teknologi sebesar 0,383, pengaruh langsung strategi keunggulan mutu terhadap alih teknologi sebesar 0,254, pengaruh langsung persiapan menembus pasar luar negeri terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,232, pengaruh langsung respons globalisasi terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,261, dan pengaruh langsung alih teknologi dan kinerja perusahaan sebesar 0,226.

Pada tabel 2 juga dapat dilihat nilai *loading factor* atau nilai lamda dari masing-masing indikator dimana nilai-nilai tersebut menunjukkan pengaruh langsung dari masing-masing indikator yang membentuk variabel-variabel laten yang dianalisis dalam penelitian ini.

Tabel 3
Pengaruh Tidak Langsung yang distandarisasi

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0,156	0	0	0	0	0	0	0
RG	0,135	0	0	0	0	0	0	0
AT	0,336	0	0	0	0	0	0	0
KP	0,147	0,087	0,058	0,166	0	0	0	0
X26	0,113	0,067	0,044	0,127	0,178	0,201	0,174	0
X25	0,119	0,070	0,047	0,134	0,188	0,211	0,183	0
X24	0,116	0,068	0,045	0,130	0,182	0,205	0,178	0
X21	0,111	0	0	0,185	0	0	0	0
X22	0,116	0	0	0,193	0	0	0	0
X23	0,128	0	0	0,213	0	0	0	0

X18	0,107	0	0	0,178	0	0	0	0
X19	0,109	0	0	0,182	0	0	0	0
X20	0,110	0	0	0,182	0	0	0	0
X17	0,281	0,320	0,213	0,174	0	0	0	0
X16	0,297	0,339	0,225	0,184	0	0	0	0
X15	0,266	0,303	0,201	0,165	0	0	0	0
X12	0,192	0	0	0	0	0	0	0
X13	0,176	0	0	0	0	0	0	0
X14	0,182	0	0	0	0	0	0	0
X9	0,382	0	0	0	0	0	0	0
X10	0,383	0	0	0	0	0	0	0
X11	0,425	0	0	0	0	0	0	0
X8	0,447	0	0	0	0	0	0	0
X7	0,486	0	0	0	0	0	0	0
X6	0,503	0	0	0	0	0	0	0
X1	0	0	0	0	0	0	0	0
X2	0	0	0	0	0	0	0	0
X3	0	0	0	0	0	0	0	0
X4	0	0	0	0	0	0	0	0
X5	0	0	0	0	0	0	0	0

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung dari masing-masing variabel terhadap variabel-variabel lainnya. Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara orientasi kewirausahaan terhadap persiapan menembus pasar luar negeri, respons globalisasi, alih teknologi, dan kinerja perusahaan, masing-masing sebesar 0,156; 0,135; 0,336; dan 0,147. Pengaruh tidak langsung juga dapat dilihat antara strategi spesialisasi produk terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,087. Selain itu terdapat juga pengaruh tidak langsung strategi keunggulan mutu terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,058, dan pengaruh tidak langsung strategi keunggulan pemasaran terhadap kinerja pemasaran sebesar 0,166.

Tabel 4
Pengaruh Total yang distandarisasi

	OKP	SSP	SKM	SKP	PMP	RG	AT	KP
SSP	0,230	0	0	0	0	0	0	0
SKM	0,480	0	0	0	0	0	0	0
SKP	0,602	0	0	0	0	0	0	0
PMP	0,156	0	0	0,258	0	0	0	0
RG	0,135	0	0	0,224	0	0	0	0
AT	0,336	0,383	0,254	0,209	0	0	0	0
KP	0,147	0,087	0,058	0,166	0,232	0,261	0,226	0
X26	0,113	0,067	0,044	0,127	0,178	0,201	0,174	0,769
X25	0,119	0,070	0,047	0,134	0,188	0,211	0,183	0,810
X24	0,116	0,068	0,045	0,130	0,182	0,205	0,178	0,785
X21	0,111	0	0	0,185	0,714	0	0	0
X22	0,116	0	0	0,193	0,745	0	0	0
X23	0,128	0	0	0,213	0,825	0	0	0

X18	0,107	0	0	0,178	0	0,797	0	0
X19	0,109	0	0	0,182	0	0,811	0	0
X20	0,110	0	0	0,182	0	0,813	0	0
X17	0,281	0,320	0,213	0,174	0	0	0	0
X16	0,297	0,339	0,225	0,184	0	0	0	0
X15	0,266	0,303	0,201	0,165	0	0	0	0
X12	0,192	0,836	0	0	0	0	0	0
X13	0,176	0,766	0	0	0	0	0	0
X14	0,182	0,791	0	0	0	0	0	0
X9	0,382	0	0,796	0	0	0	0	0
X10	0,383	0	0,798	0	0	0	0	0
X11	0,425	0	0,887	0	0	0	0	0
X8	0,447	0	0	0,743	0	0	0	0
X7	0,486	0	0	0,807	0	0	0	0
X6	0,503	0	0	0,836	0	0	0	0
X1	0,754	0	0	0	0	0	0	0
X2	0,803	0	0	0	0	0	0	0
X3	0,793	0	0	0	0	0	0	0
X4	0,781	0	0	0	0	0	0	0
X5	0,844	0	0	0	0	0	0	0

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Tabel 4 diatas menunjukkan pengaruh total dari masing-masing variabel terhadap variabel tertentu. Angka-angka yang terdapat dalam tabel diatas merupakan akumulasi besarnya pengaruh langsung dan tidak langsung dari masing-masing variabel tertentu. Berdasarkan tabel tersebut secara keseluruhan hasil tertinggi adalah pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan pemasaran, yaitu sebesar 0,602. Diikuti dengan pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap strategi keunggulan mutu sebesar 0,408. Peringkat terbesar ketiga yaitu pengaruh strategi spesialisasi produk terhadap alih teknologi yaitu 0,383, yang terakhir pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap alih teknologi sebesar 0,336.

Tabel 4 menunjukkan bahwa indikator yang paling berpengaruh dalam orientasi kewirausahaan adalah kompetitif-agresif (x5), sementara indikator yang paling berpengaruh pada strategi spesialisasi produk adalah keistimewaan produk (*speciality product*) (x12). Pada strategi keunggulan mutu, indikator yang paling berpengaruh adalah kualitas produk dibanding pesaingnya (x11), dan pada strategi keunggulan pemasaran, indikator yang paling berpengaruh adalah kontrol jalur-jalur distribusi (x6).

Indikator penyesuaian produk dengan kebutuhan pasar yang dituju (x23) merupakan indikator paling berpengaruh pada persiapan menembus pasar luar negeri, begitu juga dengan indikator modifikasi aktivitas-aktivitas pemasaran (x20), merupakan indikator paling berpengaruh pada respons globalisasi. Pada alih teknologi, indikator paling berpengaruh adalah peningkatan pengetahuan karyawan pada teknologi baru (x16). Dan yang terakhir, pertumbuhan penjualan (x25), merupakan indikator yang paling berpengaruh pada variabel kinerja perusahaan.

3. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 6 hipotesis penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.12 berikut.

Tabel 5
Pengujian Hipotesis

	Estimate	Std. Est	S.E.	C.R.	P
SKP <-- OKP	0.591	0.602	0.096	6.176	0.000
SKM <-- OKP	0.491	0.480	0.097	5.041	0.000
SSP <-- OKP	0.212	0.230	0.093	2.286	0.022
AT <-- SKM	0.235	0.254	0.087	2.706	0.007
AT <-- SSP	0.393	0.383	0.100	3.948	0.000
RG <-- SKP	0.225	0.224	0.104	2.169	0.030
PMP <-- SKP	0.286	0.258	0.116	2.456	0.014
AT <-- SKP	0.201	0.209	0.092	2.192	0.028
KP <-- RG	0.239	0.261	0.092	2.587	0.010
KP <-- AT	0.217	0.226	0.094	2.306	0.021
KP <-- PMP	0.193	0.232	0.085	2.260	0.024

Sumber : Hasil estimasi dengan SEM

Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Keunggulan Pemasaran menunjukkan nilai CR sebesar 6,176 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Strategi Keunggulan Pemasaran. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 1 diterima.

Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Keunggulan Mutu menunjukkan nilai CR sebesar 5,041 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_2 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Strategi Keunggulan Mutu. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 2 diterima.

Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Strategi Spesialisasi Produk menunjukkan nilai CR sebesar 2,286 dan dengan probabilitas sebesar 0,022. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_3 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Orientasi Kewirausahaan Perusahaan akan berpengaruh terhadap Strategi Spesialisasi Produk. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 3 diterima.

Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 2,192 dan dengan probabilitas sebesar 0,028. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_4 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Pemasaran akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 4 diterima.

Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran terhadap Respons Globalisasi menunjukkan nilai CR sebesar 2,169 dan dengan probabilitas sebesar 0,030. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_5 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Pemasaran akan berpengaruh terhadap Respons Globalisasi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 5 diterima.

Pengujian Hipotesis 6

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Pemasaran terhadap Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri menunjukkan nilai CR sebesar 2,456 dan dengan probabilitas sebesar 0,014. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_6 yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Pemasaran akan berpengaruh terhadap Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 6 diterima.

Pengujian Hipotesis 7

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Keunggulan Mutu terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 2,706 dan dengan probabilitas sebesar 0,007. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_7

yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Keunggulan Mutu akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 7 diterima.

Pengujian Hipotesis 8

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Strategi Spesialisasi Produk terhadap Alih Teknologi menunjukkan nilai CR sebesar 3,948 dan dengan probabilitas sebesar 0,000. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_8 , yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Strategi Spesialisasi Produk akan berpengaruh terhadap Alih Teknologi. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 8 diterima.

Pengujian Hipotesis 9

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Alih Teknologi terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,306 dan dengan probabilitas sebesar 0,016. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_9 , yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Alih Teknologi akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 9 diterima.

Pengujian Hipotesis 10

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Respons Globalisasi terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,587 dan dengan probabilitas sebesar 0,010. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_{10} , yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Respons Globalisasi akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 10 diterima.

Pengujian Hipotesis 11

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,260 dan dengan probabilitas sebesar 0,024. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_{11} , yaitu nilai CR yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator-indikator Persiapan Menembus Pasar Luar Negeri akan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti bahwa Hipotesis 11 diterima.

PEMBAHASAN

Hasil-hasil penting dari penelitian ini selain berimplikasi pada pengembangan teori-teori manajemen, juga berimplikasi pada pengembangan praktek-praktek manajerial, khususnya dalam industri mebel. Implikasi manajerial dimunculkan berdasarkan teori-teori yang telah dibangun dan didasarkan pada hasil penelitian yang diperoleh. Dijelaskan sebagai berikut :

Owner maupun eksekutif (yang selanjutnya disebut wirausaha) UKM mebel sedini mungkin harus mengorientasikan usahanya pada orientasi kewirausahaan. Karena lingkungan wirausaha adalah lingkungan yang kompleks dan tak pasti, sehingga membutuhkan sikap wirausaha yang kuat dalam perumusan strategi. Dan, pada umumnya perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran yang responsif dan antisipatif. Dinyatakan bahwa sikap yang pasif akan melemahkan kinerja, karena basis keunggulan kompetitif perusahaan, struktur industri dan standar kinerja produk tidak bisa bertahan lama atau terus berubah. Keberhasilan produk pasar hanya dapat dicapai melalui sikap kompetitif-agresif dan proaktif untuk mendorong perusahaan jauh ke depan meninggalkan pesaing-pesaingnya. Singkatnya, orientasi kewirausahaan sangat berguna dalam lingkungan-lingkungan usaha yang tak pasti dan terus berubah.

Wirausaha juga perlu menitikberatkan pada strategi keunggulan pemasaran, terutama pada kontrol jalur-jalur distribusinya, karena pada umumnya perusahaan yang berorientasi kewirausahaan memiliki kecenderungan untuk menerapkan strategi pemasaran responsif dan antisipatif. Penerapan strategi pemasaran menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsif terhadap pasar tertentu, karena pemasaran menjadi sarana bagi perusahaan untuk berinteraksi dengan konsumennya. Tujuan pemasaran adalah untuk mendatangkan laba bagi perusahaan melalui promosi dan distribusi produk. Strategi pemasaran menjadi tuntutan bagi manajer dalam menjalankan taktik dan aktivitas-aktivitas usaha lain guna menunjang target pemasaran internasional, apalagi untuk mempersiapkan produk untuk dilempar ke pasar luar negeri (ekspor), sehingga produk yang akan diproduksi harus disesuaikan dengan kebutuhan pasar yang dituju.

Selain strategi keunggulan pemasaran, dalam menghadapi gelombang globalisasi, wirausaha juga perlu menitikberatkan juga pada strategi keunggulan mutu dan strategi spesialisasi produk. Strategi keunggulan mutu berpengaruh kuat pada penciptaan keistimewaan produk, sehingga produk yang dihasilkan memiliki daya saing yang handal dibanding produk-produk pesaingnya. Sedangkan dengan strategi spesialisasi produk, wirausaha dapat menitikberatkan pada kualitas produk yang dihasilkannya dibandingkan dengan para pesaingnya. Kedua strategi ini sangat berpengaruh pada penggunaan teknologi guna memudahkan pelaksanaan strategi dan pencapaian hasil maksimal yang diinginkan wirausaha. Karena itu, untuk mencapai hasil yang maksimal, wirausaha juga harus meningkatkan pengetahuan karyawannya akan teknologi baru

atau yang lebih modern, yang nantinya akan ikut menunjang keberhasilan produk yang diproduksi perusahaan.

Semakin derasnya arus informasi di era globalisasi membuat wirausaha harus mampu merespon balik globalisasi tersebut dengan melakukan banyak modifikasi pada aktivitas-aktivitas pemasaran, seperti penggunaan internet, mengikuti berbagai pameran, dan kegiatan pemasaran aktif lainnya.

Terakhir, wirausaha harus mampu meningkatkan kinerja perusahaannya dengan cara mencermati pertumbuhan penjualan perusahaan. Apabila pertumbuhan penjualan belum seperti yang diharapkan, wirausaha harus mau dan mampu melakukan re-cek kembali pada tahapan-tahapan awal yang dilakukan. Sehingga dari sana wirausaha mampu mengoreksi langkah-langkah apa yang kurang sesuai dalam merespon lingkungan globalisasi yang selalu berubah-ubah.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mencoba untuk mengembangkan konsep orientasi kewirausahaan perusahaan yang mempengaruhi penerapan strategi keunggulan pemasaran, strategi keunggulan mutu dan strategi spesialisasi produk. Ketiga strategi tersebut mempengaruhi pula penerapan taktik-taktik, yaitu alih teknologi, persiapan menembus pasar luar negeri dan respons globalisasi. Ketiga taktik tersebut kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan pada UKM mebel di Jawa Tengah yang masuk menjadi anggota ASMINDO. Implikasi-implikasi yang diajukan terbatas hanya pada hal-hal yang berkaitan dengan variabel-variabel yang terkait dalam konsep tersebut, maka diharapkan nantinya ada penambahan variabel baru pada penelitian. Atau bisa juga penggantian salah satu variabel sehingga penelitian nantinya menjadi lebih luas, contohnya variabel kinerja perusahaan dapat diganti dengan kinerja pemasaran.

Keterbatasan lain dalam penelitian ini adalah obyek penelitiannya. Yang menjadi obyek penelitian ini adalah UKM mebel di Jawa Tengah yang menjadi anggota ASMINDO, sehingga dalam pengembangannya dapat dilakukan dengan jenis UKM yang lain. Selain itu dapat pula dikembangkan cakupan wilayahnya, tidak hanya UKM yang tergabung dalam ASMINDO, ataupun tidak hanya UKM di Jawa Tengah sehingga dapat menambah pembuktian atas implikasi-implikasi yang telah diteliti.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan berawal dari kondisi mayoritas yang dihadapi oleh UKM di Indonesia pada umumnya bahwa banyak usaha kecil dan menengah yang tidak memiliki kapabilitas, kekuatan pasar, dan sumber daya-sumber daya seperti yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Dan faktor-faktor inilah yang menyulitkan mereka untuk bersaing secara global. Dari situlah timbul pertanyaan besar bagaimana kesiapan dunia usaha khususnya UKM dalam menghadapi liberalisasi perdagangan tersebut. Dengan

permasalahan-permasalahan tersebut, UKM di Indonesia umumnya harus menemukan strategi yang tepat untuk mencapai kinerja yang dapat bersaing di era perdagangan bebas.

Miles and Snow (1978) dan Porter (1980) menyatakan bahwa keberhasilan UKM di era globalisasi sebagian besar tergantung pada perumusan dan implementasi strategi usaha mereka. Di lain pihak menurut Dess, Lumpkin dan Covin (1997), penerapan strategi pemasaran pada UKM lebih mungkin terjadi bila manajemen perusahaan memiliki orientasi kewirausahaan. Kemudian Gary Knight (2000), menyelidiki hubungan orientasi kewirausahaan, taktik dan strategi pemasaran dengan kinerja usaha kecil dan menengah yang terimbas globalisasi.

Bisa disimpulkan bahwa penelitian ini berfokus pada seberapa besar pengaruh orientasi kewirausahaan dalam lingkup UKM mebel yang beroperasi secara global khususnya di Jawa Tengah, melihat bahwa ekspor mebel di Jawa Tengah menyumbang lebih dari 30% dari keseluruhan ekspor mebel di Indonesia. Kemudian diteliti lebih jauh lagi, apakah UKM mebel yang berorientasi kewirausahaan lebih cenderung menggunakan ketiga strategi yaitu strategi keunggulan pemasaran dan mutu, dan strategi spesialisasi produk. Selanjutnya, apakah perusahaan dengan ketiga strategi tersebut cenderung menggunakan taktik seperti alih teknologi baru, respons globalisasi, dan persiapan menembus pasar luar negeri untuk meningkatkan kinerja mereka. Dan bagaimana implikasi taktik tersebut bagi kinerja UKM mebel di era globalisasi.

Teknik analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS 4.01. Alasan penggunaan SEM adalah karena SEM merupakan sekumpulan teknik-teknik statistikal yang memungkinkan pengukuran sebuah rangkaian hubungan yang relatif "rumit" secara simultan. Pengujian terhadap hipotesis-hipotesis dilakukan dengan cara mengevaluasi terlebih dahulu atas asumsi-asumsi SEM yaitu normalitas data, multikoleniaritas dan singularitas, serta *outlier (univariate dan multivariate)*. Hasil pengujian asumsi SEM menunjukkan data penelitian dapat diterima.

Analisis terhadap *Goodness of Fit* pada tabel 1 menunjukkan diterimanya model yang diajukan, kendati dua kriteria berada dalam rentang marjinal, yaitu AGFI dan GFI. Hasil pengujian *Goodness of Fit Index* menunjukkan nilai *chi-square* sebesar 323,533 dengan *probability* sebesar 0,073. Dari hasil uji diketahui sebelas hipotesis menunjukkan hasil dapat diterima.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim (2002), "*Central Java Furniture Directory 2002-2003*", Indonesia Furniture Industry & Handicraft Association (ASMINDO) Board Of Central Java
- Augusty Ferdinand Tae (2000), "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- _____ (2002), "*Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*", Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Bjorn Bjerke (2000), "*A Typified, Culture-Based, Interpretation of Management of SMEs in Southeast Asia*", Asia Pasific Journal of Management, Vol. 17, 2000
- Bloodgood, J, H. Sapienza, & J. Almeida (1996), "*The Internationalization of New High Potential Ventures : Antecedents & Outcomes*", Entrepreneurship Theory & Practice, 20 (Summer), 61-76
- Buzzell, R & B. Gale (1987), "*The PIMS Principles : Linking Strategy to Performance*", New York : The Free Press
- Cavusgil, S. T. & S. Zou (1994), "*Marketing Strategy Performance Relationship : An Investigation of The Empirical Link in Export Market Ventures*", Journal of Marketing, 58 (January), 1-21
- Chakravarthy, B & H. Perlmutter (1985), "*Strategy Planning for a Global Business*", Columbia Journal of World Business, 20 (Summer), 3-10
- Covin, J & D. Slevin (1989), "*Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments*", Strategic Management Journal, 10 (Jan), 75-87
- Day, George S. & Robin Wensley (1988), "*Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority*", Journal of Marketing, p. 1-20
- Dess, G, G. Lumpkin, & J. Covin (1997), "*Entrepreneurial Strategic Making and Firm Performance : Tests of Contingency & Configurational Models*", Strategic Management Journal, 18 (1), 2-23
- Dunning, J (1993), "*The Globalization of Business*", London : Rount Ledge
- Gana, Frans (2003), "*Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis*", Usahawan, No. 10, p. 9-20
- Gary Knight (2000), "*Entrepreneurship & Marketing Strategy : The SME Under Globalization*", Journal of International Marketing, Vol. 8, No. 2, 2000, pp. 12-32
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1995), "*Multivariate Data Analysis (Fourth ed.)*", New Jersey : Prentice Hall

- Han, Jin K., Namwoon Kim & Rajendra K. Srivastava (1998), "Market Orientation and Organizational Performance : Is Innovation a Missing Link ? ", Journal of Marketing, p.30-45
- Hidayat (1995), "APEC dan Pengaruhnya Terhadap Dunia Bisnis Indonesia : Khususnya Usaha Skala Kecil dan Menengah", Jurnal Manajemen Prasetya Mulya, Vol. 11, No. 4, 1995
- Indriantoro, Nur & Bambang Supomo (1999), "Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi dan Manajemen", Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta
- Khandwalla. P (1997), "The Design of Organizations", New York : Harcourt Brace Jovanovich
- Kotabe, M (1990), "Corporate Product Policy & Innovative Behaviour of European & Japanese Multinationals : An Empirical Investigation", Journal of Marketing, 54 (April), 19-33
- Lumpkin, G. T & G. Dess (1996), "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct & Linking It to Performance", Academy of Management Review, 21 (1), 135-172
- Knight, G.A. (1997), "Firm Orientation & Strategy Under Regional Market Integration", International Executive, 39 (3), 351-74
- Lado, Augustine A., Nancy G. Byod & Peter Wright (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage : Toward a Conceptual Integration", Journal of Management, p. 77-91
- Madsen, T. (1989), "Successful Export Marketing Management : Some Empirical Evidence", International Marketing Review, 64 (4), 41-57
- Madu, C.N., Kuei, C.H. & Jacob, R.A. (1996), "An Empirical Assesments of Influence of Quality Dimensions on Organizational Performance", International Journal Production Research, Vol. 34, No. 7
- Miller. D, P. Friesen (1984), "Organizations : A Quantum View", Englewood Cliifs, NJ : Prentice Hall
- Milles. R & C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process", New York : Mc. Graw-Hill
- Morris, M & G. Paul (1987), "The Relationship Between Entrepreneurship & Marketing in Established Firms", Journal of Business Venturing 2 (3), 247-59
- Morrion, A & K. Roth (1992), "A Taxonomy of Business-Level Strategy in Global Industries", Strategic Management Journal 13 (6), 399-418
- Pelham, A. & D. Wilson (1995), "Does Market Orientation Matter for Small Firms?", Working Paper No. 95-102 Cambridge, MA : Marketing Science Institute

- Porter, M. E. (1980), *“Competitive Strategy”*, New York : The Free Press
- _____ (1990), *“The Competitive Advantage of Nations”*, Harvard Business Review, 68 (March / April), 73-93
- _____ (1993), *“Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul”*, Erlangga, Jakarta
- Rao, Purba (1996), *“Measuring Consumer Perceptions Through Factor Analysis”*, The Asian Manager, Februari-March
- Revrisond Baswir (1998), *“Tantangan dan Peluang Pengembangan UKM dalam Era Perdagangan Bebas”*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 13, No. 1, 1998
- Singarimbun, Masir, Sofan Effendi (1995), *“Metodologi Penelitian Survei”*, LP2ES, Jakarta
- Slater, S & j. Narver (1995), *“Market Orientation & The Learning Organization”*, Journal of Marketing, 59 (July), 63-74
- Supranto (1993), *“Metode Riset : Aplikasinya dalam Pemasaran”*, PT. Rineka Cipta, Jakarta
- Szymanski, D, S. Bharadwaj & P. Varadarajan (1993), *“Standardization Versus Adaptation of International Marketing Strategy An Empirical Investigation”*, Journal of Marketing, 57 (October), 1-17
- Zahra, S (1996), *“Technology Strategy & Financial Performance : Examining The Moderating Role of The Firm’s Competitive Environment”*, Journal of Business Venturing, 11 (3), 189-219