**MENGEMBANGKAN KUALITAS STRATEGI BERSAING YANG BERDAMPAK PADA KINERJA PERUSAHAAN**

**(Studi pada UKM Penggilingan Batu Putih di Kabupaten Pati dan Jepara)**

**Walter Obon**

**Universitas Diponegoro**

***ABSTRACT***

*The increasingly competitive business environment conditions in the regional context requires small businesses to utilize resources in an innovative and proactive in order to win the competition. In particular, the reality of the existence of the development of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara, an actual picture of small business activity in the process of achieving competitive advantage is relatively very complex. Empirical phenomena found in the research showed that the Sustainable Competitive Advantage of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara still low. This is reflected in an increasing number of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara bankrupt during the period 2010-2012.*

*To answer the problems above, is necessary to analyze "How to improve the Sustainable Competitive Advantage of SMEs white stone milling and mining in the region Pati and Jepara?". The model was developed to address these problems involve five variables, namely the study of knowledge, experience, business environment, competitive strategy, and firm performance. The data needed in this study were obtained through interviews of SMEs white stone mill in Pati and Jepara are then analyzed using analysis techniques Structural Equation Modeling (SEM).*

*The results of SEM analysis showed that knowledge proved positive significant effect on the quality of competitive strategy, the experience proved to be a significant positive effect on the quality of competitive strategy, adaptability of the business environment proved to be a significant positive effect on the quality of competitive strategy. Its mean that the quality of competitive strategy can be reached by knowledge, experience, adaptability of the business environment and the quality of competitive strategy proved to be a significant positive effect on company performance.*

***Keywords: knowledge, experience, business environment adaptability, quality of competitive strategy, corporate performance***

**PENDAHULUAN**

Publikasi *The Global Competitiveness Report* yang diterbitkan oleh *World Economic Forum* pada tahun 2008 menunjukkan tingkat daya saing Indonesia dalam persaingan global dimana peran penting usaha kecil dan menengah dalam perekonomian Indonesia tidak selaras dengan tingkat daya saing. Tahun 2008, peringkat daya saing Indonesia berdasarkan *Growth Competitiveness Index* berada di urutan ke–55 dari 134 negara. Prestasi Indonesia di 2008 tersebut relatif tidak mengalami kemajuan dibandingkan prestasi tahun 2007 yang berada di urutan 54 dari 131 negara (KADIN, 2008 dalam Tupamahu, 2010).

Penelitian Soeyono (2006) dan Suryana (2007) mengungkapkan fakta kelemahan dan tantangan usaha kecil di Indonesia sebagai penghalang daya saing usaha, antara lain meliputi : kurangnya modal, sumber daya manusia yang terbatas, lemahnya jaringan usaha, iklim usaha yang tidak kondusif, terbatasnya sarana prasarana usaha, dan terbatasnya akses pasar. Fenomena tersebut mengindikasikan *ambivalensi* potensi dan fakta daya saing usaha kecil di Indonesia. Daya saing yang rendah berpengaruh pada keberadaan jangka panjang suatu perusahaan. Porter (2008) mengatakan bahwa keunggulan *competitive* adalah jantung dari kinerja perusahaan untuk bersaing dan berkembang dari nilai yang perusahaan mampu menciptakan bagi pelanggannya dan dapat mempertahankan diri dari tekanan-tekanan kompetitif pasar.

Hasil kajian empiris membuktikan serta mengungkapkan berbagai determinan daya saing suatu perusahaan antara lain kajian yang dilakukan oleh Black dan Boal (1994) menyimpulkan bahwa strategi *resource-based* yang berbasis pada sumberdaya yang dimiliki berpengaruh pada pencapaian keunggulan daya saing produk perusahaan. Menurut pendapat Hitt *et al* (2001) kombinasi sumberdaya dan kapabilitas (kompetensi inti) akan dapat memiliki daya saing strategis dan berkontribusi pada penambahan nilai, apabila sumberdaya dan kapabilitas memenuhi kriteria untuk membentuk kompetensi inti strategik atau kapabilitas strategi.

Kenyataanya hasil kajian kajian terdahulu memunculkan kontroversi atau *gab* alur pencapaian keunggulan kompetitif pada perusahaan skala besar dengan usaha mikro atau usaha kecil, apabila konsep *resource-based* dijustifikasi sebagai suatu konsep dasar yang bersifat tunggal untuk menghasilkan daya saing perusahaan. Argumen tersebut didasarkan pada karakteristik komposisi kapabilitas dan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan berskala kecil atau usaha kecil, tidak bervariasi dan dengan jumlah yang relatif sedikit (terbatas), dibandingkan perusahaan besar. Hasil penelitian yang telah dijelaskan secara umum mengungkapkan konsep *resource-based* sebagai basis determinan daya saing, namun hasi-hasil penelitian belum mengungkapkan implementasi yang mendukung dinamisasi sumberdaya dan kapabilitas secara aplikatif dalam mencapai keunggulan bersaing suatu perusahaan. Kontroversi atau gap tersebut membentuk suatu pertanyaan yang bersifat umum tentang relevansi posisi sumberdaya internal secara mutlak sebagai sumber pencapaian keunggulan kompetitif bagi usaha kecil.

Kondisi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif pada konteks regional menuntut pelaku usaha kecil mendayagunakan sumberdaya secara inovatif dan proaktif guna memenangkan persaingan. Secara khusus realita eksistensi perkembangan UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara, merupakan gambaran aktual aktivitas bisnis usaha kecil dalam proses pencapaian keunggulan bersaing (*competitive advantage*) yang relatif sangat kompleks.

Saat ini terdapat dua kategori UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yaitu UKM Resmi dan UKM Non Resmi. UKM resmi adalah UKM yang memiliki ijin dan terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah serta menjadi anggota Asosiasi Pertambangan dan Penggilingan Batu sedangkan UKM Non Resmi adalah UKM penggilingan dan pertambangan batu putih yang ada di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara yang tidak memiliki ijin operasi dan tidak terdaftar di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah yang sering lazim disebut sebagai “penambang liar”. Mengacu gambaran faktual mengenai UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di Wilayah Kabupaten Pati dan Jepara baik yang resmi maupun non resmi selama periode tahun 2010-2012 terus mengalami penurunan.

Untuk menjawab permasalahan di atas maka perlu dianalisis “Bagaimana meningkatkan Kinerja UKM penggilingan dan pertambangan batu putih di wilayah Kabupaten Pati dan Jepara melalui pendekatan kualitas strategi bersaing?”.

**TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL PENELITIAN**

**Kinerja Perusahaan**

Kinerja adalah hasil akhir dari suatu firma yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Setiap perusahaan menyadari bahwa ada kebutuhan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan kinerja perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Menurut Swamidass dan Newel, 1987; Yeoh dan Jeong, 1995; dalam Zulaikha, 2003 mengemukakan bahwa strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu utama (*key determinant*) kinerja perusahaan. James dan Hatten, 1994 menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi. Dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategik *(strategic orientation).*

Kinerja perusahaan ditentukan oleh keunggulan kapabillitas sosio-kognitif perusahaan, khususnya dalam berbagai tim pengembangan dan implementasi strategi (Giasberg, 1994). Dua dimensi pokok dari kapabilitas sosio-kognitif adalah SDM (kemampuan kognitif dan kompetensi-kompetensi sosial) dan sumber daya organisasi (teknik pemetaan dan pemodelan, serta desain struktur organisasi dan insentif). Kapabilitas sosio-kognitif organisasi menentukan pengembangan strategi. Keberhasilan perusahaan ditentukan oleh tim mulai dari tahap penilaian atas situasi, pemikiran strategis, pengambilan keputusan hingga implementasi strategi.

**Kualitas Strategi Bersaing**

Esensi strategi bersaing dapat digambarkan sebagai sebuah proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya stratejiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing, keunggulan mana dapat bermakna ganda yaitu disatu sisi sebagai instrumen untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralisir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Proses ini yang secara sadar dikembangkan dari waktu ke waktu pada hakekatnya akan menjadi dasar yang kuat bagi pencapaian dan pengembangan keunggulan bersaing berkelanjutan. (Ferdinand, 2003).

Untuk membuat sumber daya ini berpotensi sebagai sumber dari keunggulan bersaing berkelanjutan, maka sumber daya yang dimiliki perusahaan harus memenuhi empat kreteria yaitu:

1. *Value*, sumber daya tersebut haruslah mampu menghasilkan nilai dalam artian bahwa ia berkemampuan untuk mengeksploitasi peluang dan atau menetralisir ancaman-ancaman dalam lingkungan perusahaan.
2. *Rareness*, sumber daya tersebut harus memenuhi syarat kelangkaan dalam artian *keberadaannya* adalah langka dalam persaingan yang saat ini dilakukan atau yang potensial dihadapi.
3. *Imperfect Imitability*, sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan adalah yang bersifat tidak mudah ditiru atau dapat ditiru dengan tidak sempurna, dalam artian bahwa sumber daya dan kompetensi ini cukup mahal (costly) atau sulit untuk ditiru.
4. *Subsitutability*, sumber daya yang dimiliki dan digunakan haruslah tidak mudah untuk substitusi, ia haruslah tidak memiliki substitusi yang sama karena akan menjadi masalah misalnya walaupun ia bersifat valuable tetapi bukanlah sesuatu yang jarang dan bukan pula mudah ditiru.

**Pengetahuan**

Davenport (1998) mendifinisikan pengetahuan sebagai kombinasi dari *frame* pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi dan pengalaman baru. Pengetahuan merupakan sumber daya yang dapat diperoleh, dikirim atau terpadu untuk mencapai keuntungan kompetitif (Eisenhardt & Santos dalam Jayne, 2004). Manajemen pengetahuan adalah kegiatan yang dapat membantu menciptakan struktur koordinasi yang mengelola pengetahuan yang efektif (Jayne, 2004).

Menurut Amit dan Schomer (1993), Barney (1991), Dierickx dan Cool, (1989), Peteraf (1993), mengatakan ada 4 kondisi karakter pengetahuan yang harus dipenuhi untuk tercapainya pengetahuan sebagai aset strategis yaitu; tidak mudah untuk dipindahkan, tidak mudah untuk ditiru, tidak mudah untuk ditukar dan mempunyai kekuatan tingkat stabilitas yang baik. (Pujilistiyani). Untuk memenuhi keempat kondisi tersebut, maka perlu dianalisa setiap dimensi transfer pengetahuan dan implikasinya untuk mendukung tercapainya competitive advantage, (dalam Pujilistiyani) :

1. Pengetahuan Tacit dan Eksplisit, pengetahuan tacit mempunyai komponen personal yang menjadikannya sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Disisi lain pengetahuan eksplisit bisa dengan mudah dikomunikasikan menggunakan bahasa yang sitematis. Menurut Hill dan Ende, 1994, Nonaka, 1991 mengatakan pencapaian *competitive* *advantage* pengetahuan tacit mempunyai peran penting sebagai aset strategis karena pengetahuan tacit lebih sulit untuk ditiru, ditukar, ditransfer dan diukur.
2. Tingkat Kekhususan (*Degree of Specificity*), tingkat kekhususan pengetahuan mempunyai dampak penting yang serupa untuk membangun competitive advantage yaitu bahwa sumber pengetahuan yang memiliki asset kekhususan merupakan sumber pengetahuan yang mengakibatkan ambiguitas sehingga hal tersebut membuat pengetahuan akan sulit untuk ditiru. (Barney, 1991; Amit dan Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993).
3. Pengetahuan Sistemik dan Independen, semakin sistemik dan independen suatu pengetahuan maka makin sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain karena terdapat masalah kordinasi dalam proses pembentukan pengetahuannya.(Chesbrough dan Teece, 1996; Gopalakrishnan dan Bierly, 2001).

**Pengalaman**

Keahlian yang dimiliki seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal tetapi banyak faktor lain yang mempengaruhi antara lain adalah pengalaman. Menurut Tubbs (1992) dalam Mayangsari (2003) karyawan yang berpengalaman memiliki keunggulan dalam hal : (1) mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan.

Murphy dan Wrigth (1984) dalam Mayangsari (2003) memberikan bukti empiris bahwa seseorang yang berpengalaman dalam suatu bidang subtantif memiliki lebih banyak hal yang tersimpan dalam ingatannya. Weber dan Croker (1983) dalam artikel yang sama juga menunjukkan bahwa semakin banyak pengalaman seseorang, maka hasil pekerjaannya semakin akurat dan lebih banyak mempunyai memori tentang struktur kategori yang rumit.

Menurut Gibbins (1984) dalam Hernadianto (2002), pengalaman menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri atas suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Pengetahuan ini tersimpan dalam memori jangka panjang dan dibentuk dari lingkungan pengalaman langsung masa lalu. Singkat kata, teori ini menjelaskan bahwa melalui pengalaman karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan mengembangkan struktur pengetahuannya. Karyawan yang berpengalaman akan memiliki lebih banyak pengetahuan dan struktur memori lebih baik dibandingkan auditor yang belum berpengalaman.

**Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

Terdapat beberapa faktor eksternal yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya. Faktor-faktor yang membentuk lingkungan eksternal *(external environment),* dapat dibagi menjadi tiga sub-katagoriyang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan operasi, faktor-faktor dalam lingkungan jauh dan faktor-faktor dalam lingkungan industri,

Lingkungan operasi disebut juga sebagai lingkungan kompetitif, terdiri atas faktor-faktor dalam situasi kompetitif yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Diantara faktor-faktor ini, yang terpenting adalah posisi kompetitif perusahaan, komposisi pelanggannya, reputasinya dimata pemasok, dan kreditor, dan kemampuan merekrut karyawan yang memiliki kapabilitas. Lingkungan operasi biasanya lebih dipengaruhi oleh pengaruh atau pengendalian perusahaan dibanding dengan lingkungan jauh. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih proaktif (sebagai lawan dari reaktif) dalam menangani lingkungan operasi dibandingkan dengan menangani lingkungan yang jauh (Pearce dan Robinson, 2007).

**Pengaruh Pengetahuan terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Agar mampu bertahan di lingkungan bisnis, organisasi melakukan berbagai cara seperti inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki proses produksinya, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di derasnya perubahan lingkungan. Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digali oleh organisasi, yaitu dari dalam organisasi misalnya kemampuan karyawan, struktur organisasi, sistem kerja organisasi, kreatifitas untuk menciptakan proyek-proyek yang menguntungkan organisasi, dan manajemen pengetahuan *(knowledge management).*

Penelitian yang dilakukan oleh Aldi (2005), Caniero (2000), Lee (2001) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pengetahuan sebagai aset organisasi yang berharga agar dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.

Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

**H1: Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

**Pengaruh Pengalaman terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Keahlian yang dimiliki seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh pendidikan formal tetapi banyak faktor lain yang mempengaruhi antara lain adalah pengalaman. Pengalaman menciptakan struktur pengetahuan, yang terdiri atas suatu sistem dari pengetahuan yang sistematis dan abstrak. Menurut Tubbs (1992) dalam Mayangsari (2003) karyawan yang berpengalaman memiliki keunggulan dalam hal : (1) mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Purnawan (2011) juga menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pelaku usaha berpengaruh positif terhadap keselarasan strategi bersaing perusahaan.

Oleh sebab itu hipotesa ini diajukan:

**H2: Pengalaman berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

**Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Perubahan lingkungan bisnis menciptakan ketidakpastian bagi dunia bisnis dan mempengaruhi kapabilitas organisasi untuk membangun keunggulan bersaing. Organisasi bisnis secara individual membangun respon yang berbeda dalam merespon perubahan lingkungan eksternal, tergantung dari fleksibilitas organisasi dan kapabilitas manajemen untuk merespon perubahan. Kapabilitas dinamis mencerminkan kompetensi sumberdaya, kapasitas manajemen dan seringkali membutuhkan komitmen personal dalam organisasi yang sangat sulit untuk ditiru oleh pesaing. Kapabilitas dinamis memampukan organisasi untuk mengintegrasi, membangun dan mereka ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan eksternal (Budiprasetyo, 2008)

Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaarkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang (Papolova, 2006).

Penelitian lain yang telah dilakukan oleh Anatan (2005) menunjukkan bahwa lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap prioritas strategi perusahaan.

Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

**H3: Adaptabilitas Lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

**Pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

Mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematik dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan teritegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan (Rachmawati, 2006). Oleh sebab itu hipotesis yang diajukan:

**H4: Kualitas Strategi Bersaingberpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan**

**METODE PENELITIAN**

**Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara yang berjumlah 105 UKM. Hair *et al* dalam Ferdinand (2005) menemukan bahwa ukuran yang sampel sesuai untuk SEM adalah antara 100 – 200 sampel. Oleh karena jumlah populasi yang ada hanya sebanyak 105 UKM dan mengacu pada pendapat Hair maka jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total populasi (sensus) sehingga berjumlah 105 responden.

**Metode Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Kuesioner adalah daftar pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya yang akan dijawab oleh responden. Kuesioner dipilih karena merupakan suatu mekanisme pengumpulan data yang efisien untuk mengetahui dengan tepat apa yang diperlukan dan bagaimana mengukur variabel penelitian (Sekaran, 2006).

Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dan terbuka dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006). Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Ferdinand, 2006).

**Definisi Operasional dan Pengembangan Indikator Variabel Penelitian**

Pengetahuan merupakan kombinasi dari *frame* pengalaman, nilai, informasi kontekstual dan wawasan ahli yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan memasukkan informasi dan pengalaman baru. Variabel pengetahuan diukur dengan menggunakan indikator aturan perusahaan, prosedur perusahaan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan (Aldi, 2005).

Pengalaman usaha adalah keahlian yang dimiliki seorang karyawan yang tidak dipengaruhi oleh pendidikan formal (Aldi, 2005). Pengalaman usaha diukur melalui indikator sebagai berikut: kemampuan mendeteksi kesalahan, kemampuan memahami kesalahan secara akurat, dan kemampuan mencari penyebab kesalahan.

Variabel adaptabilitas lingkungan yang diteliti dalam penelitian ini memiliki definisi operasional sebagai kemampuan perushaaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan atau dalam memasarkan produk dan jasanya secara menguntungkan. Pengukuran Variabel Adaptabilitas Lingkungan dilakukan dengan menggunakan tiga indikator yang meliputi kemampuan memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing, kemampuan bekerja sama dengan penyalur (Pearce dan Robinson, 2007, Durand, 1997).

Kualitas strategi bersaing merupakan proses bagaimana perusahaan membangun dan mengembangkan berbagai sumber daya stratejiknya yang memiliki potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berguna untuk menghasilkan kinerja dan sisi yang lain sebagai instrumen untuk menetralisir aset dan kompetensi bersaing yang dimiliki oleh pesaing. Variabel Kualitas Strategi Bersaing diukur dengan menggunakan indikator yang meliputi bernilai, susah tergantikan, unik, tidak dapat ditiru dengan sempurna (Barney 1991,2001,2007; Lewin and Phelan 1999; Wright, McMahan, dan McWilliams, 1992).

Variabel kinerja perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini didefinisi operasionalkan sebagai hasil akhir dari suatu firma yang diperoleh sebagai akibat dari sejumlah aktivitas internal. Variabel Kinerja Perusahaan diteliti dengan menggunakan tiga indikator yang dikembangkan dari penelitian Haris & Ogbana (2001), Bae & Lawler (2001) yang meliputi pertumbuhan penjualan, pertumbuhan keuntungan, pertumbuhan pasar, dan pertumbuhan pelanggan.

**Teknik Analisis**

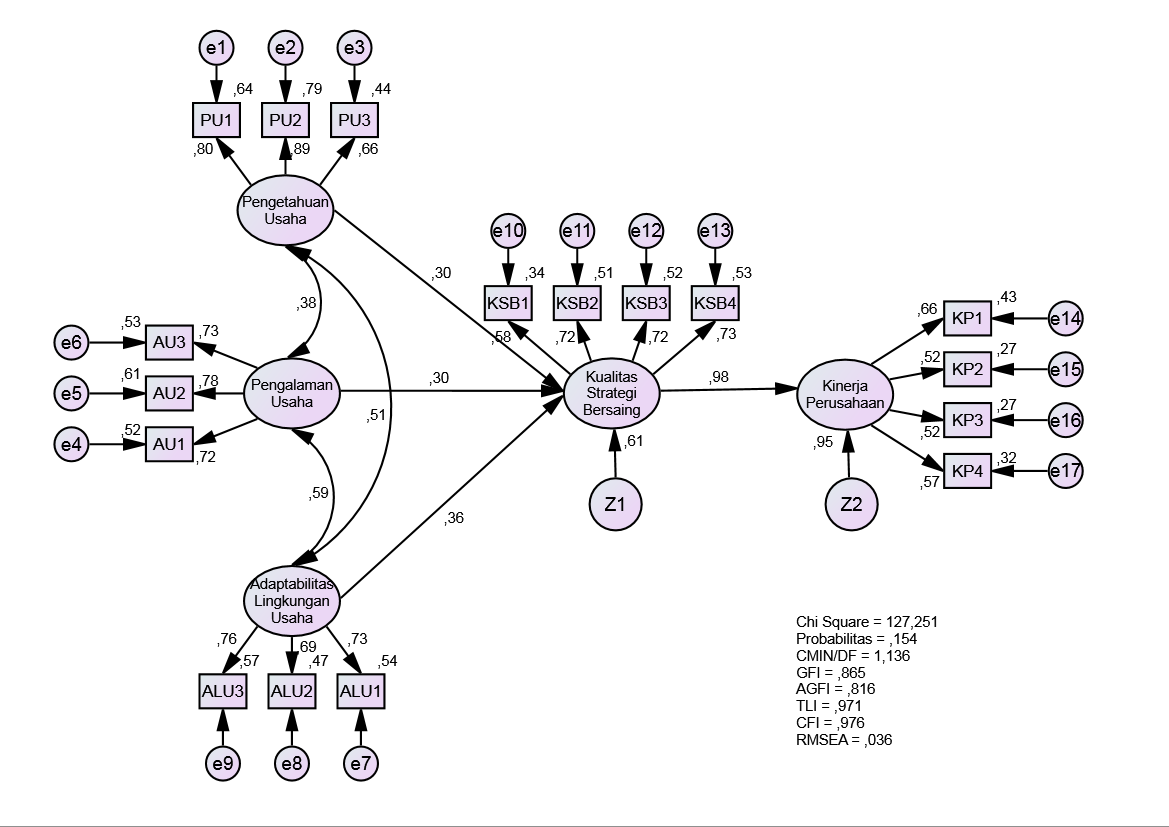
Untuk menguji model dan hubungan yang dikembangkan dalam penelitian ini diperlukan suatu teknik analisis. Adapun teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) yang dioperasikan melalui progam AMOS.

**ANALISIS DATA**

Berikut ini hasil analisis *full model SEM* yang dikembangkan dalam penelitian ini.

**Gambar 1**

**Analisis Full Model**



Sumber : Data primer yang diolah, 2014

**Uji Kesesuaian dan Uji Statistik**

Indeks-indeks kesesuaian model yang digunakan sama seperti pada konfirmatori faktor analisis. Pengujian model SEM ditujukan untuk melihat kesesuaian model. Hasil pengolahan yang dilakukan disajikan dalam Tabel 1 di bawah ini.

**Tabel 1**

**Hasil Pengujian Kelayakan Full Model**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Goodness of Fit Indeks*** | ***Cut off Value*** | **Hasil** | **Evaluasi Model** |
| Chi-Square (df = 112) | < 137.701 | 127.251 | Baik |
| Probability | ≥ 0,05 | 0.154 | Baik |
| CMIN/DF | ≤ 2,00 | 1.136 | Baik |
| GFI | ≥ 0,90 | 0.865 | Marginal |
| AGFI | ≥ 0,90 | 0.816 | Marginal |
| TLI | ≥ 0,95 | 0.971 | Baik |
| CFI | ≥ 0,95 | 0.976 | Baik |
| RMSEA | ≤ 0,08 | 0.036 | Baik |

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan hasil yang disajikan dalam Tabel 1 terlihat bahwa nilai Chi Square = 127.251 dengan probabilitas = 0.154 selain itu indeks kelayakan yang lain juga berada dalam rentang nilai yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak sehingga model ini dapat diterima.

Disamping menguji kriteria-kriteria kesesuaian model diatas, perlu juga dilakukan evaluasi terhadap ketepatan model yang lain, meliputi:

**Uji Kausalitas**

Setelah melakukan penilaian terhadap asumsi-asumsi yang ada pada SEM, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis. Pengujian keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas.

**Tabel 2**

**Pengujian Hipotesis**

|  |  |  | Std. Estimate | Estimate | S.E. | C.R. | P |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Kualitas\_Strategi\_Bersaing | <--- | Pengetahuan\_Usaha | ,304 | ,232 | ,092 | 2,511 | ,012 |
| Kualitas\_Strategi\_Bersaing | <--- | Pengalaman\_Usaha | ,297 | ,208 | ,095 | 2,197 | ,028 |
| Kualitas\_Strategi\_Bersaing | <--- | Adaptabilitas\_Lingkungan\_Usaha | ,358 | ,271 | ,114 | 2,370 | ,018 |
| Kinerja\_Perusahaan | <--- | Kualitas\_Strategi\_Bersaing | ,976 | 1,277 | ,261 | 4,886 | \*\*\* |

Sumber: Data primer yang diolah, 2009

**Pengujian Pengaruh Pengetahuan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengetahuan usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.511 dengan probabilitas sebesar 0.012. Oleh karena nilai signifikansi (0.012) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengetahuan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

**Pengujian Pengaruh Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh pengalaman usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.197 dengan probabilitas sebesar 0.028. Oleh karena nilai signifikansi (0.028) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel pengalaman usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

**Pengujian Pengaruh Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh adaptabilitas lingkungan usaha terhadap strategi bersaing menghasilkan nilai CR sebesar 2.370 dengan probabilitas sebesar 0.018. Oleh karena nilai signifikansi (0.018) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel adaptabilitas lingkungan usaha terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kualitas strategi bersaing.

**Pengujian Pengaruh Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh kualitas strategi bersaing terhadap kinerja perusahaan menghasilkan nilai CR sebesar 4.886 dengan probabilitas sebesar 0.000. Oleh karena nilai signifikansi (0.000) < 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa variabel kualitas strategi bersaing terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

**KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

**Kesimpulan Pengujian Hipotesis Penelitian**

Setelah dilakukan penelitian yang menguji empat hipotesis yang terdapat dalam penelitian ini, maka dapat diambil kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut kesimpulan peneliti atas kesimpulan dari keempat hipotesis dalam penelitian ini.

**Pengaruh Variabel Pengetahuan terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

*H1: Pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ”*Pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*” dapat diterima. Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan di derasnya perubahan lingkungan. Strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan kompetitif. Salah satu sumber keunggulan kompetitif yang dapat digali oleh organisasi adalah adanya pengetahuan usaha yang dimiliki oleh pengeloa usaha.

**Pengaruh Variabel Pengalaman Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

*H2: Pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan “*Pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*” dapat diterima. Pengalaman usaha yang dimiliki oleh pengelola usaha memungkinkan pengelola usaha untuk mendeteksi kesalahan, (2) memahami kesalahan secara akurat, (3) mencari penyebab kesalahan sehingga memungkinkan strategi bersaing yang dirumuskan akan memiliki kualitas.

**Pengaruh Variabel Adaptabilitas Lingkungan Usaha terhadap Kualitas Strategi Bersaing**

H3: *Adaptabilitas* *lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ”*Adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap Kualitas Strategi Bersaing*” dapat diterima. Perubahan lingkungan eksternal terjadi tanpa pernah berhenti, pemikiran, sikap dan perilaku kreatif dan inovatif menjanjikan kepada organisasi fleksibilitas dan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan yang terjadi. Oleh karena itu organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaarkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang (Papolova, 2006).

**Pengaruh Variabel Kualitas Strategi Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan**

*H4: Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*

Dari penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan ”*Kualitas Strategi Bersaing berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan*” dapat diterima. Mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematik dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan teritegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan (Rachmawati, 2006).

**Implikasi Teoritis**

Model yang diuji dalam penelitian ini, didasarkan dan dikembangkan dari berbagai teori dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Oleh karenanya, hasil penelitian ini memberi dampak implikasi pada berbagai teori yang medasarinya, yaitu:

* + - * 1. Dalam penelitian ini terbukti bahwa kualitas strategi bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Rachmawati (2006) bahwa perusahaan perlu mengembangkan keunggulan bersaing untuk mencapai posisi pasar yang kuat bukan merupakan tindakan sesaat tetapi harus dilakukan secara sistematik dan terus menerus. Pemilihan strategi perusahaan dengan pendekatan teritegrasi serta menerapkan kombinasi model *market based* dan *resource based* merupakan keputusan strategik untuk mengembangkan keunggulan bersaing perusahaan dan mencapai posisi pasar yang kuat serta memeliharanya secara terus menerus sehingga menjamin kelangsungan perkembangan perusahaan
        2. Dalam penelitian ini terbukti bahwa adaptabilitas lingkungan usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan pernyataan yang disampaikan oleh Papolova (2006) bahwa organisasi selalu berhubungan dengan lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Agar dapat berhasil organisasi harus menyadari pentingnya strategis, pengelola harus memahami bagaimana perubahan dalam lingkungan kompetitif, aktif mencari peluang untuk memanfaarkan kemampuan strategis, menyesuaikan dan mencari perbaikan disetiap bidang. Penelitian yang telah dilakukan oleh Anatan (2005) menunjukkan bahwa lingkungan usaha memiliki pengaruh terhadap prioritas strategi perusahaan.
        3. Dalam penelitian ini terbukti bahwa pengetahuan usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aldi (2005), Caniero (2000), Lee (2001) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan pengetahuan sebagai aset organisasi yang berharga agar dapat digunakan untuk menghadapi persaingan.
        4. Dalam penelitian ini terbukti bahwa pengalaman usaha berpengaruh positif terhadap kualitas strategi bersaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Purnawan (2011) juga menunjukkan bahwa pengalaman yang dimiliki oleh pelaku usaha berpengaruh positif terhadap keselarasan strategi bersaing perusahaan.

**Implikasi Manajerial**

Setelah pengujian hipotesis serta dimunculkannya implikasi teoritis, selanjutnya perlu dikembangkan kebijakan manajerial yang diharapkan mampu memberikan sumbangan bagi pengelola UKM batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara. Implikasi kebijakan dalam penelitian ini diperoleh dari hasil analisis pengaruh antar variabel penelitian, dimana dari hasil analisis tersebut diketahui bahwa untuk mencapai kinerja perusahaan diperlukan strategi bersaing yang berkualitas. Strategi bersaing yang berkualitas ditentukan oleh lingkungan usaha, pengetahuan usaha, dan pengalaman usaha. Atas dasar tersebut maka implikasi kebijakan yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

**Tabel 3**

**Implikasi Manajerial Untuk Adaptabilitas Lingkungan Usaha**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indikator** | **Indeks** | **Implikasi Manajerial** |
| ALU2: Kemampuan Memahami Pesaing | 53.2 | Pengelola UKM penggilingan batu putih harus senantiasa perduli dan waspada terhadap setiap pendatang baru. Keperdulian tersebut diwujudkan dalam bentuk informasi tentang produk-produk pesaing, kapasitas produk pesaing, kualitas pesaing, dan pangsa pasar pesaing |
| ALU3: Kemampuan bekerja sama dengan penyalur | 57.0 | Dilakukan pembaruan atas kerja sama dengan penyalur karena lingkungan industri senantiasa berubah agar diperoleh situasi win-win solution |
| ALU1: Kemampuan Memahami Pelanggan | 58.7 | Pelanggan adalah partner kerja. Oleh sebab itu, pengelola harus berorientasi pada pelanggan. Orientasi pelanggan tersebut diwujudkan dalam bentuk ketepatan waktu pengiriman, ketepatan jumlah produk, ketepatan kualitas produk sesuai kesepatakan yang telah disepakatai antara perusahaan dan pelanggan |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Tabel 4**

**Implikasi Manajerial Untuk Pengetahuan Usaha**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indikator** | **Indeks** | **Implikasi Manajerial** |
| PU3: Pengetahuan karyawan | 55.2 | Peningkatan pengetahuan tentang kualitas produk perlu ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan meminta pendidikan dan pelatihan melalui intansi pemerintah yang terkait |
| PU2: Prosedur perusahaan | 59.3 | Pengelola usaha harus tetap memperhatikan prosedur pengelolaan penggilingan batu putih. Hal ini penting untuk menjamin kelangsungan usaha penggilingan karena prosedur perusahaan tidak merusak lingkungan |
| PU1: Aturan perusahaan | 60.3 | Aturan-aturan perusahaan dalam penggilingan batu putih harus diperhatikan agar dampaknya tidak merusak lingkungan sekitar. |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Tabel 5**

**Implikasi Manajerial Untuk Pengalaman Usaha**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Indikator** | **Indeks** | **Implikasi Manajerial** |
| AU2: Kemampuan memahami kesalahan | 52.6 | Mengadakan perkumpulan pengusaha penggilingan batu putih yang berfungsi sebagai forum komunikasi dan diskusi. Hal ini berguna untuk menemukan permasalahan yang dihadapi dan dikaji bersama untuk menemukan solusi permasalahan yang tepat |
| AU3: Kemampuan mencari penyebab kesalahan | 52.7 |
| AU1: Kemampuan mendeteksi kesalahan | 61.1 |

Sumber: Dikembangkan untuk Tesis ini, 2014

**Keterbatasan Penelitian**

Hasil yang diperoleh dari penelitian ini tidak terlepas dari beberapa keterbatasan yang ditemukan. Berikut ini beberapa keterbatasan yang ditemukan dari hasil penelitian ini:

* + - * 1. Responden penelitian ini adalah pengelola UKM penggilingan batu putih di Kabupaten Pati dan Jepara sehingga hasil-hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisir untuk kasus di luar industri yang memiliki karakteristik berbeda dengan industri tersebut.
        2. Nilai GFI dan AGFI yang disyaratkan adalah > 0.90 sedangkan hasil penelitian ini nilai GFI dan AGFI-nya berada dalam kategori marginal (0.865 dan 0.816).
        3. Nilai Squared Multiple Correlation pada variabel kualitas strategi bersaing sebesar 0.613 artinya 61.3% perubahan pada variabel kualitas strategi bersaing disebabkan oleh pengetahuan usaha, pengalaman usaha, dan lingkungan usaha sedangkan sebanyak 38.7% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang belum diteliti dalam penelitian ini.

**Agenda Penelitian Mendatang**

Mengacu pada keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan pada penelitian ini maka terdapat beberapa agenda yang dapat dilakukan pada penelitian mendatang, yaitu sebagai berikut:

* + - * 1. Model penelitian ini dapat dikembangkan pada UKM lain selain usaha penggilingan batu putih yang menghadapi permasalahan yang sama tentang kinerja perusahaan.
        2. Untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI maka pada penelitian mendatang perlu menambahkan jumlah indikator dan jumlah sampel penelitian.
        3. Menambahkan variabel lain yang dapat berpengaruh terhadap kualitas strategi bersaing, misalnya *personality traits* dan kemampuan adaptabilitas lingkungan

**DAFTAR PUSTAKA**

Abeson, Felix & Michael, 2006, Knowledge Source and Small Business Competitiveness, Competitive Forum, Indiana, Vol.4 Edisi 2.

Aldi, B Elnath (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi. 2 (1).

Anatan, Lina (2005). Pengaruh Lingkungan Bisnis terhadap Prioritas Kompetitif: Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia. Jurnal Siasat Bisnis. 10 (2).

Ariyawardana, 2003, Sources Of Competitive Advantage and Firm Performance: The Case of Srilangka Value-Added Tea Producers.

Asaari, Muhammad Hasmi Abu Hassan, 2002, Business Performance of Small Medium Enterprise: Strategic Planning and Cuctomer Focus, Universiti Sains Malaysia, Penang, Malaysia.

Barney, Jay B (2007). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Pearson Education. New Jersey.

Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based “View” a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26, 41-56.

Barney (1991), Firm Resource abd Sustained Competitive Advantage, Journal of Manajement, Vol 17. N0. 1, Texas A & M University.

Beal, M Reginald, 2000, Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms, Journal Manajemen Small Business, Milwaukee, Vol. 38, Edisi 1.

Budiprasetya, Benecdictus Karno, 2008, Dynamic Capabilities untuk Membangun Keunggulan Bersaing Berkesinambungan, The 2 nd National Conference UKWMS.

Calantone, Roger J (1993). The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, *Journal of Marketing*. Vol.62, Iss.4

Campbell, JP (1997). *Managerial Behavior, Performance and Effectiveness*. New York: McGraw Hill.

Chen, Cheng-Nan, 2007, The Relation among Social Capital, Entrepreneurial Orientation, Organizational Resources and Entrepreneurial Performance for New Ventures, Contemporary Management Research, National Cheng Kung University.

Chesbrough, H.W. & Teece, D. (1996). When is Virtual Virtuous?: Organising for Innovation. Harvard Business Review.

Davenport, DH., DW DeLong dan MC Beers (1998). Successfull Knowledge Management Projects. Sloan Management Review. 39 (2).

Day, George S (1992). Marketing’s Contributionto the Strategy Dialogue. *Journal* *of the Academy of Marketing Science*. 10 (May): 323-329.

Dierickx, Ingemar and Karel Cool (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science*. 35 (December): 1504-1511.

Elita, R. Funny Mustikasari, 2005, Pemanfaatan Intangible Asset Sebagai Implementasi Manajemen Pengetahuan, SKIM

Elu, Wilfridus B, 2002, Manajemen Strategis Berbasis-Kompetensi: Pendekatan Integratif Dalam Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, STIE Perbanas Jakarta.

Ferdinand, Augusty (2006). Metode Penelitian Manajemen. BP Undip. Semarang.

Ferdinand, Augusty, 2003, Sustainable Competitive Advantage Sebuah Eksplorasi Model Konseptual, BP UNDIP, Semarang.

Forsman Sari, 2000, Resource-Based Strategy Analysis: A Case Of Local Food Processing Firm in Finland, Agricultural Economics Research.

Grant, RM (1991) . Contemporary Strategy Analysis. Cambridge. MA: Blackwell Publishers.

Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J; Aderson, Rotph E; Tatham, Ronald L, (2006), Multivariate Data Analysis, Sixth Edition.

Hall, Richard, 1992, The Strategic Analysis Of Intangible Resources, Strategic Journal,AB/INFORM Global, Vol13.

Hit. M.A, Ireland R.D dan Hoskinson, R.E (2001). *Managemen Strategi, Daya Saing Globalisasi*. Buku 1. Penerbit Salemba Empat Jakarta.

Hitt Michael A, Ireland, R. Duane & Hoskisson, Robert E (2002). Manajemen Strategis Daya Saing Globalisasi, Edisi 1 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Iuliana, Ciochin, 2006, The Competitive Advantages Of Small And Enterprises, Constantin Brancoveanu “University Pitesti, Faculty of Management Marketing in Business Affaires.

Joao, Ferreira & Azevedo, Susana, 2007, Entrepreneurial Orientation as a main Resource and Capability on Small Firm’s Growth, University of Beira Interior.

Najib, Mukhamad, 2006, Peningkatan Kinerja Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Pengembangan Orientasi Pasar, Jurnal Manajemen Publikasi, Penelitian dan Review.

Papulova, Emilia & Zuzana Papulova (2006). Competitive Strategy And Competitive Strategi Advantages Of Small And Midsezed Manufacturing Enterprises In Slovakia, Bratislava, Slovak Republic, Comenius University.

Pearce & Robinson (2008), Manajemen Strategis Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Edisi 10 (terjemahan), Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Pearce. A. J dan Robinson. R. B (2007). *Strategic Management*, Richard D. Irwin. Inc.

Peteraf, Margaret A (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. 1 4 (March): 179-191.

Porter. M. E (2008). *Competitive Advantage*, Saputra. L dan Suyanto. S (ed). 2008. *Competitive Advantage*: Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Penerbit Karisma Publishing Grop, Tangerang.

Purnawan, I Ketut Adi (2011). Pengaruh Dukungan Manajemen Puncak, Pengalaman TI dan Keahlian TI Luar Organisasi terhadap Keselarasan Strategis (Studi Kasus pada UKM Eksportir di Provinsi Bali). Lontar Komputer. 2 (1).

Purwohandoko (2009). Integrasi Sumberdaya Internal Dan Paar Sebagai Basis Stategi Bersaing Pada Perudahaan Air Minum Dalam Kemasan (AMDK) di Jawa Timur. Disertai Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang.

Rachmawati, Mariana (2006). *Mengembangkan Stratejik Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Menengah untuk Mencapai Posisi Pasar yang Kuat dan Berkelanjutan dalam Era Global*. Jurnal Bisnis, Manajemen dan Ekonomi. 8 (1).

Rupidara, Neil, 2008, Modal Intelektual dan Strategi Pengembangan Organisasi dan Sumber Daya Manusia, Universitas Kristen Satya Wacana.

Sekaran, Uma (2006). Metode Penelitian untuk Bisnis. Salemba Empat. Jakarta.

Sinkovics, Rudolf R, Roath & Anthony S, 2004, Strategic Orientation, Capabilities, And Performance In Manufacturer- 3 PL Relationships, Journal of Business Logistics.

Sugiyono, 2002, Metode Penelitian Bisnis, CV. Alvabeta, Bandung.

Suryana. (2006). *Kewirausahaan: Pedoman Praktis Kiat dan Proses Menuju Sukses*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Suwarni, Anik Tri,Dharma T.E.S, 2004, Pengaruh Lingkungan Makro Terhadap Hubungan Stratejik Dan Kinerja Usaha Ternak Sapi Perah di Jawa Barat, Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma.

Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 18(7). 509-533.

Wijayanto, Bonifacius R, 2008, Pengetahuan Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Berkesinambungan, Fokus Ekonomi.

Wilklund, Johan, 2003, Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and The Performance Of small and Medium-Seze Businesses, Strategic Management Journal, 24: 1307-1314.

Zulaikha dan Fredianto, Ronie, 2003, Hubungan Antara Lingkungan Eksternal, Opientasi Strategik Dan Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pd Industri Manufaktu Menengah-Kecil di Kota Semarang), Fakultas Ekonomi, UNDIP.