

DESAIN KUALITAS STRATEGI PEMASARAN DAN KEUNGGULAN BERSAING DENGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS

Idris

Jurusan Manajemen FEB UNDIP

Jl. Erlangga Tengah 17 Semarang, 50125, Telp (024) 8441636

email : idris_71_kds@yahoo.com

Abstrak

Adanya perbedaan mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap penciptaan kualitas strategi pemasaran dan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis memunculkan permasalahan yang dialami oleh pengusaha sektor UMKM dalam meningkatkan kinerja bisnis. Penelitian ini menguji pengaruh lingkungan dan orientasi kewirausahaan terhadap kualitas strategi pemasaran dan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis. Sampel penelitian adalah pengusaha/pemilik UMKM dan dianalisis dengan SEM.

Hasilnya, guna meningkatkan kinerja bisnis, kualitas strategi pemasaran dilakukan dengan meningkatkan kemampuan merespon berbagai strategi pemasaran yang tepat dalam kesesuaian penetapan harga jual, efektifitas pemilihan media promosi, ketepatan sistem distribusi barang dan mengutamakan kebutuhan pelanggan. Sedangkan keunggulan bersaing dilakukan dengan meningkatkan kapabilitas inovatif, manajemen produksi dan pemasaran.

Orientasi kewirausahaan dilakukan dengan meningkatkan inovasi kualitas strategi pemasaran, kemauan proaktif, ketrampilan mengambil risiko bisnis, serta mempunyai *futurity* yang tinggi. Pengusaha juga perlu memiliki keunggulan bersaing, melalui penerapan kemauan reorientasi kewirausahaan secara serius dan efektif. Adaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam, termasuk kondisi sosial ekonomi, iklim politik, dan kondisi persaingan antar UMKM.

Kata Kunci: lingkungan, orientasi kewirausahaan, kualitas strategi pemasaran, keunggulan bersaing, dan kinerja bisnis

Abstract

The big difference in the effect of entrepreneurial orientation to the creation of quality marketing strategy and competitive advantage in improving business performance raises problems faced by entrepreneurs in the SMEs sector improve business performance. This study examined the influence of environmental and entrepreneurial orientation on the quality of the marketing strategy and competitive advantage in improving business performance. The samples were entrepreneurs/owners of SMEs and analyzed by SEM.

The result, in order to improve business performance, the quality of the marketing strategy is done by increasing the ability to respond to various marketing strategies are appropriate in determining the suitability of the selling price, the selection of media campaign effectiveness, accuracy goods distribution system and prioritize customer needs. While competitive advantage by improving the capabilities innovative performed, production management and marketing.

Entrepreneurial orientation is done by improving the quality of marketing strategy innovation, willingness proactive, risk taking business skills, as well as having a high *Futurity*. Entrepreneurs also need to have a competitive advantage, through the application of entrepreneurial willingness reorientation seriously and effectively. Adaptation to diverse

business environment, including socio-economic conditions, political climate, and competitive conditions among SMEs.

Keywords: environment, entrepreneurial orientation, quality of marketing strategy, competitive advantage and business performance

1. Pendahuluan

Kajian usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) senantiasa menarik perhatian. Keberadaannya seringkali dikaitkan dengan usaha yang dikelola masyarakat dengan keahlian terbatas dan teknologi tradisional. Namun demikian, krisis yang telah menimpa Indonesia telah menimbulkan kesadaran bahwa dalam perekonomian nasional sektor usaha kecil memiliki peran yang sangat penting dalam memperkuat struktur perekonomian nasional. Pentingnya posisi sektor usaha kecil ini tidak hanya untuk memperkuat industri nasional, tetapi juga berkaitan dengan kehidupan sebagian besar masyarakat Indonesia.

Pada periode tahun 1995-1999, menunjukkan adanya peningkatan jumlah UMKM besar, kecil dan menengah, hal ini mengindikasikan bahwa UMKM tahan terhadap krisis moneter yang melanda Indonesia tahun 1997. Sedangkan periode Tahun 2002-2011 menunjukkan adanya peningkatan jumlah UMKM besar, kecil dan menengah periode tahun setelah krisis yaitu periode tahun 2002-2011. Perkembangan inilah yang menjadi pendorong bagi peningkatan pertumbuhan dan peran sektor UMKM dalam perekonomian nasional. Ke depan, momentum ini harus dipertahankan dan ditingkatkan. Pertumbuhan dan peran sektor UMKM di dalam perekonomian nasional harus terus ditingkatkan, tidak saja karena ketangguhannya dalam menghadapi berbagai kejutan ekonomi tetapi juga kemampuannya yang lebih besar dalam menyediakan lapangan kerja dan mengatasi masalah kemiskinan. Apalagi dengan komitmen dan strategi yang lebih kuat dari Pemerintah yang baru, iklim investasi dan kegairahan usaha dalam perekonomian nasional, termasuk sektor UMKM, diyakini akan jauh lebih baik. Optimisme prospek perkembangan sektor UMKM ke depan seperti ini jelas memerlukan penguatan peran dan strategi pembiayaan, khususnya dari industri perbankan, untuk mendukungnya (Aynur dan Akyol, 2008).

Pertumbuhan UMKM memerlukan kinerja yang baik dari pengusahanya. Dengan semangat kewirausahaan telah membuat usaha kecil dan menengah menjadi dinamis dalam menghadapi lingkungan usahanya. Hakikat kewirausahaan adalah kreativitas dan keinovasian (Suryana-2001) dan memiliki kemampuan (Soeparman Soemahamidjaya-1997) meliputi kemampuan merumuskan tujuan hidup/usaha, memotivasi diri, berinisiatif, kebiasaan untuk berkreasi, kemampuan untuk memobilisasi dana, mengatur waktu, kemampuan mental, dapat mengambil hikmah dari pengalamannya. Setiap UMKM memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidupnya untuk jangka panjang. Dalam era globalisasi, dimana persaingan antar perusahaan semakin ketat. UMKM diuntut untuk memiliki kemampuan mengembangkan pilihan strategik di bidang manajemen pemasaran sehingga mampu beradaptasi dengan lingkungan dinamis. Melihat kenyataan itu, maka perusahaan harus dikelola dengan upaya-upaya yang sistematis dan dinamis untuk mendapatkan keuntungan dari perkembangan pasar yang selalu berubah.

Dalam mengkonsumsi suatu produk, konsumen tidak hanya sebatas melihat pada nilai fungsi produk yang sesuai dengan kebutuhan, tetapi juga memperhatikan apakah produk tersebut memiliki nilai tambah dibanding dengan produk sejenis. Keinginan-keinginan itulah yang kemudian ditangkap produsen sebagai acuan untuk membuat produk yang inovatif. Peluncuran produk baru tidaklah mudah, banyak perusahaan terpaksa menghentikan aktivitasnya, dikarenakan produknya kurang laku sebagai akibat kurang disukainya produk tersebut oleh konsumen. Akan tetapi sebaliknya apabila UMKM yang produksinya semakin hari semakin meningkat yang disebabkan semakin bertambahnya manfaat yang diperoleh dari

memakai produk tersebut. Untuk itu, maka perusahaan mulai memperhatikan orientasi pasarnya.

Agar sukses dalam era globalisasi UMKM harus memiliki orientasi bisnis yang tepat. Perusahaan harus meninjau kembali praktek-praktek perusahaan dan aktif mencari cara baru untuk memperkuat fleksibilitas, meningkatkan kapasitas inovasinya dan lebih memperlihatkan daya saingnya (Aloulou, 2002). Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar sukses yaitu dengan penerapan orientasi wirausaha dalam pembuatan keputusan. Covin dan Slevin (1991) dalam pengembangan model “*Entrepreneurship as firm Behavior*” menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara “*entrepreneurial posture*” dengan kinerja perusahaan. Sementara itu Lumpkin dan Dess (1996) mereferensikan suatu penerapan proses pembuatan strategi wirausaha “*entrepreneurial orientation* atau orientasi wirausaha” untuk mencapai tujuan perusahaan (Suhartini, 2007).

Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing yang akan timbul, apalagi setelah diberlakukan AFTA. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya (Aynur dan Akyol, 2008). Perubahan orientasi bisnis dari *produk oriented* menjadi *customer oriented* memberikan pengaruh yang sangat besar dalam cara menilai keberhasilan manajemen. Para manajer dituntut tidak hanya mampu menghasilkan kinerja yang bagus dalam laporan keuangan yang dikeluarkan tiap tahun, sebagai cerminan keberhasilan dalam jangka pendek, lebih dari itu mereka juga berkewajiban untuk memenangkan persaingan yang semakin ketat, diantaranya dengan meningkatkan kualitas pelayanan bagi *customer*.

Perusahaan harus meninjau kembali praktek-praktek perusahaan dan aktif mencari cara baru untuk memperkuat fleksibilitas, meningkatkan kapasitas kreativitas/inovasi dan lebih memperlihatkan daya saingnya (Aloulou, 2002 : 3). Salah satu upaya yang dapat dilakukan agar sukses yaitu dengan penerapan orientasi wirausaha dalam pembuatan keputusan. Covin dan Slevin (1991) dalam pengembangan model “*Entrepreneurship as firm Behavior*” menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara “*entrepreneurial posture*” dengan kinerja perusahaan. Sementara itu Lumpkin dan Dess (1996) mereferensikan suatu penerapan proses pembuatan strategi wirausaha “*entrepreneurial orientation* atau orientasi wirausaha” untuk mencapai tujuan perusahaan. Hasil penelitian Frese, Brantjes, dan Horn (2002) telah membuktikan teori yang diajukan Covin dan Slevin (1991) serta Lumpkin dan Dess (1996) mengenai adanya hubungan positif antara orientasi wirausaha dan strategi pemasaran. Bahkan hubungan ini terus meningkat dari waktu ke waktu (Wiklund, 1999).

Penelitian ini didasarkan adanya *research gap* yaitu: (1) lingkungan dinyatakan berpengaruh positif terhadap orientasi kewirausahaan oleh Utsch et al., (1999), namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap orientasi kewirausahaan (Chandler dan Hanks, 1994); (2) orientasi kewirausahaan dinyatakan berpengaruh positif terhadap kualitas pemasaran oleh Suhartini, (2007), namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap kualitas pemasaran (Aloulou, 200); (3) orientasi kewirausahaan dinyatakan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing oleh Aloulou, (2002), namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing (Mahfooz et al., 2000); (4) kualitas pemasaran dinyatakan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing oleh Ferdinand, (2002) namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap keunggulan bersaing (Cavusgil dan Zou, 1994); (5) kualitas pemasaran dinyatakan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis oleh Ferdinand, (2002), namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis (Aynur dan Akyol, 2008); dan (6) keunggulan bersaing dinyatakan berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis oleh Dess, et al., (1996), namun dinyatakan berpengaruh negatif terhadap kinerja bisnis (Kickul dan Gundry, 2002).

Berdasarkan uraian sebagaimana dijelaskan pada latar belakang diatas dan *research gap*, ternyata masih terdapat perbedaan pendapat mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap penciptaan kualitas strategi pemasaran dan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis, sehingga yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana membangun kualitas strategi pemasaran dan keunggulan bersaing dengan orientasi kewirausahaan yang dipengaruhi oleh lingkungan untuk meningkatkan kinerja bisnis pada UMKM.

2. Landasan Teori, dan Kajian Empiris

Kinerja Bisnis

Keats dan Hill (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya. Beals (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan tantangan besar bagi seorang peneliti. Kinerja merupakan tantangan besar karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional sehingga penggunaan pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Kinerja bisnis merupakan faktor yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan organisasi. Dengan kata lain, kinerja bisnis adalah konsep untuk menilai prestasi atas aktivitas bisnis yang dilakukan oleh organisasi.

Kaplan dan Norton (1996) mengukur kinerja bisnis melalui pendekatan Balanced Scorecard (BSC). BSC memiliki kemampuan melakukan hal tersebut dengan membagi ukuran-ukuran ke dalam empat perspektif berbeda yang saling terkait, yaitu: keuangan, pelanggan, proses kegiatan internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan ukuran-ukuran pada keempat perspektif ini memindahkan evaluasi dari elemen kontrol menjadi suatu alat yang menempatkan strategi menjadi tindakan (Kaplan dan Norton, 1996). Batasan dari indikator tunggal pengukuran kinerja telah menuntun menuju sistem pengukuran kerja multi dimensi. Korelasi data finansial dan pengukuran non-finansial adalah merupakan pertanyaan usang dalam penelitian organisasi. Kaplan dan Norton (1996) berargumen bahwa data finansial adalah bukan satu satunya tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Kaplan dan Norton (1996) menambahkan bahwa organisasi memakai pengukuran kualitas dalam evaluasi kinerja untuk menggabungkan dengan lebih baik insentif organisasi dengan hasil yang diorientasikan pada keberhasilan organisasi dalam jangka panjang. Kaplan dan Norton (1996) telah membentuk praktek dalam merancang indikator kinerja dengan menggabungkan sistem insentif pengelolaan dengan tujuan organisasi yang lebih luas.

Penjelasan mengenai kinerja bisnis, merupakan hal yang penting untuk mempertimbangkan maksud dan tujuan organisasi karena evaluasi hasil menuntut sebuah artikulasi tujuan. Tujuan merupakan hal yang penting untuk pengukuran kinerja karena hal tersebut bukanlah indikator tunggal dari sebuah atribut, misalnya volume penjualan yang tinggi, tetapi pemanfaatan atribut terhadap beberapa tujuan yang mencerminkan kinerja. Pemanfaatan yang spesifik menunjukkan sebuah maksud atau tujuan terhadap sumber mana yang dapat dipakai dengan efisien dalam pencapaian tujuan organisasi. Variabel kinerja bisnis dibentuk oleh empat indikator yaitu pertumbuhan profitabilitas, pertumbuhan pelanggan, efisiensi usaha dan pelatihan-pendidikan karyawan.

Keunggulan Bersaing

Keunggulan daya saing dapat juga diperoleh dengan berbagai cara, antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum, menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu. Banyak ahli yang mengemukakan perlunya berbagai strategi yang harus ditempuh agar perusahaan mempunyai keunggulan daya saing. Hal itu sangat dipengaruhi oleh sistem

informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Beberapa strategi yang dapat menunjang keunggulan perusahaan dalam persaingan berdasarkan pendapat Porter (1993). Adalah (1) Kinerja Optimum (2) Adaptif (3) *Continuous Improvement* dan (4) Sistem Informasi Akuntansi yang Efektif dan Keberhasilan Implementasi Sistem.

Selanjutnya Porter (2001) menyebutkan, strategi bersaing bertujuan menegakkan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kekuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Dua pertanyaan utama mendasari pilihan strategi bersaing. Yang pertama adalah daya tarik industri untuk kemampuan jangka panjang dan faktor-faktor yang menentukannya. Tidak semua industri menawarkan peluang yang sama untuk kemampuan yang terus menerus, dan kemampuan yang inheren dalam industrinya merupakan satu bahan esensial dalam menentukan kemampuan sebuah perusahaan. Pertanyaan utama kedua dalam strategi bersaing adalah penentuan posisi bersaing relatif di dalam suatu industri. Dalam kebanyakan industri, beberapa perusahaan jauh lebih kecil kemampuannya daripada yang lain, lepas dari berapa besar kemampuan rata-rata industri bersangkutan (Papulova dan Papulova, 2006).

Daya tarik industri maupun posisi bersaing dapat dibentuk oleh perusahaan, inilah yang membuat pilihan strategi bersaing sangat menarik. Walaupun daya tarik industri sebagian merupakan refleksi dari faktor-faktor yang berpengaruh, strategi bersaing memiliki keluasaan yang besar untuk membuat suatu industri lebih menarik atau sebaliknya. Pada saat yang sama, sebuah perusahaan dapat dengan jelas meningkatkan atau merusak posisinya di dalam suatu industri melalui pemilihan strateginya. Oleh karena itu, strategi bersaing tidak hanya berespons terhadap lingkungan, tetapi juga berusaha membentuk lingkungan demi keuntungan perusahaan (Papulova dan Papulova, 2006).

Kualitas Strategi 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).

Kualitas 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.

Orientasi Wirausaha

Adanya persaingan pasar yang meningkat dan penekanan perhatian perusahaan pada pengurangan biaya sementara perusahaan meningkatkan penerimaan merupakan dua hal yang dapat menggerakkan perusahaan untuk meningkatkan aktivitas kewirausahaan mereka (Sembhi, 2002 : 4). Orientasi wirausaha atau *Entrepreneurial Orientation* merupakan suatu pandangan mengenai aktivitas kewirausahaan dalam perusahaan (Suhartini, 2007). Sejumlah peneliti meminjam konsep dan ide-ide dari literatur manajemen strategis untuk menggambarkan orientasi wirausaha, misalnya : Covin dan Slevin (1989, 1991) dan Miller (1983). Lumpkin dan Dess (1996) menyamakan konsep orientasi wirausaha perusahaan dengan proses kewirausahaan perusahaan. Banyak istilah-istilah dalam bidang kewirausahaan tidak konsisten. Para peneliti telah menggunakan istilah yang berbeda untuk mendefinisikan konsep yang sama. Demikian pula dengan konsep orientasi wirausaha yang juga menjadi

korban ketidakkonsistenan istilah ini. Di dalam literatur penelitian yang ada, konsep orientasi wirausaha juga dikenal sebagai : *entrepreneurship* (Miller, 1983), *entrepreneurial behaviour* (Miller dan Friesen 1982; Covin dan Slevin 1986), *strategic posture* (Covin dan Slevin 1989) dan *entrepreneurial posture* (Covin dan Slevin 1990, 1991).

Definisi orientasi wirausaha yang digunakan Miller (1983) dikarakteristikan oleh unsur *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*. Kebanyakan penelitian dilakukan berdasar pada kerja dari Miller (1983) misalnya Covin dan Slevin (1986; 1989; 1990; 1991) dan Miles, Arnold dan Thompson (1993). Kurang lebih terdapat 12 penelitian yang dilakukan berdasarkan instrumen yang dikembangkan Miller (1983) / Covin dan Slevin (1989). Hal ini menunjukkan bahwa instrumen tersebut dapat terus digunakan untuk mengukur tingkat wirausaha perusahaan (Wiklund, 1998a).

Lumpkin dan Dess (1996 : 136) menyatakan bahwa penerapan konsep orientasi wirausaha terdapat dalam literatur strategi. Selanjutnya dijelaskan bahwa orientasi wirausaha mengacu pada proses, praktek dan aktivitas pembuatan keputusan. Meskipun banyak penelitian empiris mengenai kewirausahaan berfokus pada analisis tingkat individual, namun para peneliti saat ini lebih berfokus pada kewirausahaan sebagai perilaku tingkat perusahaan (Wiklund, 1999: 38). Miller (1983) dalam Lumpkin dan Dess (1996 : 139) mendefinisikan perusahaan wirausaha sebagai perusahaan yang “pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil sejumlah resiko, dan pertama secara proaktif memperkenalkan inovasi produk, yang memukul kompetitor dengan telak”. Dia menggunakan “tiga” dimensi wirausaha dari total “tujuh” dimensi seperti yang diusulkan oleh Miller dan Friesen (1978). Lumpkin dan Dess (1996) menambah dua dimensi orientasi wirausaha yakni kecenderungan untuk bertindak otonomi (*autonomy*) dan kecenderungan untuk menjadi agresif ketika berhadapan dengan pesaing (*competitive aggressiveness*). Jadi mereka mendefinisikan orientasi wirausaha sebagai *innovativeness*, *proactiveness*, *risk taking*, *autonomy*, dan *competitive aggressiveness*.

Lumpkin dan Dess (1996 : 136) dalam usahanya untuk mengklarifikasi kebingungan dalam istilah, memberikan perbedaan yang jelas antara orientasi wirausaha (*entrepreneurial orientation*) dan kewirausahaan (*entrepreneurship*). Kewirausahaan didefinisikan sebagai “*new entry*” yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar yang tetap ataupun pasar yang baru dengan produk/jasa yang telah ada ataupun yang baru ataupun meluncurkan perusahaan baru. Orientasi wirausaha didefinisikan sebagai penggambaran bagaimana *new entry* dilaksanakan (Lumpkin dan Dess, 1996). Orientasi wirausaha digambarkan oleh proses, praktek, dan aktivitas pembuatan keputusan yang mendorong *new entry*. Jadi kewirausahaan

Lingkungan

Kajian terhadap lingkungan dapat menuntun manajemen untuk melakukan *scanning* terhadap faktor-faktor dukungan lingkungan serta faktor-faktor yang merupakan ancaman lingkungan. Dua aspek kajian lingkungan dapat dikembangkan berdasarkan studi dari Cavusgil & Zou (1994), menyatakan bahwa salah satu faktor yang perlu dicermati adalah adanya tekanan dan dukungan lingkungan terhadap kinerja bisnis. Tekanan lingkungan itu dapat dimengerti melalui penelaahan kritis atas tingkat hostilitas kompetisis yang tinggi, kompleksitas dan dinamika lingkungan yang terjadi dalam pasar yang kompetitif dan terus berubah. Kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja bisnis. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja bisnis (Utsch et al., 1999).

Dalam hal pengukuran dan mengoperasionalkan lingkungan eksternal, selama ini terdapat dua pendekatan yaitu ukuran obyektif (*objective environment measures*) dan

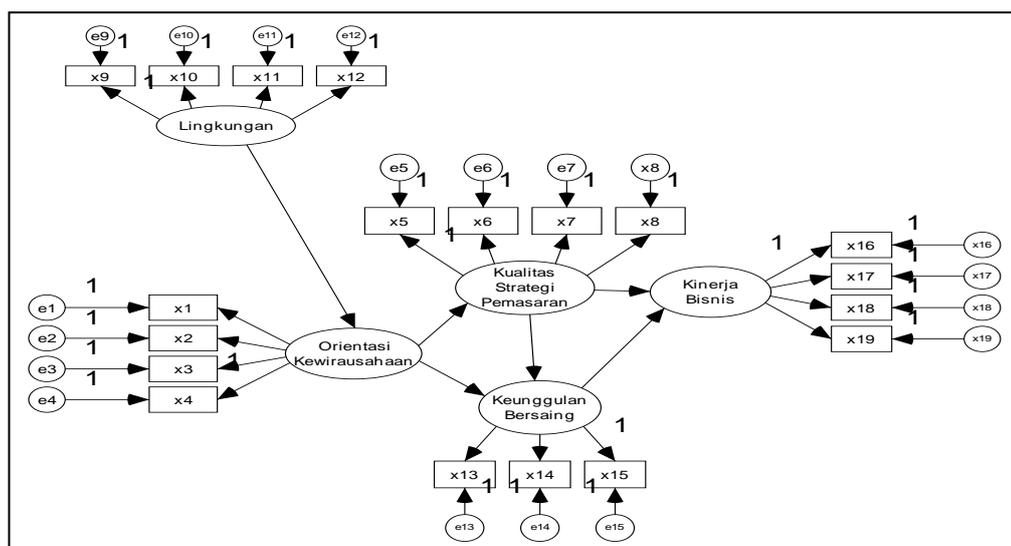
subyektif (*perceptual environment measures*). Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer terhadap lingkungan eksternal perusahaannya. Namun demikian apapun pendekatan yang dipakai, lebih penting pada unsur relevansinya. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi pimpinan perusahaan (Chandler dan Hanks, 1992).

Kaitan lingkungan bisnis dan strategi telah banyak dilakukan dijadikan hipotesis dan secara empiris mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja (Porter-1980). Penelitian yang telah dilakukan menempatkan strategi berada dibawah kontrol manajer, akan tetapi memandang lingkungan sebagai hambatan (*constraint*) yang dalam situasi tertentu, manajer dapat mengubahnya secara proaktif. Dewasa ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menguji hubungan diantara variabel lingkungan, strategi dan kinerja. Tingkat variabel lingkungan dan manajemen mempengaruhi strategi bisnis, semakin besar pengaruh variabel lingkungan pada strategi bisnis akan semakin kecil dampak manajemen (Kotey dan Meredith, 1997). Indikator lingkungan dalam penelitian ini diukur melalui (1) Kondisi sosial ekonomi masyarakat, (2) Kondisi/iklim politik, (3) Kondisi persaingan dan (4) Unit pengolahan limbah

3. Metode Penelitian

Sasaran penelitian ini adalah UMKM penerima KUR yang dibina oleh pemerintah. Sebagai responden adalah para manajer/penanggung jawab/pemilik UMKM penerima KUR tersebut. Data primer diperoleh secara langsung melalui wawancara kepada responden yaitu para manajer/penanggung jawab/pemilik UMKM penerima KUR. Sedangkan data sekunder diperoleh dari berbagai sumber yaitu Bank Penyalur KUR, Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Jawa Tengah. Termasuk browsing melalui internet. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pengusaha UMKM penerima KUR sebanyak ±10,964 UMKM. Sampel adalah nasabah UMKM penerima KUR dari berbagai sektor bisnis yang kinerja kreditnya lancar, yaitu yang selalu melakukan pembayaran tepat waktu sesuai dengan persyaratan kredit. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan kriteria sebagai berikut : (1) Perusahaan UMKM yang berdomisili di Kota Semarang, (2) Menerima KUR, (3) Kualitas kredit tergolong lancar (4) perusahaan UMKM telah beroperasi minimal 5 tahun. Dengan kriteria tersebut dan teknik *purposive sampling*, maka jumlah sampel ditentukan sebanyak 111 responden.

Gambar 1. Full Model Penelitian



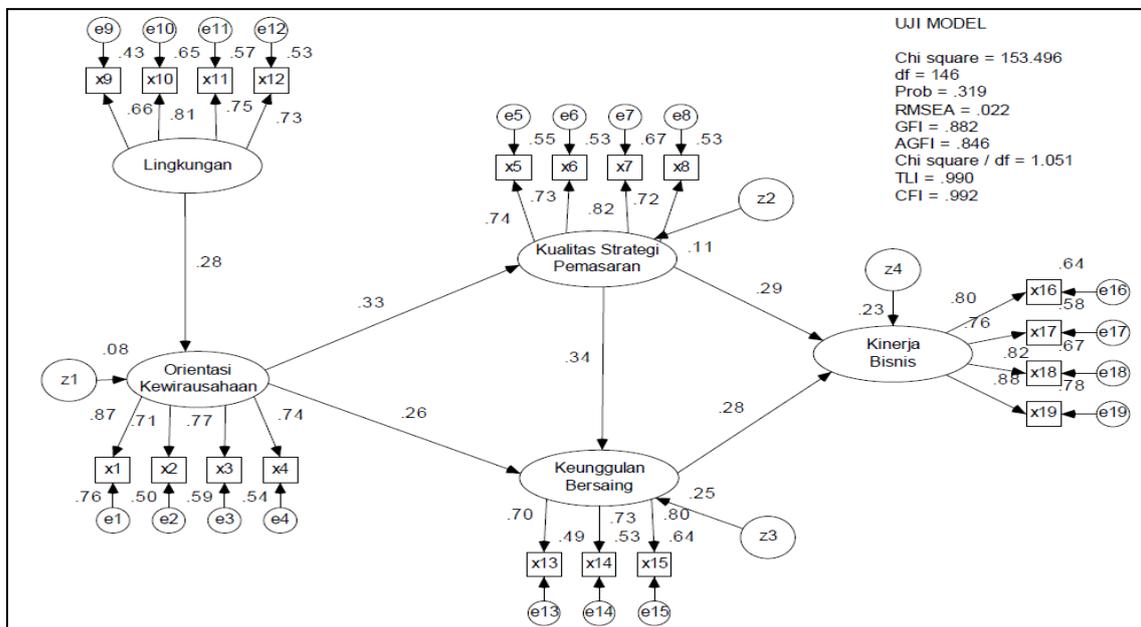
Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang mewakili semua variabel laten dan variabel observasi yang diteliti. Masing-masing pernyataan dibuat dengan data menggunakan skala 1 untuk kriteria sangat tidak setuju dan 7 untuk sangat setuju. Selain itu, wawancara juga digunakan untuk melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

Analisis data diawali dengan melakukan uji reliabilitas dan validitas dari daftar pertanyaan atau kuesioner yang digunakan. Uji ini melibatkan 25 sampel responden. Guna menguji H_1 hingga H_6 secara bersama-sama maka digunakan *Structural Equation Model* dari paket statistik AMOS.

6. Hasil Penelitian

Setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil penelitian menunjukkan hasil sebagai berikut :

Gambar 2. Full Model Penelitian



Berdasarkan hasil penelitian ini yang ditunjukkan pada Gambar 3 disimpulkan bahwa penelitian ini tidak diperlukan adanya modifikasi model antar indikator, misal x 16 dan x 17 mengingat besarnya error pada indikator 16 yaitu sebesar 0,64 yang lebih kecil dari nilai *standardized regression weight* x16 yaitu sebesar 0,80, demikian pula dengan besarnya error pada indikator 17 yaitu sebesar 0,58 yang lebih kecil dari nilai *standardized regression weight* x17 yaitu sebesar 0,76. Hal ini menunjukkan tidak perlunya modifikasi model mengingat error yang mengganggu indikator relatif rendah. Uji terhadap hipotesis model menunjukkan bahwa model ini sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan dalam penelitian adalah seperti terlihat pada Tabel 1 berikut:

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

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 182.559	153,498	Baik
Probability	≥ 0.05	0,319	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,082	Baik
GFI	≥ 0.90	0,882	Marginal
AGFI	≥ 0.90	0,848	Marginal
CMIN / DF	≤ 2.00	1,051	Baik
TLI	≥ 0.95	0,990	Baik
CFI	≥ 0.95	0,992	Baik

Tabel 2. Standardized Regression Weight

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Kewirausahaan Kualitas	<---	Lingkungan	0,305	0,125	2,441	0,015
Strategi_Pemasaran	<---	Orientasi_Kewirausahaan	0,369	0,128	2,888	0,004
Keunggulan_Bersaing	<---	Orientasi_Kewirausahaan Kualitas	0,306	0,135	2,272	0,023
Keunggulan_Bersaing	<---	Strategi_Pemasaran Kualitas	0,355	0,125	2,841	0,004
Kinerja_Bisnis	<---	Strategi_Pemasaran	0,343	0,143	2,397	0,017
Kinerja_Bisnis	<---	Keunggulan_Bersaing	0,326	0,142	2,301	0,021
x9	<---	Lingkungan	1			
x10	<---	Lingkungan	1,363	0,207	6,577	0,000
x11	<---	Lingkungan	1,309	0,207	6,325	0,000
x12	<---	Lingkungan	1,177	0,19	6,189	0,000
x4	<---	Orientasi_Kewirausahaan	1			
x3	<---	Orientasi_Kewirausahaan	1,027	0,134	7,639	0,000
x2	<---	Orientasi_Kewirausahaan	0,994	0,141	7,04	0,000
x1	<---	Orientasi_Kewirausahaan Kualitas	1,279	0,152	8,427	0,000
x5	<---	Strategi_Pemasaran Kualitas	1			
x6	<---	Strategi_Pemasaran Kualitas	1,086	0,153	7,093	0,000
x7	<---	Strategi_Pemasaran Kualitas	1,241	0,159	7,803	0,000
x8	<---	Strategi_Pemasaran	1,042	0,148	7,042	0,000
x15	<---	Keunggulan_Bersaing	1			
x14	<---	Keunggulan_Bersaing	0,951	0,144	6,592	0,000
x13	<---	Keunggulan_Bersaing	0,902	0,14	6,448	0,000
x16	<---	Kinerja_Bisnis	1			
x17	<---	Kinerja_Bisnis	0,867	0,102	8,516	0,000
x18	<---	Kinerja_Bisnis	1,07	0,115	9,338	0,000
x19	<---	Kinerja_Bisnis	1,031	0,101	10,168	0,000

Tabel 3. Regression Weight Structural Equation Model

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Orientasi_Kewirausahaan Kualitas	<---	Lingkungan	0,305	0,125	2,441	0,015
Strategi_Pemasaran	<---	Orientasi_Kewirausahaan	0,369	0,128	2,888	0,004
Keunggulan_Bersaing	<---	Orientasi_Kewirausahaan	0,306	0,135	2,272	0,023
Keunggulan_Bersaing	<---	Kualitas Strategi_Pemasaran	0,355	0,125	2,841	0,004
Kinerja_Bisnis	<---	Kualitas Strategi_Pemasaran	0,343	0,143	2,397	0,017
Kinerja_Bisnis	<---	Keunggulan_Bersaing	0,326	0,142	2,301	0,021

Hipotesis 1 diterima, karena Variabel lingkungan mampu meningkatkan orientasi kewirausahaan sebesar 0.28. Makna strategis yang perlu dilakukan adalah manajer UMKM perlu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam termasuk kondisi social ekonomi masyarakat, iklim politik dan kondisi persaingan antar UMKM dalam rangka meningkatkan kewirausahaan dan kinerja bisnis UMKM itu sendiri. Begitu pula dengan **Hipotesis 2**

diterima, karena variabel orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kualitas strategi pemasaran sebesar 0,33. Implikasi strategis yang perlu dilakukan adalah manajer UMKM perlu mempunyai kemampuan inovatif, kemampuan proaktif, ketrampilan mengambil resiko bisnis, serta harus mempunyai *futurity* yang tinggi demi meningkatkan kualitas strategi pemasaran UMKM tersebut.

Hasil **Hipotesis 3** juga diterima, karena variabel orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan keunggulan bersaing sebesar 0,26. Makna strategis yang perlu dilakukan adalah manajer perusahaan perlu meningkatkan reorientasi kewirausahaan secara menyeluruh kepada seluruh jajaran perusahaan demi meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing UMKM. **Hipotesis 4** juga bisa diterima, karena variabel kualitas strategi pemasaran mampu meningkatkan keunggulan bersaing sebesar 0,34. Konsekuensi strategis yang perlu dilakukan adalah manajer perusahaan perlu meningkatkan kemampuan untuk merespon berbagai macam strategi pemasaran yang tepat dengan cara meningkatkan wawasan, penetapan harga jual yang pas, pemilihan media promosi yang efektif, sistem distribusi barang yang tepat dan efisien, serta selalu mengutamakan kebutuhan pelanggan. Selain itu, manajer UMKM perlu meningkatkan insting bisnis melalui keberanian dalam mengambil keputusan dengan meminimalisasi risiko yang ada demi meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan.

Hipotesis 5 diterima, dimana variabel kualitas strategi pemasaran mampu meningkatkan kinerja bisnis sebesar 0,29. Makna strategis terhadap diterimanya hipotesis tersebut adalah adalah manajer perusahaan perlu meningkatkan intensitas promosi melalui pameran-pameran yang diselenggarakan pemerintah daerah, Disperindag Jawa Tengah, dan sebagainya dengan stand promosi yang lebih menarik. Perlu mengembangkan promosi produk UMKM melalui iklan sederhana seperti brosur, selebaran secara intensif. Jika memungkinkan UMKM perlu mencoba beriklan di media cetak dan elektronik terdekat, tentu sambil tetap menjaga sistem distribusi barang yang efektif dan tetap mengutamakan kebutuhan pelanggan. **Hipotesis 6** diterima, dimana variabel keunggulan bersaing mampu meningkatkan kinerja bisnis sebesar 0,28. Konsekuensi strategis dari diterimanya hipotesis ini adalah manajer UMKM perlu meningkatkan kemampuan berinovasi, kemampuan untuk proaktif, dalam memasarkan produk dan menjaga kepuasan pelanggan, kemampuan meningkatkan kuantitas dan kualitas produksi, meningkatkan ketrampilan dalam mengambil resiko bisnis dalam rangka memenangkan persaingan bisnis UMKM. Hasil pengujian diperoleh bahwa semua nilai CR berada di atas 1,96 atau dengan probabilitas yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian semua Hipotesis diterima.

7. Pembahasan

Jika lingkungan bisnis di sekitar UMKM tersebut kondusif, maka akan mendukung orientasi kewirausahaan yang tepat. Hal ini mendukung penelitian Cavusgil dan Zou (1994) dan Eugene Sadler-Smith, Yve Hampson, Ian Chaston, dan Beryl Badger, (2003) yang menunjukkan bahwa kemampuan organisasi/ perusahaan dan personilnya untuk bekerja, menyesuaikan diri dan mengelola berbagai tekanan dan dukungan lingkungan akan membawa pengaruh kepada kinerja bisnis. Pengenalan lingkungan yang baik akan memberi dampak pada mutu strategi yang dihasilkan yang pada gilirannya memberi dampak pada kinerja bisnis. Selain itu orientasi kewirausahaan juga mendukung adanya kinerja perusahaan. Jika orientasi kewirausahaan yang diterapkan sudah tepat, maka kinerja perusahaan UMKM yang dicapai akan semakin tinggi pula. Hal ini mendukung penelitian Surendra et al., (2001) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja di atas rata-rata.

Selanjutnya, apabila orientasi kewirausahaan yang diterapkan sudah tepat, maka kualitas strategi pemasaran UMKM yang dicapai akan semakin tinggi pula. Kondisi ini juga mendukung penelitian Surendra et al., (2001) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan sebagai suatu komitmen, keputusan dan langkah untuk memiliki daya saing strategis dalam upaya untuk menghasilkan kinerja di atas rata-rata.

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, dan (3) spesialisasi produk, yang semuanya muncul dalam analisis faktor indikator-indikator orientasi strategi (Morrison & Roth 1992). Dengan penerapan strategi pemasaran yang tepat akan membuat peningkatan pada pangsa pasar dalam memenangkan persaingan, hal ini akan berujung pada kinerja bisnis yang meningkat.

Keunggulan daya saing dapat juga diperoleh dengan berbagai cara, antara lain dengan menawarkan produk atau jasa dengan harga minimum, menawarkan produk atau jasa dengan yang memiliki keunikan dibanding pesaingnya, atau memfokuskan diri pada segmen tertentu. Banyak ahli yang mengemukakan perlunya berbagai strategi yang harus ditempuh agar perusahaan mempunyai keunggulan daya saing. UMKM yang unggul dalam persaingan akan mempunyai pangsa pasar yang lebih luas sehingga kinerjanya akan semakin bagus.

Implikasi Kebijakan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh faktor-faktor lingkungan dalam mengimplementasikan orientasi kewirausahaan dan keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Dari kedua variable independen yang mempengaruhi kinerja bisnis yaitu: kualitas strategi pemasaran dan keunggulan bersaing, variable kualitas strategi pemasaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja bisnis sebesar 0,29, manajer perusahaan perlu meningkatkan kemampuan untuk merespon berbagai macam strategi pemasaran yang tepat dengan cara meningkatkan wawasan, pengetahuan dan kompetensi tentang ilmu pemasaran selain itu perlu meningkatkan insting bisnis melalui keberanian dalam mengambil keputusan dengan meminimalisasi risiko yang ada.

Orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan kualitas strategi pemasaran sebesar 0,33, maka manajer perusahaan perlu mempertahankan kebijakan-kebijakan yang terintegrasi dengan terus menghormati kerjasama antar bagian sehingga kerjasama yang dijalin dapat berlangsung lama. Manajer perusahaan perlu meningkatkan reorientasi kewirausahaan, yaitu kebijakan yang proaktif dengan meningkatkan komunikasi hubungan yang baik dengan konsumen agar mengetahui kebutuhan konsumen.

Orientasi kewirausahaan juga mampu memenangkan keunggulan bersaing sebesar 0,26, maka manajer perusahaan perlu menerapkan kemauan berinovasi, kemauan untuk proaktif, keinginan mengambil risiko, dan *futurity* dalam aktivitas bisnisnya karena hal ini terbukti mampu memenangkan persaingan bisnis.

Variabel lingkungan mampu meningkatkan orientasi kewirausahaan sebesar 0,28, maka manajer UMKM perlu beradaptasi terhadap lingkungan bisnis yang beragam (terutama kondisi dan kemauan politik pemerintah, kondisi persaingan, dan iklim usaha) dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kinerja usaha UMKM.

Implikasi kebijakan yang disarankan kepada Pemerintah bahwa Pemerintah harus mampu dan berpihak pada UMKM melalui penciptaan iklim usaha yang kondusif, yang mampu memotivasi orientasi kewirausahaan dari pemilik UMKM khususnya yang berhubungan dengan inovasi/kreativitas dan keberanian mengambil resiko, melalui kreativitas/inovasi dan keberanian mengambil resiko, akan mampu menghasilkan barang yang harganya kompetitif, sekaligus mendistribusikan ke konsumen dengan tepat waktu,

yang akan berdampak positif pada peningkatan kinerja bisnis yang diukur dari pertumbuhan pasar dan pertumbuhan pelanggan.

Implikasi yang disarankan kepada Bank pemerintah penyalur KUR, agar Bank harus berani memberi kredit dengan bunga yang kompetitif (ringan) dengan persyaratan mudah dan dengan jangka waktu panjang, terutama untuk kredit investasi. Hal ini karena Bank Pemerintah memiliki jangkauan sampai ke pedesaan, sehingga cepat menjangkau UMKM di pedesaan.

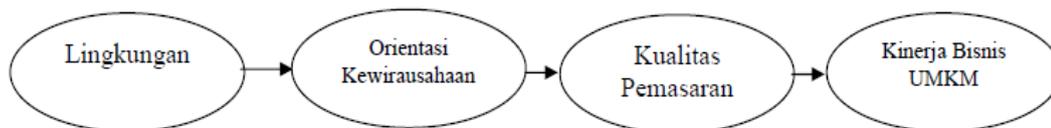
Sedangkan bagi UMKM harus mampu menciptakan keunggulan kompetitif melalui manajemen pasar dan manajemen produksi yang lebih unggul daripada yang lain; dalam konteks strategi pemasaran, UMKM harus mampu mendistribusikan produk dengan cepat dengan harga yang bersaing. Dalam konteks orientasi kewirausahaan, UMKM harus menekankan pola inovasi/kreativitas dan memiliki keberanian mengambil resiko.

8. Penutup

Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan secara singkat untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM antara lain yaitu:

1. Guna menentukan kualitas strategi pemasaran yang tepat dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM dilakukan dengan meningkatkan orientasi kewirausahaan dan lingkungan. Kualitas strategi pemasaran yang tepat tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya orientasi kewirausahaan dan lingkungan yang kondusif.

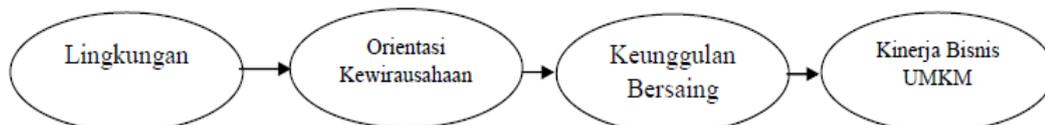
Gambar 3. Peningkatan Kinerja UMKM Proses-1



Untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM, peran Lingkungan (kemauan politik pemerintah dan iklim usaha), akan mendorong tumbuhnya Orientasi Kewirausahaan yang akan mempengaruhi Kualitas Strategi Pemasaran, yang berdampak pada peningkatan Kinerja Bisnis

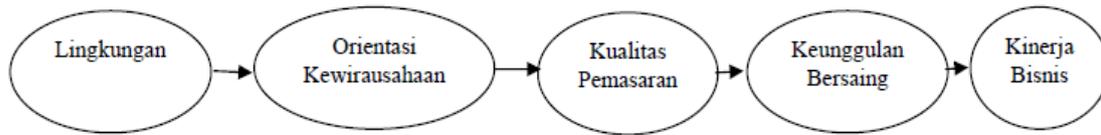
2. Selain itu, untuk meningkatkan kinerja bisnis UMKM melalui peran Lingkungan (kemauan politik pemerintah dan iklim usaha) akan mendorong tumbuhnya Orientasi Kewirausahaan yang akan mempengaruhi proses Keunggulan Bersaing. Hal ini akan berdampak pada peningkatan kinerja bisnis perusahaan. Setelah memperhatikan Proses 1 dan Proses 2 tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kinerja Bisnis dipengaruhi oleh Kualitas Strategi Pemasaran dan Keunggulan Bersaing

Gambar 4. Peningkatan Kinerja UMKM Proses-2



3. Untuk menentukan keunggulan bersaing yang baik dalam meningkatkan kinerja bisnis UMKM juga dilakukan dengan meningkatkan orientasi kewirausahaan, lingkungan, dan kualitas strategi pemasaran. Keunggulan bersaing yang tepat dan baik tidak akan pernah tercapai apabila tidak didukung adanya orientasi kewirausahaan, lingkungan yang kondusif, dan kualitas strategi pemasaran yang tepat.

Gambar 5. Peningkatan Kinerja UMKM Proses-3



Dengan demikian, guna meningkatkan kinerja bisnis UMKM, peran Lingkungan (kemauan politik pemerintah dan iklim usaha), akan mendorong tumbuhnya Orientasi Kewirausahaan yang akan mempengaruhi Kualitas Strategi Pemasaran dan meningkatkan Keunggulan Bersaing. Hal ini akan berdampak pada peningkatan Kinerja Bisnis.

Proses *pertama* menunjukkan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan proses *kedua*, dan proses *ketiga*. Proses 1 mempunyai nilai regresi sebesar 0,027 yaitu $(0,28 \times 0,33 \times 0,29)$, proses 2 mempunyai nilai regresi sebesar 0,020 yaitu $(0,28 \times 0,26 \times 0,28)$ dan proses 3 mempunyai nilai regresi sebesar 0,008 yaitu $(0,28 \times 0,33 \times 0,34 \times 0,28)$. Hal ini mengindikasikan bahwa Kualitas Strategi Pemasaran merupakan variabel yang sangat penting dalam meningkatkan Kinerja Bisnis, sehingga produk yang bagus diperlukan adanya aktivitas *marketing* yang baik dengan sistem distribusi tepat waktu yang akan akan berdampak positif pada peningkatan Kinerja Bisnis yang diukur dari pertumbuhan pasar dan pertumbuhan pelanggan.

9. Daftar Pustaka

- Aloulou, W. (2002), "Entrepreneurial Orientation Diagnosis in SMEs : Some Conceptual dan Methodological Dimensions", *Entrepreneurship Research in Europe: Specificities dan erspective*, University of Sfax, Tunisia, pp. 1–27.
- Almilia, Luciana Spica dan Dwi Wijayanto, (2007), "Pengaruh environmental performance dan environmental disclosure terhadap economic performance," *STIE Peruanas*
- Aynur, Akata, dan Ayse Akyol, (2008), "Increasing competitive performance of small and medium sized enterprises: A market orientation approach for success," *Harvard Bussiness Review*
- Bjorn Vidar Bjerke (2000). "A typified, culture-based, interpretation of management of SMEs in southeast Asia". *Asia Pacific Journal Of Management* VOL 17. 103 – 132 (2000).
- 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
- Chandler, G.N., and S.H. Hanks (1994). "Founder competence, the Environment, and Venture Performance." *Entrepreneurship Theory and Practice*. 18(3), 77-90.
- Chandler, G.N., and E.J. Jansen (1992). "Founders' Self-Assessed Competence and Venture Performance," *Journal of Business Venturing* 7(3), 223-236.
- Covin, J.G., and D.P. Slevin (1988). "The Influence of Organizational structure on the Utility of an Entrepreneurial Management Style," *Journal of Management Studies* 25(3), 217-234.
- Crant, Michael dan Thomas S Bateman, (2000), "Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality," *Journal of Organizational Behavior*

- Covin, J. G., and Slevin, D. P. 1991, "A Conceptual model of Entrepreneurship as Firm Behavior", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, Vol. 16 (1), pp.7 –24.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. G., and Covin, J. G. (1996). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models". *Strategic Management Journal*, Vol. 18 (9), pp. 677 – 695.1 04
- Ferdinand, Augusty Tae, (2000), "Manajemen Pemasaran Sebuah Pendekatan Strategik", *Research Paper Series*, No, 01, Maret, pp. 1-55 Ferdinand, Augusty Tae, 2002, "Kualitas Strategi Pemasaran : Sebuah Studi Pendahuluan" , *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, Vol. 1, No. 01, Mei, pp.107-119
- Ferdinand, Augusty Tae, (2002), "Marketing Strategy Making, Proses dan Agenda Penelitian", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* , Vol. 1, No. 01, Mei, pp. 1-22
- Ferdinand, Augusty Tae, (2002), *Structural Equation Modelling dalam penelitian Manajemen : Aplikasi Model-model Rumit Dalam Penelitian Untuk Tesis Magister & Disertai Doktor*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Frese. M. M. van Gelderen, and M. Ombach (2000). "How to Plan as a Small- Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategie and Success." *Journal of Small Business Management* 38(2), 1-18.
- Hair, J.F., R.E. Anderso, R.I. Tatham, and W.C. Black (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5th edition. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall.
- Jain, Mukta Nandini, (2007), "Promoting woman entrepreneurship in the region," *CACCI Journal*
- Jap, Sandy D., 1999, "Pie-Expansion Effort : Collaboration Processes in Buyer Supplier Relationship", *Journal of Marketing Research*, Vol.36, November, p.461-475
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1993), "Market Orientation: Antecedent and Consequences", *Journal of Marketing*, vol. 57, July, pp. 53-70
- Keats, B.W. dan Hitt, M.A (1988) "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimension, Macro Organizational Characteristics and Performance", *Academy of anagement Journal*, Vol. 31, No. 3, pp.570-598
- Kaplan, R. (1987). "Entrepreneurship Reconsidered: The Anti-Management Bias," *Harrad Business Review* 65(5), 84-89.
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton (1996), *Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem*, *Harvard Business School Press*
- Kickul, Jill dan Lisa K Gundry, (2002), "Prospecting for strategic advantage: the proactive entrepreneurial personality and small firm innovation," *Journal of Small Bussiness Management*1 05
- Kotey, Bernice dan GG Meredith, (1997), "Relationships among owner/manager personal values, bussinessstrategics and enterprise performance," *Journal of Small Bussiness Management*

- Lumpkin, GT and Dess, C G (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *“Academy of Management Review, vol 21 no 1 p 135 – 172”*
- Mahfooz, A Ansari, Rehana Aafaqi, dan Sharmila Jayasingam, (2000), “Entrepreneurial Success, Gender, Leadership Behavior, *Journal of International Bussiness dan Entrepreneurhip*, Vol.8, No.2, 2000
- Miller, D., and P.H. Friesen (1982). “Archetypes of Strategy Formulation,” *Management Science* 29, 770-791.
- Papulova, Emilia dan Zuzana Papulova, (2006), “Competitive strategy and competitive advantages of small and midsize manufacturing enterprises in Slovakia,” *E Leader, Slovakia*
- Rajani, N dan Saradi D, (2008), ”Woman entrepreneurship and support system,”*Kamla Raj Swa Magazine 23/XVIII/5 – 17 NOVEMBER 2002. “50 Top Management Enterprise”*.
- Sadler-Smith, E., D.P. Spicer, and I. Chaston (2001). “Learning Orientations and Growth in Smaller Firms,” *Long Range Planning* 34(2), 139-158.
- Sekaran Uma (1992), “Strategy for Adopting Information Technology for SMEs : Experience in Adopting Email Within an Indonesian Furniture Company”, *Electronic Journal of Information Syatems Evaluation* Vol. 6 Issue 2 pp. 165 – 176
- Sugiarto, PH.J, (2007), “Strategi Membangun keunggulan bersaing UKM dengan Orientasi kewirausahaan sebagai kunci sukses usaha,” Desertasi Undip (Tidak Dipublikasikan)
- Surendra P Singh, Ruthie G Reynolds, dan Safdar Muhammad, (2001), “ A Gender-Based Performance Analysis of Micro and Small Enterprises in Java Indonesia,” *Journal of Small Bussiness Management*, 2001
- Suhartini, Karim, (2007), “Analisis pengaruh kewirausahaan korporasi terhadap kinerja perusahaan pada pabrik pengolahan crumb rubber di Palembang,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya* 06
- Utsch, A., A. Rauch, R. Rothfufs, and M. Frese (1999). “Who beomes a Small Scale Entrepreneur in a Post-Socialist Environment: On the Differences between Entrepreneurs and Managers in East Germany,” *Journal of Small Business Management* 37(3), 31-42.
- Wiklund, J. 1999, *The Sustainability of The Entrepreneurial Orientation- Performance Relationship*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*. (Fall), pp. 37 – 48.
- Yee-Ching Lilian (2004), “Performance Measures and adoption of Balanced Scorecard: a Survey of Municipal Goverments in the USA and Canada”, *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.17, No.3, pp.204- 221