HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN EKSTERNAL, ORIENTASI STRATEGIK, DAN KINERJA PERUSAHAAN

SEBUAH STUDI TERAPAN PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MANUFAKTUR MENENGAH-KECIL DI KOTA SEMARANG

TESIS

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

Oleh:
Ronie Fredianto
NIM. C4A099106

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2001

Sertifikat

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

Ronie Fredianto

27 Juni 2001

PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN EKSTERNAL, ORIENTASI STRATEGIK, DAN KINERJA PERUSAHAAN

SEBUAH STUDI TERAPAN PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN MANUFAKTUR MENENGAH-KECIL DI KOTA SEMARANG

Yang disusun oleh Ronie Fredianto, NIM. C4A099106
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 3 Juli 2001
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama	Pembimbing Anggota
Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo	Dra. Zulaikha, MSi, Akt.

Semarang 3 Juli 2001
Universitas Diponegoro
Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

Ketua Program

Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo

PERSEMBAHAN

**KUPERSEMBAHKAN INI UNTUK KEDUA ORANG TUAKU
YANG TIDAK PERNAH LELAH BERJUANG & BERDOA
UNTUK KEBERHASILAN PUTERA-PUTERANYA**

ABSTRACT

This study is aimed at examining the environment-strategy-performance relations for Indonesian firms with focus on small and medium-sized manufacturing firms located in Semarang, Central Java Province. The respondents of this study are top manager of firm whom randomly selected. In this study, the environment is conceptualized along the dimensions of complexity, dynamism, and munificence, while the strategic orientation comprises the dimensions of innovativeness, proactiveness, and risk taking.

A series of multiple regression analyses is employed to test the hypotheses and the results showned that increased environmental dynamism is positively and significantly associated with firm's innovativeness, proactiveness, and risk taking. When contextual conditions are perceived complex and munificent, however, the strategic decisions are made more deliberately. Moreover, firm's innovativeness and proactiveness significantly affect overall performance which including both growth and profitability.

The results indicate that manufacturing firms in Semarang could be categorized as wary entrepreneurial firms. The empirical findings suggest that the environment-strategy configuration has a positive implication for firm's performance and it demonstrates that the environment-strategy-performance paradigm is applicable in Indonesia's context. Implications and suggestions for future research are also discussed.

ABSTRAKSI

Penelitian ini ditujukan untuk menguji hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dengan memusatkan pada perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kotamadya (Kota) Semarang. Responden dalam penelitian ini adalah para manajer puncak perusahaan manufaktur menengah-kecil yang dipilih secara acak. Dalam penelitian ini lingkungan eksternal dikonseptualisasikan atas dimensi-dimensi kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal. Sedangkan orientasi strategik terdiri dari dimensi kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko.

Serangkaian analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis-hipotesis yang diajukan dan hasil analisis menunjukkan bahwa meningkatnya dinamika lingkungan eksternal berhubungan searah dan signifikan dengan kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan keberanian dalam mengambil resiko. Ketika lingkungan eksternal dipersepsikan kompleks dan mendukung, keputusan strategik dilakukan dengan lebih hati-hati. Lebih jauh, kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan yang mencakup pertumbuhan dan kemampulabaan.

Hasil penelitian ini menandakan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kotamadya Semarang dapat dikategorikan sebagai perusahaan *entrepreneurial* yang hati-hati. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa konfigurasi lingkungan eksternal dengan orientasi strategik berimplikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Lebih jauh, penelitian empiris ini menunjukan bahwa paradigma lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dapat diterapkan dalam konteks industri di Indonesia. Implikasi-implikasi dan agenda penelitian yang akan datang juga diuraikan dalam penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Puja dan puji syukur dipanjatkan kehadirat Allah SWT, karena hanya dengan berkah dan rahmat-Nya, tesis dengan judul "Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik, dan Kinerja Perusahaan (sebuah studi terapan pada perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang)" dapat diselesaikan.

Tesis ini mencoba meneliti kaitan antara lingkungan eksternal perusahaan dengan orientasi strategik serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini pada dasarnya merupakan replikasi dari penelitian empiris yang pernah dilakukan di luar negeri. Mengingat arti penting paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan maka diharapkan hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen, khususnya manajemen strategik.

Dengan diselesaikannya tesis ini maka ingin dihaturkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu proses penyusunan dan penulisan tesis, sejak awal hingga akhir, baik secara material maupun imaterial, langsung maupun tidak langsung. Yaitu:

1. Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo selaku Direktur Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro dan selaku pembimbing utama. Atas perhatian, dukungan, kesabaran, bimbingan, dan arahan selama proses penulisan tesis ini sejak awal hingga akhir.
2. Dra. Zulaikha, MSi, Akt. Selaku pembimbing anggota. Atas petunjuk, arahan, dan juga kesabarannya dalam membimbing.
3. Indah Susilowati, PhD. Atas saran dan masukan yang sangat berharga dalam proses penyempurnaan tesis ini.
4. Johana Maria Kodoatie, SE, MEc. Atas masukan, saran dan juga dukungannya selama proses penyusunan tesis ini.

5. Pramono, SE. selaku staf Kantor Deperindag Kotamadya Semarang. Atas bantuan dan masukan yang sangat berharga.
6. Cahyo, Tomo, Miko, Permadi, dan Sapto. Atas bantuannya dalam menyebarkan kuesioner. Tanpa kalian tesis ini mungkin tidak akan pernah dapat diselesaikan.
7. Seluruh responden yang telah bersedia berpartisipasi dalam penelitian ini.
8. Yudi, Hani, Dian, Andi, Arif, Erys, dan teman-teman mahasiswa Program Studi MM - Undip lainnya, khususnya Angkatan XI Pagi kelas A dan kelas konsentrasi Manajemen Strategik. Atas persahabatan, dukungan, dan bantuannya.
9. Sahabat-sahabat sejatiku di Braling, yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu. Atas doa dan dukungannya.
10. Fredi, Feri, Tomy, Ali, Edi, BayuK, Ari, Eric, Adam, dan warga komunitas Lamper Krajan 1616 C lainnya. Atas dukungan dan pengertiannya.
11. Seluruh staf pengajar, staf Administrasi dan Keuangan, dan karyawan Program Studi MM - Undip.
12. Dyah Hesti Wardhani. Atas doa, dukungan, kasih sayang, dan inspirasi yang tiada pernah habis.

Akhir kata, peneliti berharap semoga tesis ini dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

Semarang, Juni 2001

Ronie Fredianto

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

Halaman

DAFTAR GAMBAR

Halaman

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

Pada umumnya, perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan, misalnya untuk memperoleh laba, memaksimalkan nilai saham, meningkatkan penjualan, meningkatkan kesejahteraan karyawan dan sebagainya. Setelah tujuan ditetapkan, perusahaan perlu menentukan strategi agar supaya tujuan dapat dicapai. Banyak faktor yang mempengaruhi perumusan dan pengendalian strategi perusahaan, dimana faktor-faktor tersebut terdiri dari faktor internal dan eksternal (Pearce & Robinson, 1997).

Faktor internal relatif berada dalam kendali manajemen perusahaan, sedangkan faktor eksternal dipandang sebagai kondisi dinamis yang menciptakan kesempatan (*opportunities*), ancaman (*threats*) (Child, 1997; Robbins, 1990; Swamidass & Newell, 1987), menyediakan sumber daya (*external resources*) dan informasi (Clark *et al.*, 1994; Dess & Origer, 1987), namun tak terkendali dan sulit untuk diramalkan perubahannya (*unpredictable*) (Clark *et al.*, 1994; Morris & Schurink, 1993). Lebih jauh beberapa pakar (Child, 1997; Dess & Origer, 1987; Kean *et al.*, 1998; Kotey & Meredith, 1997; Li & Simerly, 1998) menyatakan bahwa faktor eksternal mempengaruhi pemilihan dan formulasi strategi secara langsung.

Mengingat pentingnya faktor (lingkungan) eksternal bagi perusahaan, Gronhaug & Falkenberg (1989) mengemukakan pentingnya menyelaraskan kapabilitas perusahaan dengan perubahan lingkungan yang terjadi secara terus menerus. Calantone *et al.* (1994) serta Yasai-Ardekani dan Nystrom (1996) menegaskan bahwa jika lingkungan eksternal berubah maka

perusahaan dituntut untuk mampu mengamodasikan dirinya dengan perubahan tersebut agar dapat bertahan hidup (*survive*).

Menurut perspektif manajemen lingkungan (*environmental management*), organisasi[1] memiliki kapasitas untuk mempengaruhi (*shape*) dan mengelola lingkungannya (Clark *et al.*, 1994). Sementara teori kontingensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan[2] antara strategi dengan lingkungan eksternal, menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Kim & Lim, 1988; Lee & Miller, 1996; Lumpkin & Dess, 1996; Luo, 1999; McKee *et al.*, 1989; Miller, 1988; Shane & Kolvereid, 1995; Subramanian *et al.*, 1993; Tsai *et al.*, 1991; Yeoh & Jeong, 1995). Para pakar dan peneliti di barat pada umumnya sepakat bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi dengan lingkungannya, memperlihatkan kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin & Slevin, 1989; Elenkov, 1997; Keats & Hitts, 1988; Kim & Mc Intosh, 1996; Milliken, 1987; McKee *et al.*, 1989; Morris & Schurink, 1993). Sedangkan Ginn dan Young (1992) mengatakan bahwa keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya merupakan fokus kajian manajemen strategik. Singkatnya, kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuannya untuk memantau dan beradaptasi dengan lingkungannya (Boyd dan Fulk, 1996).

Swamidass dan Newell (1987), serta Yeoh dan Jeong (1995) mengemukakan bahwa strategi merupakan alat (*vehicle*) untuk melakukan adaptasi dan strategi merupakan faktor penentu (*key determinant*) kinerja

---

[1] Dalam penelitian ini istilah organisasi digunakan secara bergantian dengan istilah perusahaan

[2] Kata 'keselarasan' dalam literatur-literatur di barat diistilahkan dalam banyak kata, antara lain *coalignment, congruence, fit,* dan *match,* namun pada dasarnya mengandung makna yang sama

perusahaan. James dan Hatten (1994) lebih jauh menegaskan bahwa kinerja merupakan fungsi dari strategi (*performance* = *f*{*strategic archetype*}). Sedangkan kinerja menurut Porter (dalam Schul *et al.*, 1995) merupakan 'jantung' keunggulan bersaing (*competitive advantage*), terutama dalam pasar yang kompetitif. Dan bagaimana perusahaan menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya merupakan makna dari orientasi strategik (*strategic orientation*) (Manu & Sriram, 1996).

Kondisi lingkungan eksternal perusahaan dapat digambarkan kedalam sebuah kontinum, dari kondisi yang menguntungkan (*benign environment*) sampai kondisi tidak ramah (*hostile environment*) (McGhee & Rubach, 1996). Lingkungan yang tidak ramah dipandang sebagai kondisi yang negatif dan penuh ketidakpastian yang berada diluar kendali perusahaan (McGhee & Rubach, 1996). Lingkungan yang tidak ramah ditandai dengan iklim industri yang tidak menentu, persaingan yang ketat (Covin & Slevin, 1989), perubahan yang mendadak, terputus-putus (*discontinuous change*) (Calantone *et al.*, 1994), serta perubahan yang amat cepat dari sektor-sektor lingkungan (Yasai-Ardekani & Nystrom, 1996). Dalam kondisi lingkungan seperti ini peluang yang tersedia (*exploitable opportunities*) relatif sedikit (Covin & Slevin, 1989; Yeoh & Jeong, 1995). Sebaliknya lingkungan eksternal yang menguntungkan mencerminkan kondisi sektor-sektor lingkungan yang relatif stabil, aman, serta tersedia peluang pasar dan sumber investasi yang berlimpah (Covin & Slevin, 1989; McGhee & Rubach, 1996; Yeoh & Jeong, 1995). Sektor-sektor[3] lingkungan eksternal meliputi antara lain konsumen, pesaing, pasar, pemerintah, pemasok, distributor, sikap masyarakat, ekonomi,

[3] Dalam berbagai literatur, istilah sektor lingkungan eksternal juga disebut dengan istilah faktor dan elemen lingkungan eksternal.

dan teknologi (Clark *et al.*, 1994; Keats dan Hitt, 1988; Luo, 1999; Matthews & Scott, 1995).

Kondisi lingkungan yang tidak ramah inilah yang sekarang dihadapi oleh banyak perusahaan di Indonesia akibat krisis ekonomi yang menghantam Asia sejak pertengahan tahun 1997 (sekitar bulan Juli). Krisis ekonomi Asia dimulai dengan devaluasi mata uang Baht Thailand dan kemudian menjalar (*domino effect*) ke negara-negara Asia lainnya, tak terkecuali Indonesia. Krisis ekonomi telah mengubah pola konsumsi dan bisnis di negara-negara Asia secara signifikan (Hoon Ang *et al.*, 2000). Diantara negara-negara Asia yang ditimpa krisis, Indonesia paling parah (Hoon Ang *et al.*, 2000). Dan sampai saat ini belum juga menunjukan tanda-tanda kepulihan (*recovery*). Indikator paling nyata dari belum berlalunya krisis ekonomi Indonesia adalah belum stabilnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika.

Krisis ekonomi mendorong (*contagious effects*) munculnya krisis-krisis lain, seperti krisis politik, sosial, dan keamanan. Sehingga krisis yang melanda Indonesia bisa disebut sebagai krisis multidimensional. Krisis ekonomi membawa perubahan yang cepat hampir di setiap sektor lingkungan eksternal perusahaan, misalnya berubahnya selera dan pola konsumsi masyarakat (Basu Swastha & Umi Khasanah, 1999). Menurut hasil penelitian Hermawan Kertajaya *et al.* (dalam Hoon Ang *et al.*, 2000), konsumen Indonesia rata-rata mengurangi konsumsi makanan cepat saji (*fast food*) hingga 90,8%, buah-buahan impor (85,2%), serta produk-produk perawatan & kecantikan (82,5%). Konsumen Indonesia rata-rata beralih pada produk-produk generik yang berharga lebih murah dan lebih memprioritaskan barang-barang kebutuhan pokok (Hoon Ang *et al.*, 2000). Krisis ekonomi juga mendorong perubahan konstelasi politik (antara lain ditandai dengan jatuhnya rezim orde baru dan digantikan dengan rezim reformasi), sosial

(misalnya, meningkatnya jumlah pengangguran akibat PHK besar-besaran), dan keamanan (misalnya, meningkatknya kerusuhan dan kriminalitas).

Menurut laporan Badan Pusat Statistik Indonesia (BPS) tahun 1999, sektor usaha yang paling merasakan dampak krisis adalah sektor manufaktur. Hal ini disebabkan oleh melonjaknya biaya input (misalnya, biaya bahan baku) yang mencapai 85%. Lebih jauh, laporan BPS tersebut menunjukan bahwa jumlah perusahaan manufaktur (besar/sedang dan kecil) di Indonesia antara tahun 1996-1998 terus menurun, seperti nampak pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1.
Jumlah Perusahaan Manufaktur Besar/Sedang dan Kecil Indonesia
(1996-1998)

TAHUN	PERUSAHAAN BESAR/SEDANG	PERUSAHAAN KECIL
1996	22.997	242.630
1997	22.306	241.169
1998	21.423	194.564

Sumber: Diolah dari data BPS, 1999
Keterangan: Kriteria ukuran perusahaan menurut BPS adalah berdasarkan jumlah karyawan, dimana perusahaan besar mempunyai karyawan di atas 100 orang, perusahaan sedang antara 20-99 orang, dan perusahaan kecil antara 5-19 orang.

Di sisi lain, McGhee dan Rubach (1996) menyatakan jika ada banyak perusahaan yang bertahan di pasar maka dapat diindikasikan bahwa lingkungan eksternal relatif stabil.

Berdasarkan bukti-bukti empiris maupun argumentasi para pakar, dalam kondisi lingkungan eksternal perusahaan yang tidak ramah, orientasi strategik yang tepat (karena berimplikasi positif terhadap kinerja perusahaan) adalah proaktif, agresif, inovatif, maupun berani mengambil resiko (*risk-taking*) (Becherer & Maurer, 1997; Covin, 1991; Covin & Covin, 1990;

Covin & Slevin, 1989; Dess *et al.*, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Luo, 1999; McGhee & Rubach, 1996; Miles & Arnold, 1991; Tan, 1996; Wiklund, 1999; Yeoh & Jeong, 1995; Zahra & Neubaum, 1998), *prospector* (Ginn & Young, 1992; Kotey & Meredith, 1997; McKee *et al.*, 1989; Nicholson *et al.*, 1990; Robbins, 1990; Wright *et al.*, 1995), atau diferensiasi (Beal, 2000; Lee & Miller, 1996; Shane & Kolvereid, 1995).

Lebih jauh Luo (1999) serta Tan dan Litschert (1994) menyimpulkan bahwa paradigma hubungan lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja merupakan sesuatu yang kritikal. Dan merupakan sesuatu yang menarik untuk dikaji. Namun penelitian empiris (yang dipublikasikan) berkenaan dengan paradigma hubungan tersebut dalam konteks perusahaan maupun industri di Indonesia belum pernah dilakukan. Di sisi lain, kondisi lingkungan eksternal perusahaan di Indonesia pada saat krisis memberikan *setting* yang sangat tepat untuk menguji paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan, karena, seperti dijelaskan sebelumnya, krisis multidimensional menyebabkan perubahan pada sektor-sektor lingkungan eksternal perusahaant. Oleh karena itu, penelitian ini mencoba mereplikasi penelitian terdahulu berkaitan dengan paradigma hubungan antara lingkungan eskternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan kedalam konteks industri di Indonesia, khususnya industri manufaktur.

1. 2.PERUMUSAN MASALAH

Lingkungan eksternal mempunyai arti yang sangat penting bagi perusahaan karena mempengaruhi pemilihan dan formulasi strateginya. Jika lingkungan eksternal berubah maka perusahaan dituntut untuk beradaptasi dengan perubahan tersebut. Sementara strategi merupakan alat untuk

melakukan adaptasi dan merupakan faktor penentu kinerja perusahaan. Sedangkan kinerja merupakan sumber keunggulan bersaing.

Dapat disimpulkan bahwa paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang kritikal, namun penelitian empiris berkenaan dengan paradigma hubungan tersebut masih amat langka. Di sisi lain, kondisi lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur di Indonesia, menawarkan *setting* yang tepat untuk menguji paradigma hubungan tersebut. Kelangkaan bukti empiris ini mempersulit pemahaman kita akan paradigma hubungan tersebut dalam lingkup industri di Indonesia. Oleh karena itu, dalam penelitian ini dirumuskan pertanyaan penelitian (*research question*), sebagai berikut:

"Bagaimanakah hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dalam konteks perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia?"

1.3. PEMBATASAN PERMASALAHAN

Penelitian ini hanya mengambil sampel perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil (Industri Kecil Menengah atau IKM) dari berbagai jenis industri (*across industry*) yang berkedudukan di Kotamadya (Kota) Semarang. Alasan pemilihan sampel ini adalah kenyataan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil Indonesia di awal tahun 1990-an (sebelum krisis) memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia, khususnya dalam aktivitas ekspor non-migas dan terus menunjukkan peningkatan (Faisal Basri, 1993), namun tidak kebal terhadap imbas krisis, tak terkecuali perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang. Kenyataan ini diindikasikan dari

menurunnya jumlah perusahaan baru dan perusahaan yang mengalihkan lisensi/ijin usahanya di Kota Semarang, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1.2.
Jumlah Perusahaan Manufaktur Baru dan
Perusahaan Yang Mengalihkan Ijin/Lisensi di Kota Semarang
(1997-1999)

TAHUN	JUMLAH PERUSAHAAN
1997	64
1998	60
1999	39

Sumber: diolah dari data Kantor Deperindag Kodya Semarang, 2000

Dampak krisis pada industri manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang juga dapat diindikasikan dari jumlah unit usaha formal (telah memiliki Tanda Daftar Industri atau TDI) sebelum dan sesudah krisis. Berdasarkan data yang dimiliki oleh Kantor Deperindag Kota Semarang, sampai dengan tahun 1997 tercatat sebanyak 1.892 unit usaha IKM. Namun berdasarkan hasil pemantauan Kantor Deperindag Kota Semarang pada tahun 2000 diperoleh informasi bahwa setelah masa krisis terhebat (akhir 1997-1998) berlalu, jumlah unit usaha IKM formal yang masih bertahan tinggal 978 buah atau 51% dari jumlah sebelum krisis.

Menurunnya jumlah perusahaan secara signifikan ini menunjukkan bahwa lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan, khususnya perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota adalah lingkungan eksternal yang tidak stabil. Sehingga kondisi lingkungan eksternal perusahaan di Kota Semarang memberikan *setting* yang tepat untuk mengaplikasikan paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan. Lebih jauh, dalam penelitian ini digunakan satu asumsi kunci yaitu bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di

Kota Semarang mengembangkan dan menerapkan strategi tertentu untuk merespon dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

1.4. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis hubungan antara lingkungan eksternal dengan orientasi strategik perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang.
2. Menganalisis hubungan antara orientasi strategik dengan kinerja perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang.

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah:

Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana orientasi strategik yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur (menengah-kecil) dalam berbagai industri sebagai usaha mengakomodasikan diri dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal, dan kaitan antara orientasi strategik dengan kinerja perusahaan. Sehingga evaluasi dan perbaikan dapat dilakukan pada strategi yang dijalankan sekarang.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

Bagian telaah pustaka dalam penelitian ini disajikan dengan sistematika sebagai berikut: pertama, diuraikan konsep-konsep dasar lingkungan eksternal perusahaan. Kedua, diuraikan konsep-konsep dasar orientasi strategik. Ketiga, pembahasan mengenai konsep-konsep kinerja perusahaan. Kemudian disajikan secara singkat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan tema penelitian ini, yaitu hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan. Selanjutnya, konsep-konsep dasar serta hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan tersebut digunakan untuk membangun kerangka kerja konseptual dan hipotesis-hipotesis penelitian.

2. 1. LINGKUNGAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

Lingkungan eksternal didefinisikan oleh Duncan (dalam Elenkov, 1997) sebagai "*the relevant physical and social factors outside the boundary of an organization that are taken into consideration during organizational decision making*". Lingkungan eksternal ini dibagi kedalam dua batasan, yaitu:

1. Lingkungan yang paling dekat dengan organisasi atau disebut sebagai *task-environment* (Elenkov, 1997), *immediate environment* (Yasai-Ardekani & Nystrom, 1996), *competitive environment* (Dess & Miller, 1993), *industry environment* (Hitt *et al.*, 1995; Pearce & Robinson, 1997), atau *specific environment* (Robbins, 1990). Yakni lingkungan yang secara langsung mempengaruhi strategi, mencakup sektor pesaing, pemasok, pelanggan, dan pemerintah.

2. Batasan kedua adalah lingkungan umum yang secara tidak langsung mempengaruhi strategi atau disebut juga *outer layer* (Elenkov, 1997), *general environment* (Dess & Miller, 1993; Hitt *et al.*, 1995; Robbins, 1990; Yasai-Ardekani & Nystrom, 1996), *remote environment* (Pearce & Robinson, 1997), atau *macro environment* (Pitts & Lei, 1996), meliputi sektor ekonomi, politik, teknologi, serta sosial & budaya.

Terdapat dua perspektif atau pendekatan untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Pertama, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai sumber informasi. Kedua, perspektif yang memandang lingkungan eksternal sebagai wahana yang menyediakan sumber daya (*resources*) (Clark *et al.*, 1994; Dess & Origer, 1987; Swamidass & Newel, 1987; Tan & Litschert, 1994).

Perspektif pertama mengkaitkan informasi dengan ketidakpastian lingkungan (*environmental uncertainty*). Ketidakpastian lingkungan mengacu pada kondisi lingkungan eskternal yang sulit untuk diramalkan perubahannya (Clark *et al*, 1994). Sehingga meningkatnya ketidakpastian lingkungan akan mempersulit pemahaman dan bagaimana menginterpretasikan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan kemampuan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan (*decision making*) (Clark *et al.*, 1994; Swamidass & Newel, 1987). Perspektif kedua berdasar pada premis bahwa lingkungan eksternal merupakan wahana yang menyediakan sumber daya yang kritikal bagi kelangsungan hidup perusahaan (Swamidass & Newel, 1987; Tan & Litschert, 1994). Perspektif kedua juga mengandung makna potensi lingkungan eksternal dalam mengancam sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan. Pemogokan, deregulasi, perubahan undang-undang,

misalnya, berpotensi meningkatkan atau merusak sumber daya internal yang dimiliki perusahaan (Clark *et al.*, 1994).

Di sisi lain, terdapat tiga teori yang menjelaskan kaitan antara lingkungan eksternal dengan organisasi, yakni teori ekologi populasi (*population ecology theory*), teori kontingensi (*contingency theory*), dan teori ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence theory*) (Boyd *et al.*, 1993). Namun, teori ekologi populasi dan teori kontingensi paling banyak dibahas dalam berbagai literatur manajemen strategik.

Teori atau model pendekatan ekologi populasi menjelaskan bahwa kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan ditentukan oleh karakteristik lingkungan dimana perusahaan itu berada (Child, 1997; Shane & Kolvereid, 1995; Tan, 1996; Tsai *et al.*, 1991). Model pendekatan ini membawa implikasi, yakni lingkungan eksternal mempunyai pengaruh langsung (*direct effect*) terhadap kinerja perusahaan tanpa memandang pilihan strategi yang dijalankan perusahaan (Wiklund, 1999). 'Kelemahan' model pendekatan ini adalah adanya asumsi bahwa strategi yang disusun dan dikembangkan oleh para manajer untuk merespon lingkungan eksternalnya tidak mempengaruhi keberhasilan atau kinerja perusahaan (Hadjimanolis, 2000; Shane & Kolvereid, 1995; Tsai *et al.*, 1991).

Sedangkan teori kontingensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Kim & Lim, 1988; Lee & Miller, 1996; Lumpkin & Dess, 1996; Luo, 1999; McKee *et al.*, 1989; Miller, 1988; Shane & Kolvereid, 1995; Subramanian *et al.*, 1993; Tsai *et al.*, 1991; Yeoh & Jeong, 1995). Teori kontingensi juga bermakna bagaimana orientasi strategik organisasi mampu memenuhi tuntutan lingkungan (Nicholson *et al.*, 1990). Jika tidak tercipta keselarasan antara strategi dengan lingkungan

eksternal dapat berakibat menurunnya kinerja atau munculnya krisis organisasi (Elenkov, 1997; Milliken, 1987, 1990). Lebih jauh, Ginn dan Young (1992) menyatakan bahwa keselarasan antara organisasi dengan lingkungannya merupakan fokus kajian manajemen strategik.

Argumentasi yang dikemukakan dalam teori kontingensi mendapat dukungan dari banyak pakar maupun bukti empiris yang pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi dengan lingkungan eksternalnya, atau mampu menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang tinggi, memperlihatkan kinerja yang lebih baik ketimbang perusahaan-perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya, atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah (Beal, 2000; Covin & Slevin, 1989; Elenkov, 1997; Keats & Hitts, 1988; Kim & Mc Intosh, 1996; Milliken, 1987; Morris & Schurink, 1993; Yeoh & Jeong, 1995).

Lebih jauh, ada dua pendekatan untuk mengukur lingkungan eksternal, yaitu ukuran obyektif (*objective environmental measures*) dan subyektif (*perceptual environmental measures*) (Boyd *et al.*, 1993). Namun masih terjadi perdebatan diantara kedua pengukuran di atas, apakah lingkungan eksternal seharusnya diperlakukan sebagai suatu kenyataan obyektif (*objective reality*) atau sebagai fenomena berdasarkan persepsi saja (*perceptual phenomenon*) (Boyd & Fulk, 1996; Dess & Origer, 1987; Kim & Lim, 1988; Li & Simerly, 1998; Luo, 1999; Matthews & Scott, 1995; Milliken, 1987, 1990; Shane & Kolvereid, 1995; Sharfman & Dean, Jr., 1991; Swamidass & Newell, 1987; Tsai *et al.*, 1991).

Pengukuran subyektif berdasar pada atensi dan interpretasi manajer (sebagai *key informant*) terhadap lingkungannya dan memungkinkan para peneliti menggambarkan lingkungan eksternal organisasi berdasarkan

perspektif anggota organisasi (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993; Dess & Origer, 1987; Tan, 1996). Sedangkan ukuran obyektif pada umumnya berdasarkan data-data industri (Boyd & Fulk, 1996), seperti pertumbuhan penjualan industri dan rasio konsentrasi industri (Boyd *et al.*, 1993).

Kim dan Lim (1988) maupun Tan dan Litschert (1994) mengemukakan bahwa pokok permasalahannya bukan pada apakah lingkungan harus diukur secara obyektif atau berdasarkan persepsi (ukuran subyektif), tetapi lebih pada masalah relevansi. Ukuran subyektif relevan untuk mempelajari perilaku dan tindakan manajerial, proses pengambilan keputusan (*decision-making*) (Boyd & Fulk, 1996; Kim & Lim, 1988; Tan & Litschert, 1994), serta formulasi strategi (Dess *et al.*, 1997). Sedangkan ukuran obyektif relevan untuk memahami dan mengukur hambatan eksternal (*external constraints*) yang dihadapi perusahaan dan kualitas peluang yang tersedia (*quality of the opportunity*) (Boyd & Fulk, 1996; Boyd *et al.*, 1993; Kim & Lim, 1988; Shane & Kolvereid, 1995; Tsai *et al.*, 1991). Oleh karena itu, penerapan ukuran obyektif lebih tepat digunakan oleh peneliti yang memusatkan pada keluaran perusahaan (*firm outcomes*), seperti model pendekatan ekologi populasi dan model ketergantungan pada sumber daya. Sedangkan kajian tentang tindakan perusahaan (*firm actions*) lebih tepat menggunakan ukuran berdasarkan persepsi. (Boyd *et al.*, 1993).

Dutton dan Jackson (1987) serta Smirchich dan Stubbart (1985) sebagaimana dikutip oleh Sharfman dan Dean, Jr. (1991) menyatakan bahwa ukuran berdasarkan persepsi lebih penting karena persepsi dapat membentuk perilaku managerial (*managerial behaviour*) yang pada gilirannya, akan mempengaruhi pilihan manajerial (*managerial choice*). Sejalan dengan alur pemikiran ini, Miller (dalam Tan, 1996) mengatakan bahwa "*It has been long recognized that the manner in which managers*

perceive their environment is more critical and relevant to variables subject to managerial control than archival measures of environment".

Beberapa pakar (Elenkov, 1997; Jennings & Lumpkin, 1992; Tsai *et al.*, 1991) mengemukakan bahwa persepsi dan interpretasi manajer terhadap lingkungannya merupakan dasar bagi tindakan strategik (*strategic action*). Sementara Matthews dan Scott (1995) mengatakan bahwa persepsi telah diterima sebagai mediator antara lingkungan eksternal dengan tanggapan manajerial (*managerial response*). Lebih jauh, Pfeffer dan Salancik (dalam Gronhaug & Falkenberg, 1989) mengemukakan bahwa "*environments are not given realities, but created through processes of attention and interpretation*".

Di sisi lain, pengukuran lingkungan eksternal berbasiskan persepsi merupakan salah satu proses organisasional yang sulit, karena persepsi dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersifat kontekstual dan juga dipengaruhi oleh atribut-atribut pribadi (Milliken, 1987). Dan manajer mempunyai apa yang disebut sebagai 'rasio yang terbatas' (*bounded rationality*) (Elenkov, 1997). *Bounded rationality* merupakan sebuah asumsi yang mengatakan bahwa para pembuat keputusan mempunyai keterbatasan kemampuan kognitif dan rasio (Rindfleisch & Heide, 1997). Lagi pula manajer umumnya mempunyai kapasitas dan waktu yang terbatas (Elenkov, 1997; Gronhaug & Falkenberg, 1989).

Oleh karena itu, pengukuran lingkungan berdasarkan persepsi (*subjective measure*) rentan terhadap munculnya bias (Gronhaug & Falkenberg, 1989). Namun pengukuran obyektif juga tidak terlepas dari munculnya bias, karena data-data obyektif mengandung subyektivitas dalam proses interpretasinya (Boyd *et al.*, 1993). Di sisi lain, Beal (2000) menyatakan bahwa pengukuran berdasarkan persepsi manajer secara

metodologi adalah valid. Dess *et al.* (1997) juga mengemukakan bahwa ukuran subyektif mempunyai tingkat akurasi yang tidak kalah dengan ukuran obyektif. Hasil penelitian empiris Chandler dan Hanks (dalam Tan, 1996) menunjukkan adanya korelasi, dengan tingkat reliabilitas yang tinggi, antara ukuran berdasarkan persepsi (*subjective measures*) dengan pengukuran obyektif.

Berdasarkan alasan-alasan yang dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini lingkungan eksternal diukur berdasarkan persepsi dan interpretasi manajer (ukuran subyektif) dan untuk menunjukkan hal tersebut, maka pada hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dimensi-dimensi lingkungan eksternal yang dilibatkan ditambahkan kata "yang dirasakan (*perceived*)".

2.2. DIMENSI-DIMENSI LINGKUNGAN EKSTERNAL

Sebagai sebuah konstruk, lingkungan eksternal bersifat multidimensional (Mador, 2000; Tan & Litschert, 1994). Banyak pakar dan peneliti mengemukakan dimensionalisasi dan memberikan istilah yang berbeda-beda, meskipun secara prinsip mengandung makna yang sama. Sharfman dan Dean, Jr. (1991) berhasil merangkum dan menyajikan berbagai konsep dan istilah dimensi lingkungan yang berbeda-beda tersebut kedalam sebuah tabel. Sebagai berikut:

Tabel 2.1
Konseptualisasi Lingkungan Eksternal

Major Works on Environment	Complexity	Dynamism and Stability	Resources Availibility
▪ **March and Simon (1958)**			Munificence
▪ **Emery and Trist (1965)**	Complexity Routineity	Instability	
▪ **Thompson (1967)**	Heterogenity	Dynamism	
▪ **Child (1972)**	Complexity	Variability	Illiberality
▪ **Mintzberg (1979)**	Complexity Diversity	Stability	Hostility
▪ **Aldrich (1979)**	Concentration Heterogenity	Stability Turbulence	Capacity Consencus
▪ **Tung (1979)**	Complexity Routineity	Instability	
▪ **Dess and Beard (1984)**	Complexity	Dynamism	Munificence

Sumber: Sharfman, Mark & Dean Jr., James (1991), hal. 683

Dari banyak konsep dan istilah di atas, dimensionalisasi lingkungan eksternal dari Dess dan Beard (*complexity*, *dynamism*, dan *munificence*) yang paling dikenal luas dan paling banyak diadopsi dalam penelitian empiris (Sharfman & Dean, Jr, 1991). Konsep dari Dess dan Beard tersebut (salah satu atau ketiganya) juga diadopsi dalam penelitian-penelitian yang relatif baru, seperti penelitian dari Dess *et al.* (1997), Dollinger dan Golden (1992), Li dan Simerly (1998), Luo (1999), Shane dan Kolvereid (1995), Tan (1996), serta Tan dan Litschert (1994). Mengingat penggunaannya yang demikian luas, maka dalam penelitian ini konseptualisasi lingkungan eksternal mengacu pada Dess dan Beard.

2.2.1. Kompleksitas Lingkungan Eksternal

Kompleksitas lingkungan eksternal (*environmental complexity*) mengacu pada banyaknya (jumlah) dan heterogenitas sektor-sektor

lingkungan eksternal yang harus dihadapi dan dipertimbangkan dalam proses pembuatan keputusan (Boyd & Fulk, 1996; Clark *et al.*, 1994; Dollinger & Golden, 1992; Keats & Hitt, 1988; Luo, 1999; Shane & Kolvereid, 1995; Tan, 1996).

Manajer yang menghadapi lingkungan yang semakin kompleks (oleh karena itu menghadapi sektor yang lebih banyak dan beragam) akan merasakan (*perceived*) ketidakpastian yang lebih besar daripada manajer yang menghadapi lingkungan yang relatif lebih simpel, karena lingkungan yang semakin kompleks menuntut para manajer untuk mendapatkan informasi dan data-data tentang lingkungan eksternal yang lebih banyak dan lebih beragam (Dollinger & Golden, 1992; Luo, 1999). Informasi yang banyak dan beragam akan mempersulit pemahaman manajer tentang bagaimana hubungan (*conectedness*) atau interaksi yang terjadi antar sektor lingkungan eksternal dan bagaimana interaksi tersebut mempengaruhi sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan (Boyd & Folk, 1996; Clark *et al.*, 1994). Termasuk didalamnya adalah bagaimana memahami manfaat dari informasi yang diperoleh untuk memprediksikan pengaruh dari sektor-sektor lingkungan terhadap perusahaan (Clark *et al.*, 1994). Oleh sebab itu, kompleksitas lingkungan eksternal erat kaitannya dengan perspektif ketidakpastian informasi (Tan & Litschert, 1994).

Di sisi lain, Khatri dan Alvin Ng (2000) mengemukakan bahwa keterbatasan data dan informasi yang dimiliki manajer tidak menghalangi manajer untuk membuat keputusan strategis dengan cepat dan tepat, karena seorang manajer dapat memanfaatkan intuisi yang dia miliki dalam mengambil keputusan. Intuisi yang digunakan dalam pengambilan keputusan dipengaruhi oleh pengalaman (*past experience*) dan kondisi

lingkungan eksternal yang dihadapi oleh manajer tersebut (Khatri & Alvin Ng, 2000).

Dimensi kompleksitas lingkungan eksternal dalam penelitian Luo (1999), Tan (1996), serta Tan & Litschert (1994) diukur dari tingkat diversitas (*diversity*) - merujuk pada jumlah sektor lingkungan yang dihadapi perusahaan dan heterogenitas (*heterogenity*) - mengacu pada keanekaragaman setiap sektor lingkungan eksternal. Instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian mereka menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi (koefisien *Cronbach alpha* = diatas 0,70[4]). Oleh karena itu, instrumen pengukuran dimensi kompleksitas lingkungan dari Luo (1999), Tan (1996), serta Tan & Litschert (1994) diadopsi dalam penelitian ini. Disamping itu, lokasi penelitian mereka (Cina) dianggap secara kultural, geografis, maupun ekonomi tidak berbeda jauh dengan kondisi Indonesia.

2.2.2. Dinamika Lingkungan Eksternal

Dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) mengacu kepada instabilitas dan volatilitas lingkungan eksternal (Dollinger & Golden, 1992; Keats & Hitt, 1988) atau menunjukkan perubahan lingkungan eksternal yang sulit diprediksi (Boyd & Fulk, 1996; Dess & Origer, 1987; Sharfman & Dean, Jr., 1991). Dinamika lingkungan ekternal juga berarti tingkat perubahan (*rate of change*) dan tingkat instabilitas (*degree of instability*) faktor-faktor lingkungan (Li & Simmerly, 1998; Luo, 1999; Tan, 1996). Clark *et al.* (1994) menegaskan bahwa jika kompleksitas menunjukkan pada *jumlah* sektor lingkungan eksternal, maka dinamika mengacu pada *perubahan* sektor lingkungan eksternal.

[4] Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Nunnaly (1978) dimana koefisien *alpha* diatas 0,70 maka instrumen pengukuran dianggap reliabel

Menurut Clark *et al.* (1994) semakin dinamis lingkungan eksternal maka semakin tinggi pula tingkat ancaman lingkungan terhadap organisasi yang disebabkan oleh "*...the possibility that events will become restructured in new and unpredictable ways*". Perubahan yang cepat sektor-sektor lingkungan eksternal yang tidak terduga dan sulit diprekdisi dapat merusak asumsi-asumsi manajerial yang telah disusun, misalnya asumsi biaya, tingkat permintaan, dan tingkat persaingan di masa mendatang (Morris & Schurink, 1993). Dalam kondisi lingkungan yang dinamis, Dess dan Origer (1987) menegaskan bahwa perusahaan dituntut untuk melakukan diferensiasi, termasuk diferensiasi pada struktur organisasinya. Menurut Boyd dan Fulk (1996) maupun Sharfman dan Dean, Jr. (1991), dinamika lingkungan mengandung pengertian yang sama dengan istilah variabilitas, volatilitas, tingkat perubahan (*rate of change*), maupun gejolak lingkungan (*environmental turbulence*).

Dalam penelitian Luo (1999), Tan (1996), maupun Tan dan Litschert (1994) dinamika lingkungan eksternal diukur dari aspek variabilitas (*variability*) - menunjuk pada jumlah perubahan setiap sektor lingkungan eksternal yang dirasakan dan *unpredictability* - mengacu pada sejauhmana setiap sektor lingkungan eksternal sulit diramalkan perubahannya. Oleh karena instrumen pengukuran dalam penelitian mereka telah teruji secara empiris dan menunjukkan tingkat reliabilitas tinggi (koefisien *Cronbach alpha* = diatas 0,70), maka penelitian ini mengadopsi instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian Luo (1999), Tan (1996), serta Tan & Litschert (1994).

2.2.3. Daya Dukung Lingkungan Eksternal

Daya dukung lingkungan eksternal (*environmental munificence*) mengacu pada jumlah sumber daya yang disediakan oleh lingkungan eksternal dalam mendukung pertumbuhan organisasi (Dess & Origer, 1987; Dollinger & Golden, 1992; Keats & Hitt, 1988; Luo, 1999) dan kapasitas lingkungan eksternal dalam memberikan "*organizational slack*" (Dess & Origer, 1987). Menurut Cohen *et al.* (dalam Clark *et al.*, 1994) *organizational slack* mengandung pengertian "*the difference between the resources of the organization and the combination of demands made on it*". Sementara Bourgeois (dalam Dess & Origer, 1987) mendefinisikannya sebagai "*..cushion of actual or potential resources which allows an organization to adapt successfully to internal pressures for adjustment or to external pressures for changes in policy, as well as to initiate changes in strategy with respect to the external environment*". Istilah *organizational slack* menurut Clark *et al.* (1994) mengandung pengertian yang sama dengan 'sumber daya yang berlebihan' (*excess resources*). Sedangkan istilah *munificence* mengandung pengertian yang sama dengan *capacity* (Clark *et al.*, 1994; Sharfman & Dean, Jr., 1991) maupun *resource availibility* (Sharfman & Dean, Jr., 1991).

Organisasi apapun, baik itu besar maupun kecil, senantiasa mencari lingkungan eksternal yang mendukung pertumbuhan dan stabilitas, karena pertumbuhan dan stabilitas memungkinkan organisasi menciptakan sumber daya yang berlebih (*slack resources*) (Luo, 1999). Sumber daya yang berlebih dapat dijadikan penyangga (*buffer*) pada saat organisasi mengalami kelangkaan sumber daya dan memberikan sumber daya bagi inovasi yang dilakukan organisasi tersebut (Luo, 1999). Sehingga *slack resources* memungkinkan organisasi mengatasi berbagai macam tuntutan yang muncul

dari lingkungan eksternal, serta mendukung perilaku strategik (*strategic behavior*) yang kreatif (Clark *et al.*, 1994). Jika kelebihan (*slack*) sumber daya rendah, organisasi cenderung menghemat sumber dayanya dan sebagai konsekuensinya, pilihan strategik yang tersedia menjadi terbatas dan organisasi tersebut kurang mampu mengejar bermacam tujuan yang berbeda (*divergent goals*) (Dess & Origer, 1987). Oleh karena itu, organisasi yang bersaing dalam lingkungan yang mendukung *(munificent environments)* mempunyai hambatan sumber daya (*resource constraints*) yang kecil, sehingga manajer dapat mengejar berbagai macam tujuan yang berbeda dengan menggunakan berbagai macam cara (*divergent means*). Oleh karena itu, daya dukung lingkungan eksternal berkaitan erat dengan perspektif ketergantungan pada sumber daya (*resource dependence*) (Tan & Litschert, 1994).

Dimensi daya dukung lingkungan eksternal dalam penelitian Luo (1999) diukur dari aspek *criticality* - mengindikasikan sampai sejauh mana sektor-sektor lingkungan eksternal berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dan aspek kapasitas (*capacity*) - menunjukkan sampai sejauh mana sektor-sektor lingkungan eksternal dirasakan mendukung pertumbuhan perusahaan. Kedua indikator dimensi daya dukung lingkungan yang digunakan dalam penelitian Luo (1999) ini, diadopsi dalam penelitian ini karena telah teruji dalam sebuah penelitian empiris.

2.3. ORIENTASI STRATEGIK

Strategi dapat didefinisikan sebagai sekumpulan metode yang digunakan untuk mengembangkan, memproduksi, dan menjual produk atau jasa aktual (Porter, 1996). Sedangkan orientasi strategik merujuk pada sekumpulan nilai-nilai yang secara konsisten menjadi pedoman bagi

tindakan dan respon strategik suatu perusahaan (Venkatraman, 1989). Orientasi strategik juga mengacu pada bagaimana organisasi menggunakan strategi untuk beradaptasi dengan lingkungannya (Manu & Sriram, 1996).

Chaffee (dalam Manu & Sriram, 1996) mengemukakan bahwa orientasi strategik mengandung arti yang sama dengan istilah pilihan strategik (*strategic choice*). Pilihan strategik didefinisikan oleh Child (1997) sebagai proses dimana para pemegang kekuasaan (*power-holders*) dalam organisasi membuat pilihan dari serangkaian tindakan strategik. Pilihan strategik dibuat dengan memperhatikan hubungan internal maupun eksternal organisasi.

Secara konseptual, banyak pakar mengemukakan kategorisasi (tipologi) orientasi strategik, misalnya tipologi strategi dari Mintzberg (dalam Covin, 1991), terdiri dari strategi adaptif, kewirausahaan (*entrepreneurial*), dan orientasi pada perencanaan (*planning-oriented*). Kemudian tipologi strategi dari Covin dan Slevin (1989) yang menggambarkan strategi perusahaan kedalam sebuah kontinuum, dari perusahaan konservatif sampai dengan perusahaan *entrepreneurial*. Atau tipologi strategi yang lebih dikenal luas, yakni dari Miles dan Snow (*prospector, analyzer, defender,* dan *reactor*), serta Porter (*cost leadership, differentiation, focus,* dan *stuck in the middle*).

Berdasarkan paradigma orientasi strategik, sebuah perusahaan dapat meraih kinerja yang hebat (*superior*) serta keunggulan bersaing melalui proses adaptivitas atau rigiditas (Luo, 1999; Wright *et al.*, 1995). Miller dan Friesen (dalam Luo, 1999) mengatakan bahwa adaptivitas menunjuk pada orientasi strategik yang inovatif, berani mengambil resiko, dan proaktif. Perusahaan yang menggunakan orientasi strategik seperti ini lebih memusatkan pada usaha memindai (*scanning*) dan mengidentifikasi

peluang-peluang pasar secara terus menerus, serta menanggung biaya dan resiko yang besar dalam merespon perubahan pasar. Konsep adaptivitas secara strategis sama dengan *prospector* dalam tipologi strategi Miles dan Snow (Luo, 1999; Yeoh & Jeong, 1995). Orientasi strategik *prospector* sejalan dengan konsep orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*). *Entrepreneurial orientation* didefinisikan sebagai kecenderungan manajemen puncak (*top management*) untuk berani mengambil resiko, menunjukkan tindakan inovatif dan proaktif (Becherer & Maurer, 1997; Dess *et al.*, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Miles & Arnold, 1991; Miles *et al.*, 1993; Wiklund, 1999; Yeoh & Jeong, 1995; Zahra & Neubaum, 1998).

Prospector secara strategis dapat disamakan dengan strategi *entrepreneurial* dalam tipologi strategi dari Minztberg (dalam Covin, 1991). Menurut Borch *et al.* (1999), Dess *et al.* (1997), serta Lee dan Miller (1996), *prospector* juga dapat disamakan dengan strategi diferensiasi dalam tipologi strategi dari Porter.

Secara singkat dapat dikatakan bahwa *prospector* lebih berorientasi eksternal, menekankan efektivitas ketimbang efesiensi (karena secara simultan mencari peluang-peluang pasar dengan menawarkan produk baru sehingga mendorong beban biaya yang besar). Oleh karena itu, *prospector* menunjukkan pengeluaran biaya yang lebih besar pada aktivitas penelitian dan pengembangan (litbang), periklanan, promosi penjualan dan lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan (Calantone *et al.*, 1994; Dess *et al.*, 1997; Ginn & Young, 1992; Gronhaug & Falkenberg, 1989; James & Hatten, 1994; Manu & Sriram, 1996; McDaniel & Kolari, 1987; McKee *et al.*, 1989; Nicholson *et al.*, 1990; Smith *et al.*, 1989; Wright *et al.*, 1995). *Prospector* juga lebih berorientasi jangka panjang (Rajagopalan, 1997),

proses perencanaan strategiknya (*strategic planning*) lebih memusatkan pada penemuan masalah (*problem-finding*) ketimbang pemecahan masalah (*problem-solving*) (Veliyath & Shortell, 1993).

Sedangkan rigiditas (keketatan) mengacu pada orientasi strategik yang bersifat non-adaptif, cenderung menghindari resiko, dan bersifat defensif. Konsep rigiditas bisa disamakan dengan *defender* pada tipologi strategi dari Miles dan Snow (Luo, 1999). *Defender* pada prinsipnya merupakan lawan atau kebalikkan (*opposite*) dari *prospector*, karena *defender* lebih berorientasi internal. Oleh karena itu, *defender* lebih menekankan pada efesiensi (biaya dan resiko) dengan memusatkan pada produk atau pasar yang relatif stabil (Dess *et al.*, 1997; Ginn & Young, 1992; James & Hatten, 1994; Luo, 1999; Smith *et al.*, 1989). *Defender* pada umumnya tidak bersedia untuk melakukan eksperimen pada produk atau pasar, dan oleh sebab itu, menunjukkan pengeluaran biaya yang kecil pada aktivitas litbang, periklanan, maupun promosi penjualan. Sehingga *defender* dikatakan kurang adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal (Manu & Sriram, 1996; McDaniel & Kolari, 1987; McKee *et al.*, 1989; Nicholson *et al.*, 1990; Wright *et al.*, 1995). Lebih jauh, *defender* dikatakan memiliki orientasi jangka pendek (Rajagopalan, 1997) dan lebih menekankan perencanaan strategiknya sebagai usaha untuk memaksimalkan efesiensi (Veliyath & Shorttell, 1993).

Defender secara strategis bisa disamakan dengan strategi *cost leadership* dari Porter, dimana *cost leadership* mempunyai orientasi internal dan menekankan pada aspek biaya rendah (*low cost orientation*) (Borch *et al.*, 1999; Dess *et al.*, 1997; Lee & Miller, 1996; Kean *et al.*, 1998), efesiensi (Dess *et al.*, 1997; Kean *et al.*, 1998). Perusahaan yang menggunakan strategi *cost-leadership* senantiasa berusaha menjadi produser

berbiaya paling rendah (*lowest cost producer*) diantara para pesaingnya atau dibandingkan dengan rata-rata industri (Davis & Schul, 1993; Dess *et al.*, 1997). *Defender* juga dapat disamakan dengan strategi adaptif dalam tipologi strategi Minztberg (Covin, 1991; Dess *et al.*, 1997) dan perusahaan konservatif dalam tipologi strategi Covin dan Slevin (1989). Perusahaan konservatif adalah perusahaan yang cenderung untuk menghindari resiko (*risk averse*), *non-innovative*, dan reaktif (Covin & Slevin, 1989; Covin, 1991; Yeoh & Jeong, 1995).

Sedangkan orientasi strategik yang menekankan baik pada efesiensi maupun peluang pasar disebut sebagai *analyzer* dalam tipologi strategi Miles dan Snow (Ginn & Young, 1992; Luo, 1999). Oleh karena itu, *analyzer* disebut mempunyai orientasi strategik ganda (*dual emphasis*), yakni orientasi eksternal dan internal (Wright *et al.*, 1995). Karena *analyzer* mempunyai orientasi untuk menjaga efesiensi maupun berusaha untuk mencari dan mengidentifikasi peluang-peluang pasar secara simultan, maka biasanya *analyzer* hanya menjadi 'pengikut pasar' dan oleh karena itu, tingkat keberhasilan produk baru mereka dibawah rata-rata (Ginn & Young, 1992; Gronhaug & Falkenberg, 1989; McDaniel & Kolari, 1987; McKee *et al.*, 1989; Nicholson *et al.*, 1990).

Orientasi strategik keempat dalam tipologi strategi dari Miles dan Snow adalah *reactor*, yang menunjuk pada orientasi strategik yang tidak jelas, tidak fokus (Rajagopalan, 1997), serta tidak konsisten (Ginn & Young, 1992; Nicholson *et al.*, 1990). *Reactor* juga menunjuk pada ketidakmampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang disebabkan oleh (McKee *et al.*, 1989):

1. Manajemen puncak tidak dapat mengkomunikasikan secara jelas orientasi strategiknya;

2. Hubungan yang lemah antara strategi dengan struktur dan proses organisasi;
3. Kecenderungan manajer puncak untuk mempertahan *status quo* meskipun lingkungan mengalami perubahan.

Borch *et al.* (1999) mengemukakan bahwa *reactor* sama pengertiannya dengan *stuck in the middle* dalam tipologi strategi Porter. Menurut Wagner dan Digman (1997) serta Robbins (1990) *stuck in the middle* menunjuk pada perusahaan yang memiliki kinerja buruk karena gagal mengembangkan strategi yang jelas.

Dalam penelitian ini, orientasi strategik yang digunakan merujuk pada konsep orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) dengan berdasar pada argumentasi-argumentasi. Sebagai berikut:

1. Ginn dan Young (1992) menyatakan bahwa tipologi strategi dari Miles dan Snow pada dasarnya menunjukkan tingkatan proaktif. Sebagai contoh, karena *prospector* mempunyai orientasi eksternal, sedangkan *defender* beorientasi internal maka dikatakan bahwa *prospector* lebih proaktif daripada *defender*. Lumpkin dan Dess (1996) juga menyatakan bahwa proaktif sama dengan *prospector*, dimana *prospector* seringkali menjadi pencipta perubahan (*creator of change*) dalam industri dimana mereka berada. Dess *et al.* (1997) menegaskan bahwa *prospectors* adalah perusahaan-perusahaan berorientasi eksternal yang bersifat proaktif.
2. Manu dan Sriram (1996) mengemukakan bahwa tipologi strategi dari Miles dan Snow menunjukkan tingkatan inovasi. *Prospector* memusatkan pada inovasi produk maupun pasar dan berusaha menjadi pelopor, oleh karena itu *prospector* menunjukkan pengeluaran biaya yang besar pada litbang, iklan, promosi penjualan, dan penjualan perseorangan. Sedangkan *defender* lebih mementingkan efesiensi operasi

dan kurang memusatkan pada pengembangan produk maupun pasar baru. Sehingga dikatakan bahwa *prospector* lebih inovatif ketimbang *defender*. *Prospector* dapat disamakan dengan strategi diferensiasi dalam tipologi strategi Porter (Borch *et al.*, 1999; Dess *et al.*, 1997; Lee dan Miller, 1996). Davis dan Schul (1993) mengemukakan bahwa dasar dari strategi diferensiasi adalah bagaimana secara terus menerus menciptakan citra atau nilai yang unik bagi produk atau layanan, sehingga salah satu wujud dari strategi diferensiasi adalah inovasi pada produk, layanan, dan merek. Dari pendapat ini dapat disimpulkan bahwa strategi diferensiasi bersifat inovatif.

3. Rajagopalan (1997) maupun Veliyath *et al.* (1994) menyatakan bahwa sifat *prospector* yang proaktif dan inovatif mendorong ketidakpastian dan variabilitas hasil (*outcomes*) yang tinggi. Oleh karena itu, *prospector* menuntut para manajer untuk lebih berani mengambil resiko. Dess *et al.* (1997) menegaskan bahwa *prospector* adalah perusahaan-perusahaan yang berani mengambil resiko (*risk takers*). Sedangkan Jennings dan Lumpkin (1992) menyimpulkan bahwa manajer yang menerapkan strategi diferensiasi cenderung untuk lebih berani mengambil resiko ketimbang manajer yang menerapkan strategi *cost leadership*.
4. Karagozoglu dan Brown (dalam Covin, 1991) maupun Yeoh dan Jeong (1995) lebih jauh menyimpulkan bahwa tipologi-tipologi strategi yang ada, dapat dirangkum kedalam kontinum, dari perusahaan *entrepreneurial* sampai dengan perusahaan konservatif.

Berdasarkan alasan-alasan di atas, maka dalam penelitian ini dimensi-dimensi orientasi strategik yang dipilih merujuk pada dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan. Menurut Miller (dalam Yeoh & Jeong, 1995) orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi, yaitu kemauan untuk

melakukan inovasi (*innovativeness*), proaktivitas (*proactiveness*), dan berani mengambil resiko (*risk-taking*).

2.4. DIMENSI-DIMENSI ORIENTASI STRATEGIK

Seperti telah dikemukakan sebelumnya, dimensi-dimensi orientasi strategik yang dilibatkan dalam penelitian ini meliputi kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko.

2.4.1. Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) *innovativiness* (kemauan untuk melakukan inovasi) mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk terlibat dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang menghasilkan produk, layanan, atau teknologi baru. Slevin dan Covin (dalam Borch *et al.*, 1999) mendefinisikan *innovativeness* sebagai kemauan untuk menekankan pada pengembangan teknologi, produk baru, layanan baru, meningkatkan lini produk, dan sebagainya. Dalam konteks perusahaan manufaktur, Zahra dan Das (1993) menyatakan bahwa inovasi mencakup penciptaan (*creating*), peningkatan, serta perluasan produk, proses, dan teknologi. Namun inovasi produk dan proses merupakan hal terpenting bagi strategi bisnis suatu perusahaan (Zahra & Das, 1993).

Innovativeness menurut Calantone *et al.* (1994) serta Manu dan Sriram (1996) merupakan konsep yang kompleks dan tidak cukup jika dijelaskan atau dikonseptualisasikan secara tunggal. *Innovativeness* dapat dinterpretasikan sebagai tingkat introduksi produk baru dan tingkat perubahan (*rate of change*) dalam produksi atau dalam memberikan layanan. *Innovativeness* juga bisa merujuk pada perilaku perusahaan yang agresif, keberanian langkah-langkah yang ditempuhnya (*boldness of its*

moves), dan tingkatan dalam menghindari resiko (Calantone *et al.*, 1994). Manu dan Sriram (1996) mengemukakan tiga indikator *innovativeness*, yakni:

1. Tingkatan produk baru yang dintrodusir, baik dalam pengertian absolut maupun relatif;
2. Jumlah pengeluaran biaya untuk penelitian dan pengembangan;
3. Pemilihan waktu (*timing*) dalam memasuki pasar (*pioneer* atau *first to market*, *quick second* atau *early follower*, dan *late entrant*).

Di sisi lain, Lumpkin dan Dess (1996) menjelaskan bahwa *innovativeness* dapat dibedakan dalam tingkatan ekstrimnya (*degree of radicalness*), yang digambarkan dalam sebuah kontinum "*...from a simple willingness to either try a new product line or experiment with a new advertising venue, to a passionate commitment to master the latest in new products or technological advances*". Pendapat ini mendapat dukungan dari Zahra dan Das (1993) dimana dalam konteks perusahaan manufaktur, inovasi (produk, proses, dan teknologi) dapat berarti penciptaan (produk, proses, dan teknologi) yang benar-benar baru atau hanya merupakan modifikasi dari produk, proses, atau teknologi yang telah ada.

Covin dan Slevin (1989) mengoperasionalkan *innovativeness* dengan 'jumlah produk atau layanan baru yang dintrodusir' dan 'frekuensi perubahan pada lini produk atau layanan'. Sedangkan Lee dan Miller (1996) mengoperasionalkannya dengan 'jumlah produk baru yang dintrodusir dibandingkan pesaing utama' dan 'pengeluaran biaya untuk litbang dibandingkan penjualan terhadap pesaing'. Lee dan Miller (1996) maupun Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan pentingnya membandingkan inovasi yang dilakukan perusahaan dengan pesaing, karena inovasi bisa tidak berarti apa-apa jika para pesaing mampu melakukan inovasi yang jauh lebih baik.

Mengingat konsep *innovativeness* yang kompleks, maka dalam penelitian ini, *innovativeness* dioperasionalkan dengan mensintesakan penelitian terdahulu, terutama penelitian dari Covin dan Slevin (1989) karena penelitian mereka banyak direplikasi dan dikembangkan dalam penelitian-penelitian lanjutan, misalnya penelitian dari Becherer dan Maurer (1997), Covin (1991), Covin dan Covin (1990), dan Miles dan Arnold (1991). Jadi *innovativeness* dalam penelitian ini diukur dari:

1. jumlah produk baru yang dintrodusir dalam beberapa tahun terakhir (dibandingkan pesaing);
2. frekuensi perubahan pada lini produk (dibandingkan pesaing); dan
3. jumlah pengeluaran (biaya) untuk penelitan dan pengembangan (dibandingkan pesaing).

2.4.2. Proaktivitas

Menurut Lumpkin dan Dess (1996) proaktivitas (*proactiveness*) mengacu pada "*taking initiative by anticipating and pursuing new opportunities and by participating in emerging markets...*" Pendapat ini mendapat dukungan dari Kotey dan Meredith (1997) yang mengatakan bahwa strategi proaktif lebih menekankan pada aspek pengambilan inisiatif. Sementara Venkatraman (1989) mengungkapkan bahwa proaktivitas mengacu pada proses yang ditujukan untuk mengantipasi kebutuhan dimasa mendatang dengan jalan "*..seeking new opportunities which may or may not be related to the present line of operations, introduction of new products and brands ahead of competition, strategically eliminating operations which are in the mature or declining stages of life cycle*".

Proaktivitas seringkali digambarkan sebagai 'yang paling cepat melakukan inovasi dan yang pertama mengintrodusir produk atau layanan

baru pada suatu pasar'. Sehingga perusahaan yang proaktif adalah pemimpin bukan pengikut, karena perusahaan tersebut memiliki kemauan dan kemampuan melihat jauh kedepan (*foresight*) dalam menangkap peluang (Lumpkin & Dess, 1996). Menurut Lieberman dan Montgomery (dalam Covin & Covin, 1990) kepeloporan (*pioneering*) atau "*first mover*" seringkali menciptakan keunggulan bersaing. Sementara Wiklund (1999) menyatakan bahwa proaktivitas memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk menghadirkan produk atau layanan baru selangkah di depan pesaing, sehingga proaktivitas memberikan keunggulan bersaing pada perusahaan tersebut.

Selanjutnya Lumpkin dan Dess (1996) mengungkapkan adanya kesamaaan antara proaktivitas dengan agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*). Agresivitas bersaing menurut Covin dan Covin (1990) mencerminkan "..*wilingness to take on and desire to dominate competitors through a combination of proactive moves and innovative efforts*". Perusahaan yang agresif adalah perusahaan yang mengambil tindakan yang lebih bersifat inisiatif daripada merespon, seringkali yang menjadi pertama dalam mengintrodusir produk atau teknologi baru (Covin & Covin, 1990). Sehingga dapat disimpulkan bahwa proaktivitas dan agresivitas mempunyai makna yang sama.

Lawan (*opposite*) dari perusahaan yang proaktif adalah perusahaan yang pasif, yang menggambarkan perusahaan yang tidak mampu menangkap peluang atau tidak mampu menjadi pemimpin pasar (Lumpkin & Dess, 1996). Sementara Covin dan Covin (1990) mengatakan bahwa lawan dari perusahaan yang agresif adalah perusahaan reaktif. Perusahaan reaktif adalah perusahaan yang hanya merespon inisiatif yang dilakukan oleh pesaing, jarang menjadi yang pertama dalam mengintrodusir produk

atau teknologi baru, dan menghindari persaingan secara langsung. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa lawan dari perusahaan yang proaktif adalah perusahaan pasif/reaktif.

Lebih jauh, Lumpkin dan Dess (1996) mengemukakan bahwa proaktivitas berhubungan erat dengan kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*) dalam kaitan dengan peluncuran produk baru, karena keduanya menekankan pada aktivitas yang bersifat inisiatif. Namun, proaktivitas bisa berbeda dengan *innovativeness*, jika misalnya perusahaan secara proaktif meluncurkan produk yang merupakan tiruan (*imitative*) pada pasar baru. Langkah ini, di sisi lain, mencerminkan tingkat inovasi yang rendah (Lumpkin & Dess, 1996).

Menurut Luo (1999) *proactiveness* lebih menekankan pada bagaimana perusahaan menangkap atau merespon peluang. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa proaktivitas mengacu kepada pengambilan tindakan inisiatif (ketimbang merespon) dalam hubungannya dengan peluncuran produk atau layanan baru dan seberapa konstan perusahaan dalam mencari dan menangkap peluang-peluang baru.

2.4.3. Berani Mengambil Resiko

Lee (1994) mendefinisikan berani mengambil resiko (*risk taking*) sebagai "..*willingness to take chances and to accept losses if adverse events occur*". Sedangkan Miller dan Friesen (dalam Lumpkin & Dess, 1996) mendefinisikannya sebagai "*the degree to which managers are willing to make large and risky resource commitment..*". Zahra dan Neubaum (1998) mendefinisikan *risk taking* sebagai "*a firm's willingness to support innovative ventures and projects, even when their outcomes are uncertain*". Sementara Yeoh dan Jeong (1995) menyatakan bahwa berani mengambil

resiko mengacu pada "...*willingness of management to commit significant resources to opportunities in the face of uncertainty*".

Pada umumnya konsep berani mengambil resiko dijelaskan pada tingkatan individual (misalnya tingkatan CEO (*Chief Executive Officer*) perusahaan) (Venkatraman, 1989). Hal ini bisa dipahami sebab menurut Covin (1991), Kotey dan Meredith (1997), serta Miles dan Arnold (1991) pemilik atau manajer puncak (*top management*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap strategi maupun filosofi bisnis perusahaannya, terutama pada perusahaan kecil. Sehingga pemilik atau manajer perusahaan merupakan pusat dari perilaku perusahaan.

Menurut Lee (1994) dan Wright *et al.* (1995), sikap dan perilaku manajer berkaitan dengan keberaniannya dalam mengambil resiko dapat dijelaskan melalui teori prospek (*prospect theory*). Teori prospek menyatakan bahwa manajer atau pembuat keputusan dalam perusahaan cenderung menghindari resiko (*risk-averse*) ketika pengalaman dan hasil (*outcomes*) yang didapatkan, dirasakan memuaskan atau berada diatas target (*reference point*). Dan jika sebaliknya, manajer cenderung berani mengambil resiko jika hasil dirasakan tidak memuaskan.

Implikasi teori prospek bagi manajemen strategik adalah manajer cenderung menghindari resiko (*risk-averse*) ketika mengalami dan merasakan situasi yang memuaskan dan tingkat *return* yang tinggi. Dan cenderung berani menanggung resiko (*risk-seeking*) ketika menghadapi tingkat pengembalian yang rendah atau merasakan kerugian (Wright *et al.*, 1995). Sejalan dengan pemikiran ini, Lee (1994) mengatakan bahwa dalam situasi yang penuh ketidakpastian (hasil yang diharapkan juga menjadi tidak pasti), manajer termotivasi untuk berani mengambil resiko daripada menghindarinya.

Operasionalisasi konsep berani mengambil resiko menurut beberapa pakar (misalnya, Covin & Slevin, 1989; Covin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Venkatraman, 1989) pada umumnya menekankan pada komitmen dan kecenderungan (*proclivity*) pihak manajemen untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki pada proyek-proyek yang memberikan hasil (*outcomes*) yang tidak pasti atau proyek-proyek yang bersifat *high risk/high return*. Operasionalisasi ini sudah diterima dan diterapkan secara luas (Lumpkin & Dess, 1996), dan oleh karena itu, diadopsi dalam penelitian ini.

2.5. KINERJA PERUSAHAAN

Kinerja merupakan sebuah konsep yang sulit, baik definisi maupun dalam pengukurannya (Keats & Hitt, 1988). Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks (Beal, 2000) dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti (Li & Simerly, 1998), karena sebagai sebuah konstruk, kinerja bersifat multidimensional dan oleh karena itu, pengukuran kinerja dengan menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif (Bhargava *et al.*, 1994; Li & Simerly, 1998). Sehingga pengukuran kinerja hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan dimensi pengukuran yang beragam (*multiple measures*) (Bhargava *et al.*, 1994; Lumpkin & Dess, 1996; Murphy *et al.*, 1996; Venkatraman & Ramanujam, 1986; Wiklund, 1999).

Masih muncul perdebatan tentang pendekatan yang tepat bagi konseptualisasi dan pengukuran kinerja organisasi (Beal, 2000; Venkatraman & Ramanujam, 1986). Lebih jauh, Machin dan Stewart (dalam McNabb & Whitfield, 1997) mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian, dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai

dalam banyak penelitian masih memiliki kekurangan. Misalnya, ukuran ROI (*Return on Investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan, dan penilaian *fixed asset* (Wright *et al.*, 1995). Lebih jauh, Sapienza *et al.* (1988) menyatakan bahwa ukuran kinerja organisasi berbasis akuntansi dan keuangan memiliki kekurangan, selain disebabkan oleh bervariasinya metode akuntansi, juga disebabkan oleh adanya kecenderungan manipulasi angka dari pihak manajemen, sehingga pengukuran kinerja menjadi tidak valid. Swamidass dan Newell (1987) menyimpulkan bahwa ukuran kinerja yang cocok dan layak tergantung pada keadaan unik (*unique circumstances*) yang dihadapi oleh peneliti.

Kesulitan muncul ketika harus menguji kinerja perusahaan dimana manajer atau pemilik berkeberatan memberikan informasi dan data-data obyektif kinerja perusahaannya, khususnya informasi dan data-data keuangan. Dan kondisi ini lazim ditemui pada penelitian perusahaan-perusahaan kecil (Beal, 2000; Covin, 1991; Covin & Slevin, 1989; Covin & Covin, 1990; Dollinger & Golden, 1992; Kotey & Meredith, 1987; McGhee & Rubach, 1996; Nicholson *et al.*, 1990; Sapienza *et al.*, 1988). Hal ini tentunya akan berbeda dengan kondisi dimana ketersediaan informasi dan data-data obyektif kinerja relatif mudah diakses.

Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran kinerja subyektif, yang mendasarkan pada persepsi manajer (Beal, 2000; Covin, 1991; Covin & Slevin, 1989; Covin & Covin, 1990; Davis & Schul, 1993; Kotey & Meredith, 1997; Swamidass & Newell, 1987). Selain dimaksudkan untuk mengantisipasi tidak tersedianya data maupun informasi yang obyektif, Lee dan Miller (1996) mengemukakan bahwa ukuran

subyektif bisa digunakan dalam sebuah penelitian dimana sampel terdiri dari beraneka ragam perusahaan atau industri yang memiliki tujuan dan kriteria pengukuran kinerja yang berbeda-beda. Sebagai tambahan, banyak penelitian empiris dalam bidang manajemen strategik, misalnya penelitian Beal (2000), Covin dan Slevin (1989), Covin (1991), Covin dan Covin (1990), Davis dan Schul (1993), Dess *et al.* (1997), Kotey dan Meredith (1997), Luo (1999), Venkatraman (1989), Schul *et al.* (1995), Smith *et al.* (1989), serta Zahra dan Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Disamping itu, penelitian empiris Chandler dan Hanks (dalam Luo, 1999), Dess dan Robinson (dalam Dess *et al.*, 1997), serta Voss dan Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dengan ukuran obyektif.

Berdasarkan uraian di atas, dalam penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang mendasarkan pada persepsi manajer puncak atau pemilik perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim ditemui dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*), dan efesiensi (Murphy *et al.*, 1996).

Dalam penelitian ini, dimensi pengukuran kinerja yang dipilih adalah pertumbuhan dan kemapulabaan. Dimensi efesiensi tidak digunakan karena menurut Bhargava *et al.* (1994) pertumbuhan pangsa pasar maupun ROI sudah dapat mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efesiensi tertentu.

2.6. DIMENSI-DIMENSI KINERJA PERUSAHAAN

Dimensi-dimensi kinerja perusahaan yang dipilih dalam penelitian ini adalah pertumbuhan (*growth*) dan kemampulabaan (*profitability*).

2.6.1. Pertumbuhan

Dimensi pertumbuhan (*growth*) dikenal sebagai ukuran kinerja yang paling penting, terutama pada perusahaan kecil (Tsai *et al.*, 1991; Wiklund, 1999). Pertumbuhan juga merupakan uji kinerja yang baik ditengah kondisi resesi ekonomi dan persaingan yang ketat (Swamidass & Newell, 1987). Hoy *et al.* (1992) maupun Barkham *et al.* (1996) sebagaimana dikutip oleh Wiklund (1999) menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Wiklund (1999) berargumentasi bahwa pertumbuhan, terutama, dipicu oleh naiknya permintaan atas produk yang ditawarkan perusahaan, yang berarti naiknya penjualan.

Indikator pertumbuhan lain yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*). Menurut Bhargava *et al.* (1994), pertumbuhan pangsa pasar bisa digunakan untuk mengukur efektivitas pasar, disamping untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencapai skala efesiensi dan kekuatan pasar (*market power*). Kedua indikator pertumbuhan ini (penjualan dan pangsa pasar) menurut Davis dan Schul (1993) lazim digunakan dalam penelitian-penelitian di bidang manajemen strategik. Indikator pertumbuhan yang ketiga adalah pertumbuhan laba (sebelum pajak). Beal (2000) mengemukakan bahwa pertumbuhan laba disamping merupakan indikator pertumbuhan yang penting, juga bisa digunakan sebagai cerminan kinerja keuangan perusahaan (*financial performance*).

2.6.2. Kemampulabaan

Dimensi kinerja perusahaan kedua yang dipilih dalam penelitian ini adalah kemampulabaan (*profitability*). Dimensi kemampulabaan dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan untuk mengetahui seberapa jauh perusahaan dikelola secara efektif. Indikator-indikator kemampulabaan yang dipilih dalam penelitian ini mengadopsi penelitian dari Beal (2000) dan Venkatraman (1989), yakni ROI (*Return on Investment*) dan ROA (*Return on Asset*). Meskipun ROI mempunyai kelemahan, seperti telah dijelaskan sebelumnya, namun ROI maupun ROA telah diterima dan digunakan secara luas, baik dalam penelitian empiris dalam bidang manajemen strategik maupun manajemen keuangan (Davis & Schul, 1993; Li & Simerly, 1998; Wright *et al.*, 1995). ROI dihitung dari keuntungan neto sesudah pajak (EAT=*Earnings After Tax*) dibagi dengan jumlah aktiva (*total asset*), sedangan ROA diukur dari *net income* (laba operasi) dibagi dengan total aktiva.

2.7. HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN EKSTERNAL, ORIENTASI STRATEGIK, DAN KINERJA PERUSAHAAN

Pada bagian ini disajikan secara singkat beberapa penelitian empiris terdahulu yang relevan dengan paradigma hubungan antara lingkungan eksternal perusahaan, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan. Sebagai berikut:

1. Penelitian dari Lee dan Miller (1996) dengan sampel 151 perusahaan-perusahaan besar (termasuk perusahaan konglomerasi atau *chaebol*) yang tersebar dalam 5 sektor industri manufaktur di Korea Selatan, menunjukkan bahwa semakin tidak pasti lingkungan (dinamika dan

kompleksitas lingkungan meningkat) maka semakin tinggi kecenderungan perusahaan untuk menggunakan strategi diferensiasi berbasis inovasi produk dan pasar. Dan jika lingkungan dipersepsikan stabil, ada kecenderungan perusahaan untuk berorientasi pada biaya. Hasil penelitian mereka juga mendukung teori kontingensi yang menyatakan kesesuaian antara strategi dengan lingkungan akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

2. Penelitian dari Tan (1996) dengan sampel 53 perusahaan perseorangan di Cina (jumlah tenaga kerja kurang dari 100 orang) secara umum menunjukkan bahwa orientasi strategik proaktif dan berani mengambil resiko (*risk-taking*) dipersepsikan sebagai strategi terbaik dalam menghadapi kompleksitas dan dinamika lingkungan eksternal. Sementara penelitian Luo (1999) dengan sampel 63 perusahaan kecil di Cina (TVEs=*Township and Village Enterprises*), dengan jumlah tenaga kerja rata-rata 23 orang, menunjukkan bahwa dinamika dan kompleksitas lingkungan eksternal berhubungan positif dengan orientasi strategik (proaktif, inovatif, dan keberanian mengambil resiko) dan konfigurasi lingkungan ekternal dengan orientasi strategik berimplikasi positif terhadap kinerja perusahaan (*market position* dan *profitability*).

3. Penelitian dari Covin dan Slevin (1989) dengan sampel 161 perusahaan manufaktur kecil serta Covin dan Covin (1990) dengan sampel 344 perusahaan manufaktur kecil di Amerika Serikat[5], membuktikan bahwa pada lingkungan yang tidak ramah, perusahaan-perusahaan kecil yang

[5] Kedua penelitian ini menggunakan kriteria dari U.S. *Small Business Administration* (SBA) untuk mengukur besaran perusahaan dimana perusahaan manufaktur kecil maksimal mempunyai jumlah karyawan 500 orang

mempunyai perilaku strategik agresif (proaktif, inovatif, dan berani berkonfrontasi dengan pesaing) menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan-perusahaan yang bersifat pasif.

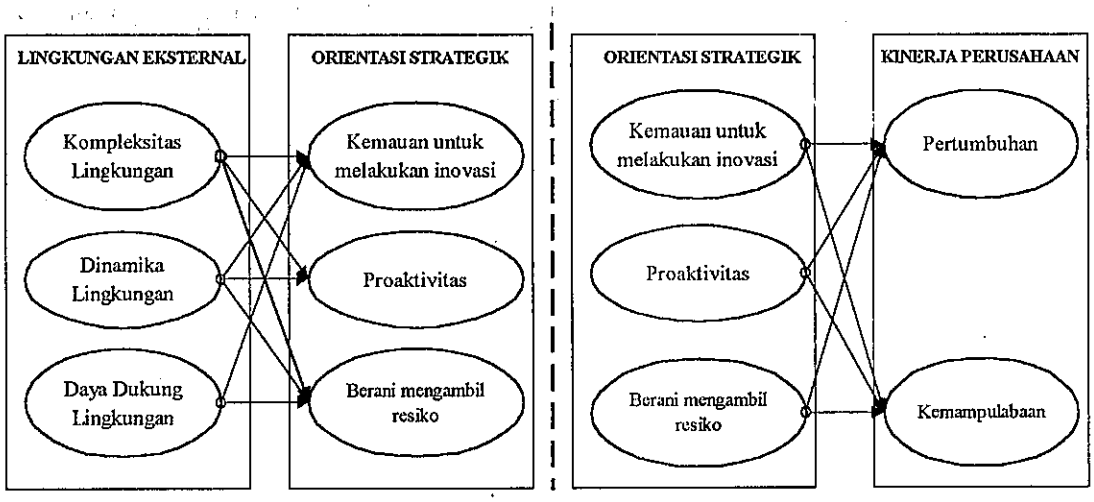
4. Penelitian dari McGhee dan Rubach (1996) dengan sampel 238 perusahaan ritel kecil di belahan barat Amerika Serikat menunjukkan bahwa pada lingkungan yang tidak ramah (akibat kehadiran Wal-Mart di sekitar mereka), perusahaan cenderung menunjukkan perilaku bersaing (*competitive behavior*) yang agresif terutama dalam hal penetapan harga. Dan mereka ternyata mempunyai kinerja toko secara keseluruhan (*overall store performance*) dan pertumbuhan penjualan yang lebih baik ketimbang perusahaan ritel yang bersifat defensif. Sementara penelitian dari Morris dan Schurink (1993) dengan sampel 70 perusahaan manufaktur terkemuka di Afrika Selatan menunjukkan bahwa kondisi lingkungan eksternal dengan intensitas persaingan yang tinggi berhubungan positif dengan perilaku penetapan harga (*pricing behavior*) yang proaktif.

Secara garis besar, penelitian-penelitian terdahulu di atas memperlihatkan bahwa paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang kritikal dan menunjukkan bahwa lingkungan eksternal tidak mempunyai hubungan langsung dengan kinerja perusahaan, namun melalui strategi terlebih dahulu. Namun sayangnya seluruh penelitian terdahulu berkenaan dengan paradigma hubungan lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dilaksanakan dalam konteks perusahaan maupun industri di luar Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan bisa memperkaya (*enrichment*) bukti empiris berkenaan dengan paradigma hubungan di atas, dalam lingkup industri manufaktur (menengah-kecil) di Indonesia. Disamping itu, penelitian

ini memperluas penelitian-penelitian terdahulu, karena sampel yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil dari beragam jenis industri (*across industry*). Sesuatu yang masih sedikit dilakukan dalam penelitian-penelitian terdahulu.

2.8. KERANGKA PEMIKIRAN KONSEPTUAL

Pada bagian ini akan diajukan sebuah kerangka atau model pemikiran konseptual (*conceptual model*) yang 'diturunkan' dari telaah pustaka dan berfungsi sebagai pedoman (*guidance*) dalam melaksanakan penelitian ini selanjutnya dan disajikan dalam bentuk diagram alir (*flowchart*).



Gambar 2.1. Model hubungan antara Lingkungan Ekternal, Orientasi Strategik, dan Kinerja Perusahaan

Sumber: dikembangkan dari penelitian Luo (1999).

2.9. HIPOTESIS-HIPOTESIS PENELITIAN

Tan (1996) dalam penelitian empirisnya membuktikan bahwa perusahaan-perusahaan perseorangan (*private enterprises*) di Kota Tianjin, Cina, cenderung bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko ketika mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang

dinamis dan kompleks. Sedangkan penelitian Luo (1999) di Propinsi Jiangsu, Cina, menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan kecil (TVE's) bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko ketika beroperasi dalam lingkungan yang dipersepsikan dinamis.

Lingkungan eksternal yang dinamis dan kompleks di Cina terutama dipicu oleh kebijakan pemerintah menuju ekonomi pasar terbuka. Ditengah proses transisi ekonomi ini, kebijakan pemerintah belum disosialisasikan dan dikodifikasi dengan baik, sehingga informasi dar data-data yang diperoleh manajer perusahaan kecil di Cina kurang lengkap, kurang akurat, dan kurang dapat diandalkan. Kondisi ini memaksa para manajer untuk berani mengambil resiko ketika mengambil keputusan strategis. Di sisi lain, kondisi lingkungan eksternal yang berubah di Cina mendorong para manajer untuk bersikap inovatif dan proaktif, sebagai usaha menangkap peluang-peluang baru dan meraih keunggulan bersaing (Tan, 1996).

Penelitian Zahra dan Covin (dalam Becherer & Maurer, 1997) juga menunjukan bahwa ketidakramahan lingkungan eksternal (*environmental hostility*)[6] berhubungan positif dengan proaktivitas, inovasi, dan *risk taking*. Sedangkan penelitian Covin dan Covin (1990) pada 344 perusahaan kecil yang bersaing dalam pasar untuk produk-produk berteknologi tinggi menunjukkan bahwa meningkatnya *environmental hostility* berhubungan erat dengan meningkatnya perilaku agresif (*aggressive behavior*) yang meliputi inovasi, proaktif, berani bersaing secara langsung dengan pesaing (*competitive confrontation*). Perilaku agresif ini dinilai oleh responden sebagai satu-satunya cara untuk bertahan di tengah persaingan yang amat ketat dalam pasar produk-produk berteknologi tinggi.

---

[6] Menurut Mador (2000), *environmental hostility* merupakan kebalikkan (*opposite*) dari daya dukung lingkungan eksternal (*environmental munificence*)

Inovasi, secara teoritis, merupakan alat untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Lumpkin & Dess, 1996; Manu & Sriram, 1996). Demikian juga dengan proaktivitas (Luo, 1999). Penelitian Hadjimanolis (2000) pada 140 perusahaan kecil di Cyprus membuktikan bahwa perubahan lingkungan eksternal yang cepat berhubungan positif dengan *innovativeness*. Sedangkan penelitian Calantone *et al* (1994) pada 142 perusahaan yang terdaftar dalam *U.S. Fortune 500 Firms* menunjukkan bahwa *environmental hostility* berpengaruh positif terhadap orientasi strategik (*strategic posture*) proaktif dan berani mengambil resiko, serta struktur organisasi yang fleksibel, yang pada gilirannya, berhubungan positif dengan *the degree of innovation*.

Sedangkan penelitian empiris Becherer dan Maurer (1997) pada 147 perusahaan kecil di Mildwestern City, Amerika Serikat menunjukan bahwa *environmental hostility* berhubungan negatif dengan *entrepreneurial orientation*. Sementara penelitian Tan (1996) membuktikan bahwa *environmental hostility* berpengaruh negatif terhadap *innovativeness*. Secara teoritis, lingkungan eksternal yang mendukung (*munificent*) mempengaruhi tingkat *slack resources*, yang pada gilirannya mempengaruhi opsi dan kreativitas pemilihan orientasi strategik (Clark *et al.*, 1994; Dess & Origer, 1987; Luo, 1999).

Khan dan Manopichettwattana (dalam Tan, 1996) lebih jauh menyatakan bahwa atribut-atribut lingkungan eksternal seperti heterogenitas dan dinamika lingkungan eskternal dapat mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi *proactiveness*, *innovativeness*, dan *risk taking*.

Berdasarkan uraian di atas, maka dalam penelitian diajukan hipotesis-hipotesis. Sebagai berikut:

Hipotesis 1: *Kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal yang dirasakan, berhubungan positif secara individual dengan kemauan untuk melakukan inovasi.*

Hipotesis 2: *Kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal yang dirasakan, berhubungan positif secara individual dengan proaktivitas*

Hipotesis 3: *Kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal yang dirasakan, berhubungan positif secara individual dengan keberanian dalam mengambil resiko*

Secara teoritis, Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* merupakan faktor penentu (*key ingredient*) bagi keberhasilan suatu organisasi. Pernyataan ini mendapatkan dukungan dari hasil penelitian empiris Dess *et al.* (1997), pada 32 perusahaan dari berbagai sektor industri di barat daya Amerika Serikat, yang menunjukkan bahwa *entrepreneurship* berhubungan positif dengan *profitabiliy* (ROI). Penelitian Wiklund (1999) pada 132 perusahaan di Swedia selama 3 tahun (1996-1998) menunjukkan bahwa *entrepreneurial orientation* berhubungan positif dengan kinerja secara stabil. Penelitian empiris Luo (1999) membuktikan bahwa *proactiveness* dan *innovativeness* berhubungan positif dengan *profitability* (ROS dan ROA) dan *market position.* Sedangkan penelitian Tan dan Litschert (1994), pada 97 perusahaan elektronik di Kota Tianjin, Cina, memperlihatkan bahwa *proactiveness* berhubungan positif dengan (pertumbuhan) pangsa pasar. Sementara penelitian Hadjimanolis (2000) menunjukkan bahwa *innovativeness* berhubungan positif dua arah (*bidirectional relationship*) dengan kinerja.

Proactiveness dan *innovativeness*, diiringi dengan keberanian dalam mengambil resiko (*risk taking*) menurut Wiklund (1999) serta Zahra dan Neubaum (1998) memberikan peluang pada perusahaan untuk berada selangkah didepan pesaing, khususnya dalam menghadirkan produk baru di pasar. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk menerapkan harga tinggi (*premium price*) pada produk-produknya serta kesempatan untuk 'memerah' pasar (*skim the market*). Langkah ini berdampak pada meningkatnya kinerja keuangan perusahaan, dan pada gilirannya, berdampak positif terhadap pencapaian keunggulan bersaing.

Berdasarkan uraian di atas maka dalam penelitian ini diajukan hipotesis-hipotesis. Sebagai berikut:

Hipotesis 4: *Kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan keberanian dalam mengambil resiko berhubungan positif secara individual dengan pertumbuhan*

Hipotesis 5: *Kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan keberanian dalam mengambil resiko berhubungan positif dengan kemampulabaan*

2.10. DEFINISI OPERASIONAL

2.10.1. Dimensi-dimensi Lingkungan Eksternal

Untuk mengoperasionalkan masing-masing dimensi lingkungan eksternal yang dilibatkan dalam penelitian ini, diadopsi penelitian dari Luo (1999), Tan (1996), serta Tan dan Litschert (1994). Sebagai berikut:

a. Kompleksitas lingkungan eksternal (*environmental complexity*) diukur dari banyaknya (jumlah) aspek-aspek dari setiap sektor lingkungan eksternal (politik, sosial & budaya, pemerintah, ekonon i makro & mikro, pesaing,

pelanggan, dan pemasok) yang dihadapi dan dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan (aspek *diversity*) dan kedua, adalah heterogenitas (aspek *heterogenity*) yang mengindikasikan keanekaragaman aspek-aspek dari setiap sektor lingkungan yang dipertimbangkan oleh manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan.

Dalam penelitian ini, sektor lingkungan eksternal dibagi kedalam sektor lingkungan eksternal umum (politik, sosial & budaya, ekonomi makro & mikro, dan pemerintah) dan sektor lingkungan eksternal spesifik (pelanggan, pemasok, dan pesaing). Secara keseluruhan terdapat 7 sektor lingkungan eskternal yang dilibatkan penelitian ini. Contoh aspek-aspek sektor lingkungan eskternal, misalnya sektor ekonomi makro & mikro mencakup antara lain ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan oleh masyarakat (*disposable income*), suku bunga, serta laju inflasi.

Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden menunjukkan semakin banyak dan beragam aspek-aspek dari sektor lingkungan eskternal yang harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu, semakin kompleks lingkungan eksternal perusahaan dipersepsikan oleh responden.

b. Dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) diukur dari aspek variabilitas (*variability*), yang mengindikasikan banyaknya perubahan dari setiap sektor lingkungan yang berhasil diamati oleh responden selama 3 tahun terakhir dan kedua, aspek *unpredictability* yang

mengindikasikan sejauh mana setiap sektor lingkungan sulit diramalkan perubahannya.

Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden menunjukkan semakin banyak perubahan dan semakin sulit perubahan sektor-sektor lingkungan eskternal tersebut bisa diramalkan. Sehingga, semakin dinamis lingkungan eksternal perusahaan dipersepsikan oleh responden

c. Daya dukung lingkungan eksternal (*environmental munificence*) diukur dari aspek *criticality,* yang mengindikasikan sejauh mana setiap sektor lingkungan berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan dan aspek *capacity*, yang mengindikasikan sampai sejauh mana sektor-sektor lingkungan eksternal mendukung pertumbuhan perusahaan.

   Dalam penelitian ini, responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat setuju dan 5 sangat tidak setuju (*reverse score*) dengan pernyataan negatif. Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden menunjukkan semakin berpengaruh (kritikal) dan semakin berlimpah sumber daya (eksternal) yang disediakan oleh sektor-sektor lingkungan eksternal. Sehingga, semakin mendukung (*munificent*) lingkungan eksternal dipersepsikan oleh responden

2.10.2. Dimensi-dimensi Orientasi Strategik

Untuk mengoperasionalkan dimensi-dimensi orientasi strategik yang dilibatkan dalam penelitian ini, diadopsi penelitian Covin (1991), Lee dan Miller (1996), Luo (1999), serta Venkatraman (1989). Sebagai berikut:

a. Kemauan untuk melakukan inovasi (*inovativeness*), diindikasikan dari jumlah produk baru yang diluncurkan dalam 3 tahun terakhir, tingkat kesinambungan dalam perubahan lini produk, dan biaya litbang yang dikeluarkan. Ketiga indikator *innovativeness* di atas dibandingkan dengan pesaing.

   Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden berarti semakin banyak produk baru yang diluncurkan perusahaan (dalam 3 tahun terakhir), semakin tinggi frekuensi perubahan pada lini produk, dan semakin tinggi investasi yang dilakukan perusahaan untuk penelitian dan pengembangan. Sehingga, semakin tinggi kemauan responden untuk melakukan inovasi.

b. Proaktivitas (*proactiveness*), diindikasikan dari sejauh mana inisiatif perusahaan dalam meluncurkan produk baru dan kontinyuitas manajemen perusahaan dalam mencari serta menangkap peluang dan kesempatan.

   Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat tidak setuju dan 5 sangat setuju. Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden menunjukkan semakin sering perusahaan menjadi yang pertama meluncurkan produk baru ke pasar (*first mover*) dan semakin simultan serta kontinyu usaha perusahaan dalam mencari peluang-peluang baru. Sehingga, responden dikatakan semakin proaktif.

c. Berani mengambil resiko (*risk-taking*), diindikasikan dari komitmen dan kecenderungan manajemen perusahaan dalam mendukung dan terlibat

dalam proyek atau kegiatan usaha yang mempunyai resiko tinggi (*current operation*) dan proyek atau kegiatan usaha yang memiliki tingkat pengembalian yang tidak pasti (*future operation*).

Dalam penelitian ini responden diminta untuk memberikan jawaban dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 (skala *Likert* 5 titik), dimana 1 berarti sangat setuju dan 5 sangat tidak setuju (*reverse score*). Semakin tinggi skor jawaban yang diberikan responden menunjukkan semakin tinggi kecenderungan responden untuk mendukung dan/atau terlibat dalam kegiatan usaha yang bersifat *high risk/high return*, baik *current* maupun *future operation*. Sehingga dikatakan semakin tinggi keberanian reponden dalam mengambil resiko.

2.10.3 Dimensi-dimensi Kinerja Perusahaan

Dimensi-dimensi kinerja perusahaan yang dilibatkan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif, yaitu dengan berdasar pada persepsi manajer puncak perusahaan atas indikator-indikator dua dimensi kinerja perusahaan (pertumbuhan dan kemampulabaan). Sementara prosedur penilaian kinerja perusahaan mengadopsi penelitian Beal (2000), Covin dan Slevin (1989), Covin (1991), Covin dan Covin (1990), serta Kotey dan Meredith (1997), sebagai berikut:

- *Pertama*, responden diminta untuk mengindikasikan arti penting (*the degree of importance*) dari setiap indikator dari dimensi kinerja yang dilibatkan, meliputi pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan pertumbuhan laba sebelum pajak (dimensi pertumbuhan) dan indikator-indikator dimensi kemampulabaan, yakni *Return on Investment* (ROI) dan *Return on Asset* (ROA).

- *Kedua*, responden diminta untuk mengindikasikan tingkat kepuasan (*the degree of satisfaction*) mereka terhadap setiap indikator dimensi kinerja yang dilibatkan (sama seperti langkah pertama) dalam 3 tahun terakhir.

Skor rata-rata 'arti penting' kemudian dikalikan dengan skor rata-rata 'tingkat kepuasan', kemudian hasilnya kembali dirata-rata untuk mengukur indeks kinerja setiap perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. JENIS DAN SUMBER DATA

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. *Data primer*, yakni data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti. Dalam hal ini data primer diperoleh dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para responden yang dipilih, yaitu para manajer puncak/pemilik perusahaan manufaktur yang berkedudukan di Kota Semarang.
2. *Data sekunder*, yakni data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, dimana data diperoleh dan diolah oleh pihak lain. Dalam hal ini data sekunder ditujukan untuk memperoleh gambaran umum perusahaan-perusahaan manufaktur yang berkedudukan di Kota Semarang sebagai obyek penelitian, yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS), Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag) Kantor Wilayah Jawa Tengah dan Kantor Kota Semarang.

3.2. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan manufaktur yang berkedudukan di Kota Semarang yang sudah berbadan hukum, memiliki tanda daftar industri (TDI), dan telah beroperasi minimal 3 tahun. Berdasarkan pemantauan terakhir (tahun 2000) yang dilakukan oleh Kantor Deperindag Kota Semarang tercatat 443 unit usaha (formal) kecil (nilai investasi awal, kecuali tanah dan bangunan Rp. 5 juta - Rp. 199 juta) dan 543

unit usaha menengah (nilai investasi awal, kecuali tanah dan bangunan lebih dari Rp. 200 juta - Rp. 1 milyar), yang lokasinya terkonsentrasi pada 4 daerah, yakni Kecamatan Tugu, Genuk, Ngaliyan, dan Semarang Barat.

Perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Semarang oleh Kantor Deperindag dikelompokkan kedalam dua kelompok industri besar, yakni **IKAHH** (Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan) dan **ILMEA** (Industri Logam, Mesin, Elektronik, dan Aneka). Jumlah total perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang adalah 986 buah. Dari jumlah tersebut, perusahaan baru antara tahun 1997-2000 tercatat sebanyak 163 buah. Sehingga jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebesar 823 (986 - 163) perusahaan.

Penentuan ukuran sampel mengikuti rumus yang dikemukakan oleh Slovin (dalam Husein Umar, 1999), sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N e^2}$$

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan dan dalam penelitian ini ditetapkan sebesar 10%.

Digunakannya rumus Slovin di atas karena penentuan ukuran sampel dengan cara ini relatif sederhana namun jelas. Sedangkan pemilihan persen kelonggaran terhadap kesalahan pengambilan sampel sebesar 10% masih diperkenankan. Menurut Paguso *et al.* (dalam Husein Umar, 1999) untuk ukuran populasi 500 keatas maka batas kesalahan maksimal adalah 10%.

Dengan menggunakan rumus Slovin, maka ukuran sampel dalam penelitian ini adalah:

$$n = \frac{823}{1 + 823\ 0{,}1^{2}}$$

$$= 89{,}16;\ \text{dibulatkan menjadi } 89$$

Teknik pengambilan sampel (*teknik sampling)* yang digunakan adalah cara acak berlapis (*stratified random sampling*), karena populasi dalam penelitian ini bersifat heterogen (perusahaan-perusahaan manufaktur dengan berbagai ukuran perusahaan dan dari beragam jenis industri).

Menurut J. Supranto (1998), Sugiyono (2000), serta Husein Umar (1999) dalam hal populasi tidak homogen, perlu diadakan stratifikasi, yaitu dipecah/dibagi menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil yang disebut sub populasi (*stratum* atau lapis), sehingga setiap kelompok tersebut memiliki anggota sampel yang relatif homogen. Pemecahan populasi yang heterogen kedalam kelompok-kelompok kecil tersebut menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Dalam penelitian ini kriteria yang digunakan adalah mengikuti kriteria dari Deperindag yakni dengan membagi perusahaan kedalam dua kelompok industri (Industri Kimia Agro dan Hasil Hutan atau IKAHH dan Industri Logam Mesin Elektronik dan Aneka atau ILMEA). Dimana dari total 823 perusahaan, 422 termasuk kelompok IKAHH dan 401 termasuk kelompok ILMEA.

Setelah ukuran sampel dan pembagian populasi kedalam kelompok-kelompok kecil yang relatif homogen ditetapkan, kemudian ditetapkan ukuran sampel untuk masing-masing sub populasi. Karena jumlah elemen tiap sub populasi akan berbeda, sedangkan besaran sampel yang diinginkan untuk tiap sub populasi proporsional dengan jumlah elemen sub populasi keseluruhan,

maka diadopsi cara yang dikemukakan oleh Husein Umar (1999), yaitu dengan mencari terlebih dahulu 'faktor pembanding' dari tiap sub populasi yang disebut *sample fraction* (*f*), dengan cara membandingkan jumlah elemen tiap sub populasi dengan jumlah seluruh elemen populasi sehingga didapat masing-masing *sample fraction*-nya. Kemudian besaran *sample fraction* dikalikan dengan ukuran sampel yang sudah ditetapkan dengan rumus Slovin. Dengan cara ini, *sample fraction* untuk sub populasi IKAHH adalah 0,512 atau dibulatkan menjadi 0,50 (422/823), sedangkan untuk ILMEA adalah 0,487 atau dibulatkan menjadi 0,49 (401/823). Sehingga ukuran sampel untuk sub populasi IKAHH ditetapkan sebesar 44,5 (0,50 x 89) atau dibulatkan menjadi 45 dan untuk ILMEA adalah 43,61 (0,49 x 89) atau dibulatkan menjadi 44.

3.3. METODE PENGUMPULAN DATA

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah penyebaran kuesioner dan wawancara.

3.3.1. Penyebaran Kuesioner

Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner atau angket kepada responden sasaran. Penyebaran kuesioner dilakukan melalui surat yang dikirimkan kepada responden (*mail survey*). Untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner (*response rate*) yang rendah, maka item-item pertanyaan dibuat sederhana dan singkat, format kuesioner dibuat semenarik mungkin, dan dibubuhkan perangko balasan. Selain *mail survey*, kuesioner juga disitribusikan secara langsung kepada responden dengan bantuan tenaga peneliti lapangan (*fieldworker*). Data yang didapatkan dengan cara ini berfungsi sebagai data primer. Daftar pertanyaan bersifat tertutup karena alternatif jawaban telah disediakan.

3.3.2. Wawancara

Wawancara terstruktur berlandaskan item-item pertanyaan pada kuesioner dilakukan untuk mengetahui secara lebih mendalam persepsi dan penilaian manajer puncak terhadap lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaannya. Disamping itu, wawancara dilakukan untuk mengantisipasi tingkat pengembalian kuesioner yang rendah, yang lazim ditemukan dalam *mail survey*. Wawancara dilaksanakan dengan beberapa responden yang dipilih secara acak dari daftar perusahaan-perusahan manufaktur di Kota Semarang yang dipilih sebagai sampel penelitian.

3.4. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

Pertama, kuesioner yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitasnya terlebih dahulu. Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur (Husein Umar, 1999). Uji validitas dilakukan dengan menggunakan metode pengujian validitas konstruk (*construct validity*) dengan prosedur, sebagai berikut:

1. Meminta pendapat pihak lain atas kuesioner yang telah disusun (*second opinion*) dimana dipilih pihak-pihak yang kiranya memiliki pengetahuan dan kompetensi yang relevan dengan topik penelitian. Instrumen penelitian (kuesioner) yang digunakan dalam penelitian ini telah didiskusikan pada kelas Seminar Manajemen Strategik - Program Studi Magister Manajemen UNDIP yang dipimpin oleh Prof. DR. Suyudi Mangunwihardjo dan secara umum dapat diterima dengan berbagai masukan untuk perbaikan.

2. Mengujicobakan instrumen kuesioner pada sampel sekitar 30 responden yang merupakan bagian populasi penelitian. Dalam penelitian ini, sebanyak

60 kuesioner (ditambah dengan 25 kuesioner susulan) dikirimkan melalui surat kepada responden yang dipilih secara acak sebagai *pre test*. 27 kuesioner kembali dan layak diuji.

3. Terakhir, setelah data ditabulasikan, maka uji validitas konstruk dilakukan dengan menggunakan analisis item, yakni dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir. Teknik korelasi digunakan karena menurut Masrun (dalam Sugiyono, 2000) sampai saat ini merupakan teknik yang paling banyak digunakan. Selanjutnya Masrun (dalam Sugiyono, 2000) menjelaskan bahwa item mempunyai validitas tinggi jika koefesien korelasinya minimal adalah 0,3. Korelasi yang digunakan adalah *Pearson Product Moment*, dengan rumus (Husein Umar, 1999):

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

Dimana:

r	=	koefisien korelasi
ΣX	=	jumlah skor item
ΣY	=	jumlah skor total
n	=	jumlah sampel

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratam yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran (Husein Umar, 1999). Uji reliabilitas dilakukan dengan metode *internal consistency*. Mengacu pada penelitian dari Luo (1999), Tan (1996), serta Tan dan Litschert (1994), reliabilitas diuji dengan menggunakan koefisien *Cronbach alpha*. Menurut Finkelstein (dalam Khatri

& Alvin Ng, 2000) jika nilai koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6 maka disimpulkan bahwa instrumen.pengukuran tersebut handal atau reliabel.

3.5. TEKNIK ANALISIS

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

3.5.1. Deskriptif Kualitatif

Deskriptif kualitatif ditujukan untuk membahas hasil-hasil jawaban yang diberikan oleh responden dengan menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*).

3.5.2. Analisis Kuantitatif

Untuk menjawab pertanyaan dan permasalahan penelitian, dibutuhkan analisis data dan interpretasi.Dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah analisis regresi berganda. Secara spesifik, analisis regresi berganda digunakan untuk menguji hubungan dan sejauh mana pengaruh dimensi-dimensi lingkungan eksternal dengan orientasi strategik dan hubungan serta pengaruh orientasi strategik dengan kinerja perusahaan. Persamaan regresi berganda digambarkan sebagai berikut:

$$Y = \beta_o + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \ldots\ldots \beta_k X_k$$

<u>Dimana:</u>

Y = Variabel dependen/terikat

β_o = konstanta (*intercept*)

$\beta_1..\beta_k$ = koefisien regresi

$X_1..X_k$ = variabel independen/bebas

Prosedur analisis regresi berganda dalam penelitian ini mengadopsi penelitian dari Luo (1999) dan Tan (1996). Sebagai berikut:

1. Menguji hubungan dan pengaruh dimensi-dimensi lingkungan eksternal (sebagai variabel independen) dengan dimensi-dimensi orientasi strategik (sebagai variabel dependen), sehingga dihasilkan tiga model regresi berganda (hubungan dan pengaruh dimensi-dimensi lingkungan eksternal, yaitu kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan dengan (1) kemauan untuk melakukan inovasi atau *innovativeness* (2) proaktivitas atau *proactiveness* (3) keberanian mengambil resiko atau *risk taking*). Ketiga persamaan regresi berganda ini dapat digambarkan sebagai berikut:

   Model pertama:

   Y (*Innovativeness*) = β_o + β_1X_1(kompleksitas lingkungan) + β_2X_2 (dinamika lingkungan) + β_2X_2(daya dukung lingkungan)

   Model kedua:

   Y (*Proactiveness*) = β_o + β_1X_1(kompleksitas lingkungan) + β_2X_2 (dinamika lingkungan) + β_2X_2(daya dukung lingkungan)

   Model ketiga:

   Y (*Risk taking*) = β_o + β_1X_1(kompleksitas lingkungan) + β_2X_2 (dinamika lingkungan) + β_2X_2(daya dukung lingkungan)

2. Menguji hubungan dan pengaruh antara dimensi-dimensi orientasi strategik (sebagai variabel independen) dengan dimensi kinerja

perusahaan (sebagai variabel dependen), sehingga dihasilkan dua model regresi berganda (hubungan antara kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko dengan (1) pertumbuhan atau *growth* (2) kemampulabaan atau *profitability*). Kedua persamaan regresi berganda dapat digambarkan sebagai berikut:

Model keempat:

Y (*Growth*) $= \beta_o + \beta_1 X_1$(*innovativeness*) $+ \beta_2 X_2$ (*proactiveness*) $+ \beta_2 X_2$(*risk taking*)

Model kelima:

Y (*Profitability*) $= \beta_o + \beta_1 X_1$(*innovativeness*) $+ \beta_2 X_2$ (*proactiveness*) $+ \beta_2 X_2$(*risk taking*)

KETERANGAN:

1. Dalam penelitian ini, sebelum dilakukan analisis regresi berganda dilakukan analisis varians satu arah (*one-way analysis of variance* atau *one-way* ANOVA) untuk mengetahui perbedaan rata-rata persepsi dan penilaian responden terhadap dimensi-dimensi lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dari dua kelompok industri, yaitu IKAHH dan ILMEA. Jika terdapat perbedaan rata-rata yang signifikan antara kedua kelompok industri ini maka analisis regresi berganda dilakukan secara terpisah menurut kelompok industrinya. Dan jika hasil analisis varians menunjukkan kondisi sebaliknya, maka analisis regresi berganda dijadikan satu, tanpa memandang kelompok industrinya.
2. Dalam penelitian ini juga dilakukan *multivariate analysis of variance* (MANOVA). Pengujian dengan menggunakan MANOVA dimaksudkan untuk melihat lebih jauh dampak atau pengaruh (*main effect*) variabel independen

terhadap sekumpulan variabel dependen. MANOVA tidak dimaksudkan untuk untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, namun ditujukan sebagai alternatif pengujian.

3.6. PENGUJIAN HIPOTESIS

1. Pengujian hipotesis 1 sampai dengan 5 yang diajukan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}) untuk melihat pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dalam setiap model regresi berganda secara individual, dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{\beta}{S_b}$$

Dimana:

β = koefisien regresi

S_b = standar deviasi koefisien regresi

Secara hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

H_0: b = 0, berarti variabel independen (X_1, X_2,...) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

H_1: b $\neq$ 0, berarti variabel independen (X_1, X_2,...) berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen (Y).

Bila:

- Pada taraf signifikansi 5% atau α = 0,05 (*level of confidence* = 95%) besaran *probability value* lebih dari 0,05 maka H_0 diterima, atau berarti secara individual, variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

- Pada taraf signifikansi 5% atau α = 0,05 (*level of confidence* = 95%) besaran *probability value* kurang dari 0,05 maka H_0 ditolak, atau berarti variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

2. Dalam penelitian ini untuk mengetahui seberapa besar perubahan atau variasi variabel-variabel independen dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen dalam setiap model regresi berganda (secara keseluruhan terdapat 5 model regresi dalam penelitian ini), diuji dengan menggunakan koefisien determinasi ($R_{square} = R^2$) dengan rumus (Lukas S.A., 1997):

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - Y')^2}{\sum (Y - \overline{Y})^2}$$

Dimana:

$\Sigma(Y - Y')^2$ = variasi yang tidak dapat dijelaskan

$\Sigma(Y - \overline{Y})^2$ = variasi yang dapat dijelaskan

3.7. UJI PENYIMPANGAN ASUMSI MODEL KLASIK

Uji penyimpangan ekonometri atau penyimpangan asumsi model klasik dimaksudkan untuk menghadapi permasalahan yang ada (analisis yang menjadi bias) yaitu terhadap adanya pengaruh multikolinearitas (*Multi Colinearity)* dan heteroskedasitas (*Heteroscedasticity).* Sedangkan pengujian otokorelasi (*Auto Correlation)* tidak dilakukan karena data-data dalam penelitian ini bukanlah data *time series.* Uji multikolinearitas dan heteroskedasitas dilakukan dengan cara sebagai berikut:

3.7.1. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang sempurna atau sangat tinggi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi yang tinggi atau sempurna maka koefiesien regresi akan mempunyai standar deviasi yang besar yang berarti pula koefisien-koefiesiennya tidak dapat ditaksir dengan mudah dan tidak memungkinkan untuk mengisolir pengaruh variabel independen secara individual (Husein Umar, 1999).

Untuk memeriksa kemungkinan ada tidaknya masalah multikolinearitas dalam sebuah model regresi, Husein Umar (1999) mengemukakan beberapa cara, sebagai berikut:

1. Korelasi yang tinggi memberikan petunjuk adanya koliniearitas, tetapi tidak sebaliknya yakni adanya kolinearitas mengakibatkan korelasi yang tinggi. Koliniearitas dapat saja ada walau korelasi dalam keadaan rendah.
2. Dianjurkan untuk melihat koefisien korelasi parsial. Jika R^2 sangat tinggi tetapi masing-masing r^2 parsialnya rendah memberikan petunjuk bahwa variabel-variabel bebas/independen mempunyai korelasi yang tinggi dan paling sedikit satu diantaranya berlebihan. Tetapi dapat saja R^2 tinggi dan masing-masing r^2 juga tinggi sehingga tak ada jaminan terjadinya multikolinearitas.

3.7.2. Uji Heteroskedasitas

Uji ini dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamtan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u, decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak dalam menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas tetapi homokedastisitas.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan dibahas mengenai gambaran umum responden yang dilibatkan dalam penelitian ini, pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian, kemudian diuraikan analisis data. Untuk menganalisis data dari hasil survei digunakan deskriptif kualitatif dan analisis kuantitatif. Dalam penelitian ini deskriptif kualitatif ditujukan untuk mengintreprestasikan hasil jawaban responden atas dimensi-dimensi lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dengan menggunakan tabulasi silang (*cross tabulation*). Sedangkan analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi berganda dan MANOVA.

4.1. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI KOTAMADYA SEMARANG

Pembangunan nasional yang dilakukan sejak akhir tahun 1970, yaitu pada saat munculnya orde baru diwarnai dengan meningkatnya perekonomian nasional antara lain dengan berkembangnya industrialisasi. Sejalan dengan perkembangan industrialisasi, maka banyak perusahaan baru yang tumbuh dan perusahaan yang ada akan terus berkembang semakin besar.

Dari laporan kantor Departemen Tenaga Kerja Kotamadya Semarang pada tahun 1999-2000 yang berdasarkan atas hasil pendaftaran perusahaan sebagaimana yang diwajibkan oleh Undang-undang Nomor 7 Tahun 1981 tentang wajib lapor ketenagakerjaan di perusahaan, maka jumlah perusahaan di Kota Semarang tercatat sebanyak 1463 perusahaan, yang meliputi berbagai sektor industri, termasuk industri jasa.

Berdasarkan data-data yang diperoleh dari hasil pendataan dan pemuktahiran data pada tahun 2000 oleh Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag) Kotamadya Semarang yang kemudian dilakukan pemeriksaan silang (*cross-check*) dengan data perusahaan industri Kota Semarang yang diterbitkan Kantor Wilayah Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Kanwil Deperindag) Propinsi Jawa Tengah, maka jumlah perusahaan manufaktur di Kota Semarang tercatat 443 unit usaha kecil (nilai investasi awal, kecuali tanah dan bangunan Rp. 5 juta - Rp. 199 juta) dan 543 unit usaha menengah (nilai investasi awal, kecuali tanah dan bangunan lebih dari Rp. 200 juta - Rp. 1 milyar) dan 8 perusahaan besar (nilai investasi awal, kecuali tanah dan bangunan lebih dari Rp. 1 milyar) yang terkonsentrasi pada 4 daerah, yakni Kecamatan Tugu, Genuk, Ngaliyan, dan Semarang Barat. Keempat daerah tersebut memang dikenal sebagai kawasan peruntukkan industri.

Kawasan industri di Kota Semarang beserta pengembangnya (*developer*) meliputi:

- Lingkungan Industri Kecil (LIK) Bugangan Baru dengan luas kawasan kurang lebih 100 Ha.
- PT. Merdeka Wirastama (TIP) dengan luas kawasan kurang lebih 300 Ha.
- PT. Guna Mekar Industri dengan luas kawasan kurang lebih 380 Ha.
- PT. Lamicitra dengan luas kawasan kurang lebih 84 Ha.
- PT. Tugu Indah Abadi dengan luas kawasan kurang lebih 300 Ha.
- PT. Kawasan Industri Cilacap dengan luas kawasan 300 Ha.
- PT. Sinar Centra Cipta dengan luas kawasan kurang lebih 95 Ha.
- PT. Terboyo Megah dengan luas kawasan kurang lebih 100 Ha.

Krisis ekonomi dan moneter, yang kemudian berlanjut pada munculnya krisis politik, sosial, dan kemanan, sehingga disebut sebagai krisis multidimensional, yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 hingga sekarang, juga dirasakan imbasnya oleh perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Semarang. Krisis multidimensional telah menciptakan kondisi yang kurang kondusif bagi pertumbuhan industri manufaktur di Kota Semarang. Hal ini terbukti dari laju pertumbuhan perusahaan manufaktur baru dan perusahaan yang mengalihkan ijin/lisensinya antara tahun 1997 sampai dengan 1999 yang terus mengalami penurunan, seperti terlihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.1.
Jumlah Perusahaan Manufaktur Baru Dan
Perusahaan Yang Mengalihkan Ijin/Lisensi di Kota Semarang
(1997-1999)

TAHUN	JUMLAH PERUSAHAAN	
	Unit Usaha	Perubahan
1997	64	-
1998	60	-6,25%
1999	39	-35%

Sumber: diolah dari data Kantor Deperindag Kotamadya Semarang, 2000

Dampak krisis pada industri manufaktur di Kota Semarang juga dapat diindikasikan dari pertumbuhan unit usaha sektor industri menengah-kecil (IKM) formal (mempunyai tanda daftar industri atau TDI), dimana menurut Kantor Deperindag Kotamadya Semarang sampai dengan tahun 1997 tercatat sebanyak 1.892 unit usaha. Dari hasil pemantauan Kantor Deperindag Kotamadya Semarang pada tahun 2000 diperoleh informasi bahwa setelah masa krisis terhebat (akhir 1997-1998) berlalu, jumlah unit usaha formal yang masih bertahan tinggal 978 buah atau 51% dari jumlah

sebelum krisis. Namun setelah dilakukan pemeriksaan silang dengan data-data yang dimiliki oleh Kanwil Deperindag Propinsi Jawa Tengah maka jumlah perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang sampai dengan tahun 2000 ditetapkan sebanyak 986 unit usaha formal (telah mempunyai Tanda Daftar Industri).

Laju pertumbuhan industri di Kota Semarang yang negatif akibat krisis multidimensional ini, secara spesifik, ditengarai lebih disebabkan oleh melemahnya nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika, sehingga industri yang mempunyai kandungan lokal rendah (*local content*) sangat merasakan akibat dari bergejolaknya kurs rupiah terhadap dollar Amerika dan kondisi pasar yang lesu akibat daya beli riil masyarakat yang menurun drastis.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 589/MPP/Kep/10/1999, industri di Indonesia dikelompokkan menjadi Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan (IKAHH) dan Industri Logam, Mesin, Elektronika, dan Aneka (ILMEA) dimana masing-masing kelompok industri berada di bawah pembinaan direktorat jenderal. Setiap kelompok industri, terdiri atas berbagai jenis industri yang diklasifikasikan menurut nomor kode yang didasarkan pada Klasifikasi Lapangan Usaha Industri (KLUI). Dari jumlah total 823 perusahaan yang dilibatkan sebagai populasi dalam penelitian ini, 422 termasuk kelompok IKAHH dan 401 termasuk kelompok ILMEA. Nampak bahwa jumlah perusahaan yang termasuk kelompok IKAHH dengan ILMEA tidak jauh berbeda.

4.2. GAMBARAN UMUM RESPONDEN

Obyek penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang berkedudukan di Kota Semarang, berbadan hukum, telah mempunyai Tanda

Daftar Industri (TDI) - berarti obyek penelitian adalah perusahaan manufaktur formal, serta telah beroperasi minimal 3 tahun.

Jangka waktu 3 tahun dipilih, disamping alasan lamanya waktu krisis yang melanda Indonesia sejak pertengahan tahun 1997, juga dilakukan untuk mengontrol faktor usia perusahaan (*firm's age*). Faktor usia perusahaan dikenal mempengaruhi orientasi strategik perusahaan dalam hubunganya dengan respon strategis perusahaan terhadap lingkungan eksternal. Penelitian empiris Covin dan Slevin (1989), Covin dan Covin (1990), Covin (1991), serta Zahra dan Neubaum (1998) membuktikan bahwa usia perusahaan mempengaruhi (sebagai variabel moderator) pemilihan orientasi strategik. Dalam penelitian Covin (1991) serta Covin dan Slevin (1989) ditentukan batas minimal 5 tahun usia perusahaan manufaktur (sejak beroperasi atau berdiri) untuk dilibatkan sebagai sampel penelitian, dimana usia 5 tahun diasumsikan mencerminkan kemapanan.

Penelitian empiris Bahrami dan Evans (dalam Covin & Covin, 1990) serta Grounhaug dan Falkenberg (1989) menunjukkan bahwa pengalaman perusahaan mempengaruhi pemilihan strategi (*strategic means*) untuk bersaing secara efektif, dan pada gilirannya, akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Hal ini disebabkan perusahaan yang berpengalaman mempunyai keunggulan dalam hal 'pembelajaran' (*learning effects*), termasuk proses *trial and error* yang lebih panjang dibandingkan perusahaan yang berusia muda. Pengalaman manajemen perusahaan juga mempengaruhi persepsi, interpretasi, dan ekspektasi terhadap lingkungan eksternalnya (Gronhaug & Falkenberg, 1989). Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa asumsi pembatasan usia perusahaan dalam penelitian ini bisa dibenarkan.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 823 perusahaan yang berasal dari dua kelompok besar industri, yaitu IKAHH (422 perusahaan) dan ILMEA (401 perusahaan). Dengan teknik sampling *proportional stratified random sampling* ditetapkan ukuran sampel untuk masing-masing kelompok industri: IKAHH 45 perusahaan dan untuk ILMEA adalah 44 perusahaan. Jenis industri dipilih sebagai kriteria pembagian populasi menjadi sub populasi, karena secara luas diketahui bahwa jenis industri (*industry type*) mempengaruhi orientasi strategik, bahkan dalam konteks industri nir laba sekalipun (Voss & Voss, 2000).

Di sisi lain, kriteria kelompok besar industri yang dipilih dalam penelitian ini memang 'kurang lazim' digunakan pada penelitian-penelitian empiris terdahulu dalam bidang manajemen strategik. Penelitian-penelitian terdahulu (di barat) pada umumnya memusatkan pada jenis industri tertentu berdasarkan nomor SIC (*Standard Industrial Classification*). Keuntungan digunakannya kriteria kelompok besar industri adalah lebih memungkinkan dilakukan generalisasi atas hasil-hasil penelitian.

Dalam penelitian ini, ukuran perusahaan (*firm size*) tidak secara eksplisit dimasukan kedalam model analisis regresi berganda sebagai variabel moderator, karena sejak awal, penelitian dibatasi hanya pada perusahaan manufaktur menengah-kecil. Dengan sendirinya faktor ukuran perusahaan telah dikontrol. Disamping itu, dalam terminologi *entrepreneurial strategic orientation*, ukuran perusahaan dapat diasumsikan tidak mempengaruhi orientasi strategik, karena perusahaan besar yang telah mapan (*large and established organizations*) maupun perusahaan kecil dapat menerapkan strategi *entrepreneurial* sebagai cara untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal (Liu & Shi, 2000; Zahra & Neubaum, 1998).

Perusahaan kecil dikenal mempunyai keterbatasan sumber daya apabila dibandingkan dengan perusahaan besar sehingga perusahaan kecil memiliki keterbatasan dalam hal ketersediaan pilihan strategiknya (*strategic option*) (Matthews & Scott, 1995). Namun hasil penelitian empiris Tan (1996) menunjukkan bahwa keterbatasan dan kelangkaan sumber daya, internal maupun eksternal (*environmental hostility*), yang dihadapi perusahaan kecil di Kota Tianjin, Cina, justru mendorong mereka untuk lebih bersikap proaktif, inovatif, dan berani mengambil resiko dalam rangka memperoleh sumber daya yang diperlukan untuk bertahan hidup dan berkembang, termasuk didalamnya adalah secara proaktif membangun hubungan pribadi yang lebih erat dengan koneksi bisnis. Oleh karena itu, faktor usia perusahaan dalam penelitian ini tidak secara eksplisit dimasukan kedalam model analisis regresi berganda.

Responden penelitian ini adalah manajer puncak (direktur atau setingkat direktur atau wakil direktur atau jabatan setingkat wakil direktur) dari setiap perusahaan manufaktur yang dilibatkan sebagai sampel penelitian. Dalam penelitian ini, pemilihan responden berdasar pada satu asumsi kunci: manajer puncak mempengaruhi arah dan strategi perusahaan secara keseluruhan. Asumsi ini telah diterapkan dalam penelitian empiris Covin (1991), Fritzche (1995), Kotey dan Meredith (1997), Miles dan Arnold (1991), maupun argumentasi dari Clark *et al.* (1994) dan Mador (2000). Karakteristik responden dalam penelitian ini ditampilkan pada tabel berikut ($n = 90$):

Tabel 4.2.
Karakteristik Responden

KETERANGAN	FREKUENSI	PERSENTASE
Jabatan manajerial:		
▪ Direktur Utama/Setingkat	67	74,44
▪ Wakil Direktur/Setingkat	23	25,55
Pengalaman Manajerial (tahun):		
▪ 1 - 5	32	35,55
▪ 6 - 10	31	34,44
▪ 11 - 15	18	20
▪ 16 >	9	10
Usia (tahun):		
▪ 20 - 29	5	5,55
▪ 30 - 39	27	30
▪ 40 - 49	38	42,22
▪ 50 - 59	13	14,44
▪ 59 >	7	7,77
Tingkat pendidikan:		
▪ SMA	11	12,22
▪ D3	8	8,88
▪ S1	52	57,77
▪ S2	14	15,55
▪ S3	5	5,55
Gender:		
▪ Pria	79	87,77
▪ Wanita	11	12,22

Sumber: Data primer diolah, 2001

Telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa dalam pengukuran lingkungan eksternal secara subyektif (*perceptual measures*), atribut-atribut pribadi manajer mempengaruhi persepsi dan intrepretasinya (Dess & Origer,

1987; Milliken, 1987). Persepsi dan interpretasi manajer pada gilirannya mempengaruhi keputusan manajerial yang diambilnya.

Atribut-atribut pribadi yang dapat mempengaruhi persepsi manajer, karakteristik manajer, maupun nilai-nilai pribadi manajer dapat dikelompokkan menjadi usia, jenis kelamin, latar belakang pendidikan, dan pengalaman manajerial (Fritzsche, 1995). Perusahaan *prospector*[7] membutuhkan manajer puncak yang berani mengambil resiko, mempunyai bakat yang besar, berusia muda, memiliki pendidikan yang baik (*well-educated*), mempunyai pengalaman manajerial yang cukup, dan mempunyai orientasi jangka panjang (Gronhaug & Falkenberg, 1989; Rajagopalan, 1997; Veliyath *et al.*, 1994; Smith *et al.*, 1989).

Sedangkan perusahaan *entrepreneurial* membutuhkan manajer/pemilik perusahaan yang mempunyai ambisi tinggi, inovatif, pekerja keras, kreatif, agresif, memiliki optimisme tinggi, dan berani mengambil resiko (Kotey & Meredith, 1997). Manajer yang mempunyai pengalaman yang lama dalam posisinya sebagai manajer puncak dan berusia tua akan cenderung bersikap hati-hati, sehingga cenderung untuk menghindari pemilihan strategi yang agresif (Covin & Covin, 1990). Sedangkan aspek gender dalam kajian manajemen strategik belum mendapatkan perhatian yang luas, namun dalam literatur psikologi, Mckay dan Tate (2001) mengungkapkan bahwa stereotipe wanita adalah pasif dan sopan (*deferential*), sedangkan pria cenderung bersikap agresif dan bersemangat (*forceful*). Sehingga kemungkinan manajer pria mengambil keputusan strategis yang agresif lebih besar daripada manajer wanita.

---

[7] Telah dijelaskan pada bab sebelumnya bahwa secara strategis *prospector* sama dengan *entrepreneurial orientation* dan strategi diferensiasi

Karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah manajer puncak pria (88%), tingkat pendidikan formal terakhir S1 (58%), berusia antara 40 - 49 tahun (42%), dengan pengalaman sebagai manajer puncak selama 1 - 10 tahun (70%), serta jabatan manajerial sebagai direktur utama atau setingkat adalah sekitar 74%. Karakteristik responden dalam penelitian ini secara umum mendukung 'persyaratan' pemilihan orientasi strategik *entrepreneurial* (proaktif inovatif, dan berani mengambil resiko) karena orientasi strategik ini membutuhkan para manajer puncak yang berbakat, berambisi tinggi, berusia 'muda', memiliki pengalaman manajerial yang memadai, berani mengambil resiko, dan *well educated.*

Dalam pelaksanaan penelitian ini, sebanyak 60 kuesioner dibagikan kepada responden melalui surat (*mail survey*)[8] sebagai *pre test* untuk melihat apakah responden dapat memahami item-item pertanyaan dalam kusioner dengan baik. Untuk mengantisipasi tingkat pengembalian yang rendah, kemudian pada minggu kedua dikirimkan 25 kuesioner susulan kepada responden yang dipilih secara acak dari 60 responden pada tahap pengiriman pertama. Sejumlah 27 kuesioner kembali dan layak untuk diuji (*response rate* = 45%), dan sisanya sebanyak 22 kuesioner tidak kembali, 7 kuesioner dikembalikan oleh pihak kantor pos karena alamat perusahaan tidak dikenali, perusahaan sudah pindah, dan/atau bubar, serta 4 kuesioner kembali namun tidak diisi dengan lengkap. Setelah dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas dengan bantuan aplikasi komputer statistik SPSS dengan prosedur *analyze scale reliability*, koefisien *aplha* memperlihatkan nilai yang dianggap reliabel (di atas 0,6) dan valid (*Corrected Item-Total*

[8] Daftar alamat perusahaan diperoleh dari Kantor Deperindag Kotamadya Semarang dan Kanwil Deperindag Propinsi Jawa Tengah

Correlation di atas 0,3). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas instrumen penelitian dalam tahap *pre test* dapat dilihat dalam lampiran A.

Kemudian sebanyak 140 kuesioner didistribusikan secara langsung kepada responden melalui bantuan 5 orang tenaga peneliti lapangan (*fieldworker*). Dari 140 kuesioner tersebut, sebanyak 44 responden 'berkeberatan' untuk mengisi kuesioner dengan alasan pihak manajemen sedang sibuk, pimpinan tidak berada di tempat (keluar kota), atau tanpa alasan apapun (selama 2 minggu kuesioner belum diserahkan kepada pimpinan atau sama sekali belum diisi), 26 alamat perusahaan tidak dikenal, perusahaan sudah tutup, atau bubar, dan 7 kuesioner tidak diisi secara lengkap. Sehingga penyebaran kuesioner tahap kedua ini menghasilkan tingkat pengembalian (*response rate*) sebesar 45%. Secara keseluruhan, kusioner yang kembali dan layak diuji (termasuk kuesioner dalam tahap *pre test*) sejumlah 90 (*response rate* = 45%), sehingga jumlah sampel penelitian ini (*n*) adalah 90, dimana 47 termasuk kelompok IKAHH dan 43 termasuk kelompok ILMEA, dengan perincian pada lampiran 2.

4.3. UJI VALIDITAS DAN UJI RELIABILITAS

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur sejauh mana ketepatan alat ukur penelitian tentang isi atau arti sebenarnya yang diukur. Suatu alat ukur dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila alat tersebut memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengukur sampai sejauh mana derajat ketepatan, ketelitian, atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian. Instrumen pengukuran dikatakan reliabel apabila dalam beberapa kali pengukuran terhadap subyek yang sama diperoleh hasil yang sama.

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS dan apabila hasil *Corrected Item-Total Correlation* menunjukkan lebih besar dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut valid dan jika sebaliknya, lebih kecil dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid. Dan instrumen pengukuran dikatakan reliabel/handal jika nilai koefisien *alpha* sama dengan atau lebih besar dari 0,6.

Pada dimensi kompleksitas lingkungan eksternal (*environmental complexity*) nampak bahwa indikator-indikatornya (*diversity* dan *heterogenity*) menunjukkan nilai koefisien korelasi (*Corrected Item-Total Correlation)* lebih besar dari 0,3, dimana baik untuk *diversity* maupun *heterogenity* sebesar 0,5969 sehingga kedua indikator kompleksitas lingkungan eksternal tersebut dikatakan memiliki validitas yang tinggi. Koefisien *alpha* sebesar 0,74 menunjukkan tingkat reliabilitas yang tinggi. Pada dimensi dinamika lingkungan eksternal nampak bahwa indikator-indikatornya (*variability* dan *unpredictability*) menunjukkan koefisien korelasi yang tinggi (0,6589) dengan koefisien *alpha* sebesar 0,79. Berarti indikator-indikator dinamika lingkungan eksternal menunjukkan validitas dan reliabilitas yang tinggi. Pada dimensi daya dukung lingkungan eksternal, terlihat bahwa indikator-indikatornya (*criticality* dan *capacity*) menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,5036 dan koefisien *alpha* 0,65 sehingga dikatakan bahwa indikator-indikator daya dukung lingkungan eksternal valid dan reliabel.

Pada dimensi orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi) nampak bahwa indikator-indikatornya (jumlah produk baru yang diluncurkan, frekuensi perubahan pada lini produk, dan biaya litbang - ketiganya dibandingkan pesaing utama) menunjukkan koefisien

korelasi di atas 0,3 (secara berurutan: 0,7166, 0,7622, 0,4913) dengan koefisien *alpha* 0,8 atau berarti indikator-indikator untuk kemauan untuk melakukan inovasi adalah valid dan reliabel. Pada dimensi orientasi strategik *proactiveness* (proaktivitas), indikator-indikatornya (menjadi yang pertama dalam meluncurkan produk baru dan secara simultan mencari peluang usaha baru) menunjukkan koefisien korelasi 0,5255 dan koefisien *alpha* 0,69. Hal ini berarti indikator-indikator proaktivitas memiliki validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi. Pada dimensi orientasi strategik *risk taking* (berani mengambil resiko), indikator-indikatornya menunjukkan koefisien korelasi sebesar 0,7145 dan koefisien *alpha* 0,83 atau berarti indikator-indikator berani mengambil resiko valid dan reliabel.

Pada dimensi kinerja perusahaan *growth* (pertumbuhan) indikator-indikatornya (*degree of importance* dan *degree of satisfaction* - terhadap 3 indikator pertumbuhan) menunjukkan koefisien korelasi 0,5313 dan koefisien *alpha* 0,69. Hal ini berarti indikator-indikator dimensi pertumbuhan adalah valid dan reliabel. Pada dimensi kinerja perusahaan *profitability* (kemampulabaan) indikator-indikatornya (*degree of importance* dan *degree of satisfaction* - terhadap 2 indikator kemampulabaan) menunjukkan koefisien korelasi 0,72 dan koefisien *alpha* 0,84. Berarti indikator-indikator kemampulabaan menunjukkan validitas dan reliabilitas tinggi.

Untuk lebih jelasnya, hasil pengujian reliabilitas dan validitas instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini disarikan dan disajikan dalam tabel di bawah ini (hasil lebih lengkap dan terperinci ditampilkan pada lampiran 2.1-2.8).

Tabel 4.3.
Hasil Pengujian Reliabilitas dan Validitas
Instrumen Pengukuran dengan bantuan SPSS *for Windows*

Dimensi	Indikator/Item Pertanyaan	Koefisien *Alpha*	*Corrected Item-Total Correlation*
Kompleksitas Lingkungan Ekternal	*Diversity* *Heterogenity*	0,7422	0,5969 0,5969
Dinamika Lingkungan Eksternal	*Variability* *Unpredictability*	0,7942	0,6589 0,6589
Daya Dukung Lingkungan Eksternal	*Criticality* *Capacity*	0,6465	0,5036 0,5036
Kemauan Untuk Melakukan Inovasi	*Question 7* *Question 8* *Question 9*	0,8009	0,7166 0,7622 0,4913
Proaktivitas	*Question 10* *Question 11*	0,6890	0,5255 0,5255
Berani Mengambil Resiko	*Question 12* *Question 13*	0 8314	0,7145 0,7145
Pertumbuhan	*Importance 1* *Satisfaction 1*	0,6893	0,5313 0,5313
Kemampulabaan	*Importance 2* *Satisfaction 2*	0,8427	0,7212 0,7212
Koefisien *Alpha* Total		0,8004	

Sumber: Data primer diolah, 2001

4.4. DESKRIPTIF KUALITATIF

Deskriptif kualitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk menginterpretasikan hasil jawaban responden atas dimensi-dimensi lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dengan

menggunakan tabulasi silang[9]. Deskriptif kualitatif dilakukan terhadap keseluruhan sampel tanpa melihat kelompok industrinya (IKAHH atau ILMEA) dengan tujuan untuk melihat kaitan antara lingkungan eskternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan secara general.

4.4.1. Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

Kompleksitas lingkungan eksternal diukur dari bagaimana persepsi responden tentang banyaknya (*diversity*) dan keragaman (*heterogenity*) aspek dari setiap sektor lingkungan (meliputi sektor politik, sosial & budaya, ekonomi makro & mikro, pemerintah, pelanggan, pemasok, dan pesaing) yang dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan. Semakin banyak dan semakin beragam aspek dari setiap sektor lingkungan eksternal yang dipertimbangkan dalam pembuatan keputusan maka lingkungan eksternal dipersepsikan semakin kompleks, dan jika sebaliknya maka lingkungan eksternal dipersepsikan relatif simpel. Sedangkan kemauan untuk melakukan inovasi diukur dari jumlah produk baru yang diluncurkan oleh perusahaan dalam 3 tahun terakhir dibandingkan pesaing utama, frekuensi perubahan pada lini produk dibandingkan pesaing utama, dan biaya litbang dibandingkan pesaing utama.

[9] Sebelum dilakukan proses tabulasi silang, terlebih dahulu data hasil jawaban responden di kode ulang (*recode*) dengan menggunakan asumsi-asumsi tertentu, misalnya skor 1 - 3 untuk *innovativeness* disumsikan sebagai *non-innovative*. Dan skor 4 - 5 diasumsikan sebagai *innovative*

Tabel 4.4.
Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

			INOV		
			non inovatif	inovatif	Total
KLE	non-kompleks	Count	7	5	12
		% of Total	7,8%	5,6%	13,3%
	kompleks	Count	37	41	78
		% of Total	41,1%	45,6%	86,7%
Total		Count	44	46	90
		% of Total	48,9%	51,1%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Pada tabel 4.2 di atas nampak bahwa responden yang mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya merupakan lingkungan yang kompleks dan berkemauan untuk melakukan inovasi adalah sejumlah 41 (45,6%) dan responden yang mempersepsikan lingkungan eksternalnya merupakan lingkungan yang kompleks namun cenderung bersikap *non-innovative* adalah sebanyak 37 (41,1%). Di sisi lain, hanya sedikit responden yang mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang relatif *simple*.

Kondisi di atas menunjukkan bahwa semakin komplek lingkungan eksternal dipersepsikan oleh responden (aspek-aspek dari setiap sektor lingkungan eksternal yang dihadapi dan dipertimbangkan dalam pemngambilan keputusan strategis semakin banyak dan beragam), muncul kecenderungan yang lebih besar untuk melakukan inovasi, dimana inovasi dapat berbentuk modifikasi proses produksi, produk, perubahan pada lini produk, intensifikasi kegiatan penelitian dan pengembangan sampai dengan peciptaan produk yang benar-benar baru.

4.4.2. Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Proaktivitas

Proaktivitas diukur dari sejauhmana perusahaan menjadi yang pertama (identik dengan *first mover*) dalam hal meluncurkan produk baru ke pasar dan komitmen manajemen untuk secara simultan mencari peluang dan kesempatan usaha baru.

Tabel 4.5.
Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Proaktivitas

			PROAC		
			pasif/reaktif	proaktif	Total
KLE	non-kompleks	Count	8	4	12
		% of Total	8,9%	4,4%	13,3%
	kompleks	Count	34	44	78
		% of Total	37,8%	48,9%	86,7%
Total		Count	42	48	90
		% of Total	46,7%	53,3%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa mayoritas responden atau sebanyak 44 (48,9%) mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan yang kompleks dan memilih untuk secara proaktif merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks ini. Hal ini berarti bahwa semakin banyak dan beragam sektor lingkungan eksternal yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan maka semakin besar dorongan (*driver*) untuk menjadi yang pertama dalam meluncurkan produk baru ke pasar dan simultan mencari peluang-peluang baru. Sebaliknya, sejumlah 34 responden (37,8%) justru merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dengan memilih untuk bersikap pasif/reaktif. Hubungan yang negatif antara kompleksitas lingkungan dengan proaktivitas ini menunjukkan bahwa ada

sejumlah responden yang cenderung menunggu dan melihat (*wait and see*) perkembangan yang terjadi di lingkungan eksternal baru kemudian melakukan tindakan strategis (*strategic actions*), sebagai respon terhadap apa yang terjadi di lingkungan eksternalnya.

4.4.3. Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Berani Mengambil Resiko

Orientasi strategik berani mengambil resiko (*risk taking*) diukur dari sejauhmana komitmen manajemen perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya pada aktivitas usaha (*current operations*) yang mengandung resiko tinggi dan kecenderungan manajemen perusahaan untuk mendukung dan terlibat dalam proyek atau kegiatan usaha (*future operations*) yang bersifat *high risk/high return.*

Tabel 4.6.
Hubungan antara Kompleksitas Lingkungan Eksternal dengan Berani Mengambil Resiko

			RISK		
			risk averse	risk taking	Total
KLE	non-kompleks	Count	8	4	12
		% of Total	8,9%	4,4%	13,3%
	kompleks	Count	28	50	78
		% of Total	31,1%	55,6%	86,7%
Total		Count	36	54	90
		% of Total	40,0%	60,0%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa mayoritas responden atau sebanyak 50 (55,6%) cenderung untuk berani mengambil resiko ketika lingkungan eksternal perusahaannya dipersepsikan semakin kompleks. Hubungan yang positif antara kompleksitas lingkungan dengan berani mengambil resiko pada

sebagian besar responden menandakan bahwa semakin banyak dan beragam sektor lingkungan eksternal yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan manajerial yang strategis maka semakin kuat dorongan untuk mendukung dan terlibat dalam kegiatan usaha yang bersifat *high risk/high return*. Sebaliknya, 28 responden (31,1%) justru cenderung bersikap menghindari resiko ketika menghadapi lingkungan eksternal yang kompleks. Ini mennadakan bahwa mereka cenderung bersikap hati-hati untuk mendukung dan terlibat dalam kegiatan usaha *high risk/high return*. Disamping itu, mereka menilai bahwa kegiatan usaha yang dijalankan pada saat ini mempunyai tingkat resiko yang rendah. Resiko disini diartikan secara luas, mencakup seluruh resiko yang terkait dengan kegiatan usaha, seperti resiko secara ekonomi, politis, maupun sosial.

4.4.4. Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

Dalam penelitian ini Dinamika Lingkungan Eksternal mengacu pada banyaknya perubahan yang terjadi pada setiap sektor lingkungan yang berhasil dipantau oleh responden sepanjang 3 tahun terakhir (*variability*) dan sejauhmana perubahan pada setiap sektor lingkungan eksternal dapat diprediksikan oleh responden (*unpredictability*)

Tabel 4.7.
Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal
dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

			INOV		
			non inovatif	inovatif	Total
DLE	non-dinamis	Count	17	1	18
		% of Total	18,9%	1,1%	20,0%
	dinamis	Count	27	45	72
		% of Total	30,0%	50,0%	80,0%
Total		Count	44	46	90
		% of Total	48,9%	51,1%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.7, nampak bahwa mayoritas responden atau sebanyak 45 (50%) mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang dinamis dan memilih bersikap inovatif. Hubungan positif ini menandakan semakin cepat perubahan yang terjadi pada sektor-sektor lingkungan eksternal dan semakin sulit diramalkan perubahannya, maka akan semakin tinggi pula kecenderungan perusahaan untuk melakukan inovasi, yaitu dengan semakin banyak menawarkan produk baru ke pasar, frekuensi perubahan pada lini produk semakin tinggi, dan kecenderungan untuk mengalokasikan sumber daya pada aktivitas penelitian dan pengembangan juga semakin tinggi. Inovasi telah lama dikenal sebagai salah satu cara untuk melakukan adaptasi dan sebagai respon strategis terhadap perubahan lingkungan eksternal.

Di sisi lain, ada sejumlah 27 (30%) responden yang justru memilih untuk bersikap *non-innovative*. Ditengarai mereka lebih menekankan pada aspek efesiensi, khususnya efesiensi biaya, dalam menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi pada sektor-sektor lingkungan eksternal.

4.4.5.Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal dengan Proaktivitas

Kaitan antara dinamika lingkungan eskternal dengan proaktivitas dalam penelitian ini nampak sebagai berikut:

Tabel 4.8.
Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal dengan Proaktivitas

			PROAC		
			pasif/reaktif	proaktif	Total
DLE	non-dinamis	Count	15	3	18
		% of Total	16,7%	3,3%	20,0%
	dinamis	Count	27	45	72
		% of Total	30,0%	50,0%	80,0%
Total		Count	42	48	90
		% of Total	46,7%	53,3%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa sebanyak 45 (50%) responden mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang dinamis dan sekaligus memilih untuk bersikap proaktif. Hubungan positif ini menunjukkan bahwa semakin cepat dan semakin sulit perubahan sektor lingkungan eksternal dapat diramalkan maka semakin besar kecenderungan manajemen perusahan untuk berusaha mencari peluang-peluang baru. Sebaliknya, 27 (30%) responden memilih untuk bersikap pasif/reaktif atau menunggu dan melihat perkembangan yang terjadi, termasuk menunggu apa yang dilakukan oleh para pesaingnya.

Di sisi lain, sejumlah 15 (16,7%) responden mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang kurang dinamis dan memilih untuk bersikap pasif/reaktif. Hal ini menunjukkan bahwa ada sejumlah responden yang menilai tidak banyak perubahan yang terjadi pada sektor-sektor lingkungan eksternal sepanjang 3 tahun terakhir atau

memandang lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan yang relatif stabil dan oleh karena itu, cenderung memilih untuk bersikap pasif/reaktif.

4.4.6. Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal dengan Berani Mengambil Resiko

Kaitan antara dinamika lingkungan eksternal dengan berani mengambil resiko dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.9.
Hubungan antara Dinamika Lingkungan Eksternal dengan Berani Mengambil Resiko

			RISK		
			risk averse	risk taking	Total
DLE	non-dinamis	Count	10	8	18
		% of Total	11,1%	8,9%	20,0%
	dinamis	Count	26	46	72
		% of Total	28,9%	51,1%	80,0%
Total		Count	36	54	90
		% of Total	40,0%	60,0%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa sebanyak 46 (51,1%) responden yang mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang dinamis sekaligus memilih untuk berani mengambil resiko. Secara kualitatif hubungan positif ini menandakan bahwa semakin cepat perubahan sektor lingkungan eksternal dan semakin sulit perubahan sektor lingkungan eksternal dapat diramalkan maka ada kecenderungan yang semakin tinggi untuk mendukung dan terlibat pada kegiatan usaha yang bersifat *high risk* dengan harapan untuk memperoleh tingkat *return* yang tinggi. Sebaliknya, sebanyak 26 (28,9%) responden yang mempersepsikan lingkungan eksternal

perusahaannya sebagai lingkungan yang dinamis justru bersikap untuk menghindari resiko. Ditengarai bahwa mereka lebih bersikap hati-hati dalam menanggapi perubahan yang terjadi pada sektor-sektor lingkungan eksternal dan cenderung menahan diri untuk terlibat dalam kegiatan usaha yang bersifat *high risk/high return* atau lebih memilih kegiatan-kegiatan usaha yang kiranya dapat memberikan hasil (*return*) yang pasti.

4.4.7. Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan Eksternal dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

Dalam penelitian ini Daya Dukung Lingkungan Eksternal (*environmental munificence*) mengacu pada sejauhmana setiap sektor lingkungan eksternal mempunyai pengaruh terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan (*criticality*) dan sejauhmana sektor lingkungan eksternal dipersepsikan mendukung pertumbuhan perusahaan (*capacity*).

Tabel 4.10.
Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan
dengan Kemauan Untuk Melakukan Inovasi

			INOV		
			non inovatif	inovatif	Total
DDLE	tidak mendukung	Count	16	4	20
		% of Total	17,8%	4,4%	22,2%
	mendukung	Count	28	42	70
		% of Total	31,1%	46,7%	77,8%
Total		Count	44	46	90
		% of Total	48,9%	51,1%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.10, nampak bahwa sebanyak 42 responden (46,7%) mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan yang mendukung (*munificent*) sekaligus mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi. Hubungan positif ini menandakan bahwa mayoritas responden menilai setiap sektor lingkungan eksternal perusahaannya memiliki pengaruh yang kritikal terhadap seluruh aktivitas perusahaan serta menyediakan sumber daya yang dibutuhkan dalam mendukung pertumbuhan perusahaan dan oleh karena itu, menilai kondisi ini sebagai pendorong dalam melakukan inovasi. Sumber daya eksternal yang dibutuhkan dalam pertumbuhan perusahaan misalnya daya beli riil konsumen yang kuat, preferensi konsumen terhadap produk-produk yang ditawarkan perusahaan (sektor pelanggan), kebijakan dan peraturan pemerintah yang kondusif (sektor pemerintah), serta laju inflasi yang stabil dan pertumbuhan ekonomi yang mantap (sektor ekonomi).

Di sisi lain, sejumlah 28 (31,1%) responden yang mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang mendukung (*munificent*) justru memilih untuk bersikap *non-innovative* atau dapat diartikan bahwa meski sumber daya eksternal yang disediakan oleh sektor-sektor lingkungan dipersepsikan mendukung pertumbuhan perusahaan, namun mereka menilainya bukan sebagai pendorong untuk melakukan inovasi. Dan sebanyak 16 responden (17,8%) mempersepsikan lingkungan eksternalnya sebagai lingkungan yang tidak mempunyai pengaruh yang kritikal terhadap kegiatan usahanya sekaligus tidak mendukung pertumbuhan perusahaan, dan oleh karena itu memilih untuk bersikap *non-innovative*. Dapat dikatakan bahwa mereka lebih menekankan pada efesiensi, khususnya efesiensi biaya dalam melakukan inovasi, seperti biaya modifikasi produk atau biaya penelitian dan pengembangan.

4.4.8. Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan Eksternal dengan Proaktivitas

Hubungan antara dimensi daya dukung lingkungan eksternal dengan dimensi orientasi strategik proaktivitas pada penelitian ini, secara kualitatif nampak sebagai berikut:

Tabel 4.11.
Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan dengan Proaktivitas

			PROAC		
			pasif/reaktif	proaktif	Total
DDLE	tidak mendukung	Count	15	5	20
		% of Total	16,7%	5,6%	22,2%
	mendukung	Count	27	43	70
		% of Total	30,0%	47,8%	77,8%
Total		Count	42	48	90
		% of Total	46,7%	53,3%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa sebanyak 43 (47,8%) responden mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan yang mendukung (*munificent*) sekaligus memilih untuk bersikap proaktif. Hubungan yang positif ini menandakan bahwa ketika sektor-sektor lingkungan eksternal dipersepsikan kondusif dalam mendukung pertumbuhan penjualan, mayoritas responden menilainya sebagai suatu kesempatan untuk secara proaktif mencari peluang-peluang baru sekaligus berusaha menjadi pemimpin pasar.

Di sisi lain, sebanyak 27 (30%) responden justru cenderung bersikap pasif/reaktif. Lebih jauh, sejumlah 15 (16,7%) responden menilai kondisi lingkungan eksternal perusahaannya tidak mempunyai pengaruh yang kritikal terhadap aktivitas-aktivitas perusahaan dan kurang kondusif dalam

mendukung pertumbuhan perusahaan dan oleh karena itu, mereka cenderung bersikap pasif/reaktif.

4.4.9. Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan Eksternal dengan Berani Mengambil Resiko

Dalam penelitian ini, kaitan antara daya dukung lingkungan eksternal dengan dimensi orientasi strategik berani mengambil resiko nampak sebagai berikut:

Tabel 4.12.
Hubungan antara Daya Dukung Lingkungan
dengan Berani Mengambil Resiko

			RISK		
			risk averse	risk taking	Total
DDLE	tidak mendukung	Count	15	5	20
		% of Total	16,7%	5,6%	22,2%
	mendukung	Count	21	49	70
		% of Total	23,3%	54,4%	77,8%
Total		Count	36	54	90
		% of Total	40,0%	60,0%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.12 di atas, terlihat bahwa sebanyak 49 (54,4%) responden mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan eksternal yang mendukung sekaligus cenderung berani mengambil resiko. Secara kualitatif, hubungan positif ini menandakan bahwa ketika sumber daya eksternal dinilai mendukung pertumbuhan perusahaan, ada kecenderungan dari mayoritas responden untuk mendukung dan/atau terlibat dalam kegiatan usaha yang bersifat *high risk/high return*. Namun ada sejumlah 21 (23,3%) responden yang justru cenderung menghindari resiko atau lebih memilih kegiatan-kegiatan usaha yang dapat memberikan *return* yang pasti.

Di sisi lain, sebanyak 15 (16,7%) responden mempersepsikan lingkungan eksternal perusahaannya sebagai lingkungan yang tidak mempunyai pengaruh yang kritikal terhadap aktivitas perusahaan secara keseluruhan sekaligus mempersepsikannya sebagai kondisi yang kurang kondusif bagi pertumbuhan perusahaan dan mereka lebih memilih untuk menghindari resiko.

4.4.10. Hubungan antara Kemauan Untuk Melakukan Inovasi dengan Pertumbuhan

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini terdiri dari dua dimensi, yaitu pertumbuhan dan kemampulabaan (profitabilitas). Dimensi pertumbuhan diukur dari sejauhmana tanggapan responden terhadap arti penting (*the degree of importance*) dan tingkat kepuasan (*the degree of satisfaction*) atas 3 indikator pertumbuhan, yakni pertumbuhan penjualan, pertumbuhan laba (sebelum pajak), dan pertumbuhan pangsa pasar. Selanjutnya skor untuk ketiga indikator tersebut dirata-rata untuk melihat persepsi responden terhadap *the degree of importance* dan *the degree of satisfaction* dari dimensi pertumbuhan secara keseluruhan.

Secara kualitatif, hubungan antara orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi) dengan dimensi kinerja pertumbuhan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.13.
Hubungan antara Kemauan Untuk Melakukan Inovasi dengan Pertumbuhan

INOV				IMPORTAN		
				kurang penting	sangat penting	Total
non inovatif	SATISF	tidak puas	Count		42	42
			% of Total		95,5%	95,5%
		puas	Count	2		2
			% of Total	4,5%		4,5%
	Total		Count	2	42	44
			% of Total	4,5%	95,5%	100,0%
inovatif	SATISF	tidak puas	Count		40	40
			% of Total		87,0%	87,0%
		puas	Count	6		6
			% of Total	13,0%		13,0%
	Total		Count	6	40	46
			% of Total	13,0%	87,0%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.13. di atas nampak bahwa sejumlah 42 (95,5%) responden yang cenderung memilih untuk bersikap *non-innovative*, menilai bahwa dimensi pertumbuhan merupakan hal yang sangat penting namun merasa tidak puas dengan pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar) yang dicapai selama 3 tahun terakhir. Dan 40 (87%) responden yang tergolong mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi, menganggap bahwa dimensi pertumbuhan merupakan tujuan perusahaan yang sangat penting namun merasa tidak puas dengan pencapaian tujuan tersebut dalam 3 tahun terakhir.

Secara kualitatif kondisi ini menunjukkan bahwa baik perusahaan yang mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi (*innovative*) maupun perusahaan yang kurang mempunyai kemauan untuk berinovasi (*non-innovative*) menganggap bahwa pertumbuhan merupakan tujuan yang sangat

penting namun tidak puas dengan pertumbuhan (penjualan, laba, pangsa pasar) yang diraih selama tiga tahun terakhir. Kenyataan ini menandakan tidak ada perbedaan yang berarti antara perusahaan yang *innovative* dengan perusahaan *non-innovative* dalam hal penilaian terhadap *the degree of importance* dan *the degree of satisfaction* dari dimensi pertumbuhan secara keseluruhan.

4.4.11.Hubungan antara Proaktivitas dengan Pertumbuhan

Hubungan antara responden yang cenderung proaktif dan responden yang tergolong pasif/reaktif dengan pertumbuhan nampak sebagai berikut:

Tabel 4.14.
Hubungan antara Proaktivitas dengan Pertumbuhan

PROAC				IMPORTAN		Total
				kurang penting	sangat penting	
pasif/reaktif	SATISF	tidak puas	Count		36	36
			% of Total		85,7%	85,7%
		puas	Count	6		6
			% of Total	14,3%		14,3%
	Total		Count	6	36	42
			% of Total	14,3%	85,7%	100,0%
proaktif	SATISF	tidak puas	Count		46	46
			% of Total		95,8%	95,8%
		puas	Count	2		2
			% of Total	4,2%		4,2%
	Total		Count	2	46	48
			% of Total	4,2%	95,8%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa sejumlah 36 (85,7%) responden yang tergolong pasif/reaktif menilai bahwa dimensi pertumbuhan secara keseluruhan adalah sangat penting sekaligus merasa tidak puas dengan pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar) secara keseluruhan dalam 3 tahun terakhir. Dan

sebanyak 46 (95,8%) responden yang termasuk proaktif mempunyai penilaian bahwa pertumbuhan merupakan hal yang sangat penting, namun disisi lain mereka merasa tidak puas dengan pertumbuhan yang dicapai selama 3 tahun.

Secara kualitatif dapat disimpulkan bahwa baik responden yang mempunyai orientasi strategik proaktif maupun pasif/reaktif mempunyai penilaian yang sama terhadap arti penting pertumbuhan. Disisi lain, keduanya sama-sama merasa tidak puas dengan pertumbuhan yang diraih selama 3 tahun terakhir.

4.4.12. Hubungan antara Berani Mengambil Resiko dengan Pertumbuhan

Kaitan antara dimensi orientasi strategik *risk taking* (berani mengambil resiko) dengan dimensi kinerja perusahaan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

Tabel 4.15.
Hubungan antara Berani Mengambil Resiko
dengan Pertumbuhan

RISK				IMPORTAN		Total
				kurang penting	sangat penting	
risk averse	SATISF	tidak puas	Count		34	34
			% of Total		94,4%	94,4%
		puas	Count	2		2
			% of Total	5,6%		5,6%
	Total		Count	2	34	36
			% of Total	5,6%	94,4%	100,0%
risk taking	SATISF	tidak puas	Count		48	48
			% of Total		88,9%	88,9%
		puas	Count	6		6
			% of Total	11,1%		11,1%
	Total		Count	6	48	54
			% of Total	11,1%	88,9%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.15, terlihat bahwa 34 (94,4%) responden yang memiliki orientasi strategik *risk averse* (cenderung menghindari resiko) menilai bahwa pertumbuhan merupakan tujuan perusahaan yang penting, namun merasa tidak puas dengan pencapaian pertumbuhan secara keseluruhan selama 3 tahun terakhir. Dan mayoritas responden (sebanyak 48 atau 88,9%) yang tergolong berani mengambil resiko (*risk taker*) menilai bahwa pertumbuhan merupakan hal yang sangat penting namun merasa tidak puas dengan pertumbuhan yang diraih selama 3 tahun terakhir.

Secara kualitatif dapat disimpulkan bahwa baik responden yang mempunyai orientasi strategik *risk averse* maupun *risk taking* mempunyai penilaian yang sama terhadap arti penting dan merasakan tingkat kepuasan yang sama terhadap pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar) yang diraih dalam 3 tahun terakhir.

4.4.13. Hubungan antara Kemauan Untuk Melakukan Inovasi dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

Hubungan antara orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi dengan) dimensi kinerja perusahaan profitabilitas secara kualitatif terlihat sebagai berikut:

Tabel 4.16.
Hubungan antara Kemauan Untuk Melakukan Inovasi
dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

INOV				IMPORT2 kurang penting	IMPORT2 sangat penting	Total
non inovatif	SATISF2	tidak puas	Count		36	36
			% of Total		81,8%	81,8%
		puas	Count	8		8
			% of Total	18,2%		18,2%
	Total		Count	8	36	44
			% of Total	18,2%	81,8%	100,0%
inovatif	SATISF2	tidak puas	Count		36	36
			% of Total		78,3%	78,3%
		puas	Count	10		10
			% of Total	21,7%		21,7%
	Total		Count	10	36	46
			% of Total	21,7%	78,3%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Nampak bahwa sejumlah 36 (81,8%) responden yang memilih untk bersikap *non-innovative* dan 36 (78,3%) responden yang mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi menilai bahwa indikator-indikator profitabilitas yang dilibatkan dalam penelitian ini (*Return on Investment* dan *Return on Asset*) sebagai hal yang sangat penting namun mereka tidak puas dengan profitabilitas yang dicapai dalam 3 tahun terakhir. Di sisi lain ada sebanyak 10 responden (21,3%) yang memilih orientasi strategik *innovative* menganggap profitabilitas sebagai hal yang kurang penting namun merasa puas dengan rata-rata profitabilitas perusahaan yang diraih selama 3 tahun terakhir.

Secara umum dapat dikemukakan bahwa perusahaan *innovative* maupun *non innovative* yang menjadi sampel penelitian menilai bahwa profitabilitas merupakan tujuan perusahaan yang penting namun tidak puas dengan hasil yang diraih selama 3 tahun terakhir.

4.4.14. Hubungan antara Proaktivitas dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

Kaitan antara orientasi strategik proaktif dengan kemampulabaan dalam penelitian ini nampak sebagai berikut:

Tabel 4.17.
Hubungan antara Proaktivitas
dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

PROAC				IMPORT2		
				kurang penting	sangat penting	Total
pasif/reaktif	SATISF2	tidak puas	Count		34	34
			% of Total		81,0%	81,0%
		puas	Count	8		8
			% of Total	19,0%		19,0%
	Total		Count	8	34	42
			% of Total	19,0%	81,0%	100,0%
proaktif	SATISF2	tidak puas	Count		38	38
			% of Total		79,2%	79,2%
		puas	Count	10		10
			% of Total	20,8%		20,8%
	Total		Count	10	38	48
			% of Total	20,8%	79,2%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Terlihat sejumlah 34 responden (81%) yang tergolong pasif/reaktif menilai bahwa indikator-indikator profitabilitas merupakan sesuatu yang sangat penting, namun merasa tidak puas dengan pencapaian dalam 3 tahun terakhir dan sebanyak 38 (79,2%) responden yang termasuk perusahaan yang proaktif mempunyai persepsi yang sama. Secara kualitatif hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang mempunyai orientasi strategik proaktif dan pasif/reaktif tidak mempunyai perbedaan persepsi terhadap dimensi kinerja kemampulabaan.

4.4.15. Hubungan antara Berani Mengambil Resiko dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

Hubungan antara orientasi strategik *risk taking* dengan dimensi kinerja profitabilitas dalam penelitian ini secara kualitatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.18.
Hubungan antara Berani Mengambil Resiko
dengan Kemampulabaan (Profitabilitas)

RISK				IMPORT2 kurang penting	IMPORT2 sangat penting	Total
risk averse	SATISF2	tidak puas	Count		30	30
			% of Total		83,3%	83,3%
		puas	Count	6		6
			% of Total	16,7%		16,7%
	Total		Count	6	30	36
			% of Total	16,7%	83,3%	100,0%
risk taking	SATISF2	tidak puas	Count		42	42
			% of Total		77,8%	77,8%
		puas	Count	12		12
			% of Total	22,2%		22,2%
	Total		Count	12	42	54
			% of Total	22,2%	77,8%	100,0%

Sumber: Data primer diolah, 2001

Terlihat bahwa sebanyak 30 (83,3%) responden yang cenderung untuk menghindari resiko (*risk averse*) dan 42 (77,8%) responden yang memilih orientasi strategik berani mengambil resiko mempunyai penilaian bahwa indikator-indikator profitabilitas yang dilibatkan dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting namun merasa tidak puas dengan profitabilitas yang diraih dalam 3 tahun terakhir.

Secara kualitatif hal ini menunjukkan bahwa baik perusaahaan yang berani mengambil resiko maupun perusahaan yang cenderung untuk menghindari resiko, tidak memiliki perbedaan dalam mempersepsikan *the*

degree of importance dan *the degree of satisfaction* atas *Return on Investment* dan *Return on Asset.*

4.5. ANALISIS KUANTITATIF

Sebelum dilakukan analisis regresi berganda, terlebih dahulu dilakukan analisis varians (*one-way analysis of variance* atau *one way* ANOVA)[10] untuk mengetahui perbedaan rata-rata populasi antara kelompok IKAHH (Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan) dengan ILMEA (Industri Logam, Mesin, Elektronik, dan Aneka). Dalam penelitian ini analisis varians memanfaatkan bantuan aplikasi komputer SPSS dan hasilnya disarikan dan disajikan dalam tabel di bawah ini (hasil lebih lengkap terdapat dalam lampiran 3.1).

[10] ANOVA jika digunakan untuk menguji perbedaan rata-rata untuk dua sampel maka hasilnya tidak akan berbeda dengan uji t (Lukas S.A., 1997).

Tabel 4.19.
Perbandingan rata-rata (*means*)
Dimensi Lingkungan Eksternal-Orientasi Strategik-Kinerja Perusahaan berdasarkan kelompok industri dengan menggunakan ANOVA

Dimensi	IKAHH		ILMEA		F	*Sig.*
	Mean	*SD*	*Mean*	*SD*		
Kompleksitas Lingkungan Eksternal	4,34	0,70	4,23	0,68	0,544	0,463
Dinamika Lingkungan Eksternal	4,13	0,65	4,05	0,75	0,302	0,584
Daya Dukung Lingkungan Eksternal	4,00	0,59	3,98	0,74	0,027	0,869
Kemauan Untuk Melakukan Inovasi	3,60	0,61	3,19	0,76	7,929	0,006
Proaktivitas	3,70	0,69	3,37	0,62	5,683	0,019
Berani Mengambil Resiko	3,77	0,76	3,63	0,72	0,777	0,380
Pertumbuhan	12,40	2,72	11,30	2,96	3,387	0,069
Kemampulabaan/Profitabilitas	11,70	2,38	11,63	2,57	0,020	0,887

Sumber: Data primer diolah, 2001
Keterangan: - jumlah (n) IKAHH = 47 dan ILMEA = 43
- taraf signifikansi (α) = 0,05

Berdasarkan tabel 4.19 di atas dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap kondisi lingkungan eksternal perusahaannya tidak berbeda secara siginifikan antara kelompok Industri Kimia, Agro, dan Hasil Hutan (IKAHH) dengan kelompok Industri Logam, Mesin, Elektronik, dan Aneka (ILMEA). Kecenderungan responden untuk memilih orientasi strategik *innovativeness* dan *proactiveness* nampak berbeda secara signifikan antara IKAHH dengan ILMEA, dimana IKAHH menunjukkan nilai rata-rata *innovativeness* dan *proactiveness* yang lebih tinggi daripada ILMEA. Hal ini berarti kecenderungan perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang yang tergabung dalam IKAHH mempunyai kecenderungan yang lebih tinggi untuk bersikap proaktif serta mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi yang lebih besar ketimbang

perusahaan-perusahaan yang termasuk ILMEA. Sedangkan penilaian responden terhadap kinerja perusahaannya (pertumbuhan dan kemampulabaan) tidak berbeda secara signifikan antara IKAHH dengan ILMEA.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan nilai rata-rata yang signifikan antara IKAHH dengan ILMEA atas dimensi-dimensi lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan. Sehingga dalam penelitian ini analisis regresi dilakukan tanpa memperhitungkan kelompok industrinya atau dilakukan penggabungan antara IKAHH dan ILMEA.

4.5.1. Analisis Regresi

Pada bagian ini akan dijelaskan analisis kuantitatif antara variabel dependen dan variabel independen. Dalam penelitian ini, analisis kuantitatif menggunakan analisis regresi berganda dengan mengadopsi alur pemikiran dalam penelitian Luo (1999) dan Tan (1996). Sehingga dalam penelitian ini diajukan 5 model regresi berganda, dimana:

- *Model pertama*, menganalisis hubungan antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal) - sebagai variabel independen, dengan dimensi orientasi strategik *innovativeness* - sebagai variabel dependen.
- *Model kedua*, menganalisis hubungan antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal) - sebagai variabel independen, dengan dimensi orientasi strategik proaktivitas - sebagai variabel dependen.

- *Model ketiga*, menganalisis hubungan antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal (kompleksitas, .dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal) - sebagai variabel independen, dengan dimensi orientasi strategik *risk taking* - sebagai variabel dependen
- *Model keempat*, menganalisis hubungan antara dimensi-dimensi orientasi strategik (kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko) - sebagai variabel independen, dengan dimensi kinerja pertumbuhan (*growth*)- sebagai variabel dependen
- *Model kelima*, menganalisis hubungan antara dimensi-dimensi orientasi strategik (kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko) - sebagai variabel independen, dengan dimensi kinerja kemampulabaan (*profitability*)- sebagai variabel dependen

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi komputer SPSS *for Windows* versi 10.0 (hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.1-1.3) maka hubungan antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal dengan dimensi-dimensi orientasi strategik (model pertama, kedua, dan model ketiga) secara kuantitatif adalah sebagai berikut:

Tabel 4.20.
Hasil Analisis Regresi Berganda
Hubungan antara Lingkungan Eksternal dengan Orientasi Strategik

Variabel Independen: Lingkungan Eksternal Perusahaan	Variabel Dependen: Orientasi Strategik					
	Model Pertama: Innovativeness		Model Kedua: *Proactiveness*		Model Ketiga: Risk Taking	
	Koef. β	t (sig.)	Koef. β	t (sig.)	Koef. β	t (sig.)
Kompleksitas Lingkungan Eksternal	0,229	2,282 (0,025)	0,225	2,224 (0,029)	0,0241	0,220 (0,826)
Dinamika Lingkungan Eksternal	0,343	3,510 (0,001)	0,282	2,861 (0,005)	0,358	3,349 (0,001)
Daya Dukung Lingkungan Eksternal	0,223	2,175 (0,032)	0,06257	0,605 (0,547)	0,287	2,561 (0,012)
R^2	0,303		0,198		0,225	
n	90		90		90	

Sumber: data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.20 di atas maka nampak bahwa:

1. Hasil analisis regresi berganda model pertama menunjukkan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal, dinamika lingkungan eksternal, dan daya dukung lingkungan berhubungan positif (searah) dengan kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*). Hubungan positif ini menandakan bahwa semakin kompleks, dinamis, dan mendukung lingkungan eksternal perusahaan maka akan diiringi oleh meningkatnya kemauan untuk melakukan inovasi, dimana dinamika lingkungan eksternal memiliki pengaruh paling besar (koefisien regresi atau $\beta_2 = 0,343$), diikuti oleh kompleksitas lingkungan eksternal ($\beta_1 = 0,229$), dan daya dukung lingkungan ($\beta_3 = 0,223$). Nilai Koefisien Determinasi (R^2) pada model regresi pertama sebesar 0,303 menunjukan bahwa variasi variabel dependen (*innovativeness*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-

variabel independen (dimensi-dimensi lingkungan eksternal) sebesar 30%, sedangkan 70%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model.

2. Hasil analisis regresi berganda (model kedua) menunjukkan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal, dinamika lingkungan eksternal, dan daya dukung lingkungan berhubungan positif (searah) dengan proaktivitas (*proactiveness*). Hubungan positif ini berarti bahwa meningkatnya dimensi-dimensi lingkungan eksternal akan diiringi oleh meningkatnya proaktivitas, dimana dinamika lingkungan eksternal memiliki pengaruh paling besar (koefisien regresi atau β_2 = 0,282), diikuti oleh kompleksitas lingkungan eksternal (β_1 = 0,225), dan daya dukung lingkungan (β_3 = 0,06257). Meskipun terdapat hubungan yang positif antara daya dukung lingkungan eksternal dengan proaktivitas namun hubungan ini tidaklah signifikan, karena *probability value*-nya lebih besar dari 0,05 (0,547). Jadi semakin lingkungan eksternal perusahaan dipersepsikan memiliki pengaruh yang kritikal terhadap aktivitas perusahaan dan mendukung pertumbuhan perusahaan tidak akan secara nyata diikuti oleh meningkatnya kecenderungan untuk bersikap proaktif. Sedangkan hubungan positif antara dinamika dan kompleksitas lingkungan eksternal menunjukkan adanya pengaruh yang nyata (signifikan) karena pada *level of significance* 5% (α = 0,05) nilai *probability value* kedua variabel independen tersebut berada di bawah 0,05. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) pada model regresi kedua sebesar 0,198 menunjukan bahwa variasi variabel dependen (*proactiveness*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen (dimensi-dimensi lingkungan eksternal) sekitar 20%, sedangkan 80%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model

3. Hasil analisis regresi berganda (model ketiga) menunjukan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal, dinamika lingkungan eksternal, dan daya dukung lingkungan berhubungan positif (searah) dengan berani mengambil resiko (*risk taking*). Hubungan positif ini berarti bahwa meningkatnya dimensi-dimensi lingkungan eksternal akan diiringi oleh meningkatnya keberanian dalam mengambil resiko, dimana dinamika lingkungan eksternal memiliki pengaruh paling besar (koefisien regresi atau β_2 = 0,358), diikuti oleh daya dukung lingkungan (β_3 = 0,287), kemudian kompleksitas lingkungan eksternal (β_1 = 0,0241). Meskipun terdapat hubungan yang positif antara kompleksitas lingkungan eksternal dengan *risk taking* namun hubungan ini tidaklah signifikan, karena nilai *probability value* lebih besar dari 0,05 (0,826). Sehingga meningkatnya jumlah dan keanekaragaman sektor lingkungan yang dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan tidak akan secara nyata diikuti oleh meningkatnya keberanian dalam mengambil resiko. Sedangkan hubungan positif ini antara dinamika dan daya dukung lingkungan eksternal menunjukkan adanya pengaruh yang nyata (signifikan) karena pada *level of significance* 5% (α = 0,05) nilai *probability value* kedua variabel independen tersebut berada di bawah 0,05. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) pada model regresi ketiga sebesar 0,225 menunjukan bahwa variasi variabel dependen (*risk taking*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen (dimensi-dimensi lingkungan eksternal) sekitar 23%, sedangkan 77%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model

Berdasarkan hasil analisis regrsi berganda dengan bantuan aplikasi komputer SPSS *for Windows* (hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.4-1.5), maka hubungan antara dimensi-dimensi orientasi strategik dengan

dimensi-dimensi kinerja perusahaan (model keempat dan model kelima) adalah sebagai berikut

Tabel 4.21.
Hasil Analisis Regresi Berganda
Hubungan antara Orientasi Strategik dengan Kinerja Perusahaan

Variabel Independen: Orientasi Strategik	Variabel Dependen: Kinerja Perusahaan			
	Model Keempat: Growth		Model Kelima: Profitability	
	Koef. β	t (sig.)	Koef. β	t (sig.)
Kemauan Untuk Melakukan Inovasi	1,630	4,207 (0,000)	1,136	3,292 (0,001)
Proaktivitas	1,064	2,576 (0,012)	0,862	2,343 (0,021)
Berani Mengambil Resiko	-0,001212	-0,033 (0,974)	0,153	0,469 (0,640)
R^2	0,284		0,223	
n	90		90	

Sumber: data primer diolah, 2001

Berdasarkan tabel 4.21 di atas dapat dinyatakan bahwa:

1. Hasil analisis regresi berganda (model keempat) menunjukkan bahwa kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas berhubungan positif (searah) dengan dimensi kinerja perusahaan - pertumbuhan (*growth*). Berarti meningkatnya kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas akan diikuti oleh meningkatnya pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar). Hubungan searah ini juga menunjukkan hubungan yang signifikan (nyata) karena *probability value* kedua variabel independen ini lebih kecil dari 0,05 (*level of significance* = 5%). Sedangkan keberanian mengambil resiko berhubungan negatif (terbalik) dengan pertumbuhan. Berarti meningkatknya keberanian dalam mengambil resiko justru akan diiringi

dengan menurunnya laju pertumbuhan penjualan, laba, serta pangsa pasar. Namun hubungan ini tidaklah nyata karena *probability value*-nya lebih besar dari 0,05 (0,974). Sehingga dikatakan bahwa meningkatnya keberanian dalam mengambil resiko tidak akan secara nyata diikuti oleh menurunnya pertumbuhan penjualan, laba, serta pangsa pasar. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) pada model regresi keempat sebesar 0,284 menunjukan bahwa variasi variabel dependen (*growth*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen (dimensi-dimensi orientasi strategik) sebesar 28%, sedangkan 72%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model

2. Hasil analisis regresi berganda (model kelima) menunjukkan bahwa kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko berhubungan positif (searah) dengan dimensi kinerja perusahaan - kemampulabaan (*profitability*). Berarti meningkatnya kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, serta keberanian dalam mengambil resiko akan diikuti oleh meningkatnya kemampulabaan (*Return on Investment* dan *Return on Asset*). Meskipun terdapat hubungan yang positif antara keberanian mengambil resiko dengan kemampulabaan, namun hubungan tersebut tidaklah signifikan karena pada *level of significance* 5% (α = 0,05), besarnya *probability value* lebih besar dari 0,05 (0,640). Sehingga dapat diartikan bahwa meningkatnya keberanian dalam mengambil resiko tidak secara nyata diikuti oleh meningkatnya kemampulabaan. Sedangkan hubungan antara kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas adalah nyata, karena *probability value* kedua variabel independen tersebut lebih kecil dari 0,05. Nilai Koefisien Determinasi (R^2) pada model regresi kelima sebesar 0,223 menunjukan bahwa variasi variabel dependen (*profitability*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel

independen (dimensi-dimensi orientasi strategik) sebesar 22%, sedangkan 78%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model.

4.6. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pada bagian ini akan dilakukan pengujian hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini (secara keseluruhan ada 5 hipotesis penelitian), sebagai berikut:

4.6.1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah: diduga terdapat hubungan yang positif (dan signifikan) antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal) secara individual dengan kemauan untuk melakukan inovasi (*innovativeness*).

Pengujian hipotesis pertama ini dilakukan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* (kekuatan koefisien regresi dalam menolak H_o) dari t_{hitung} ($=t_{value}$) setiap variabel independen untuk mendukung hipotesis pertama harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan SPSS, nampak bahwa pada model pertama regresi berganda (tabel 4.20 dan hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.1), masing-masing variabel independen (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan) memiliki nilai t_{hitung} (t_{value}) berturut-turut: 2,282; 3,510; dan 2,175 atau sesuai *rule of thumb* bahwa apabila nilai t hitung lebih besar dari 2 maka kemungkinan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan hal ini didukung oleh

probability value dari masing-masing variabel independen yang besarnya lebih kecil dari 0,05.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal (X_1), dinamika lingkungan eksternal (X_2), dan daya dukung lingkungan ekternal (X_3) berpengaruh secara signifikan terhadap kemauan untuk melakukan inovasi, dimana pengaruh paling kuat ditunjukkan oleh dinamika lingkungan eksternal (koefisien regresi = β_2 = 0,343). Sehingga hipotesis pertama secara keseluruhan terbukti.

Secara teoritis, inovasi merupakan satu cara kunci bagi suatu organisasi untuk mengelola dan beradaptasi dengan lingkungannya (Manu & Sriram, 1996). Perusahaan yang bersaing dalam lingkungan (eksternal) yang kompleks, dinamis, serta mendukung (*munificent*) disarankan untuk menerapkan strategi diferensiasi (Dess & Origer, 1987). Strategi diferensiasi identik dengan inovasi pada produk dan pasar dan penelitian empiris Miller membuktikan bahwa semakin dinamis lingkungan eksternal maka penerapan strategi diferensiasi (berbasiskan inovasi produk dan pasar) semakin ampuh (*useful*) dan pada gilirannya berimplikasi positif terhadap kinerja (Lee & Miller, 1996).

Secara konseptual, Lumpkin dan Dess (1996) mengatakan bahwa *innovativeness* merupakan cara strategis (*strategic means*) untuk menangkap peluang-peluang baru. *Innovativeness* juga merupakan cara bagi perusahaan untuk tetap selangkah di depan pesaing dan cara untuk meraih keunggulan bersaing (Wiklund, 1999; Zahra & Das, 1993). Zahra dan Das (1993) mengatakan bahwa lingkungan eksternal merupakan salah satu sumber inovasi yang dapat dilakukan melalui kerjasama (*joint venture*) dengan pemasok, pelanggan, atau perusahaan lain. Jadi sektor-sektor lingkungan eksternal merupakan salah satu sumber inovasi dan oleh karena itu,

perubahan-perubahan sektor lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kemauan untuk melakukan inovasi.

Penelitian empiris dari Luo (1999) maupun Tan (1996) menunjukkan bahwa kompleksitas dan dinamika lingkungan eskternal berpengaruh positif terhadap kemauan untuk melakukan inovasi. Sementara penelitian dari Hadjimanolis (2000) dan Wiklund (1999) menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal (*environmental dynamism*) berhubungan positif dengan *innovativeness*. Sedangkan penelitian dari McKee *et al.* (1989) menunjukkan bahwa *prospector* (dimana *innovativeness* dan *proactiveness* merupakan karakter utama) mempunyai kemampuan beradaptasi yang baik dengan perubahan pasar yang cepat (*market volatility*). McDaniel dan Kolari (1987) lebih jauh mengatakan bahwa *prospector* pada dasarnya mempunyai orientasi eksternal dan merupakan respon strategis terhadap perubahan lingkungan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis pertama dalam penelitian ini mendukung teori dan bukti empiris terdahulu berkenaan dengan hubungan antara lingkungan eksternal dengan kemauan untuk melakukan inovasi sekaligus memperkaya bukti-bukti empiris terdahulu. Di sisi lain, hasil pengujian hipotesis pertama mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang yang dilibatkan sebagai sampel penelitian menggunakan *innovativeness* untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya sebagai upaya untuk bertahan hidup dan meningkatkan daya saing. Dan lebih jauh dapat disimpulkan bahwa dinamika lingkungan eksternal merupakan prediktor paling kuat terhadap kemauan untuk melakukan inovasi.

4.6.2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah: diduga terdapat hubungan yang positif (dan signifikan) antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal, secara individual, dengan proaktivitas (*proactiveness*). Pengujian hipotesis kedua ini dilakukan untuk mendukung atau menolak hipotesis kedua dan dilaksanakan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% ($\alpha = 0,05$) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* dari t_{hitung} setiap variabel independen untuk mendukung hipotesis kedua harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan memanfaatkan bantuan aplikasi komputer SPSS, terlihat bahwa dalam model kedua regresi berganda (tabel 4.20 dan hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.2), masing-masing variabel independen (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan) memiliki nilai t hitung (t_{value}) berturut-turut: 2,224; 2,861; dan 0,605 atau sesuai *rule of thumb* bahwa apabila nilai t hitung lebih besar dari 2, maka kemungkinan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Dan *rule of thumb* ini harus didukung oleh *probability value* dari masing-masing variabel independen yang besarnya lebih kecil dari 0,05.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal (X_1), dan dinamika lingkungan eksternal (X_2) memiliki pengaruh yang positif (koefisien regresi = 0,225 dan 0,282) dan signifikan terhadap orientasi strategik *proactiveness*, sedangkan daya dukung lingkungan ekternal (X_3) meskipun mempunyai pengaruh yang positif (koefisien regresi = 0,06257) namun pengaruh tersebut tidak signifikan terhadap proaktivitas, karena t hitung = 0,605 (<2) dan *p-value* 0,547 (>0,05). Sehingga dugaan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi-dimensi

lingkungan eksternal secara individual dengan orientasi strategik proaktivitas, tidak sepenuhnya terbukti dalam penelitian ini.

Secara konseptual, *proactiveness* merupakan cara untuk menjadi pemimpin pasar dan menangkap peluang-peluang baru (Lumpkin & Dess, 1996), karena perusahaan yang proaktif berusaha menjadi yang pertama dalam memasuki pasar (*first-to-market*) dan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk memeras pasar (*skim the market*) melalui penerapan harga yang tinggi (*premium price*) (Zahra & Neubaum, 1998). *Proactiveness* juga dapat menghasilkan keunggulan bersaing, karena perusahaan yang proaktif mampu meluncurkan produk baru ke pasar selangkah di depan para pesaingnya (Wiklund, 1999).

Penelitian empiris dari Luo (1999) menunjukkan bahwa kompleksitas dan dinamika lingkungan berpengaruh positif secara nyata terhadap *proactiveness*, sedangkan daya dukung lingkungan eksternal meskipun berpengaruh positif terhadap *proactiveness* namun pengaruh tersebut tidak signifikan. Sementara penelitian Tan (1996) menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap proaktivitas. Sedangkan penelitian dari Wiklund (1999) menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal berhubungan positif dengan *proactiveness*.

Jadi hasil penelitian ini selain memperkuat hasil penelitian empiris dari Luo (1999), Tan (1996), dan Wiklund (1999), juga mengandung implikasi bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang yang dilibatkan sebagai sampel penelitian ini secara proaktif merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis sebagai usaha untuk menjadi pemimpin pasar dan menangkap peluang-peluang usaha baru, dengan demikian diharapkan perusahaan mampu bertahan hidup

dan meraih keunggulan bersaing. Namun dalam kondisi lingkungan yang mendukung, mereka cenderung bersikap pasif/reaktif karena sumber daya eksternal dirasakan berlimpah dan oleh karena itu, mereka tidak perlu berusaha keras untuk mencari peluang-peluang usaha.

4.6.3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah: diduga terdapat hubungan yang positif (dan signifikan) antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal, secara individual, dengan orientasi strategik *risk taking* atau berani mengambil resiko. Pengujian hipotesis ketiga dilakukan untuk memuluskan penerimaan atau menolak hipotesis ketiga dan dilaksanakan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% (α = 0,05) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* dari t_{hitung} setiap variabel independen untuk mendukung hipotesis ketiga harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, nampak bahwa dalam model ketiga regresi berganda (tabel 4.20 dan hasil lengkap pada lampiran 1.4), masing-masing variabel independen (kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan) memiliki nilai t_{hitung} berturut-turut: 0,220; 3,349; dan 2,561 dan jika mengacu pada *rule of thumb* yang pada prinsipnya menyatakan bahwa apabila nilai t hitung lebih besar dari 2, maka kemungkinan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dan *rule of thumb* ini harus didukung oleh *probability value* dari masing-masing variabel independen yang besarnya lebih kecil dari 0,05, maka dapat diartikan bahwa kompleksitas lingkungan eksternal (X_1) memiliki pengaruh positif (koefisien regresi =

0,0241) namun tidak signifikan (t_{hitung} = 0,220; *p-value* = 0,826) terhadap orientasi strategik *risk taking*..

Sementara dimensi dinamika lingkungan eksternal sebagai variabel independen kedua (X_2) dan daya dukung lingkungan eksternal (X_3) memiliki pengaruh yang positif (koefisien regresi = 0,358 dan 0,287) dan signifikan (*probability value* secara berturut-turut 0,001 dan 0,012) terhadap keberanian dalam mengambil resiko. Oleh karena itu, dugaan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal secara individual dengan orientasi strategik *risk taking*, tidak sepenuhnya terbukti (*partial support*).

Di sisi lain penelitian empiris dari Luo (1999) dan Wiklund (1999) menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif secara signifikan terhadap orientasi strategik berani mengambil resiko, sedangkan penelitian dari Tan (1996) menunjukkan bahwa dinamika dan kompleksitas lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap *risk taking*. Sehingga hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini tidak sejalan dengan kedua hasil penelitian empiris di atas.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ini mengandung implikasi bahwa ketika sektor-sektor lingkungan eksternal berubah dengan cepat (dinamis) dan/atau sektor-sektor lingkungan eksternal dipersepsikan mendukung aktivitas dan pertumbuhan perusahaan maka perusahaan cenderung berani menginvestasikan sumber dayanya pada kegiatan usaha yang mengandung resiko tinggi dengan harapan dapat memperoleh *return* yang tinggi. Selain itu, langkah ini dimaksudkan untuk mempertahankan kelangsungan hidup serta meningkatkan daya saing perusahaan. Namun ketika menghadapi lingkungan eksternal dimana sektor-sektornya dipersepsikan beragam (heterogen), perusahaan bersikap hati-hati dalam mengambil keputusan

strategis untuk menginvestasikan sumber dayanya pada aktivitas usaha yang mengandung resiko tinggi karena pada dasarnya perusahaan menengah-kecil mempunyai keterbatasan sumber daya dan oleh karena itu lebih memilih bersikap hati-hati ketika menghadapi lingkungan eksternal yang kompleks.

Secara keseluruhan, berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama sampai ketiga, dapat dikatakan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang yang dilibatkan sebagai sampel mempunyai kemauan untuk melakukan inovasi sebagai cara untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang kompleks, dinamis, dan mendukung (*munificent*). Di sisi lain, mereka juga cenderung proaktif untuk merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis. Sedangkan keberanian untuk mengambil resiko meningkat ketika mereka menghadapi lingkungan eksternal yang dipersepsikan dinamis dan mendukung (*munificent*).

4.6.4. Pengujian Alternatif dengan MANOVA

Dalam penelitian ini, untuk mendukung hasil pengujian hipotesis pertama sampai ketiga maka dilakukan pengujian alternatif dengan menggunakan MANOVA (*Multivariate Analysis of Variance*). Dengan tujuan untuk melihat lebih jauh dampak variabel independen secara parsial (*main effect*) terhadap sekumpulan variabel dependen, dalam hal ini adalah dimensi-dimensi orientasi strategik *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*. Pengujian alternatif dengan MANOVA juga masih sejalan dengan alur penelitian empiris Luo (1999). Hasil pengujian dengan MANOVA ditampilkan dalam tabel di bawah ini (hasil lengkap disajikan pada lampiran 3.2)

Tabel 4.22.
Hasil Pengujian Alternatif dengan MANOVA
Lingkungan Eksternal - Orientasi Strategik

Variabel Independen: dimensi-dimensi Lingkungan Eksternal	Variabel Dependen: dimensi-dimensi Orientasi Strategik secara bersama		
	Wilk's Lamda	*F*	*Sig.*
Kompleksitas Lingkungan Eksternal	0,858	1,837	0,096
Dinamika Lingkungan Eksternal	0.626	6,073	0,000
Daya Dukung Lingkungan Eksternal	0,824	2,336	0,035
Box's Test of Equality (Box's M = 29, 254)		0,743	0,841
Bartlett's Test of Sphericity (Likehood Ratio = 7,327)			0.012

Sumber: data primer diolah, 2001
Keterangan: taraf signifikansi (α) = 0,05

Nampak bahwa nilai *Box's M* (= 29,254) mempunyai tingkat signifikansi 0,841 (>0,05) yang berarti varians antar populasi (dalam hal ini dimensi-dimensi lingkungan eksternal dan orientasi strategik) adalah homogen. Dan hasil *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan tingkat signifikansi 0,012 (<0,05) atau berarti ada korelasi (linearitas) antar variabel-variabel dependen. Sehingga disimpulkan bahwa asumsi-asumsi yang disyaratkan dalam pengujian MANOVA terpenuhi.

Hasil pengujian lanjutan dengan menggunakan MANOVA (kriteria pengujian yang digunakan adalah *Wilk's Lamda*) lebih jauh menunjukkan bahwa dinamika dan daya dukung lingkungan eksternal mempengaruhi orientasi strategik (*innovativeness, proactiveness,* dan *risk taking*) secara

keseluruhan. Sedangkan kompleksitas lingkungan eksternal dipandang tidak secara nyata mempengaruhi keseluruhan orientasi strategik.

4.6.5. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat hubungan yang positif (dan signifikan), secara individual, antara orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi), *proactiveness*, dan *risk taking* (berani mengambil resiko) dengan pertumbuhan (*growth*).

Pengujian hipotesis keempat dalam penelitian dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis (keempat) yang diajukan dan dilaksanakan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% (α = 0,05) atau *confidence level* 95% besarnya *probability value* dari t_{hitung} setiap variabel independen untuk mendukung hipotesis keempat harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, nampak bahwa dalam model keempat regresi berganda (tabel 4.21 dan hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.4), masing-masing variabel independen (orientasi strategik: kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, serta berani mengambil resiko) memiliki nilai t_{hitung} (t_{value}) berturut-turut: 4,207; 2,576; -0,033.

Jika mengacu pada *rule of thumb* yang menyatakan bahwa apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari 2, maka kemungkinan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. *Rule of thumb* ini harus didukung oleh *probability value* dari masing-masing variabel independen yang besarnya harus lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat diartikan bahwa orientasi strategik berani mengambil resiko (X_3)

memiliki pengaruh negatif (koefisien regresi = -0,0012) yang tidak nyata (insignifikan) (t_{hitung} = -0,033; *p-value* = 0,974) terhadap dimensi kinerja perusahaan - pertumbuhan. Sedangkan orientasi strategik *innovativeness* (X_1) dan proaktivitas (X_2) mempunyai hubungan yang searah (positif) dan signifikan (t_{value} berturut-turut sebesar 4,207, *p-value* 0,000; 2,576, *p-value* 0,012) dengan pertumbuhan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat yang diajukan dalam penelitian ini tidak terbukti sepenuhnya. Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini mengandung makna bahwa keberanian perusahaan dalam menginvestasikan sumber daya pada aktivitas usaha yang bersifat *high risk/high return* sebagai respon strategis terhadap lingkungan eksternal tidak memberikan kontribusi yang positif bagi meningkatnya pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar). Sebaliknya kemauan untuk melakukan inovasi dan kecenderungan perusahaan untuk secara proaktif mencari peluang-peluang baru berimplikasi positif terhadap pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar).

4.6.6. Pengujian Hipotesis Kelima

Hipotesis kelima yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan dugaan adanya hubungan yang positif (dan signifikan) dari masing-masing orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi), *proactiveness*, dan *risk taking* (berani mengambil resiko) dengan kemampulabaan (profitabilitas). Pengujian hipotesis kelima dalam penelitian dilakukan untuk menerima atau menolak hipotesis kelima dan dilaksanakan dengan menggunakan uji t (t_{test}), dimana pada *level of significance* 5% (α = 0,05) atau *confidence level* 95% besarnya *probability*

value dari t_{hitung} setiap variabel independen untuk mendukung hipotesis kelima harus lebih kecil dari 0,05.

Berdasarkan hasil komputasi dengan bantuan aplikasi SPSS, nampak bahwa pada model kelima regresi berganda (tabel 4.21 dan hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 1.5), masing-masing variabel independen (orientasi strategik kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, serta berani mengambil resiko) memiliki nilai t_{hitung} (t_{value}) berturut-turut: 3,292; 2,343; 0,469. Jika merujuk pada *rule of thumb* yang menyatakan bahwa apabila nilai t_{hitung} lebih besar dari 2, maka kemungkinan variabel independen tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dan *rule of thumb* ini harus didukung oleh *probability value* dari masing-masing variabel independen yang besarnya harus lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat dikatakan bahwa meskipun orientasi strategik berani mengambil resiko (X_3) memiliki pengaruh positif (koefisien regresi = β_3 = 0,153) namun pengaruhnya terhadap profitabilitas tidak nyata atau tidak signifikan (t_{hitung} = 0,469; *p-value* = 0,640). Sedangkan orientasi strategik *innovativeness* (X_1) dan proaktivitas (X_2) mempunyai hubungan yang searah (positif) dan signifikan (t_{value} berturut-turut sebesar 3,292, *p-value* 0,001; 2,343, *p-value* 0,021) dengan kemampulabaan/profitabilitas.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima. yang diajukan dalam penelitian ini tidak terbukti sepenuhnya. Hasil pengujian hipotesis kelima ini mengandung makna bahwa orientasi strategik *risk taking* tidak memberikan kontribusi yang nyata bagi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Sebaliknya kemauan perusahaan dalam melakukan inovasi dan kecenderungan perusahaan untuk secara proaktif berusaha menjadi pemimpin pasar serta mencari peluang-peluang baru berimplikasi

positif terhadap meningkatnya profitabilitas, yang diukur dari ROI dan ROA.

Secara keseluruhan, hasil pengujian hipotesis keempat dan kelima secara konsisten menunjukkan bahwa *innovativeness* dan *proactiveness* mempengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan, baik dipandang dari aspek pertumbuhan (penjualan, laba, pangsa pasar) maupun profitabilitas (ROI dan ROA). Sedangkan keberanian dalam mengambil resiko tidak memberikan kontribusi yang nyata pada perubahan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil pengujian hipotesis keempat dan kelima dalam penelitian ini sekaligus memperlemah argumentasi banyak pakar di barat (misalnya, Becherer & Maurer, 1997; Dess *et al.*, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Yeoh & Jeong, 1995; Wiklund, 1999) yang menyatakan bahwa *entrepreneurial orientation* (proaktif, inovatif, dan berani mengambil resiko) merupakan faktor penentu (*key determinant*) bagi keberhasilan perusahaan dan sesuatu yang harus dikejar oleh setiap perusahaan.

Hasil penelitian empiris Luo (1999) pada perusahaan-perusahaan kecil di Propinsi Jiangsu, Cina juga membuktikan bahwa *risk taking* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap profitabilitas dan posisi pasar (*market position*). Perbedaan ini ditengarai disebabkan oleh adanya perbedaan sosial & kultural, geografis, dan ekonomi antara barat dengan timur (negara-negara Asia). Perbedaan ini mengandung makna bahwa orientasi strategik (*entrepreneurial*) dan implikasinya terhadap kinerja tidak bersifat universal namun bersifat kontekstual.

4.6.7. Pengujian Alternatif dengan MANOVA

Dalam penelitian ini, untuk mendukung hasil pengujian hipotesis keempat dan kelima maka dilakukan pengujian alternatif dengan menggunakan MANOVA. Dengan tujuan untuk melihat lebih jauh dampak variabel independen secara parsial terhadap sekumpulan variabel dependen, dalam hal ini adalah dimensi-dimensi kinerja perusahaan *growth* dan *profitability*. Pengujian alternatif dengan MANOVA juga masih sejalan dengan alur penelitian dari Luo (1999). Hasil pengujian dengan MANOVA disajikan dalam tabel di bawah ini (hasil lengkap ditampilkan pada lampiran 3.3)

Tabel 4.23.
Hasil Pengujian Alternatif dengan MANOVA
Orientasi Strategik - Kinerja Perusahaan

Variabel Independen: dimensi-dimensi Orientasi Strategik	**Variabel Dependen: dimensi-dimensi Kinerja Perusahaan secara bersama**		
	Wilk's Lamda	***F***	***Sig.***
Kemauan Untuk Melakukan Inovasi	0,619	5,880	0,000
Proaktivitas	0.787	2,753	0,015
Berani Mengambil Resiko	0,978	0,239	0,963
Box's Test of Equality (Box's M = 30,234)		1,657	0,902
Bartlett's Test of Sphericity (Likehood Ratio = 8,762)			0.002

Sumber: data primer diolah, 2001
Keterangan: taraf signifikansi (α) = 0,05

Berdasarkan tabel 4.23 di atas, nampak bahwa nilai *Box's M* (=30,234) mempunyai tingkat signifikansi 0,902 (>0,05), yang berarti varians antar populasi (dalam hal ini dimensi-dimensi orientasi strategik dan kinerja

perusahaan) adalah identik. Dan hasil *Bartlett's Test of Sphericity* menunjukkan tingkat signifikansi 0,002 (<0,05) atau berarti ada korelasi antar variabel-variabel dependen. Sehingga disimpulkan bahwa asumsi-asumsi yang dibutuhkan dalam pengujian MANOVA terpenuhi.

Hasil pengujian lanjutan dengan menggunakan MANOVA (kriteria pengujian yang digunakan adalah *Wilk's Lamda*) lebih jauh mengungkapkan bahwa kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sementara keberanian dalam mengambil resiko dinilai tidak mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.7. PENGUJIAN EKONOMETRIKA

Uji Ekonometrika (pengujian asumsi penyimpangan model klasik) dilakukan untuk memenuhi syarat agar persamaan yang diperoleh pada kelima model regresi berganda dalam penelitian ini dapat diterima secara ekonometrik, dimana pengujian dilaksanakan melalui uji multikoliniearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji otokorelasi tidak dilakukan karena data dalam penelitian ini bukanlah data *time series*.

4.7.1. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikoliniearitas bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat erat antar variabel independen dalam sebuah model regresi berganda. Untuk mendeteksi ada tidaknya multikolinearitas dalam sebuah model persamaan regresi, maka dapat digunakan beberapa indikator, sebagai berikut (Singgih Santosa, 2000):

1. Indikator nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Sebuah model persamaan regresi berganda bebas multikolinearitas jika mempunyai nilai VIF disekitar angka 1 dan mempunyai angka *tolerance* diatas 0,0001, serta koefisien korelasi antar variabel independen (*partial correlation*) haruslah lemah (di bawah 0.5). Dan persoalan multikolinearitas muncul jika nilai VIF lebih besar dari 5.
2. Indikasi angka *Eigenvalue* dan *Condition Index*. Multikolinearitas kemungkinan terjadi jika nilai *Eigenvalue* mendekati 0 dan angka *Condition Index* melebihi 15 dan persoalan multikolinearitas benar-benar terjadi dan serius jika angka indeks melebihi 30.

Dari hasil perhitungan regresi ganda dengan bantuan aplikasi komputer SPSS nampak bahwa:

- Pada model pertama regresi berganda (lampiran 1.1 - bagian *Collinearity Statistics* dan *Collinearity Diagnostics*) nilai VIF untuk variabel-variabel independen (kompleksitas lingkungan eksternal, dinamika lingkungan eksternal, dan daya dukung lingkungan eksternal) seluruhnya mendekati angka 1 dan berada dibawah 5 dengan angka *tolerance* berada di atas ambang multikolinearitas (0,0001). Meskipun angka *Eigenvalue* mendekati 1 namun angka indeks ketiga variabel independen dalam model pertama regresi ini masih di bawah 30. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model pertama regresi berganda terbebas dari persoalan atau gangguan multikolinearitas.
- Dengan melihat indikator-indikator multikolinearitas yang sama (hasil lebih lengkap ditampilkan pada lampiran 1.2 - 1.5), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi berganda kedua, ketiga, keempat, dan kelima dalam penelitian ini terbebas dari gangguan atau persoalan

multikolinearitas. Jadi secara keseluruhan, persoalan multikolinearitas tidak terdapat dalam kelima model regresi berganda dalam penelitian ini.

4.7.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedasitas (*heteroscedasticity)* dilakukan untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Uji heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan metode grafik untuk melihat pola dari variabel yang ada berupa sebaran data. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *homokedastisitas.* Dan jika varians berbeda, disebut *heteroskedastisitas.* Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Heteroskedastisitas merujuk pada adanya *disturbance* atau *variance* yang variasinya mendekati nol atau sebaliknya *variance* yang terlalu menyolok. Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* atau diagram pencar dimana sebaran datanya bersifat *increasing variance dari u, decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitas terhadap variabel yang digunakan.

Berdasarkan hasil dari *scatter plot* (lampiran 1.1 - 1.5) yang ada ini menunjukkan bahwa data-data yang digunakan dalam penelitian ini relatif terbebas dari heteroskedastisitas, karena hasilnya tidak membentuk pola bergelombang, menyempit maupun melebar dan berdasarkan grafik normalitasnya data yang ada tidak berpencar. Sehingga berdasarkan metode grafik ini dinyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

BAB V
KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya dan implikasi-implikasinya. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil deskriptif kualitatif, kuantitatif, pengujian hipotesis, dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan mengenai pertanyaan penelitian secara keseluruhan. Bagian berikutnya akan dipaparkan implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. Bagian implikasi manajerial akan menguraikan implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan pada penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan atau saran-saran bagi agenda penelitian di masa mendatang (*suggestions for future research*)

5.1. KESIMPULAN

5.1.1. Kesimpulan Deskriptif Kualitatif

Berdasarkan hasil analisis kualitatif pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang positif antara dimensi-dimensi lingkungan eksternal yang dilibatkan dalam penelitian ini, yakni kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal dengan dimensi-dimensi orientasi strategik, mencakup kemauan untuk melakukan inovasi, proaktivitas, dan berani mengambil resiko. Hubungan positif ini menandakan bahwa semakin banyak dan beragam (heterogen) sektor-sektor lingkungan eksternal (politik, sosial & budaya, ekonomi makro & mikro, pemerintah, pelanggan, pemasok, dan pesaing),

semakin cepat perubahan dan semakin sulit perubahan sektor-sektor lingkungan eksternal bisa diramalkan, dan semakin mendukung sektor-sektor lingkungan eskternal terhadap pertumbuhan perusahaan dipersepsikan oleh manajemen perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang, maka semakin besar kecenderungan perusahaan-perusahaan tersebut untuk bersikap inovatif, proaktif, serta berani mengambil resiko.

Selanjutnya dapat disimpulkan bahwa baik perusahaan yang bersikap inovatif maupun kurang inovatif, perusahaan yang bersikap proaktif maupun pasif/reaktif, serta perusahaan yang berani mengambil resiko maupun yang cenderung untuk menghindari resiko, secara kualitatif, mempunyai penilaian dan persepsi yang sama terhadap arti penting (*the degree of importance*) dan tingkat kepuasan (*the degree of satisfaction*) dari indikator-indikator pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar) maupun indikator-indikator kemampulabaan (ROI dan ROA). Kenyataan ini menggambarkan tidak adanya perbedaan kinerja antara perusahaan *entrepreneurial* dengan perusahaan konservatif pada perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang.

5.1.2. Kesimpulan Analisis Kuantitatif

Dalam segmen ini akan disajikan kesimpulan dari hasil analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis dari bab sebelumnya.

a. Kesimpulan Analisis Regresi

Dalam penelitian ini diajukan lima model regresi berganda dan kesimpulan untuk masing-masing model regresi berganda tersebut adalah:

1. Berdasarkan hasil analisis regresi berganda pertama model pertama dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi lingkungan eksternal (sebagai variabel independen) yakni kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan eksternal mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif (searah) serta signifikan (nyata) terhadap orientasi strategik *innovativeness* (kemauan untuk melakukan inovasi), dimana dinamika lingkungan eksternal memiliki pengaruh paling kuat. Dan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa variabilitas variabel dependen (*innovativeness*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sebesar 30%. Sedangkan 70%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model regresi berganda pertama.

2. Berdasarkan analisis regresi berganda model kedua dapat disimpulkan bahwa variabel independen, yakni kompleksitas dan dinamika lingkungan eksternal berhubungan dan berpengaruh positif serta signifikan terhadap orientasi strategik proaktivitas, sedangkan variabel independen daya dukung lingkungan eksternal, meskipun berhubungan dan berpengaruh positif terhadap proaktivitas namun hubungan ini tidaklah nyata. Dan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa variabilitas variabel dependen (*proactiveness*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sekitar 20%. Sedangkan 80%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model regresi berganda kedua.

3. Berdasarkan analisis regresi berganda model ketiga dapat disimpulkan bahwa variabel independen dinamika dan daya dukung lingkungan eksternal berhubungan dan berpengaruh yang positif (searah) dan signifikan (nyata) terhadap orientasi strategik *risk taking* (berani mengambil resiko). Meskipun variabel kompleksitas lingkungan

eksternal berhubungan dan berpengaruh positif terhadap berani mengambil resiko, namun hubungan ini tidaklah signifikan, sehingga meningkatnya kompleksitas lingkungan tidak secara nyata diikuti oleh keberanian dalam mengambil resiko. Dan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa variabilitas variabel dependen (*risk taking*) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sebesar 22%. Sedangkan 78%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model.

4. Berdasarkan analisis regresi berganda model keempat dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi orientasi strategik (sebagai variabel independen), yaitu kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif (searah) serta signifikan (nyata) terhadap dimensi kinerja perusahaan - pertumbuhan (sebagai variabel dependen), Sedangkan variabel orientasi strategik berani mengambil resiko mempunyai hubungan yang negatif (terbalik) dengan pertumbuhan, namun hubungan ini tidaklah signifikan. Dan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa variabilitas variabel dependen (dimensi pertumbuhan) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sebesar 28%. Sedangkan 72%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model regresi berganda.

5. Berdasarkan analisis regresi berganda model kelima dapat disimpulkan bahwa dimensi-dimensi orientasi strategik (sebagai variabel independen) yaitu kemauan untuk melakukan inovasi dan proaktivitas mempunyai hubungan dan pengaruh yang positif (searah) dan signifikan (nyata) terhadap dimensi kinerja perusahaan - kemampulabaan (sebagai variabel dependen), Sedangkan variabel orientasi strategik berani mengambil resiko mempunyai hubungn yang positif namun tidak nyata (signifikan)

dengan kemampulabaan. Dan berdasarkan nilai koefisien determinasi (R^2) dapat disimpulkan bahwa variabilitas variabel dependen (kemampulabaan) dapat dijelaskan oleh perubahan variabel-variabel independen sebesar 22%. Sedangkan 78%-nya dijelaskan oleh faktor-faktor lain diluar model regresi berganda.

b. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 1

Berdasarkan hasil uji t (t_{test}) dapat ditarik kesimpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% (α = 0,05), variabel independen kompleksitas, dinamika, dan daya dukung lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi strategi *innovativeness* secara individual. Sehingga dapat disimpulkam bahwa hipotesis pertama terbukti sepenuhnya. Dan lebih jauh dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang (yang dilibatkan sebagai sampel penelitian) bersikap inovatif dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks, dinamis, dan mendukung (*munificent*) sebagi upaya untuk bertahan hidup dan meningkatkan daya saing.

Kesimpulan ini sekaligus memperkuat hasil penelitian Luo (1999) dan Tan (1996) yang menunjukkan bahwa dinamika dan kompleksitas lingkungan eksternal berhubungan positif dan signifikan dengan kemauan untuk melakukan inovasi. Kesimpulan ini juga memperdalam hasil penelitian Hadjimanolis (2000) dan Wiklund (1999) yang menyatakan bahwa dinamika lingkungan eksternal berhubungan positif dengan *innovativeness*.

c. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 2

Berdasarkan hasil uji t (t_{test}) dapat ditarik kesimpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% (α = 0,05), variabel independen kompleksitas dan dinamika lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi strategik *proactiveness*. Sedangkan daya dukung lingkungan eksternal tidak mempunyai pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap proaktivitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua tidak sepenuhnya terbukti (*partial support*). Lebih jauh dapat disimpulkan bahwa ketika sektor-sektor lingkungan eksternal dipersepsikan mendukung aktivitas serta pertumbuhan perusahaan, maka perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang (yang dilibatkan sebagai sampel penelitian) lebih bersikap pasif/reaktif daripada secara proaktif mencari peluang-peluang baru. Kesimpulan ini menandakan perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang bergantung pada sejauhmana sektor lingkungan eksternal menyediakan sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat bertahan hidup dan berkembang.

Hasil pengujian hipotesis kedua ini sekaligus memperkuat hasil penelitian dari Luo (1999) yang menunjukkan bahwa dinamika dan kompleksitas lingkungan eksternal berhubungan positif dan signifikan dengan proaktivitas. Kesimpulan ini juga memperkuat penelitian dari Tan (1996) yang menyatakan bahwa dinamika lingkungan eksternal berhubungan positif dengan *proactiveness*.

d. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 3

Berdasarkan hasil uji t (t_{test}) dapat ditarik kesimpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% (α = 0,05), variabel independen dinamika dan daya dukung lingkungan eksternal berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi

strategik *risk taking*. Sedangkan kompleksitas lingkungan eksternal tidak mempunyai pengaruh yang nyata (signifikan) terhadap berani mengambil resiko. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga tidak sepenuhnya terbukti (*partial support*). Lebih jauh dapat disimpulkan bahwa ketika menghadapi kondisi lingkungan eksternal dimana sektor-sektornya dipersepsikan beragam maka perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Semarang cenderung berhati-hati dalam menginvestasikan sumber dayanya pada aktivitas usaha yang mempunyai resiko tinggi. Disamping itu, perusahaan-perusahaan menengah-kecil dikenal mempunyai keterbatasan sumber daya (*financial constraint*) untuk melaksanakan operasi perusahaannya.

Kesimpulan ini sekaligus memperkuat hasil penelitian Luo (1999) yang menunjukkan bahwa dinamika lingkungan eksternal berhubungan positif dan signifikan dengan berani mengambil resiko. Hasil pengujian hipotesis ketiga dalam penelitian ini juga memperkuat penelitian dari Tan (1996) yang menyatakan bahwa kompleksitas dan dinamika lingkungan eksternal berhubungan positif dengan kecenderungan untuk berani mengambil resiko.

e. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 4

Berdasarkan hasil uji t (t_{test}) dapat ditarik kesimpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% (α = 0,05), variabel independen orientasi strategik *innovativeness* dan *proactiveness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap pertumbuhan. Sedangkan keberanian dalam mengambil resiko tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap pertumbuhan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat tidak sepenuhnya terbukti (*partial support*). Lebih jauh dapat ditarik kesimpulan bahwa

keberanian dalam mengambil resiko yang ditunjukkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap laju pertumbuhan (penjualan, laba, dan pangsa pasar).

Hasil pengujian hipotesis keempat dalam penelitian ini sekaligus memperkuat hasil penelitian dari Luo (1999) yang menyatakan bahwa *proactiveness* dan *innovativeness* berhubungan positif dan signifikan dengan *market position* (indikatornya adalah pertumbuhan penjualan dan posisi bersaing).

f. Kesimpulan Pengujian Hipotesis 5

Berdasarkan hasil uji t (t_{test}) dapat ditarik kesimpulan bahwa pada taraf signifikansi 5% (α = 0,05), variabel-variabel independen (dimensi orientasi strategik *innovativeness* dan *proactiveness*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap profitabilitas/kemampulabaan. Sedangkan keberanian dalam mengambil resiko (*risk taking*) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampulabaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat tidak sepenuhnya terbukti (*partial support*). Hasil pengujian hipotesis kelima ini mempunyai kesamaan dengan hasil pengujian hipotesis keempat di atas.

Hasil pengujian hipotesis kelima ini sekaligus mendukung hasil penelitian Luo (1999) yang menyatakan bahwa *proactiveness* dan *innovativeness* berhubungan positif dan signifikan dengan profitabilitas. Dan penelitian Tan dan Litschert (1994) yang menyatakan bahwa *proactiveness* berhubungan positif dengan profitabilitas.

5.1.3. Kesimpulan Pertanyaan Penelitian

Secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang (yang dilibatkan sebagai sampel dalam penelitian ini) cenderung proaktif dan inovatif dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks dan dinamis. Di sisi lain, mereka cenderung berani mengambil resiko di tengah kondisi lingkungan eksternal yang dinamis dan mendukung (*munificent*). Sehingga dalam kondisi lingkungan yang dinamis mereka cenderung bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil resiko sebagai cara strategis untuk beradaptasi dan merespon kondisi-kondisi lingkungan eksternal tersebut. Sementara dalam kondisi lingkungan yang kompleks, mereka cenderung untuk menghindari resiko. Hal ini mengandung arti bahwa mereka secara hati-hati menganalisis dan mengambil keputusan strategis dalam merespon kondisi lingkungan eksternal yang kompleks. Sementara pada kondisi lingkungan eksternal dimana sektor-sektornya dinilai mendukung aktivitas dan perkembangan perusahaan, mereka cenderung bersikap inovatif dan berani mengambil resiko dalam rangka meningkatkan posisi pasar dan posisi bersaingnya.

Berdasarkan uraian di atas maka perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Semarang dapat dikategorikan sebagai *wary prospectors* (*prospector* yang hati-hati) atau *wary entreprenurial firms* karena di satu sisi, memiliki kemauan untuk melakukan inovasi dan bersikap proaktif sebagai usaha beradaptasi dengan, khususnya, kondisi lingkungan eksternal yang dinamis, namun di sisi lain, cenderung bersikap hati-hati dalam mengambil keputusan strategis berkenaan dengan pengalokasian sumber daya pada aktivitas usaha yang dinilai beresiko tinggi. Lebih jauh, *proactiveness* dan *innovativeness,* yang merupakan karakter utama

prospector, berimplikasi positif terhadap pertumbuhan dan kemampulabaan, sedangkan keberanian dalam mengambil resiko (*risk taking*) tidak memberikan kontribusi yang nyata terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan ksimpulan di atas, dapat dinyatakan bahwa paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan berbasiskan teori kontingensi bisa diterapkan (*applicable*) dan dapat menjelaskan konfigurasi lingkungan eksternal - orientasi strategik dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan dalam konteks industri manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang. Lebih jauh, hasil penelitian ini merupakan pertanda (*precursor*) bahwa paradigma ini dapat diterapkan pada lingkup industri yang lebih luas, misalnya industri manufaktur di Indonesia.

5.2. IMPLIKASI

Hasil-hasil penelitian ini tentunya mempunyai implikasi, baik itu implikasi bagi teori-teori manajamen, khususnya manajemen strategik, maupun implikasi praktis bagi para manajer. Implikasi secara teoritis dan praktis (manajerial) dibahas di bawah ini.

5.2.1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa paradigma lingkungan eksternal-orientasi strategik-kinerja perusahaan berbasiskan teori kontingensi dapat diterapkan dalam konteks industri manufaktur di Indonesia. Dengan kata lain, teori mengenai konfigurasi (*good of fit*) lingkungan eksternal - orientasi strategik dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan dapat diterapkan dalam 'dunia nyata', khususnya dalam industri

manufaktur di Indonesia, yang secara kultural, demografis, serta geografis berbeda dengan industri manufaktur di barat. Hal ini membuktikan teori ini dapat diterapkan secara luas pada berbagai konteks industri manufaktur.

Secara khusus, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ditengah kondisi lingkungan eksternal yang dinamis ada kecenderungan perusahaan-perusahaan manufaktur menengah-kecil di Kota Semarang untuk bersikap inovatif, proaktif dan berani mengambil resiko. Lebih jauh, inovatif dan proaktif sebagai karakter utama *prospector* mempunyai implikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Teori-teori maupun bukti-bukti empiris di barat (misalnya, Becherer & Maurer, 1997; Covin & Slevin, 1989; Covin & Covin, 1990; Dess *et al.*, 1997; Wiklund, 1999; Yeoh & Jeong, 1995), khususnya dalam bidang kajian *entrepreneurship*, pada umumnya menyatakan bahwa ditengah kondisi lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat atau bergejolak (*turbulent*), serta tidak ramah (*hostile environment*), penerapan *entrepreneurial orientation* (*innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk taking*) membawa implikasi yang positif bagi keberhasilan perusahaan untuk bertahan hidup serta meningkatkan kinerjanya. Secara implisit maupun eksplisit, argumentasi maupun bukti empiris di atas merupakan cerminan atau dari aplikasi teori kontingensi. Secara lebih luas, penerapan teori kontingensi dalam penelitian empiris menunjukkan bahwa ditengah kondisi lingkungan yang berubah penerapan strategi diferensiasi (misalnya, Kean *et al.*, 1998; Lee & Miller, 1996) dan *prospector* (misalnya, McDaniel & Kolari, 1987; McKee *et al.*, 1989) merupakan cara strategis yang tepat untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal. Dan pada gilirannya, membawa implikasi positif bagi kinerja perusahaan.

Jadi hasil penelitian ini menguatkan aplikasi teori kontingensi dan mendukung aplikasi *entrepreneurial orientation* sekaligus memperkaya bukti-bukti empiris dalam bidang manajemen strategik

5.2.2. Implikasi Manajerial

Hasil maupun kesimpulan penelitian, secara keseluruhan, memperlihatkan pentingnya orientasi strategik *entrepreneurial* atau *prospector* atau diferensiasi (berbasiskan inovasi pada produk - pasar) sebagai cara untuk beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal yang dinamis. Namun perlu diingat bahwa *entrepreneurial orientation* merupakan orientasi strategik yang membutuhkan sumber daya yang besar (*resources-consuming strategic orientation*) (Wiklund, 1999). Sehingga perusahaan harus mempertimbangkan kekuatan dan konfigurasi sumber dayanya sebelum memutuskan untuk menerapkan orientasi startegik ini dalam rangka merespon dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal.

Disamping itu, ada beberapa persyaratan lain yang harus diperhatikan dan dicermati secara khusus sebelum manajemen perusahaan mengambil keputusan untuk menerapkan orientasi strategik *entrepreneurial*, *prospector*, maupun *diferensiasi*, yaitu:

1. Penerapan strategi diferensiasi (Wagner & Digman, 1997) atau *prospector* (Nicholson *et al.*, 1990) membutuhkan struktur organisasi horizontal dan *plain* (rata). Struktur organisasi seperti ini dimaksudkan untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang cepat. Disamping itu, juga dimaksudkan agar informasi dan data-data mengenai lingkungan eskternal yang diperoleh bisa direspon oleh manajemen perusahaan dengan lebih cepat.

2. *Prospector* juga identik dengan keberanian dalam mengambil resiko (*risk taking*), karena *prospector* yang proaktif dan inovatif akan menghadapi ketidakpastian atau variabilitas hasil (*outcomes*) yang tinggi. Dan usaha-usaha inovasi yang dilakukan baru dapat dirasakan manfaatnya dalam jangka panjang Oleh karena itu, *prospector* membutuhkan manajer-manajer puncak yang berani mengambil resiko dan mempunyai perspektif dan orientasi jangka panjang (Rajagopalan, 1997). Disamping itu, *prospector* membutuhkan karyawan yang berbakat dan berkompetensi tinggi (Veliyath *et al.*, 1994). Sehingga perusahaan perlu memperhatikan proses dan desain rekruitmen, pelatihan, dan pengembangan sumber daya manusianya agar menghasilkan sumber daya yang memiliki kompetensi tinggi. Lebih jauh, manajemen sumber daya manusia dalam perspektif strategi *prospector* membutuhkan desentralisasi serta otonomi wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar (Nicholson *et al.*, 1990).

3. Salah satu persyaratan bagi penerapan orientasi *entrepreneurial* adalah adanya budaya perusahaan yang mendukung (Covin, 1991). Budaya perusahaan yang mendukung *proactiveness* dan *innovativeness* menurut Kitchell (1995) adalah budaya perusahaan yang terbuka, komunikatif, berorientasi jangka panjang, dan fleksibel (non birokratis). Sehingga manajamen perusahaan harus memahami seperti apa budaya perusahaannya sebelum memutuskan untuk memilih orientasi strategik *entrepreneurial*, *diferensiasi*, atau *prospector*.

4. *Prospector*, *entrepreneurial orientation*, maupun strategi diferensiasi mempunyai orientasi eksternal dan oleh karena itu dibutuhkan sebuah sistem pemindaian lingkungan eksternal (*environmental scanning*) yang komprehensif sebagai cara atau mekanisme untuk mengumpulkan data

dan informasi yang valid, akurat, dan aktual mengenai kondisi lingkungan eksternal perusahaan. Informasi dan data-data yang valid, akurat, dan aktual akan memudahkan manajemen dalam melakukan evaluasi terhadap peluang dan ancaman yang muncul dari lingkungan eksternal.

5.3. KETERBATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini terdapat beberapa kendala dan keterbatasan. Yaitu:

1. Responden dalam penelitian ini dibatasi pada manajer puncak perusahaan (direktur/setingkat atau wakil direktur/setingkat). Asumsi kunci yang digunakan adalah bahwa manajer puncak merupakan pusat perilaku perusahaan sekaligus penentu kebijakan dan strategi perusahaan. Meskipun demikian, dalam pelaksanaan penelitian ini penerapan asumsi ini dirasakan kurang memuaskan dalam menggambarkan perilaku startegik perusahaan secara keseluruhan.
2. Penelitian ini bergantung sepenuhnya kepada pengukuran subyektif (berdasarkan persepsi), terutama dalam mengukur kinerja perusahaan karena data-data obyektif tentang kinerja perusahaan-perusahaan manufaktur di Kota Semarang tidak tersedia. Meskipun pengukuran berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris (terutama di barat) membuktikan kebenaran ini, namun tetap saja pengukuran subyektif rentan terhadap munculnya *bias*.
3. Penelitian ini tidak menguji pengaruh tingkat otonomi dan otoritas manajer dalam mengambil keputusan strategis. Permasalahan otonomi

dan otoritas manajer dalam mengambil keputusan strategis menjadi penting ketika perusahaan yang dilibatkan dalam sampel merupakan perusahaan cabang (*subsidiary*) dari perusahaan induk yang tidak berkedudukan di Kota Semarang. Penelitian empiris Davis dan Schul (1993) pada 363 perusahaan yang bergerak dalam industri kertas (*pulp and paper industry*) di Amerika Serikat membuktikan bahwa tingkat otonomi yang dimiliki oleh manajer perusahaan cabang (*business unit autonomy*) mempengaruhi keputusan strategik (*strategic decision*) yang dibuatnya.

4. Operasionalisasi dimensi-dimensi orientasi strategik nampak sangat umum dan belum mampu menggambarkan taktik atau strategi yang lebih spesifik yang dijalankan oleh perusahaan. Selain itu, operasionalisasi dimensi-dimensi lingkungan eksternal juga dirasakan terlalu umum untuk mampu, secara spesifik, melukiskan kondisi setiap sektor lingkungan eskternal. Misalnya, gambaran tentang preferensi konsumen, kekuatan tawar pemasok terhadap perusahaan, persepsi manajer terhadap laju inflasi, dan sebagainya.

5. Meskipun analisis regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini mengadopsi prosedur yang ditempuh dalam penelitian Luo (1999) dan Tan (1996), namun masih dirasakan kurang jelas dalam menggambarkan konsep *good of fit* atau *alignment* (keselarasan) antara lingkungan eksternal dan orientasi strategik serta implikasinya terhadap kinerja perusahaannya.

6. Data-data industri manufaktur dalam penelitian ini mengandalkan data-data yang dimiliki oleh Kantor Deperindag Kotamadya Semarang dan Kanwil Deperindag Propinsi Jawa Tengah. Di sisi lain, data-data yang dimiliki oleh kedua Kantor Deperindag, yang berfungsi sebagai

pembina dan pengawas industri di Semarang dan Jawa Tengah, nampak tidak akurat dan belum dikodifikasikan dengan baik. Sehingga kemungkinan terjadi perbedaan dengan data-data di lapangan sangat besar.

5.4. PENELITIAN YANG AKAN DATANG

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini, maka pada bagian ini dikemukakan saran-saran bagi penelitian di masa yang akan datang (*suggestions for future research*). Sebagai berikut:

1. Disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan luas secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya, sehingga pemahaman dan generalisasi paradigma hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan dalam konteks industri di Indonesia dapat dilakukan secara lebih akurat.

2. Replikasi penelitian ini, jika memungkinkan, diharapkan menggunakan data-data longitudinal sebagai upaya untuk menguji kestabilan hubungan antara lingkungan eksternal, orientasi strategik, dan kinerja perusahaan. Selain itu, instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini hendaknya diperinci untuk dapat menggambarkan bagaimana strategi dan taktik khusus yang dijalankan perusahaan dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya.

3. Alat analisis statistik yang digunakan dalam penelitian mendatang juga perlu dikembangkan sebagai upaya memperjelas operasionalisasi konsep *fit* (keselarasan), misalnya dengan mengadopsi MRA

(*Moderated Regression Analysis*) yang telah dikenal luas dalam bidang manajemen strategik sebagai alat untuk menganalisis konsep *fit*. Namun perlu diingat bahwa MRA sensitif terhadap permasalahan multikolinearitas[11]. Oleh karena itu, penggunaan MRA pada penelitian mendatang sebaiknya didukung oleh alat uji lain. Penelitian mendatang juga dapat mempertimbangkan penggunaan alat analisis statistik yang lain, seperti analisis jalur (*path analysis*) atau SEM (*Structural Equation Model*). Selain itu, pemasukkan variabel-variabel *moderator* atau variabel pengendali (kontrol) sebaiknya dilakukan secara eksplisit kedalam model. Misalnya, pemasukan variabel usia perusahaan sebagai variabel boneka (*dummy variable*) dalam model regresi.

4. Disarankan bagi penelitian mendatang untuk memperluas basis dan bangunan teori yang digunakan pada penelitian ini. Sehingga penelitian mendatang tidak hanya mendasarkan diri pada teori kontingensi tetapi juga teori-teori lain dalam bidang manajemen strategik yang berkaitan dengan hubungan antara lingkungan eksternal dengan organisasi (*organizational environments*), misalnya teori ekologi populasi dan teori ketergantungan pada sumber daya.

[11] Penjelasan lengkap mengenai MRA dalam kaitannya dengan konsep *fit* dapat dibaca pada N. Venkatraman (1989) "The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence" *Academy of Management Review*, Vo. 14, No. 3, pp. 423-444.

DAFTAR REFERENSI

Basu Swastha D. & Umi Khasanah (1999) "Theory of Planned Behavior: An Application to Transport Service Consumers" ***Gajah Mada International Journal of Business***, Vol. 1, pp. 83-96.

Beal, Reginald M. (2000) "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms" ***Journal of Small Business Management***, January, pp. 27-45.

Becherer, R.C. & Maurer, J. G. (1997) "The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Fall, pp. 47-62.

Bhargava, M., Dubelaar, C. & S. Ramaswami (1994) "Reconciling Diverse Measures of Performance: A Conceptual Framework and Test of a Methodology" ***Journal of Business Research***, Vol. 31, pp. 235-246.

Borch, O.J., Huse, M. & K. Senneseth (1999) "Resource Configuration, Competitive Strategies, and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Examination of Small Firms" ***Entrepreneurship Theory and Practice,*** Fall, pp. 49-62.

Boyd, B.K., Dess, G.G. & A.M.A. Rasheed (1993) "Divergence between Archival and Perceptual Measures of Environment: Causes and Consequences" ***Academy of Management Review***, Vol. 18, pp. 204-226.

Boyd, B.K. & Fulk, J. (1996) "Executive Scanning & Perceived Uncertainty: A Multidimensional Model" ***Journal of Management***, Vol. 22, pp. 1-21.

Calantone, R.J., di Benedetto, C.A. & S. Bhoovaraghavan (1994) "Examining the Relationship between Degree of Innovation and New Product Succes" ***Journal of Business Research***, Vol. 30, pp. 143-148.

Child, John (1997) "Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect" ***Organization Studies***, Vol. 18, pp. 43-76.

Clark, T., Varadarajan, P.R. & W.M. Pride (1994) "Environmental Management: The Construct & Research Propositions" ***Journal of Business Research,*** Vol. 29, pp. 143-148.

Covin, Jeffrey G. (1991) "Entrepreneurial versus Conservative Firms: A Comparison of Strategies and Performance" ***Journal of Management Studies***, Vol. 28, pp 439-462.

Covin, J.G. & Covin, T.J. (1990) "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Summer, pp. 35-49:

Covin, J.G. & Slevin, D. (1989) "Strategic Management of Small Firms in Hostile & Benign Environments" ***Strategic Management Journal***, Vol. 10, pp. 75-87.

Davis, P.S. & Schul, P.L. (1993) "Addressing the Contingent Effects of Business Unit Strategic Orientation on Relationships Between Organizational Context and Business Performance" ***Journal of Business Research***, Vol. 27, pp. 183-200.

Dess, G.G., Lumpkin, G.T. & J.G. Covin (1997) "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Test of Contingency and Configurational Models" ***Strategic Management Journal***, Vol. 18, pp. 677-695.

Dess, G.G. & Miller, A. (1993) "*Strategic Management*" **McGraw-Hill**: New York

Dess, G.G. & Origer, N.K. (1987) "Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation: A Conceptual Integration" ***Academy of Management Review***, Vol. 12, pp. 313-329.

Dollinger, M.J. & Golden, P.A. (1992) "Interorganizational and Collective Strategies in Small Firms: Environmental Effects and Performance" ***Journal of Management***, Vol. 18, pp. 695-715.

Elenkov, Detelin S. (1997) "Strategic Uncertainty & Enviromental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behaviour" ***Strategic Management Journal***, Vol. 18, pp. 287-302.

Faisal Basri (1993) "Kontribusi Industri Menengah-Kecil Dalam Ekspor Nonimgas" *USAHAWAN*, No. 6 Tahun XXII, hal. 13-16.

Fritzsche, David J. (1995) "Personal Values: Potential Keys to Ethical Decision Making" ***Journal of Business Ethics***, Vol. 14, pp. 909-922.

Ginn, G.O. & Young, G.J. (1992) "Organizational and Environmental Determinants of Hospital Strategy" ***Hospital & Health Services Administration***, Vol. 37, pp. 291-302.

Gronhaug, K. & Falkenberg, J.S. (1989) "Exploring Strategy Perceptions in Changing Environments" ***Journal of Management Studies***, Vol. 26, pp. 349-359.

Hadjimanolis, Athanasios (2000) "An investigation of innovation antecedents in small firms in the context of a small developing country" ***R & D Management***, Vol. 30, pp. 235-245.

Hoon Ang, S., Meng Leong, S. & P. Kotler (2000) "The Asian Apocalypse: Crisis Marketing for Consumers and Businesses" ***Long Range Planning***, Vol. 33, pp. 97-119.

Husein Umar (1999) "*Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*" **RajaGrafindo Persada**, Jakarta.

J. Supranto (1998) "*Teknik Sampling Untuk Survei & Eksperimen*" **Rineka Cipta**, Jakarta.

James, W.L. & Hatten, K.J. (1994) "Evaluating the Performance Effects of Miles' and Snow's Strategic Archetypes in Banking, 1983 to 1987: Big or Small" ***Journal of Business Research***, Vol. 31, pp. 145-154.

Jennings, D.F. & Lumpkin, J.R. (1992) "Insights Between Environmental Scanning Activities & Porter's Generic Strategies: An Empirical Analysis" ***Journal of Management***, Vol. 18, pp. 791-803.

Kean, R., Gaskill, L., L. Leistriz, C. Jasper, H. Bastow-Shoop, L. Jolly, & B. Sternquist (1998) "Effects of Community Characteristics, Business Environment, & Competitive Strategies on Rural Retail Business Performance" ***Journal of Small Business Management***, April, pp. 45-64.

Keats, B.W. & Hitt, M.A. (1988) "A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, & Performance" ***Academy of Management Journal***, Vol. 31, No. 3, pp. 570-598.

Khatri, N. & Alvin Ng, H. (2000) "The role of intitution in strategic decision making" ***Human Relations***, Vol. 53, pp. 57-86.

Kim, Eonsoo & Mc Intosh, J.C. (1996) "The Faster, the Better?: An Empirical Study on the Speed of Strategic Change and Firm Survival and Performance" ***Journal of Applied Business Research***, Vol. 12, pp. 35-42.

Kim, Linsu & Lim, Y. (1988) "Environment, Generic Strategies, & Performance in a Rapidly Developing Country" ***Academy of Management Journal***, Vol. 31, pp. 802-827.

Kitchell, Susan (1995) "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach" ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 23, pp. 195-205.

Kotey, B. & Meredith, G.G. (1997) "Relationships among Owner/Manager Personal Values, Business Strategies, and Enterprise Performance" ***Journal of Small Business Management***, April, pp. 37-64.

Lee, Don Y. (1994) "The Impact of Firms' Risk-Taking Attitudes on Advertising Budgets" ***Journal of Business Research***, Vol. 31, pp. 247-256.

Lee, J. & Miller, D. (1996) "Strategy, Environment & Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea" ***Organization Studies***, Vol. 17, No. 5, pp. 729-750.

Li, Mingfang & Simerly, R.L. (1998) "The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Ownership & Performance Relationship" ***Strategic Management Journal***, Vol: 19, pp. 169-179.

Liu, S.S. & Shi, Yi-Zheng (2000) "Meeting the competition with a market-oriented organisation: A case of China's state-owned enterprieses" ***Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship,*** Vol. 2, pp. 138-155.

Lukas Setia Atmaja (1997) "*Memahami Statistika Bisnis*", Buku 2, **Penerbit Andi**, Yogyakarta.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996) "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance" ***Academy of Management Review***, Vol. 21, pp. 135-172.

Luo, Yadong (1999) "Environment-Strategy-Performance Relation in Small Businesses in China: A Case of Township & Village Enterprises in Southern China" ***Journal of Small Business Management***, January, pp. 37-52.

Mador, Martha (2000) "Strategic Decision Making Process Research: Are Entrepreneur and Owner Managed Firm Different?" ***Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship***, Vol. 2, pp. 215-234.

Manu, F.A. & Sriram, V. (1996) "Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance" ***Journal of Business Research***, Vol. 35, pp. 79-91.

Matthews, C.H. & Scott, S.G. (1995) "Uncertainty & Planning in Small Entrepreneurial Firms: An Emprical Assessment" ***Journal of Small Business Management***, October, pp. 35-52.

McDaniel, S.W. & Kolari, J.W. (1987) "Marketing Strategy Implications of the Miles and Snow Strategic Typology" ***Journal of Marketing***, Vol. 51, pp. 19-30.

McGhee, J.E. & Rubach, M.J. (1996) "Responding to Increased Environmental Hostility: A Study of the Competitive Behavior of Small Retailers" ***Journal of Applied Business Research***, Vol. 13, No. 1, pp. 83-94.

McKay, S. & Tate, U. (2001) "Student Attitudes Regarding Gender Bias in Performance Evaluations of Salespeople" ***Journal of Business and Psychology***, Vol. 16, pp. 249-258.

McKee, D.O., Varadarajan, P.R. & W.M. Pride (1989) "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective" ***Journal of Marketing***, Vol. 53, pp. 21-35.

McNabb, R. & Whitfield, K. (1997) "Unions, Flexibility, Team Working & Financial Performance" ***Organization Studies***, Vol. 18, pp. 821-838.

Miller, D. & TouLuose, J.M. (1998) "Quasi-rational Organizational Responses: Functional & Cognitive Sources of Strategic Simplicity" ***Canadian Journal of Administrative Sciences***; Vol. 15, pp. 230-244.

Miles, M.P. & Arnold, D.R. (1991) "The Relationship Between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Summer, pp. 49-63.

Milliken, Frances J. (1987) "Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, & Response Uncertainty" ***Academy of Management Review***, Vol. 12, pp. 133-143.

Milliken, Frances J. (1990) "Perceiving and Interpreting Environmental Change: An Examination of College Administrators' Interpretation of Changing Demographics" ***Academy of Management Journal***, Vol. 33, pp. 42-63.

Morris, M. & Schurink, C.E. (1993) "Pricing Behaviour in Industrial Markets" ***Journal Of Business & Industrial Marketing***, Vol. 8, No. 3, pp. 28-43.

Murphy, G.B., Trailer, J.W. & R.C. Hill (1996) "Measuring Performance in Entrepreneurship Research" ***Journal of Business Research***, Vol. 36, pp. 15-23.

Nicholson, N., Rees, A. & A. Brooke-Rooney (1990) "Strategy, Innovation and Performance" ***Journal of Management Studies***, Vol. 27, pp. 511-534.

Pearce II, John A. & Robinson Jr., R.B. (alih bahasa oleh Agus Maulana) (1997) "*Manajemen Strategik: formulasi, implementasi, dan pengendalian*", Jilid Satu, **Binarupa Aksara**, Jakarta.

Porter, Michael E. (1996) "What is Strategy?" ***Harvard Business Review***, November-December, pp. 61-78.

Pitts, R.A. & Lei, D. (1996) "*Strategic Management – Building and Sustaining Competitive Advantage*" **West Publishing Company**: Minneapolis.

Rajagopalan, Nandini (1997) "Strategic Orientations, Incentive Plan Adoptions, and Firm Performance: Evidence from Electric Utility Firms" ***Strategic Management Journal,*** Vol. 18, pp. 761-785.

Rindfleisch, A. & Heide, J.B. (1997) "Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications" ***Journal of Marketing***, Vol. 61, pp. 30-54.

Robbins, Stephen P. (1990) "*Organization Theory – Structure, Design, and Applications*" **Prentice-Hall Inc.**, Englewood Cliff, N.J.

Sapienza, H.J., Smith, K.G. & M.J. Gannon (1988) "Using Subjective Evaluations of Organizational Performance in Small Business Research" ***American Journal of Small Business***, Winter, pp. 45-60.

Schul, P.L., Davis, P.S. & M.D. Hartline (1995) "Strategic Adaptation to Extended Rivalry-Effect on Organizational Performance" ***Journal of Business Research***, Vol. 33, pp. 129-142.

Shane, S. & Kolvereid, L. (1995) "National Environment, Strategy, and New Venture Performance: A Three Country Study" ***Journal of Small Business Management***, April, pp. 37-50.

Sharfman, M.P. & Dean Jr., J.W. (1991) "Conceptualizing and Measuring the Organizational Environment: A Multidimensional Approach" ***Journal of Management***, Vol. 17, No. 4, pp. 681-700.

Singgih Santosa (2000) "*SPSS - Mengolah Data Statistik Secara Profesional*" **Elex Media Komputindo**, Jakarta.

Smith, K.G., Guthrie, J.P. & Ming-Jer Chen (1989) "Strategy, Size and Performance" ***Organization Studies***, Vol. 10, pp. 63-81.

Subramanian, R., Fernandes, N. & E. Harper (1993) "Environmental Scanning in U.S. Companies: Their Nature & Their Relationship to Performance" ***Management International Review***, Vol. 33, No. 3, pp. 271-286

Sugiyono (2000) "*Metode Penelitian Bisnis*" **Alfabeta**, Bandung.

Swamidass, P.M. & Newell, W.T. (1987) "Manufacturing Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: A Path Analytic Model" ***Management Science***, Vol. 33, No. 4, pp. 509-525

Tan, Justin (1996) "Regulatory Environment and Strategic Orientations in Transitional Economy: A Study of Chinese Private Enterprise" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Fall, pp. 31-51.

Tan, J.J. & Litschert, R.J. (1994) "Environment-Strategy Relationship and its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry" ***Strategic Management Journal***, Vol. 15, pp. 1-20.

Tsai, W., MacMillan, I. & M. Low (1991) "Effects of Strategy and Environment on Corporate Venture Succes in Industrial Markets" ***Journal of Business Venturing***, Vol. 6, pp. 9-28.

Veliyath, R. & Shortell, S.M. (1993) "Strategic Orientation, Strategic Planning System Characteristics and Performance" ***Journal of Management Studies***, Vol. 30, pp. 359-381.

Veliyath, R., Ferris, S.P. & K. Ramaswamy (1994) "Business Strategy and Top Management Compensation: The Mediating Effects of Employment Risk, Firm Performance and Size" ***Journal of Business Research***, Vol. 30, pp. 149-159.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986) "Measurement of Business Performance In Strategy Research: A Comparison Approaches" ***Academy of Management Review***, Vol. 11, pp. 801-814.

Venkatraman, N. (1989) "Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement" ***Management Science***, Vol. 35, pp. 942-962.

Voss, G.B. & Voss, Zannie G. (2000) "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment" ***Journal of Marketing***, Vol. 64, pp. 67-83.

Wagner, Brad & Digman, Lester (1997) "The Relationship Between Generic and Time-Based Strategies & Performance" ***Journal of Managerial Issues***, Vol. 9, No. 3, pp. 334-354.

Webster Jr., F.E. & Wind, Yoram (1996) "A General Model for Understanding Organizational Buying Behaviour" ***Marketing Management***, Vol. 4, No. 4, pp. 52-63.

Wiklund, Johan (1999) "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship" ***Entrepreneurship Theory and Practice***, Fall, pp. 37-55.

Wright, P., Kroll, M., Pray, B. & A. Lado (1995) "Strategic Orientations, Competitive Advantage, and Business Performance" ***Journal of Business Research***, Vol. 33, pp. 143-151.

Yasai-Ardekani, M. & Nystrom, P.C. (1996) "Design for Environmental Scanning Systems: Test of a Contingency Theory" ***Management Science***, Vol. 42, No. 2, pp. 187-200.

Yeoh, P.L. & Jeong, I. (1995) "Contingency relationships between entrepreneurship, export channel structure and environment: A proposed conceptual model of export performance" ***European Journal of Marketing***, Vol. 29, pp. 95-115.

Zahra, S.A. & Neubaum D.O. (1998) "Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Ventures" ***Journal of Developmental Entrepreneurship***, Vol. 3, pp. 123-142.

Zahra, S.A. & Das, S.R. (1993) "Innovation Strategy and Financial Performance in Manufacturing Companies: An Empirical Study" ***Production and Operations Management***, Vol. 2, pp. 15-37.