

MEMBANGUN STRATEGI BISNIS MELALUI FAKTOR MANAJERIAL SEBAGAI PEMILIK DAN LINGKUNGAN BISNIS EKSTERNAL DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN

(Studi pada UKM makanan di Kota Semarang)

Yurita Kusuma Wardani,
Suyudi Mangunwihardjo, Mirwan Surya Perdhana

ABSTRACT

The pupose of this research is to build a business strategy through managerial factors as the owner and external business environment in improving corporate performance (Studies on food SMEs in Semarang).

Samples were SMEs food in the city, a total of 106 respondents. Structural Equation Model (SEM) was run by AMOS software was used to analyze the data. The analysis showed that the business strategy through managerial factors as the owner and external business environment positive effect in improving corporate performance.

The empirical findings indicate that factors managerial positive influence on business strategy, the external environment has positive influence on business strategy, managerial factors have positive influence on the performance of the company. The external environment is not positive effect on the company's performance and business strategy did not affect the company's performance.

Keywords: Performance Company, Managerial Factors, External Environment, Strategic Bussiness

I. PENDAHULUAN

Peran Usaha Mikro dan Kecil memiliki kontribusi besar terhadap ekonomi dan pembangunan Indonesia. Sektor ini telah terbukti tangguh, ketika terjadi krisis ekonomi tahun 1998, hanya sektor Kecil dan Menengah (UKM) yang bertahan dari kekeruntuhan ekonomi. UKM memiliki peran strategis menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat dan menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya (Perminas pangeran, 2011). Konsep dan kriteria UKM pada penelitian ini mengacu dalam UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang dengan kriteria: (a) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau (b) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Kinerja perusahaan menurut Rangkuti (2004) dipengaruhi oleh 3 (tiga) hal yaitu efektifitas perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan. Efektifitas perusahaan meliputi kualitas produk, kesuksesan produk baru, selalu mempertahankan pelanggan. Pertumbuhan atau porsi meliputi: target porsi pasar, rata-rata pertumbuhan, kenaikan penjualan. Sedangkan kemampuan laba meliputi hasil pengembalian atas equitas, keuntungan kotor dan tingkat pengembalian investasi.

Lingkungan menurut Covin & Covin dalam Tunggal (2004) merupakan faktor yang sangat berperan terhadap kondisi usaha, dimana faktor ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan bahwa strategi usaha akan meningkat ditentukan oleh kekuatan-

kekuatan lingkungan. Menurut Keats and Hitt dalam Siagian (2007) lingkungan bisnis eksternal mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan bisnis eksternal penting untuk dipantau dan dianalisis.

Kondisi lingkungan yang selalu berubah menyebabkan masalah bagi manajer/pemilik di banyak perusahaan karena dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan. Untuk menjaga tingkat kinerja yang stabil dan dapat bertahan dalam siklus kehidupan yang panjang, maka menurut Charles & Susanne dalam David (2008) manajer tidak hanya harus mengenali perubahan lingkungan saja tetapi juga harus mempertimbangkan apakah perubahan lingkungan tersebut cukup penting sebagai dasar melakukan perubahan strategi perusahaan.

Beberapa rujukan memperlihatkan peran strategis manajer atau pemilik sebagai salah satu faktor penting untuk meraih kinerja superior sebuah perusahaan. Menurut Setyaningrum (2008) kesenjangan yang legitu lebar antara nilai-nilai manajerial dan karakteristik manajerial dalam strategi bisnis menjadi alasan mengapa kinerja perusahaan tidak pernah terwujud sesuai harapan. Karakteristik pemilik/pengusaha menurut Sarwoko (2008) merupakan faktor penentu keberhasilan melalui strategi usaha, semakin tinggi keberanian mengambil risiko, kemampuan inovasi, ambisi, imaginasi, tingkat agresivitas, dan rasa percaya diri akan menyebabkan semakin tinggi kemampuan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal (strategi bisnis), selanjutnya kemampuan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal akan menyebabkan tercapainya keberhasilan bisnis.

Keberhasilan bagi sebuah organisasi untuk membangun kinerja perusahaan tidak dapat dipisahkan dari kualitas seorang manajer. Peran manajer menjadi salah satu topik utama yang tidak akan pernah habis untuk didiskusikan dan diteliti. Menurut Bititci et al., (2011) keterlibatan manajerial dalam strategi bisnis karena adanya pemahaman untuk meyakinkan bahwa proses strategi bisnis dilaksanakan

secara menyeluruh, tidak ada perhatian tergantung apakah manajer/pemilik memiliki keahlian untuk menjalankan proses. Proses strategi bisnis tergantung pada sumber-sumber manajerial/pemilik tertentu.

Tjiptono (2002) mencatat bahwa strategi bisnis yang efektif di perusahaan kecil tergantung pada jenis usaha serta produk yang mereka dikembangkan. Tjiptono (2002) juga menemukan bahwa strategi bisnis UKM tertentu diadopsi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Forrest dalam Tjiptono (2002) mengamati bahwa perusahaan kecil harus mengembangkan strategi baru untuk bereaksi terhadap perubahan yang sifat bisnis seperti tercermin dalam faktor-faktor seperti meningkatnya persaingan, baik nasional maupun internasional, internasionalisasi meningkat dari pasar, dan pesaing global yang baru.

Setiap organisasi ataupun perusahaan tentu berharap dapat tumbuh dan berkesinambungan termasuk juga pada Usaha Kecil Menengah makanan di Kota Semarang. Menurut Sekda ketika berada di depan para pelaku UKM sebagaimana dikutip sebuah harian kabar Tribun Jateng 3 Desember 2015 dikatakan bahwa "Pertumbuhan UKM setiap tahunnya cukup signifikan dengan rata-rata mencapai 2,38% per tahun yang didominasi oleh usaha perdagangan dan industri. Hingga akhir tahun 2014, jumlah UKM yang terdata pada Dinas Koperasi dan UMKM Kota Semarang sebanyak 11.585 unit. Dari jumlah tersebut, perannya sungguh luar biasa, karena mampu menyerap tenaga kerja sebanyak kurang lebih 18.000 orang. Inilah yang mendorong Pemerintah Kota Semarang untuk terus memberdayakan eksistensi UKM melalui pembinaan kegiatan usaha, manajemen, membantu di bidang pemasaran dan juga permodalan agar UKM tidak hanya berkembang namun juga agar dapat mandiri".

UKM makanan di Kota Semarang mengharapkan pertumbuhan searah dengan kinerja perusahaan yang diharapkan. Namun kondisi ini berbalik ketika kinerja perusahaan yang tidak sesuai dengan harapan para pemilik UKM makanan. Hal tersebut teridentifikasi

dengan menurunnya jumlah UKM yang disajikan pada tabel.

Tabel 1.1
Data Pertumbuhan Jumlah UKM Makanan di Kota Semarang Tahun 2013- 2015

Tahun	Triwulan				Total	%
	I	II	III	IV		
2013	19	20	15	14	68	23,00
2014	40	29	2	56	127	42,00
2015	40	31	26	9	106	35,00
Total	99	80	43	79	301	100,00

Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang tahun 2013-2015, data yang diolah

Tabel 1.1 di atas menunjukkan bahwa UKM makanan di Kota Semarang dari jumlah UKM dari tahun ke tahun mengalami peningkatan, pada tahun 2013 sejumlah 68 UKM makanan, tahun 2014 sejumlah 127 UKM makanan dan tahun 2015 mengalami penurunan dengan jumlah 106 UKM makanan yang diakibatkan lemahnya kinerja perusahaan mengarah pada UKM. Jika diperhatikan di tahun 2015, arah kecenderungan jumlah UKM dari setiap triwulannya menurun merupakan pertanda buruknya perhatian manajer dalam membangun strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penurunan jumlah UKM makanan yang terjadi di Kota Semarang tersebut secara langsung memperlihatkan bahwa telah terjadi penurunan kinerja sebelum UKM yang bersangkutan tidak aktif berusaha lagi.

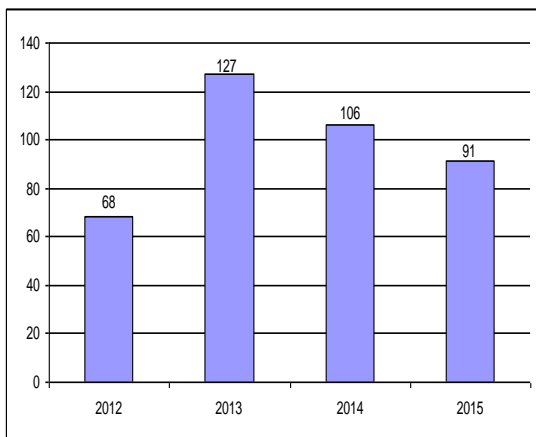
Pada latar belakang masalah telah dirumuskan 2 (dua) alasan pokok penelitian. Alasan yang pertama merujuk pada fenomena lapangan (bisnis) UKM makanan di Kota Semarang di mana jumlah UKM makanan memiliki kecenderungan menurun, di saat UKM bidang lain mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini sebagaimana dikatakan Sekretaris Kota Semarang bahwa "pertumbuhan UKM setiap tahunnya cukup signifikan dengan rata-rata mencapai 2,38% per tahun yang didominasi oleh usaha perdagangan dan industri. Hingga akhir tahun 2014, jumlah

UKM yang terdata pada Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang sebanyak 11.585 unit”.

Peningkatan UKM tersebut khususnya terjadi pada UKM di bidang perdagangan dan industri, tanpa diimbangi peningkatan UKM di bidang makanan. Dengan demikian fenomena seperti ini membebani Pemerintah Kota Semarang, dan sekaligus memotivasi untuk mewujudkan komitmen peningkatan kinerja di bidang UKM makanan. Pemerintah Kota Semarang dalam hal ini terus berupaya dan berkomitmen untuk memajukan UKM (termasuk UKM makanan) sebagai salah satu potensi yang wajib dikembangkan dengan menyediakan sarana pemasaran sesuai dengan amanat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Kota Semarang sebagai kota perdagangan dan jasa saat ini semakin mengokohkan slogan tersebut bukan hanya sebagai visi-nya saja akan tetapi realitas yang terjadi menunjukkan penurunan UKM di bidang kuliner, sebagaimana disajikan tabel di bawah.

Gambar 1.1

Data Jumlah UKM Kuliner di Kota Semarang



Sumber: Dinas Koperasi dan UKM Kota Semarang 2016, yang sudah diolah

Fenomena penurunan jumlah UKM makanan di atas tentunya sangat mempengaruhi iklim perekonomian mikro di Kota Semarang, khususnya yang berkaitan dengan penurunan jumlah tenaga kerja yang terlibat. Asumsinya adalah semakin banyak jumlah UKM, maka akan semakin banyak jumlah tenaga kerja yang diserap, sehingga apabila terjadi penurunan jumlah UKM

makanan, maka secara langsung akan mengurangi jumlah tenaga kerja yang dilibatkan. Terlepas dari besar kecilnya jumlah tenaga kerja yang kehilangan pekerjaannya sebagai akibat beberapa UKM makanan yang *collapse*, akan menjadi pemikiran tersendiri bagi Pemerintah Kota Semarang untuk mencari jalan keluarnya. Solusi ini wajib ditemukan mengingat setiap Pemerintah Kabupaten/Kota wajib mengembangkan serta menyediakan sarana pemasaran bagi UKM sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Oleh karena menjaga keberlangsungan UKM merupakan amanah undang-undang, maka Pemerintah Kota berkepentingan untuk mencari penyebab terjadinya penurunan jumlah UKM makanan di Kota Semarang tersebut.

Penurunan jumlah kuliner sebagaimana diuraikan di atas yang merupakan salah satu indikasi pengukuran variabel kinerja, menarik untuk diteliti melalui pendekatan temuan penelitian terdahulu, yang memperlihatkan bahwa kinerja suatu perusahaan (*small business*) dipengaruhi oleh variabel kemampuan manajemen, nilai-nilai pribadi, karakteristik pemilik (latar belakang pemilik), pengembangan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, strategi bersaing, strategi bisnis, lingkungan bisnis, teknologi dan orientasi kewirausahaan. Namun demikian, mengingat keterbatasan peneliti yang disesuaikan dengan aspek avabilitas data (ketersediaan dan kemudahan dalam memperoleh data), terkait observasi yang sudah dilakukan, maka diambil variabel faktor manajerial, lingkungan bisnis eksternal dan strategi bisnis yang diduga mempengaruhi kinerja UKM makanan di Kota Semarang.

Dari uraian di atas, dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pengaruh faktor manajerial/pemilik terhadap strategi bisnis ?
2. Apakah pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap strategi bisnis ?
3. Apakah pengaruh faktor manajerial/pemilik terhadap kinerja perusahaan ?
4. Apakah pengaruh lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan ?

5. Apakah pengaruh strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan ?

Penelitian ini bertujuan merumuskan jawaban akan masalah penelitian yang telah dirumuskan pada penelitian ini. Rumusan permasalahan yang telah dirinci dalam bentuk pertanyaan penelitian selanjutnya dijabarkan pada rincian tujuan penelitian berikut ini:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor manajerial sebagai pemilik terhadap strategi bisnis.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh dari lingkungan bisnis eksternal terhadap strategi bisnis.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh dari faktor manajerial sebagai pemilik terhadap kinerja perusahaan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh dari lingkungan bisnis eksternal terhadap kinerja perusahaan
5. Menguji dan menganalisis pengaruh dari strategi bisnis terhadap upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

2.1 Strategi Bisnis

Tunggal (2004) mengatakan strategi bisnis merupakan strategi yang harus dijadikan landasan berpikir didalam pembuatan strategi teknologi informasi karena didalam strategi tersebut disebutkan adanya visi dan misi perusahaan beserta target kinerja dari masing-masing fungsi dan struktur organisasi. Menurut Hamel dalam Rangkuti (2002), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, dan prioritas alokasi sumber daya.

Menurut David (2008), strategi merupakan cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan tindakan yang menurut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan yang banyak untuk merealisasikannya. Strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang paling tidak selama 5 (lima) tahun, oleh karena itu sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan.

Menurut Tjiptono (2002), istilah “strategi” berasal dari kata Yunani yaitu strategi yang artinya seni atau ilmu untuk menjadi Jendral”. Strategi juga bisa diartikan suatu rencana untuk pembagian dan penggunaan kekuatan militer dan militer pada daerah-daerah tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian strategi di atas, maka dapat disimpulkan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dalam perusahaan dan merupakan tindakan.

Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu sasaran jangka panjang. Dalam konsep mengenai strategi akan terus semakin berkembang sesuai kemajuan dunia. Strategi juga merupakan uraian mengenai langkah atau upaya yang dilakukan guna mencapai tujuan yang kemudian dijabarkan ke dalam kebijakan-kebijakan dan program-program. Menurut Pearce dan Robinson (2008) strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian bisnis menurut Alma (2004) adalah serangkaian usaha yang dilakukan satu orang atau lebih individu maupun kelompok dengan menawarkan barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan/laba. Sedangkan (Sugiyono, 2004) bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapat keuntungan dalam memenuhi kebutuhan masyarakat.

Berdasarkan paparan pengertian di atas, maka dapat dimaknai bahwa yang dimaksud dengan strategi bisnis adalah serangkaian usaha yang dilakukan perusahaan dengan menawarkan barang dan jasa untuk mencapai sasaran jangka panjang, yang diimplementasikan dalam kebijakan-kebijakan atau program-program bisnis guna mendapatkan keuntungan/laba.

2.2 Faktor Manajerial

Hopkins and Hopkins (1997) menyatakan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategi dapat menentukan derajat di mana perusahaan menjadi terkait dengan perencanaan strategis. Proses perencanaan strategis bergantung pada sumber-sumber manajerial tertentu. Faktor

personalitas manajerial yang berpengaruh pada perencanaan strategis dan keyakinan terhadap adanya hubungan antara perencanaan kinerja.

Henry dalam Hopkins and Hopkins (1997) menduga bahwa keterlibatan manajemen dalam perencanaan strategi adalah karena pemahaman untuk menyakinkan bahwa proses perencanaan strategi dilaksanakan secara komprehensif, sangat sedikit atau tidak ada perhatian tergantung apakah manajemen memiliki keahlian untuk menjalankan proses.

Eastlack & McDonald (2001) menemukan bahwa kinerja perusahaan akan lebih baik pada perusahaan yang melibatkan proses perencanaan strategi. Menurut Hopkins and Hopkins (1997) penemuan tersebut menunjukkan terdapat keyakinan pada para manajer bahwa perencanaan strategis dapat memberikan kemanfaatan terhadap perusahaan yang dipimpinnya.

Keahlian dalam perencanaan strategi ini menurut Higgins dan Vince (1993) termasuk di dalamnya adalah pengetahuan dan keahlian untuk penerapan perencanaan strategis. Pada penelitian yang terdahulu ditemukan bahwa kompetensi dalam perencanaan strategis dapat menentukan derajat perusahaan untuk menerapkan perencanaan strategis. Hopkins and Hopkins (1997) mengembangkan 2 (dua) variabel utama yaitu faktor personalitas manajerial yaitu keyakinan terhadap adanya hubungan perencanaan kinerja dan keahlian perencanaan strategis. Penjelasan ini berfokus pada pimpinan perusahaan.

2.3 Faktor Lingkungan Bisnis Eksternal

Lingkungan bisnis merupakan lingkungan yang dihadapi organisasi dan harus dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Aktivitas keseharian organisasi mencakup didalamnya interaksi dengan lingkungan kerja. Hal ini termasuk hubungannya dengan pelanggan, suppliers, serikat dagang dan pemegang saham.

Lingkungan bisnis sangat berperan dalam mempengaruhi penetapan strategi organisasi. Lingkungan organisasi dapat dibedakan; lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wheelen dan Hunger,

dalam Suyono (2011). Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*). Lingkungan internal juga perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan.

Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada di luar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang akan dihadapi perusahaan. Terdapat 2 (dua) perspektif untuk mengkonseptualisasikan lingkungan eksternal. Heizer dan Render dalam Suyono (2011) menyatakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan eksternal adalah kondisi perekonomian, budaya, demografi, dan peraturan pemerintah. Lain halnya dengan Bourgeois dalam Suyono (2011) yang mengatakan bahwa lingkungan eksternal dipengaruhi oleh konsumen, pesaing, pemasok, dan peraturan pemerintah.

Peluang dan ancaman sebagian berada di luar kendali organisasi sehingga disebut eksternal. Peluang dan ancaman eksternal (*External opportunities and threats*) menurut David (2008) mengacu pada ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta trend kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan organisasi di masa depan. Faktor *eksternal* tidak menunjukkan semua faktor yang mungkin mempengaruhi suatu bisnis akan tetapi ditujukan untuk mengidentifikasi variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dijalankan. Perusahaan harus dapat merespon secara agresif atau defensif terhadap faktor-faktor tersebut dengan memformulasikan strategi yang mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan pengaruh dari ancaman potensial.

Menurut Covin and Covin (2001) faktor lingkungan sangat berperan terhadap kondisi usaha, karena faktor lingkungan ini sangat menentukan strategi yang akan dijalankan. Mengikuti lini pemikiran ini, premis dasar dari studi yang dilakukan oleh Miller (1997) adalah strategi usaha secara meningkat telah ditentukan oleh kekuatan-kekuatan lingkungan.

Akibatnya fokus dari penelitian tersebut adalah menguji keterkaitan antara faktor-faktor lingkungan sebagai pengaruh perencanaan strategi dalam mencapai keunggulan bersaing. Menurut Hambrick dalam Abdalla dan Sammy (1995) lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Pengamatan lingkungan merupakan suatu proses penting dalam manajemen yang strategis, sebab pengamatan adalah mata rantai yang pertama dalam rantai tindakan dan persepsi yang memungkinkan suatu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Snyder dalam Abdalla dan Sammy (1995) juga mengemukakan bahwa pengamatan lingkungan sebagai monitoring, evaluasi dan penyebaran informasi pada lingkungan eksternal merupakan kunci para manajer dalam organisasinya. Sebelum CEO merumuskan strategi organisasi, mereka perlu meneliti lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi ancaman dan peluang organisasi.

2.4 Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan menurut Jeening dan Beaver (1997) merupakan tolak ukur keberhasilan dan perkembangan perusahaan kecil maupun menengah dan besar. Pengukuran terhadap pengembalian investasi, pertumbuhan, volume, laba, dan tenaga kerja pada perusahaan umum dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang kompleks dan merupakan tantangan besar bagi para peneliti, yang menurut Beal (2000) karena sebuah konstruk kinerja yang bersifat multidimensional dan oleh karena itu pengukuran kinerja dengan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Pengukuran kinerja menurut Bhargava et al. (1994) hendaknya menggunakan atau mengintegrasikan pengukuran yang beragam (*multi plemeasures*).

Wright et al., dalam Beal (2000) 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 banyak kekurangan. Misalnya ukuran ROI (*Return On Investment*) mempunyai kelemahan, karena terdapat berbagai macam metode pengukuran depresiasi, persediaan dan nilai *fixed cost*.

Lebih jauh Sapienza et al. dalam Beal (2000) mengemukakan 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 menjadi tidak valid. Untuk mengantisipasi tidak tersedianya data-data kinerja obyektif dalam sebuah penelitian, maka dimungkinkan untuk menggunakan ukuran subyektif, yang didasarkan pada persepsi manajer. Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Di samping itu penelitian Voss & Voss (2000) menunjukkan adanya korelasi yang erat antara ukuran kinerja subyektif dan ukuran kinerja obyektif.

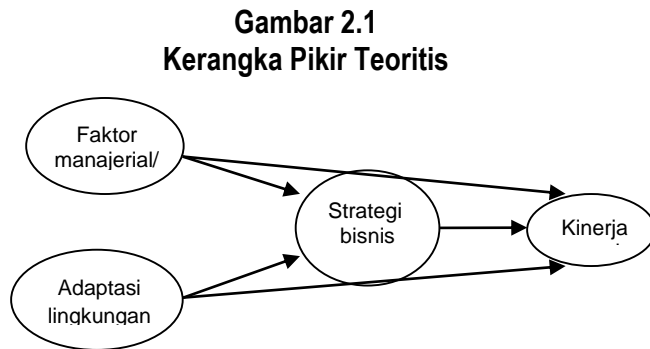
Berdasar uraian di atas, kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang didasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan.

Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian menurut Murphy, et.al. (1996) adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi. Barkham, et.al. dalam Wicklund (1999) menegaskan bahwa pertumbuhan penjualan merupakan indikator kinerja yang sangat lazim dan telah menjadi konsensus sebagai ukuran dimensi pertumbuhan terbaik. Lebih lanjut, Wicklund (1999) menambahkan bahwa pertumbuhan, dipicu oleh naiknya atas permintaan produk yang ditawarkan perusahaan yang berarti naiknya penjualan. Indikator pertumbuhan yang dipilih adalah pertumbuhan pangsa pasar (*market share*).

III. Kerangka Pemikiran Teoritis

Pengembangan model merupakan sebuah rumusan dari penelaahan beberapa penelitian terdahulu, yang merupakan kerangka pikir yang dihasilkan untuk mewujudkan tujuan penelitian ini. Penelitian yang dilakukan dengan menggunakan variabel tambahan yaitu strategi bisnis sebagai variabel intervening yang diduga mempunyai peranan dalam mengurangi ketidakpastian lingkungan bisnis eksternal.

Berdasarkan telaah pustaka dan hasil penelitian terdahulu peneliti menyusun kerangka pemikiran untuk mengetahui pengaruh faktor manajerial/pemilik dan lingkungan bisnis eksternal terhadap strategi bisnis dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dengan kerangka model sebagai berikut:



Sumber: dikembangkan dalam penelitian ini (2016)

Hipotesis Penelitian

Hipotesis 1	Semakin tinggi orientasi manajerial sebagai pemilik, maka semakin efektif strategi bisnis yang dikembangkan.
Hipotesis 2	Semakin kondusif lingkungan bisnis eksternal yang dikembangkan maka akan mampu meningkatkan strategi bisnis yang lebih efektif.
Hipotesis 3	Semakin tinggi orientasi manajerial sebagai pemilik, maka akan semakin tinggi kinerja UKM
Hipotesis 4	Semakin kondusif lingkungan bisnis eksternal yang

	dikembangkan maka akan semakin tinggi kinerja UKM
Hipotesis 5	Strategi bisnis yang tepat akan berperan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sumber: dirangkum dari hipotesis penelitian ini, (2016)

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini termasuk dalam tipe penelitian kausal yaitu untuk mengidentifikasi hubungan sebab akibat antar variabel, peneliti mencari tipe sesungguhnya dari fakta untuk membantu memahami dan memprediksi hubungan (Zikmund dalam Ferdinand, 2006).

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data subyek (*self report data*), yaitu jenis data penelitian yang berupa sikap, opini, pengalaman, atau karakteristik seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian atau responden (Indriantoro dan Supomo, 2004:145). Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data primer dan sekunder.

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian, atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro dan Supomo, 2004). Untuk penelitian ini populasi yang digunakan adalah pemilik UKM makanan di Kota Semarang. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan beberapa pertimbangan tertentu. Hair et.al dalam Ferdinand (2006) menyarankan bahwa ukuran sampel makanan adalah sebanyak 5 (lima) hingga 6 (enam) observasi untuk setiap *estimate parameter*, maka *estimate parameter*-nya berjumlah 20 maka jumlah sampel minimum adalah 100 (Ferdinand, 2006). Dengan demikian jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 106 responden.

IV. ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan analisis *Structural Equation Modelling (SEM)*. Model teoritis yang telah digambarkan pada diagram jalur sebelumnya akan dilakukan analisis berdasarkan data yang telah diperoleh.

Metode analisis SEM akan menggunakan input matriks kovarians dan menggunakan metode estimasi *maximum likelihood*. Pemilihan input dengan matriks kovarian adalah karena matriks kovarian memiliki keuntungan dalam memberikan perbandingan yang valid antar populasi atau sampel yang berbeda, yang kadang tidak memungkinkan jika menggunakan model matriks korelasi.

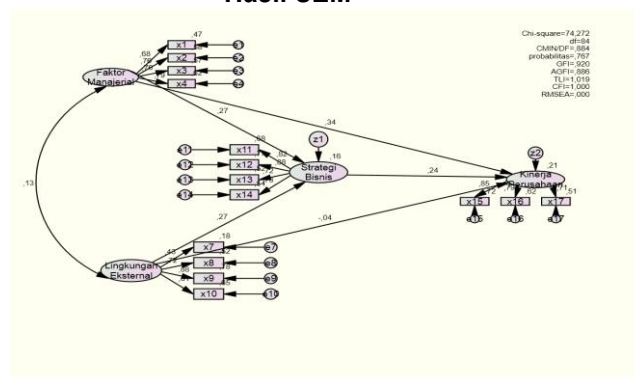
Sebelum membentuk suatu *full model SEM*, terlebih dahulu akan dilakukan pengujian terhadap faktor-faktor yang membentuk masing-masing variabel. Pengujian akan dilakukan dengan menggunakan model *confirmatory*

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi – Square	< 129,803 df 84	74,272	Baik
Probability	≥ 0.05	0,767	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0,001	Baik
GFI	≥ 0.90	0,920	Baik
AGFI	≥ 0.90	0,886	Marjinal
CMIN/df	≤ 2,00	0,884	Baik
TLI	≥ 0.95	1,019	Baik
CFI	≥ 0.95	1,000	Baik

factor analysis. Kecocokan model (*goodness of fit*), untuk *confirmatory factor analysis* juga akan diuji. Dengan program AMOS, ukuran-ukuran *goodness of fit* tersebut akan nampak dalam outputnya. Selanjutnya kesimpulan atas kecocokan model yang dibangun akan dapat dilihat dari hasil ukuran-ukuran *goodness of fit* yang diperoleh. Pengujian *goodness of fit* terlebih dahulu dilakukan terhadap model *confirmatory factor analysis*. Berikut ini merupakan bentuk analisis *goodness of fit* tersebut.

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)* secara full model, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk variable laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan melakukan uji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 4.2 dan Tabel 4.6

Gambar 4.2 Hasil SEM



Tabel 4.6 Hasil Pengujian Kelayakan Model Analisis SEM

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2016

Untuk uji statistik terhadap hubungan antar variable yang nantinya digunakan sebagai dasar untuk menjawab hipotesis penelitian yang telah diajukan. Uji statistik hasil pengolahan dengan SEM dilakukan dengan melihat tingkat signifikansi hubungan antar variable yang ditampakkan melalui nilai *Probabilitas (p)* dan dan *Critical Ratio (CR)* masing-masing hubungan antar variable. Untuk proses pengujian statistik ini ditampakkan dalam Tabel 4.7

Tabel 4.7 Standardized Regression Weight

		Est	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_	<--- Faktor_	,296	,125	2,360	,018	par_12
Bisnis	Manajerial					
Strategi_	<--- Lingkungan_	,468	,214	2,189	,029	par_13
Bisnis	Eksternal					
Kinerja_	<--- Strategi_	,220	,113	1,945	,052	par_14
Perusahaan	Bisnis					
Kinerja_	<--- Lingkungan_	-,059	,182	-,326	,744	par_15
Perusahaan	Eksternal					
Kinerja_	<--- Faktor_	,351	,128	2,735	,006	par_16
Perusahaan	Manajerial					

Sumber : Data penelitian yang diolah, 2016

4.3 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Analisis pengaruh ini digunakan untuk melihat seberapa kuat pengaruh suatu variabel

dengan variabel lainnya baik secara langsung, maupun secara tidak langsung. Interpretasi dari hasil analisis pengaruh ini akan memiliki arti yang sangat penting untuk mendapatkan suatu pilihan strategi yang jelas dalam sebuah organisasi. Sesuai dengan kajian teoritis dan hasil pengujian hipotesis sebelumnya, faktor manajerial dan lingkungan eksternal akan memiliki efek langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja perusahaan. Pengaruh tidak langsung dari kedua variabel tersebut adalah dengan terlebih dahulu melewati variabel strategi bisnis, yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil pengujian pengaruh total, pengaruh langsung dan tidak langsung dapat dilihat di dalam tabel 4.7, tabel 4.8 dan tabel 4.9 sebagai berikut:

Tabel 4.7
Pengaruh Total

	Lingkungan Eksternal	Faktor Manajerial	Strategi Bisnis	Kinerja Perusahaan
Strategi_Bisnis	,468	,296	,000	,000
Kinerja_Perusahaan	,044	,416	,220	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

Tabel 4.8
Pengaruh Langsung

	Lingkungan Eksternal	Faktor Manajerial	Strategi Bisnis	Kinerja Perusahaan
Strategi_Bisnis	,468	,296	,000	,000
Kinerja_Perusahaan	-,059	,351	,220	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2016.

Tabel 4.9
Pengaruh Tidak Langsung

	Lingkungan Eksternal	Faktor Manajerial	Strategi Bisnis	Kinerja Perusahaan
Strategi_Bisnis	,000	,000	,000	,000
Kinerja_Perusahaan	,103	,065	,000	,000

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

4.6. Pengujian Hipotesis

Setelah semua asumsi dapat dipenuhi, selanjutnya akan dilakukan pengujian hipotesis sebagaimana diajukan pada bab sebelumnya. Pengujian 5 hipotesis penelitian ini dilakukan

berdasarkan nilai *Critical Ratio* (CR) dari suatu hubungan kausalitas dari hasil pengolahan SEM sebagaimana pada tabel 4.10 berikut.

Tabel 4.10
Regression Weight Structural Equational Model

	Estt	S.E.	C.R.	P	Label
Strategi_Bisnis <--- Faktor_Manajerial	,296	,125	2,360	,018	par_12
Strategi_Bisnis <--- Lingkungan_Eksternal	,468	,214	2,189	,029	par_13
Kinerja_Perusahaan <--- Strategi_Bisnis	,220	,113	1,945	,052	par_14
Kinerja_Perusahaan <--- Lingkungan_Eksternal	-,059	,182	-,326	,744	par_15
Kinerja_Perusahaan <--- Faktor_Manajerial	,351	,128	2,735	,006	par_16

Sumber : Data primer yang diolah, 2016

4.6.1. Hasil Pengujian Hipotesis 1

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh faktor manajerial terhadap strategi bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,360 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,360 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor manajerial berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi orientasi manajerial sebagai pemilik, maka semakin efektif strategi bisnis yang dikembangkan. Hasil penelitian ini mendukung Mujib (2010).

Berdasarkan penelitian dan temuan atas pertanyaan terbuka, pemilik UKM perlu merencanakan strategi bisnis yang lebih matang demi keberlangsungan kinerja perusahaan jangka panjang.

4.6.2. Hasil Pengujian Hipotesis 2

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,189 dan dengan probabilitas sebesar 0,029. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,189 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan lingkungan

eksternal berpengaruh positif terhadap strategi bisnis. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan bisnis eksternal yang dikembangkan maka akan mampu meningkatkan strategi bisnis yang lebih efektif. Hasil penelitian ini mendukung Respati (2008).

Berdasarkan penelitian dan temuan atas pertanyaan terbuka, diharapkan dalam kondisi apapun pemilik UKM harus siap dan mampu menghadapi segala tantangan yang terjadi dilapangan untuk tercapainya tujuan sesuai dengan strategi bisnis yang direncanakan.

4.6.3. Hasil Pengujian Hipotesis 3

Parameter estimasi untuk pengujian faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,735 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,735 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Semakin tinggi orientasi manajerial sebagai pemilik, maka akan semakin tinggi kinerja UKM. Hasil penelitian ini mendukung Bititci, et.all (2011) dan Temtime Pansire (2004).

Berdasarkan penelitian dan temuan atas pertanyaan terbuka, terbukti bahwa semangat kerja keras, kegigihan pemilik UKM mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

4.6.4. Hasil Pengujian Hipotesis 4

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar -0,326 dan dengan probabilitas sebesar 0,744. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR -0,326 lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,744 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan lingkungan eksternal tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung Respati (2008).

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan pertanyaan terbuka, pemilik UKM perlu

menjaga kualitas dari produk terutama makanan yang disajikan terhadap konsumen.

4.6.5. Hasil Pengujian Hipotesis 5

Parameter estimasi untuk pengujian pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR 1,952 sebesar dan dengan probabilitas sebesar 0,052. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 1,952 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,052 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian Golvances (2006) dan Mujib (2010).

Berdasarkan hasil penelitian dan temuan atas pertanyaan terbuka, pemilik UKM perlu meninjau ulang strategi bisnis yang disiapkan demi keberlangsungan UKM yang dikelolanya.

BAB V

SIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN

5.1. Ringkasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model untuk menganalisa faktor manajerial dan faktor lingkungan bisnis eksternal terhadap strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja perusahaan sebesar 106 responden UKM makanan di Kota Semarang *research gap* yang telah disampaikan pada Bab I memunculkan masalah bahwa belum jelasnya faktor-faktor yang meningkatkan kinerja perusahaan pada pelaku usaha tersebut.

Telaah pustaka yang dilakukan peneliti dengan berbasis pada kinerja menuntun peneliti mengembangkan lima buah hipotesis empirik yang telah diuji dengan menggunakan perangkat lunak statistik AMOS 18. Model diuji berdasarkan data kuesioner yang diterima sebesar 106 responden UKM makanan di Kota Semarang.

5.2. Simpulan Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Simpulan dari lima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil pengujian pengaruh faktor manajerial terhadap strategi bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,360 dan dengan probabilitas sebesar 0,018. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H1 yaitu nilai CR sebesar 2,360 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,018 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor manajerial berpengaruh positif terhadap strategi bisnis.
- 2) Hasil pengujian pengaruh lingkungan eksternal terhadap strategi bisnis menunjukkan nilai CR sebesar 2,189 dan dengan probabilitas sebesar 0,029. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H2 yaitu nilai CR sebesar 2,189 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,029 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan lingkungan eksternal berpengaruh positif terhadap strategi bisnis
- 3) Hasil pengujian faktor manajerial terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar 2,735 dan dengan probabilitas sebesar 0,006. Kedua nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H3 yaitu nilai CR sebesar 2,735 yang lebih besar dari 1,96 dan probabilitas 0,006 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
- 4) Hasil pengujian pengaruh lingkungan eksternal terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR sebesar -0,326 dan dengan probabilitas sebesar 0,744. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H4 yaitu nilai CR -0,326 lebih kecil dari 1,96

dan probabilitas 0,744 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan lingkungan eksternal tidak berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

- 5) Hasil pengujian pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan menunjukkan nilai CR 1,952 sebesar dan dengan probabilitas sebesar 0,052. Kedua nilai tersebut diperoleh tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H5 yaitu nilai CR sebesar 1,952 yang lebih kecil dari 1,96 dan probabilitas 0,052 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

5.3. Kesimpulan atas Masalah Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah mencari jawaban atas masalah penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah: "bagaimana meningkatkan kinerja perusahaan?". Hasil dari penelitian ini membuktikan dan memberi kesimpulan untuk menjawab masalah penelitian secara singkat menghasilkan dua (2) proses dasar untuk meningkatkan faktor manajerial dan lingkungan eksternal dalam meningkatkan strategi bisnis antara lain yaitu:

Pertama, untuk mendapatkan strategi bisnis dalam mempengaruhi kinerja perusahaan adalah melihat besarnya faktor manajerial.

Kedua, untuk mendapatkan strategi bisnis dalam mempengaruhi kinerja perusahaan adalah melihat besarnya lingkungan eksternal.

5.5 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat disarankan melalui poin-poin sebagai berikut:

1. Faktor manajerial
Peran pemilik UKM diharapkan mampu melakukan analisis lingkungan eksternal bisnis sebagai kemampuan dalam menyusun strategi bisnis. Hal ini memcerminkan bahwa keberhasilan dalam menyusun strategi bisnis akan dipengaruhi bagaimana karakteristik pemilik UKM itu sendiri.

2. Lingkungan bisnis
UKM diharapkan tetap eksis terutama dalam menghadapi situasi lingkungan bisnis yang selalu berubah-ubah. Disinilah peran pemilik UKM yang harus mampu mengatasinya dimana pemilik harus mampu menyesuaikan dengan kondisi lingkungan bisnisnya.
3. Strategi bisnis
Kemampuan pemilik UKM dalam menyusun strategi bisnis akan menentukan keberhasilan usaha. Semakin tinggi kemampuan pemilik UKM dalam menyusun strategi bisnis maka akan semakin tinggi pula tingkat keberhasilan usaha. Karena strategi bisnis merupakan cara yang ditempuh pemilik UKM untuk mencapai tujuannya. Sehingga pemilik UKM diharapkan mampu menyusun strategi bisnis yang baik.
4. Kinerja perusahaan
Penelitian ini diharapkan menjadi referensi para pelaku UMK dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan melihat faktor-faktor yang ada seperti faktor manajerial dan lingkungan eksternal agar lebih tanggap lagi dalam menghadapi perubahan sehingga mampu memiliki strategi bisnis yang baik.

5.6. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan penelitian yang dapat ditarik dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dengan waktu yang sangat singkat peneliti melakukan penyebaran

kuesioner sehingga banyak responden yang tidak bisa diwawancarai secara mendalam.

5.7. Agenda Penelitian Mendatang

Hasil-hasil penelitian ini dan keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian dapat dijadikan sumber ide bagi pengembangan penelitian ini dimasa yang akan datang, maka perluasan penelitian yang disarankan dari penelitian ini adalah menambah variabel independen misalnya : keunggulan bersaing, kualitas aset stratejik, orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdalla, Moh and Sammy, Danny: "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy". *Strategic Management Journal*. 8-1987.
- Akyol, Ayse dan Gary Akehurst. 2003. "An Investigation of Export Performance Variations Related to Corporate Export Market Orientation". *European Business Review*, vol.15, p.5-19.
- Alarape, dan Aderemi A, 2009. "Assessing The Relationship Between Perceived Business Environment and Firm's Entrepreneurial Orientation". *Ethiopian Journal of Environmental Studies and Management*, Vol. II No. 1.
- Anura De Zoysa, Herath, Siriya Kanthi. 2007. "The Impact of owner/manager's mentality on financial performance of SMEs in Japan", *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 7.
- Baum, Michael; Zou, Shaoming dan Simona Stan. 2001. "The Determinants of Export Performance: a Review of The Empirical Literature Between 1987 and 1997". *International Marketing Review*, vol. 15, p.333-356.
- Becker, Knight; Bertoneche, M. and Campbell, B. 2001. "Financial Performance Butterworth-Heinemann", Oxford.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., Bourne, M. (2011). *Managerial processes: business process that sustain performance* (Vol. 31).
- Covin, J.G. and Covin, M.B. 2001. "Strategic Decision Making in an Intuitive vs Technocratic Mode: Struktur and Environmental Consideration". *Journal of Business Research*, Vol. 52. pp. 51-67.
- Craig, June & Grant, Colleen. 2003. "Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance. The Case of Canadian High-Technology SMEs". *International Marketing Review*, vol. 21 : p. 474-495.
- David, Neils. 2008. "Management Influences on Export Performance: A Review of The Empirical Literature 1998-2007". *International Marketing Review* Vol.6, p.7-26.
- Eastlack, Cooper, McDonald, R. 2001. *Business Research Method*, Seven Edition. McGraw-Hill, International Edition, Boston.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*, Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ferdinand, Augusty. 2006. *Structural Equation Modelling* Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Goncalves, Andre Ribeiro. 2006. "The Role of Internal and External Factors in the Performance of Brazilian Companies and its Evolution Between 1990 and 2003". *Brazilian Administration Review*. Volume 3, Nomor 2, art. 1, p. 1-14, July/Dec. 2006
- Hashim, Mohd Khairuddin. 2002. Moderating Effect of Technology on The Business Strategy-Performance Relationship in Malaysian SMES". New York: Nova Science Publishers, Inc.
- Hopkins, Morris, M & Hopkins, Paul J. 1997, "The Relationship Between Entrepreneurship Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing* 2 (3), 247-59
- Kotey, B and Meredith, G.G, 2007. "Relationship Among Owner/Manager Personal Values and Perceptions, Business Strategies, and Enterprise Performance, *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, No. 2, pp. 37-64.
- Mason, Roger B. 2007. "The external environment's effect on management and strategy: A complexity theory approach". *Management Decision*. Vol. 45 No. 1, 2007. pp. 10-28 Emerald Group Publishing Limited 0025-1747 DOI 10.1108/00251740710718935.

- Mujib, Moh. Fatkhul. 2010. "Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh Secara Langsung dan Tidak Langsung terhadap Kinerja Usaha Kecil & Menengah (UKM) (Studi Pada Pelaku UKM di Kabupaten Kebumen)". *Tesis*. Fakultas Ekonomi-Universitas Diponegoro. Semarang.
- O'Regan, Nicholas, Martin Sims and Abby Ghobadian. 2005, "High Performance: Ownership and Decision Making in SME's", *Management Decision*, Vol 43 No. 3 p. 382.
- Olson, S.F. and Currie, H.M. 2002, "Female entrepreneurs: personal value systems and business strategies in a male-dominated industry", *Journal of Small Business Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 49-57.
- Papadaki, E. & Chami, B., 2002. "Growth Determinants of Micro-Businesses in Canada". *Small Business Policy Branch Industry Canada*.
- Pearce II J.A., and Robinson Jr. R.B. 2008. *Strategic Management Formulation, Implementation, and Control*, 10th ed. McGraw-Hill. New Jersey.
- Prevos, Petter. 2005. "Strategic Management and Business Performance, sebuah essay" dalam www.prevos.net, diambil pada 10 Oktober 2011.
- Rangkuti, Freddy. 2002. *The Power of Brands: Teknik Mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek plus Analisis Kasus dengan SPSS*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Respati, Bayu. 2008. "Build Business Strategies Through Bank Credit Facility And The Business Environment In Improving Corporate Performance". *Journal of Small Business Management*
- Rue, L.W. and Ibrahim, N.A. 2008. "The relationship between planning sophistication and performance in small businesses", *Journal of Small Business Management*, 36 (4): 24-32.
- Sarwoko, E. & Hadiwidjojo, D. 2013. "Entrepreneurial Characteristics and Competency as Determinants of Business Performance in SMEs. IOSR. *Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 7(3): 31038.
- Sarwoko, E. 2007. Kajian faktor-faktor penentu keberhasilan, 226-239.
- Sekretariat Negara Republik Indonesia. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Kecil Mikro dan Menengah. Sekretariat Negara Republik Indonesia. Jakarta.
- Setyaningrum, 2008. "Relationship Between Personal Values Owners/Managers With Business Strategy in Improving Performance". *Journal of Business and Management*
- Shiamwama, Simon Mamadi; Joshua Amakanya Ombayom dan Mildred Shibona Mukolwe. 2014. "Internal Factors Affecting the Performance of Businesses of Retirees in Kakamega Municipality". *International Journal of Business, Humanities and Technology* Vol. 4 No. 2; March 2014.
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta.
- Sinarasri, Andwiani. 2013. "Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada Pedagang Kaki Lima Bidang Kuliner di Semarang)". *Tesis*. Universitas Diponegoro.
- Sugiyono. 2004, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tambunan, Tulus T.H, 2002, *Usaha Kecil dan Menengah di Indonesia: Beberapa Isu Penting*, Salemba Empat, Jakarta.
- Temtime, Z.T and Pansiri, J. & Box, M. 2004. "Assessing managerial skills in SMEs for capacity building. Emerald publishing group Ltd". *Journal of management development*, 27(2), 251-260.
- Tjiptono, Fandy. 2002. *Strategi Bisnis Modern*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Tunggal, I.E. 2004. "Analisis Pengaruh Adaptasi Produk Terhadap Peningkatan Kinerja Pemasaran Ekspor Pada Perusahaan Industri Kayu Mebel di Jawa Tengah". *Tesis*. Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro (Tidak Dipublikasikan).
- Verheul, I., Uhlaner, L. and Thurik, A.R. 2002. "What is an entrepreneur? Self-image, activities and gender", *Proceedings of the International Council for Small Business, 47th World Conference*, San Juan, 16-19 June.

- Wheelen, Thomas L. and Hunger, David J. 2007. *Strategic Management and Business Policy*. 8th ed. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zhou, Lucia & Wit, Mattias. 2009. "Entrepreneurial Orientation, Risk Taking and Performance in Family Firms". *Family Business Review*, Vol. 20 No. 1, 2007, pp. 33-47.
- Zimmerer, Jack Z. 2008. "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour: A Critique and Extension". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18, 1993, pp. 37-48