

# PENGARUH ORIENTASI WIRAUSAHA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN KECIL DENGAN LINGKUNGAN DAN STRATEGI SEBAGAI VARIABEL MODERAT (STUDI KASUS PADA INDUSTRI ANEKA DI KOTA SEMARANG)

Mohamad Nasir

*Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*

Agus Handoyo

*Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang*

## **Abstract**

*Studies examining the effect of entrepreneurial orientation on firm performance, in which environment and strategy act as moderating variable. The main focus of the study is an approach using contingency theory. The theory states an assessment on how to overlook the effect of fit or match interactions between entrepreneurial orientation as independent variable and environment and strategy as moderating variables influence firm performance as dependent variable. Object of the study is multiple small industry available in Semarang with the respondents are the management of the industries. Data available was gained from distributed questioner directly to the respondents according to the multiple small industries listed in Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Semarang Municipality.*

*Entrepreneurial orientation is conceptualized into dimensions such as innovativeness, proactiveness, and risk taking. Environmental variables are derived from heterogeneity, dynamism and unpredictability. Strategy as moderating variable consists of such dimensions as variable marketing differentiation, innovative differentiation, and cost leadership. Moderating regression analysis was used for examining the direction of interaction relationship.*

*Findings from the study shows that both environment and strategy moderate the relationship entrepreneur orientation to firm performance. Partial derivative approach illustrates a positive relationship available between the characteristic of moderations. Thus, the higher the value of moderate variables, the higher the effect of independent variables towards the performance of the firm. Unlike the proposed hypotheses, this study explains that cost leadership strategy as moderate variable indeed positively moderated towards the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance.*

**Key words** : Entrepreneurial Orientation, Environment, Strategy, Contingency Theory, Moderating Regression Analysis, partial derrivative.

## LATAR BELAKANG PERMASALAHAN

**M**enyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebuah konstruk yang umum digunakan untuk mengukur dampak dari sebuah orientasi strategi perusahaan (Chakravarthy & Balaji, 1986). Penurunan kinerja perusahaan tentu menjadi masalah dan merupakan tantangan bagi orientasi strategi perusahaan untuk dapat terus mempertahankan kinerja perusahaan dengan baik melalui satu orientasi strategi agar dapat bertahan di dalam industri tersebut. Untuk mengatasi tantangan, teori manajemen menyatakan bahwa pendekatan orientasi kewirausahaan dalam pembuatan keputusan adalah sangat penting bagi sukses organisasi. Proses pembuatan keputusan, mereferensikan penerapan sebuah "*entrepreneurial orientation*" seperti yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996).

Penerapan konsep orientasi wirausaha pada perusahaan terdapat dalam literatur strategi (Lumpkin dan Dess, 1996). Sebagai contoh, Miller (1983) memberikan konsep operasional dari orientasi wirausaha sebagai suatu orientasi untuk berusaha menjadi yang pertama dalam inovasi produk pasar, berani mengambil resiko dan melakukan tindakan proaktif untuk dapat mengalahkan pesaing. Perusahaan yang menggunakan pendekatan kewirausahaan dalam pembuatan strategi adalah perusahaan yang unik bila dibandingkan dengan perusahaan lain. Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi wirausaha adalah pengambil resiko, tidak seperti perusahaan konservatif yang sifatnya cenderung bertahan dan menghindari resiko dalam upaya untuk melindungi keberhasilan yang lalu. Bagi perusahaan yang berada dalam kondisi ketidakpastian lingkungan, orientasi wirausaha adalah merupakan suatu pendekatan yang penting bagi organisasi.

Banyak peneliti yang melakukan penelitian mengenai bagaimana kesesuaian hubungan antara strategi dan lingkungan dapat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Miller, 1988, Covin dan Covin 1990; Lee dan Miller, 1996, Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Zahra dan Neubaum, 1998; Wiklund, 1999; ). Kesesuaian dan keselarasan antara strategi dan lingkungan inilah yang merupakan dasar dari teori kontingensi. Teori kontingensi menyatakan bahwa kesesuaian hubungan antara lingkungan dan strategi akan membawa hasil pada kinerja yang memuaskan (Lee dan Miller, 1996). Miller (1991) menyatakan bahwa semakin tidak pasti suatu lingkungan, semakin dinamis dan tidak dapat diprediksi suatu lingkungan; maka kesesuaian penggunaan strategi orientasi wirausaha dengan lingkungan mempunyai peranan yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Lebih jauh lagi Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitiannya menyatakan bahwa interaksi hubungan antara orientasi wirausaha dengan lingkungan serta interaksi hubungan antara orientasi wirausaha dengan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Pada sisi yang lain Hart (1992) menyatakan bahwa organisasi dengan tipe wirausaha adalah berhubungan dengan kinerja yang rendah. Hart dalam penelitiannya menemukan bahwa perusahaan dengan manajer puncak wirausaha adalah lebih berhubungan dengan kinerja yang rendah bila dibandingkan dengan pendekatan yang lain.

Perbedaan hasil penelitian antara keduanya ini menjadikan penelitian mengenai orientasi wirausaha ini menarik untuk diteliti di mana dokumentasi secara empiris mengenai orientasi wirausaha terhadap kinerja ini masih sangat kurang (Zahra, 1993). Dalam situasi ekonomi Indonesia pada umumnya dan industri aneka di kota Semarang pada khususnya, penelitian mengenai orientasi wirausaha ini menarik untuk dilakukan,

sehingga dengan demikian penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja dengan lingkungan dan strategi sebagai variabel moderat terhadap industri kecil jenis aneka di kota Semarang.

## Telaah Pustaka

### *Teori Kontinjensi*

Telaah pustaka ini memusatkan perhatian pada pengaruh hubungan interaksi antara orientasi wirausaha perusahaan, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui pendekatan teori *kontinjensi*. Proposisi umum dalam teori ini adalah bahwa kinerja perusahaan merupakan konsekuensi *fit* atau *match* atau ke-*pas*-an antara dua atau lebih faktor-faktor (Van de Ven dan Drazin, 1985). Berbagai faktor ini antara lain adalah faktor eksternal (lingkungan), strategi kompetisi, faktor tipologi struktur organisasi, faktor budaya organisasi, faktor teknologi dan sumber daya, yang akhirnya semua ini bermuara pada kinerja perusahaan. Dalam studi yang telah ada dinyatakan orientasi wirausaha yang digunakan dalam organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Dess, Lumpkin dan Covin, 1997; Wiklund, 1999; Zahra dan Neubaum, 1998). Hubungan ini tidak secara langsung demikian, tetapi terdapat faktor kontekstual yang ada dalam hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Semakin *fit* hubungan antara orientasi wirausaha dengan faktor kontekstual, semakin tinggi kinerja yang dicapai oleh sebuah perusahaan. Dalam suatu riset konseptual dalam upaya untuk melakukan klarifikasi mengenai konstruk orientasi wirausaha dan hubungannya dengan kinerja perusahaan Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa faktor-faktor kontekstual ini diantaranya adalah faktor lingkungan dan strategi.

Riset yang dilakukan dalam penelitian ini adalah untuk meneliti lebih jauh faktor kontekstual *uncertainty* dalam hal ini variabel lingkungan ekstern dan faktor strategi dalam kaitannya dengan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan. Argumentasi yang mendukung riset ini adalah adanya kenyataan bahwa dalam perspektif manajemen strategi dan

pendekatan teori kontingensi, penelitian mengenai orientasi wirausaha perlu memperhatikan lingkungan dan strategi sebagai faktor kontekstual penting yang mempunyai dampak kuat terhadap kinerja perusahaan (Hamel dan Prahalad, 1994, Lumpkin dan Dess, 1996).

### *Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis*

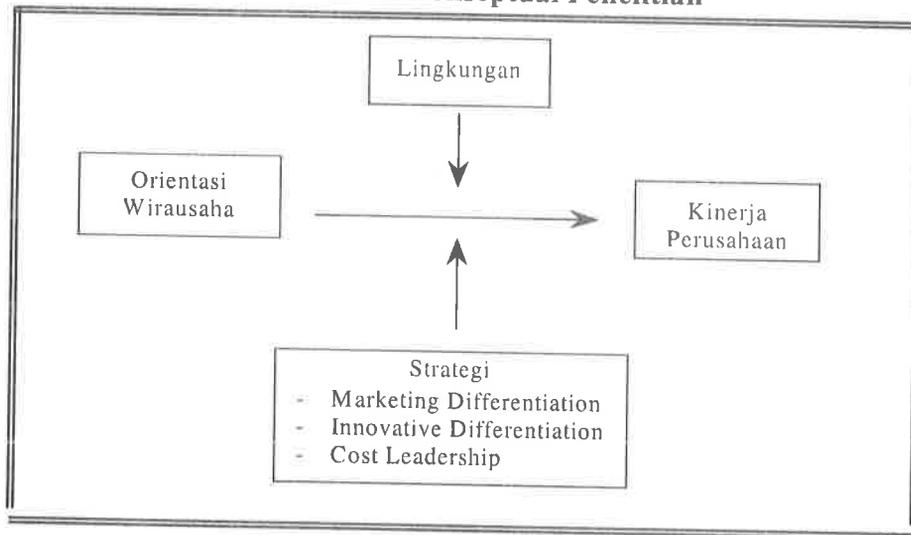
Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini didasarkan pada model dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang berjudul "*Entrepreneurial Strategy Making And Firm Performance: Tests of Contingency And Configurational Models*" dengan beberapa perubahan. Dalam penelitian tersebut terdapat satu variabel independen yaitu pembuatan strategi wirausaha dan satu variabel dependen yaitu kinerja. Dua variabel lain yang digunakan untuk menguji hubungan diantara pembuatan strategi wirausaha dan kinerja sebagai variabel moderat adalah lingkungan dan strategi. Lingkungan didasarkan pada pengukuran dimensi lingkungan dari Miller (1983) yang terdiri dari heterogenitas (*heterogeneity*), dinamika (*dynamism*) dan dapat tidaknya lingkungan diprediksi (*unpredictability*) lingkungan. Variabel strategi sebagai variabel moderat yang kedua didasarkan pada konsep strategi generik dari Porter (1985) yang kemudian dimodifikasi oleh Miller (1986, 1988).

Perubahan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan variabel orientasi wirausaha dengan dimensi dari Zahra (1998) yang merupakan modifikasi dari Miller (1983) sebagai pengganti variabel pembuatan strategi wirausaha Miller (1983) yang digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dalam penelitian tersebut. Penelitian ini memfokuskan pada pendekatan teori kontingensi atau pendekatan interaksi dalam hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan.

Perubahan yang dilakukan bertujuan untuk menyesuaikan dengan kondisi penelitian yang akan dilakukan dan agar mendapatkan suatu persepsi yang berbeda dibandingkan dengan penelitian yang telah ada. Berdasarkan penelaahan atas hasil penelitian Dess, Lumpkin dan Covin (1997) dikembangkan kerangka pemikiran teoritis sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini.

Gambar 1

Model Konseptual Penelitian



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
- H2: Interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi diferensiasi pemasaran akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
- H3: Interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi kepemimpinan biaya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.
- H4: Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan semakin tinggi apabila tingkat strategi kepemimpinan biaya rendah, dan pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah bila strategi kepemimpinan biaya tinggi.

### Metodologi

#### *Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel*

Obyek penelitian ini adalah industri kecil jenis industri aneka pada kota Semarang. Alasan dipilihnya jenis industri ini sebagai obyek penelitian adalah karena berdasarkan pada survey awal penelitian, diketahui bahwa jenis industri ini mempunyai permasalahan

dengan kinerja perusahaannya.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua industri kecil jenis industri aneka di kota Semarang. Berdasarkan data terakhir yaitu data pada tahun 2000 pada kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang maka diperoleh jumlah populasi sebanyak 196 unit usaha.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah industri kecil jenis aneka di kota Semarang yang terdaftar pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang serta telah beroperasi selama minimal tiga tahun, yang mana berdasarkan data yang terdapat pada Kantor Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Semarang adalah sebanyak 164 perusahaan. Dengan demikian teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel purposif, yaitu teknik pengambilan sampel yang didasarkan pada pertimbangan tertentu, yang mana dalam penelitian ini pertimbangan yang digunakan adalah usia perusahaan (Sugiyono, 1999).

#### *Pengukuran Variabel*

##### *Pengukuran Variabel Independen*

**Orientasi Wirausaha** adalah orientasi perusahaan yang menggunakan inovasi, mengambil resiko

dan proaktif dengan tujuan untuk mengalahkan pesaing. Orientasi wirausaha terdiri dari tiga dimensi seperti yang digunakan oleh Zahra (1998) yaitu: *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking*. Pengukuran menggunakan 10 poin skala likert dari angka 1 sangat tidak setuju hingga 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai dari jawaban yang diberikan oleh responden berarti semakin tinggi pula tingkat orientasi wirausaha yang dilakukan oleh perusahaan.

#### **Pengukuran Variabel Moderat**

**Lingkungan** adalah faktor diluar perusahaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan. Pengukuran dimensi lingkungan menggunakan dimensi dari Miller (1988) dan juga digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997) Pengukuran mengenai variabel lingkungan menggunakan 10 poin skala Likert dari angka 1 sangat tidak setuju hingga 10 sangat setuju. Semakin tinggi nilai dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden berarti semakin tinggi pula tingkat pengaruh lingkungan terhadap perusahaan.

**Strategi** adalah tindakan-tindakan yang dilakukan perusahaan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Pengukuran variabel menggunakan dimensi dari Porter (1985) yang kemudian dimodifikasi oleh Miller (1986, 1988) serta digunakan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Pengukuran dilakukan menggunakan skala Likert 10 poin. Jawaban diukur mulai dari poin 1 "sangat tidak penting" hingga poin 10 "sangat penting". Semakin tinggi nilai jawaban responden berarti semakin tinggi pula tingkat strategi yang diambil oleh perusahaan.

#### **Pengukuran Variabel Dependen**

**Kinerja Perusahaan** adalah ukuran keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan. Kinerja diukur dengan meminta respon dari individu untuk mengisi penilaian berdasarkan skala 10 poin dari Likert mulai dari "Kinerja Sangat Rendah" hingga "Kinerja Sangat Tinggi". Kuesioner menanyakan responden untuk "menilai kinerja perusahaan selama tiga tahun terakhir". Semakin tinggi nilai jawaban yang diberikan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja perusahaan yang bersangkutan.

#### **Metode Analisis Data**

Persamaan regresi moderat yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hubungan variabel moderat seperti yang dikemukakan oleh Riyanto (2001) dan Venkatraman (198) yaitu :

$$Y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_1x_2$$

Dimana:

- Y = Variabel dependen
- $x_1$  = Variabel independen
- $x_2$  = Variabel moderat
- $x_1$  dan  $x_2$  = Interaksi antara variabel independen dengan variabel moderat
- a = intercept
- b = slope

Penelitian ini menggunakan pendekatan interaksi yang bertujuan untuk menjelaskan bahwa variasi kinerja perusahaan dipengaruhi oleh interaksi dari dua variabel independen. Schoonhoven (1981), Govindrajana (1986) dalam Mardiyah (2001), Venkatraman (1989) dan Riyanto (2001) mengungkapkan bahwa pengaruh utama (*main effect*) dari masing-masing variabel independen tidak dapat diinterpretasikan, fokus utama dari persamaan regresi moderat adalah terletak pada signifikansi indeks koefisiennya dan sifat pengaruh interaksi dalam persamaan tersebut. Jika koefisien b (Beta) pada hubungan interaksi antara variabel independen signifikan dan positif ( $b_{interaksi} > 0$ ), maka interaksi persamaan moderat tersebut signifikan dan menunjukkan bahwa hipotesis didukung. Sebaliknya apabila koefisien b dari interaksi variabel independen tidak signifikan, maka interaksi dalam persamaan moderat tersebut tidak signifikan pula (Mardiyah, 2001). Dan pembahasan selanjutnya dilakukan secara matematik perhitungan *partial derivative* untuk melihat arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel. Efek *non-monotonic* menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dipengaruhi oleh *variabel moderating*.

Pengujian efek *non-monotonic* dilakukan untuk melihat arah hubungan antara variabel independen dan variabel moderat, dan dilakukan dengan cara 1). membuat turunan parsial dari persamaan regresi yang

ada, 2) menentukan nilai dari titik infleksi (*inflection point*), dan 3) menghubungkan titik-titik yang ada di sumbu Y dan sumbu X dalam bentuk garis lurus (kurva).

### Analisis Data dan Hasil Penelitian

#### Diskripsi Statistik

Analisis didasarkan dari jawaban responden sebanyak 124 responden. Berdasarkan data yang diperoleh maka dapat diketahui diskripsi statistik seperti yang ada pada tabel 1

Sementara rata-rata tingkat innovative differentiation industri kecil aneka di kota Semarang adalah rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata innovative differentiation industri kecil aneka sebesar 8,60 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran aktual dan teoritis yaitu sebesar 9,5 dan 10. Sedangkan rata-rata tingkat strategi cost leadership industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-

**Tabel 1**  
**Deskripsi Statistik**  
**Orientasi Wirausaha, Lingkungan, Strategi dan Kinerja Perusahaan**

Variabel	Rata-rata	Deviasi Standar	Kisaran Aktual	Kisaran Teoritis
Orientasi Wirausaha	44,52	16,54	9 – 78	9 – 90
Lingkungan	41,41	15,40	14 – 76	8 – 80
Marketing Differentiation	12,43	6,64	3 – 27	3 – 30
Innovative Differentiation	8,60	5,14	2 – 19	2 – 20
Cost Leadership	10,86	4,36	2 – 18	2 – 20
Kinerja perusahaan	12,97	6,04	3 - 24	3 - 30

Sumber: Hasil Penelitian, 2001

Berdasarkan diskripsi statistik tersebut dapat disimpulkan bahwa secara umum rata-rata tingkat orientasi wirausaha industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata orientasi wirausaha industri kecil aneka sebesar 44,52 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 45. Secara umum rata-rata tingkat pengaruh lingkungan dari industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup tinggi. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata lingkungan dari industri aneka di kota Semarang sebesar 41,41 yang mana berarti nilai ini lebih tinggi bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 40. Rata-rata tingkat marketing differentiation industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata strategi marketing differentiation industri kecil aneka sebesar 12,43 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis yaitu sebesar 15.

rata cost leadership industri kecil aneka sebesar 10,86 yang mana berarti nilai ini lebih besar bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran aktual dan teoritis yaitu sebesar 9 dan 10. Terakhir, rata-rata tingkat kinerja perusahaan industri kecil aneka di kota Semarang adalah cukup rendah. Hal ini dapat diketahui dengan melihat nilai rata-rata kinerja perusahaan industri kecil aneka sebesar 12,97 yang mana berarti nilai ini lebih kecil bila dibandingkan dengan nilai tengah dari kisaran teoritis sebesar 15.

#### Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS dan apabila hasil koefisien korelasi Pearson dan Spearman yang ada menunjukkan hasil lebih kecil dari 0,3 berarti instrumen pengukuran tersebut tidak valid. Sebaliknya bila nilai koefisien korelasi Pearson dan Spearman menunjukkan nilai lebih besar dari 0,3 maka instrumen pengukuran tersebut adalah valid. Dan instrumen pengukuran dikatakan reliabel atau handal jika nilai

koefisien  $\alpha$  sama dengan atau lebih besar dari 0,6 (Sugiyono, 1999).

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas dari instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini maka dapat diketahui bahwa butir-butir pertanyaan yang ada dalam penelitian ini semuanya adalah valid dan reliabel. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien alpha, koefisien korelasi Pearson dan Spearman antar pertanyaan dalam penelitian adalah diatas 0,3 dan menurut Hair (1985) semakin tinggi koefisien korelasi (mendekati nilai 1) maka akan semakin valid dan reliabel butir-butir pertanyaan dalam penelitian. Setelah dilakukan uji keandalan, kemudian dilakukan uji asumsi klasik sebelum dilakukan uji regresi. Yaitu uji multikolinieritas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Hasil uji tersebut menunjukkan bahawa semua asumsi klasik telah terpenuhi secara statistik, selanjutnya model tersebut dapat dilakukan uji regresi.

**Pengujian Hipotesis**

**a. Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel lingkungan sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian dengan menggunakan multiple regression ini nampak dalam tabel 2 berikut ini.

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 2

menunjukkan bahwa secara signifikan interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,009398 pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  dengan nilai F sebesar 62,994 signifikan pada  $p = 0,000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel lingkungan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan nantinya akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 20,134 - 0,400 X_1 - 0,140 X_2 + 0,009398 X_1 X_2 \dots (1a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut:

$$\delta Y / \delta X_1 = -0,400 + 0,009398 X_2 \dots (1b)$$

$$X_2 = 0 \quad \delta Y / \delta X_1 = -0,400$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \quad X_2 = -(-0,400 / 0,009398) = 42,56$$

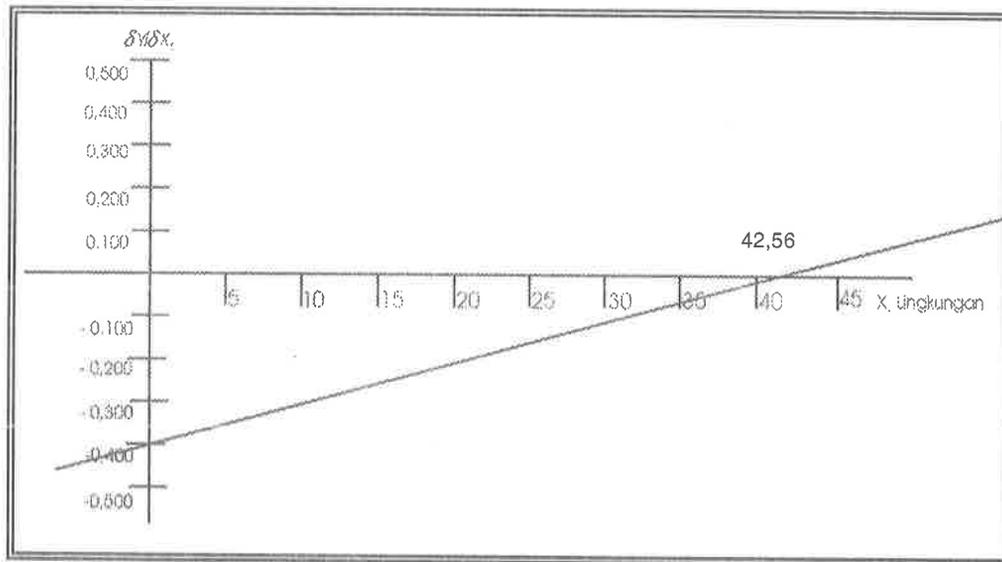
Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ( $\delta Y / \delta X_1$ ) terletak pada angka -0,400, dan titik yang memotong sumbu X ( $X_2$ ) pada angka 42,56 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek non-monotonic dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 1.

**Tabel 2**  
**Interaksi Orientasi Wirausaha dan Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan**

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p -value
Orientasi Wirausaha	$\beta_1$	-0,400	0,056	-7,115	0,000
Lingkungan	$\beta_2$	-0,140	0,060	-2,317	0,022
Interaksi	$\beta_3$	0,009398	0,001	6,933	0,000
Konstanta	$\beta$	20,134	2,792	7,212	0,000

$R^2 = 0,612$ ; Adjusted  $R^2 = 0,602$ ; n = 124; F = 62,994; Sig. 0,000

Gambar 1  
Pengaruh Lingkungan Terhadap Hubungan Antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan



Grafik yang disajikan dalam gambar 1 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan (lingkungan berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ( $\delta Y / \delta X_1$ ) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y$ ). Sumbu horizontal menunjukkan kisaran dari tingkat lingkungan ( $X_2$ ), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel lingkungan. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara lingkungan dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat pengaruh lingkungan yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* ( 42,56 ). Pada tingkat pengaruh lingkungan yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (1) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh lingkungan. Pengaruh orientasi

wirausaha terhadap kinerja perusahaan tinggi bila tingkat lingkungan perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat lingkungan rendah.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian dari Tan (1996) yang melakukan penelitian di Cina yang menyatakan bahwa lingkungan secara positif memoderasi hubungan antara strategi proaktif, inovasi dan pengambilan resiko; yang dalam penelitian Zahra (1998) merupakan dimensi orientasi wirausaha; terhadap kinerja perusahaan.

#### **b. Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Marketing Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hipotesis kedua dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel marketing differentiation sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian dengan menggunakan multiple regression ini nampak dalam tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3**  
**Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Marketing Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan**

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p -value
Orientasi Wirausaha	$\beta_1$	-0,277	0,042	-6,638	0,000
Marketing Differentiation	$\beta_2$	-0,320	0,138	-2,310	0,023
Interaksi	$\beta_3$	0,01992	0,003	6,535	0,000
Konstanta	$\beta$	19,046	2,169	8,780	0,000

$R^2 = 0,541$  ; Adjusted  $R^2 = 0,530$  ;  $n = 124$ ;  $F = 47,188$ , Sig. 0.000

Hasil pengujian yang disajikan dalam tabel 3 menunjukkan bahwa secara signifikan interaksi antara orientasi wirausaha dengan lingkungan mempengaruhi kinerja perusahaan dengan koefisien regresi sebesar 0,01992 pada tingkat signifikansi  $p < 0,05$  dengan nilai F sebesar 47,188 signifikan pada  $p = 0,000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi marketing differentiation. Hasil pengujian ini mendukung sebagian hipotesis (2) yang menyatakan bahwa strategi marketing differentiation memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil

pengujian adalah:

$$Y = 19,046 - 0,277 X_1 - 0,320 X_{3,1} + 0,01992 X_1 X_{3,1} \dots (2a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut :

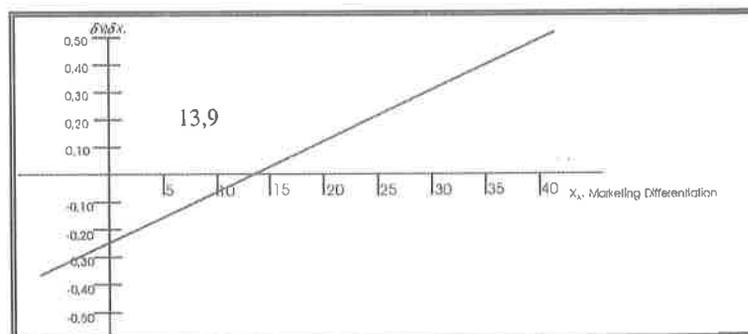
$$\delta Y / \delta X_1 = -0,277 + 0,01992 X_{3,1} \dots (2b)$$

$$X_{3,1} = 0 \quad \delta Y / \delta X_1 = -0,277$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \quad X_{3,1} = -(-0,277 / 0,01992) = 13,9$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ( $\delta Y / \delta X_1$ ) terletak pada angka -0,277, dan titik yang memotong sumbu X ( $X_{3,1}$ ) pada angka 13,9 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 2.

**Gambar 2**  
**Pengaruh Marketing Differentiation Terhadap Hubungan Antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan**



Grafik yang disajikan dalam gambar 2 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan marketing differentiation mempengaruhi kinerja perusahaan (marketing differentiation berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ( $\delta Y / \delta X_1$ ) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y$ ). Sumbu horizontal menunjukkan kisaran dari tingkat marketing differentiation ( $X_3$ ), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel marketing differentiation. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara marketing differentiation dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi marketing differentiation yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (13,9). Pada tingkat marketing differentiation yang lebih rendah, terdapat hubungan

perusahaan tinggi bila tingkat marketing differentiation perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat marketing differentiation perusahaan rendah.

### c. Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Innovative Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel innovative sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian dengan menggunakan multiple regression ini nampak dalam tabel 4 berikut ini.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi *innovative differentiation* dalam koefisien interaksi  $\beta_3$  adalah sebesar 0,02863 yang signifikan pada  $p < 0,05$  dengan nilai F sebesar 51,955 signifikan pada  $p = 0,000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan

**Tabel 4**  
**Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Innovative Differentiation Terhadap Kinerja Perusahaan**

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T - test	p -value
Orientasi Wirausaha	$\beta_1$	-0,268	0,040	-6,760	0,000
Innovative Differentiation	$\beta_2$	-0,468	0,183	-2,564	0,012
Interaksi	$\beta_3$	0,02863	0,004	6,820	0,000
Konstanta	$\beta$	18,888	2,019	9,356	0,000

$$R^2 = 0,565 ; \text{Adjusted } R^2 = 0,554; n = 124; F = 51,955; \text{Sig. } 0,000$$

negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (2) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh marketing differentiation. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja

bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi innovative differentiation. Hasil pengujian ini mendukung sebagian hipotesis (3) yang menyatakan bahwa strategi Innovative differentiation memoderasi hubungan antara

orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative*, hasil perhitungan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 18,888 - 0,268 X_1 - 0,468 X_{3,2} + 0,02863 X_1 X_{3,2} \dots (3a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut:

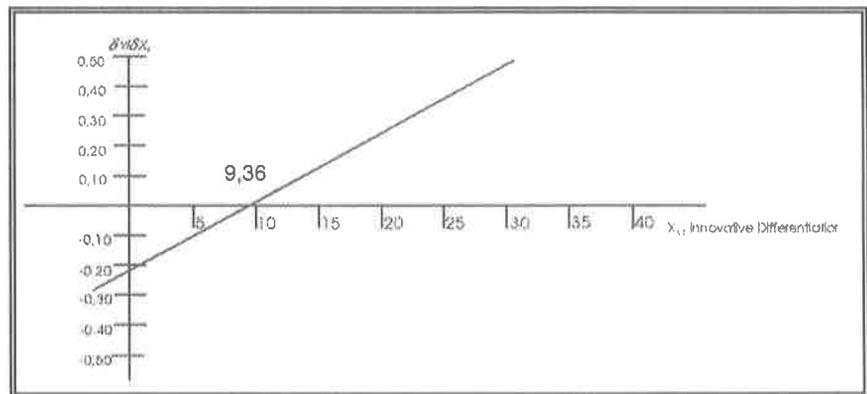
$$\begin{aligned} \delta Y / \delta X_1 &= -0,268 + 0,02863 X_{3,2} \dots \dots \dots (3b) \\ X_{3,2} &= 0 & \delta Y / \delta X_1 &= -0,268 \\ \delta Y / \delta X_1 &= 0 & X_{3,2} &= -(-0,268 / 0,02863) = 9,36 \end{aligned}$$

Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ( $\delta Y / \delta X_1$ ) terletak pada angka -0,268, dan titik yang memotong sumbu X ( $X_{3,2}$ ) pada angka 9,36 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 3.

pengaruh dari orientasi wirausaha ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y$ ). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat innovative differentiation ( $X_{3,2}$ ), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel innovative differentiation. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara innovative differentiation dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi innovative differentiation yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* ( 9,36 ). Pada tingkat innovative differentiation yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini mendukung hipotesis (3) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dipengaruhi oleh innovative differentiation. Pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan tinggi bila tingkat

**Gambar 3**  
**Pengaruh Innovative Differentiation Terhadap Hubungan Antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan**



Grafik yang disajikan dalam gambar 3 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan innovative differentiation mempengaruhi kinerja perusahaan (innovative differentiation berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ( $\delta Y / \delta X_1$ ) menunjukkan

innovative differentiation perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat innovative differentiation perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997).

**c. Interaksi Orientasi Wirausaha dengan Strategi Cost Leadership Terhadap Kinerja Perusahaan**

Hipotesis keempat dalam penelitian ini menyatakan adanya dugaan bahwa terdapat pengaruh moderasi yang positif (dan signifikan) dari variabel cost leadership sebagai variabel moderat dengan orientasi wirausaha sebagai variabel independen terhadap kinerja perusahaan.

Hasil pengujian dengan menggunakan multiple regression ini nampak dalam tabel 5 berikut ini.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi antara orientasi wirausaha dengan strategi cost leadership dalam koefisien interaksi  $\beta_3$  adalah sebesar 0,03493 yang signifikan pada  $p < 0,05$  dengan nilai F sebesar 63,147 signifikan pada  $p = 0,000$ . Dari hasil tersebut dapat dikemukakan bahwa kinerja perusahaan akan meningkat apabila manajer dalam menerapkan orientasi wirausaha juga memperhatikan variabel strategi cost leadership. Hasil pengujian ini menerima sebagian hipotesis (4) yang telah disajikan pada Bab 2 yang menyatakan bahwa strategi cost leadership memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Untuk

memperjelas sifat dan arah masing-masing variabel, pembahasan dilanjutkan dengan melakukan perhitungan secara matematik *partial derivative* dan akan disajikan dalam bentuk grafik.

Persamaan regresi yang diperoleh dari hasil pengujian adalah:

$$Y = 22,300 - 0,411 X_1 - 0,650 X_{3,3} + 0,03493 X_1 X_{3,3} \dots (4a)$$

Pembahasan selanjutnya, akan dilakukan langkah-langkah seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan persamaan regresi diatas, diperoleh nilai sebagai berikut:

$$\delta Y / \delta X_1 = -0,411 + 0,03493 X_{3,3} \dots (4b)$$

$$X_{3,3} = 0 \quad \delta Y / \delta X_1 = -0,411$$

$$\delta Y / \delta X_1 = 0 \quad X_{3,3} = -(-0,411 / 0,03493) = 11,77$$

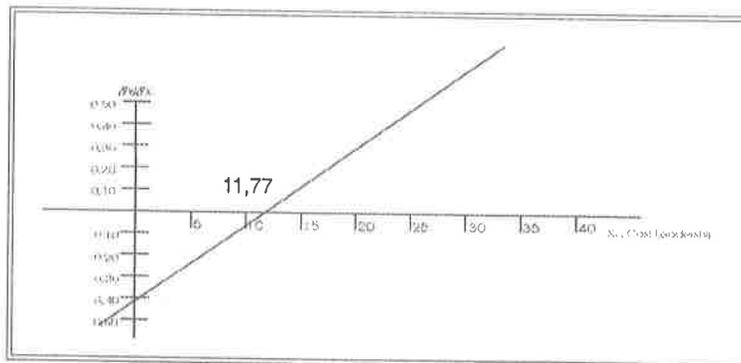
Berdasarkan pada hasil perhitungan diatas, titik yang memotong sumbu Y ( $\delta Y / \delta X_1$ ) terletak pada angka -0,411, dan titik yang memotong sumbu X ( $X_{3,3}$ ) pada angka 11,77 yang selanjutnya disebut sebagai titik infleksi (*inflection point*). Untuk memperjelas mengenai arah dan efek *non-monotonic* dari masing-masing variabel tersebut dapat digambarkan dalam gambar 4.

**Tabel 5**  
**Interaksi Orientasi Wirausaha dan Strategi Cost Leadership Terhadap Kinerja Perusahaan**

Variabel	Koefisien	Nilai	SE	T-test	p-value
Orientasi Wirausaha	$\beta_1$	-0,411	0,053	-7,777	0,000
Cost Leadership	$\beta_2$	-0,650	0,214	-3,037	0,003
Interaksi	$\beta_3$	0,03493	0,005	7,486	0,000
Konstanta	$\beta$	22,300	2,667	8,361	0,000

$R^2 = 0,612$ ; Adjusted  $R^2 = 0,603$  ; n = 124; F = 63,147, Sig. 0,000

**Gambar 4**  
**Pengaruh Cost Leadership Terhadap Hubungan Antara Orientasi Wirausaha dengan Kinerja Perusahaan**



Grafik yang disajikan dalam gambar 4 menunjukkan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan cost leadership mempengaruhi kinerja perusahaan (cost leadership berperan sebagai variabel *moderating*). Sumbu vertikal ( $\delta Y/\delta X_1$ ) menunjukkan pengaruh dari orientasi wirausaha ( $X_1$ ) terhadap kinerja perusahaan ( $Y$ ). Sumbu horisontal menunjukkan kisaran dari tingkat cost leadership ( $X_{3,3}$ ), dan kurva (*slope garis*) menunjukkan perubahan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya perubahan dalam orientasi wirausaha melalui kisaran nilai yang ada pada variabel cost leadership. Dalam gambar tersebut juga terlihat hubungan yang *non-monotonic* antara cost leadership dengan orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan.

Temuan ini mengemukakan bahwa ada hubungan positif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan hanya pada tingkat strategi cost leadership yang lebih tinggi dari titik infleksi atau *inflection point* (11,77). Pada tingkat cost leadership yang lebih rendah, terdapat hubungan negatif antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian hasil penelitian ini menolak sebagian hipotesa (4) yang mengemukakan bahwa interaksi antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan dimoderasi secara negatif oleh cost leadership. Penelitian ini membuktikan bahwa cost leadership sebagai variabel moderat memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan, namun cost leadership memoderasi hubungan secara positif. Pengaruh moderasi secara positif tersebut dapat diketahui dengan melihat pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan yang tinggi bila tingkat cost leadership perusahaan tinggi. Sebaliknya, pengaruh orientasi wirausaha terhadap kinerja perusahaan akan rendah, bila tingkat cost leadership perusahaan rendah. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Dess, Lumpkin dan Covin (1997).

## Penutup

### a. Kesimpulan

Berdasarkan pengujian yang dilakukan melalui persamaan regresi moderat dalam penelitian ini maka hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah terbukti. Akan tetapi berbeda dengan hipotesis

4 yang diajukan variabel moderat cost leadership ternyata mempengaruhi secara positif hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Hasil pengujian efek *non-monotonic* ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat cost leadership maka akan mempengaruhi secara positif hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian dari Dess, Lumpkin dan Covin (1997) yang menyatakan bahwa cost leadership secara positif memoderasi hubungan antara orientasi wirausaha dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian penelitian ini menunjukkan hasil yang berlawanan dengan hipotesis yang diajukan yaitu orientasi wirausaha, ketika dikombinasikan dengan strategi cost leadership, ternyata juga berhubungan dengan kinerja perusahaan yang tinggi.

### b. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini pengukurannya didasarkan sepenuhnya kepada pengukuran secara subyektif; yaitu pengukuran yang didasarkan atas persepsi para pimpinan usaha terhadap permasalahan yang diteliti; terutama dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan karena data-data secara obyektif tentang kinerja perusahaan-perusahaan industri kecil di kota Semarang tidak tersedia. Meskipun pengukuran berdasarkan persepsi secara metodologis dapat dibenarkan dan banyak penelitian empiris membuktikan kebenaran metode pengukuran secara persepsi ini, namun tetap saja pengukuran subyektif mempunyai kelemahan akan adanya bias.

Alat uji hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi moderat (*Moderating Regression Analysis*). Beberapa peneliti telah membuktikan bahwa pendekatan ini tetap dapat digunakan melalui koefisien regresi interaksinya dan merupakan satu teknik pengujian yang paling banyak digunakan dalam berbagai penelitian yang menggunakan pendekatan kontingensi. Walaupun demikian teknik pengujian ini rentan terhadap persoalan multikolinearitas.

Obyek yang diteliti hanya terbatas pada usaha kecil jenis industri aneka serta wilayah penelitian hanya dalam lingkup kota Semarang. Keterbatasan yang dimiliki oleh peneliti menjadi satu penyebab terbatasnya lingkup obyek penelitian yang diambil dalam penelitian ini.

### c. Agenda Penelitian Mendatang

Berdasarkan hasil penelitian maupun keterbatasan-keterbatasan yang dikemukakan, saran-saran bagi penelitian di masa yang akan datang (*suggestions for future research*) adalah sebagai berikut; pertama, disarankan untuk mereplikasi penelitian ini terhadap perusahaan-perusahaan yang sudah *go-public* dimana variabel kinerja perusahaan dalam penelitian akan dapat diukur secara obyektif dan bukan secara subyektif seperti dalam penelitian ini. Kedua, disarankan bagi penelitian yang akan datang untuk memperluas pemahaman tentang hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan ini berdasarkan pendekatan teori yang lain. Pendekatan populasi ekologi (*population ecology*) dan pendekatan ketergantungan pada sumber daya (*resources dependence theory*) adalah jenis pendekatan lain yang dapat digunakan untuk meneliti hubungan antara variabel dalam penelitian ini.

Ketiga, penelitian mendatang yang melakukan penelitian tetap dalam kerangka pendekatan teori kontingensi dapat mencoba menggunakan teknik pengujian yang lain yaitu teknik pengujian *path analysis*, *subgroup analysis* atau *deviation approach* seperti yang disarankan Riyanto (2001) agar diperoleh perspektif yang lain dari penelitian ini. Terakhir, disarankan untuk mereplikasi penelitian ini dengan menggunakan sampel yang lebih besar dan luas baik secara geografis, demografis, maupun cakupan industrinya. Hal ini dimaksudkan agar tercapai perkembangan pemahaman dan generalisasi paradigma mengenai hubungan antara orientasi wirausaha, lingkungan dan strategi terhadap kinerja perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Bambang Riyanto (2001), "Alternative Approach to Examining A Contingency Model in Accounting Research: A Comparison", *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, Ekonomi*, Vol. 1. No. 1, Februari 2001: Hal. 1-12.
- Chakravarthy & Balaji, S (1986). "Measuring Strategic Performance", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 437-458.
- Covin, J. G and T. Covin (1990), "Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firms Performance", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), pp. 35-50.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1989). "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, 10(1), pp. 75-87.
- Covin, J. G. and D. Slevin (1991). "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16, pp. 7-24.
- Cooper, Donald. R and William Emory (1995), "Business Research Method", Fifth Edition, Irwin, USA.
- Friedrickson, J. (1986). "The Strategic Decision Making Process and Organizational Structure", *Academy of Management Review*, 8, pp. 280-297.
- Hamel, G & C. K Prahalad (1994), "Strategy Intent" *Harvard Business Review*, 67(3), pp. 63-76.
- Hart, S. (1992). "An Integrative Framework for Strategy-making Processes", *Academy of Management Review*, 13, pp. 401-412.
- Lee, J and Miller, D (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Context: Contingency Tehory in Korea", *Organization Studies*, Vol. 17 No. 5, pp. 729-750.
- Lumpkin, G. T and Dess, G. G (1996), 'Clarifyng the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 21. NO. 1, 135-172.
- Luo, Yadong (1999), "Environment-Strategy Performance Relation in Small Business in China; A Case of Township and Village Enterprise in Southern China", *Journal of Small Business Management*, January, pp. 37-52.
- Mardiyah, Aida Ainul dan Gudono, (2001), "Pengaruh Ktidakpastian Lingkungan dan Desentrallsasi terhadap Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen", *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 4. No. 1 Januari 2001. Hal. 1-27.
- Miller, D. and P. Friesen (1982). "Innovation in Conservative and Etrepreneurial Firms: Two Mdels of Strategic Momentum", *Strategic Management Journal*, 3(1), pp. 1-25.
- Miller, D. (1983). "The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms", *Management Science*, 29, pp. 770-791.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implication", *Academy of Management Journal*, 31, pp. 280-308.

- Miller, D (1991). "Stale in the Saddle: CEO Tenure and the Match between Organization and Environment". *Management Science* 37:34-52.
- Miller, D, Drodge, C and Toulouse, J. M (1988), "Strategic Process and Context as Mediators between Organizational Context and Structure", *Academy of Management Journal*, 31(4), 544-569.
- Miller, D. and P. H. Friesen (1983). "Strategy-Making and Environment: The Third Link", *Strategic Management Journal*, 4 (3), pp. 221-235.
- Miles, R. and C. Snow (1978), "Organizational Strategy, Structure, and Process". McGraw-Hill, New York.
- Milliken, F. J (1987), "Three Type of Investigating about the Environment State, Effect, and Response Uncertaint", *Academy of Management Review*, 12: 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.
- Porter, M. (1985), *Competitive Strategy*. Free Press, New York.
- Santoso Singgih (2000), *Buku Latihan Statistik Parametrik*, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sugiyono (1999), *Metode Penelitian Bisnis, CV. Aljabar*, Bandung, hal. 78-80.
- Van de Ven, H. Andrew, and Drazin, Robert (1985), "The Concept of Fit in Contingency Theory", *Research in Organizational Behavior*, pp. 333-365.
- Venkatraman, N (1989), "The Cpncept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence", *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 423-444.
- Wiklund, Johan (1999), "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-Performance Relationship", *Entrepreneurship- Theory and Practice*, pp 37- 48.
- Zahra, S (1993), "A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior: A Critique and Extension"; *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18. Pp. 5-21.
- Zahra, S (1993), "Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal of Business Venturing*, 8, pp. 319-340.
- Zahra, S. A & J. G. Covin (1995), "Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship –Performance: A Longitudinal Analysis", *Journal of Business Venturing*, 10 (1), pp. 43-58.
- Zahra, Shaker A & Neubaum, Donald O (1998), "Environmental Adversity and the Entrepreneurial Activities of New Venures", *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 3, pp. 123-140.