

Efek Strategi Bersaing sebagai Mediator pada Hubungan Sumber Daya Strategis dan Dinamika Lingkungan dengan Kinerja Usaha (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Bali)

I Nengah Suardhika
Program Studi Manajemen, STIE Triatma Mulya
Denpasar – Bali, Indonesia
suardhika@yahoo.co.id

Abstrak–Penelitian ini mengembangkan model kontingensi yang mengacu pada *RBV of the firm* untuk memahami penguasaan sumber daya strategis sebagai landasan strategi bersaing dalam menyelaraskan dinamika lingkungan dan peningkatan kinerja usaha. Hasil analisis SEM dari data survei menunjukkan penguasaan sumber daya strategis dan pemantauan dinamika lingkungan merupakan landasan penting bagi UKM untuk menerapkan strategi bersaing dengan tepat. Selain itu, kinerja usaha mampu dijelaskan secara langsung oleh sumber daya strategis, dinamika lingkungan dan strategi bersaing, serta secara tak langsung melalui mediasi strategi bersaing. Adapun temuan menarik dari penelitian ini adalah peran kunci dari strategi bersaing yang mampu menyelaraskan sumber daya strategis dengan dinamika lingkungan yang dihadapi, sehingga kinerja usaha dari UKM menjadi semakin meningkat

Kata kunci - Sumber daya strategis, dinamika lingkungan, strategi bersaing, kinerja usaha

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pemberdayaan usaha kecil dan menengah (UKM) menjadi semakin kritis terkait dengan perubahan secara dramatis lingkungan bisnis global, sehingga UKM dituntut untuk meraih keunggulan kompetitif dan mampu mempertahankan eksistensinya (Anatan & Ellitan, 2009). Mengingat, sampai saat ini diyakini UKM telah banyak memberikan kontribusi penting bagi pertumbuhan ekonomi negara, baik penyediaan lapangan kerja, kesempatan kerja, peningkatan pendapatan masyarakat dan ekspor non-migas (Hakim, 2007)

Pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*) merupakan salah satu alternatif solusi bagi UKM, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi khusus

dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan (Barney, 2001; Grant, 2010). Untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *resource based-view* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumber daya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney *et al.*, 2004).

Sumber daya strategis merupakan sekumpulan aset dan kapabilitas yang dijadikan kompetensi inti bagi perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Collis & Montgomery, 2004). Oleh karena itu, proses pengembangan, pemeliharaan, serta pengendalian sumber daya strategis merupakan upaya penting dilakukan dari waktu ke waktu, dan hakikatnya sebagai pondasi kuat untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan, serta menciptakan kinerja superior bagi perusahaan (Ferdinand, 2006). Dalam literatur manajemen strategik, penerapan strategi yang sesuai dengan sumber daya dimiliki merupakan awal penting bagi perbaikan kinerja suatu perusahaan (seperti: Porter, 1996; Grant, 2010). Dengan kata lain, kesuksesan perusahaan tergantung pada sumber daya yang dimiliki, serta strategi apa yang dipilih untuk memberdayakan sumber daya tersebut, sehingga mampu merespon dengan baik peluang dan tantangan dari lingkungan bisnis yang dihadapi (Barney, 2001).

Sementara masih terbatasnya sumber daya yang dikuasai maupun dikendalikan UKM di Indonesia, perlu adanya dorongan investasi untuk mengembangkan sumber daya yang dimiliki agar sejalan dengan penerapan strategi-strategi dalam rangka penciptaan keunggulan bersaing serta menghasilkan peningkatan kinerja usaha (Barney *et al.*, 2004). Selain itu, Aaker (2001) menyampaikan

bahwa keunggulan kompetitif dapat diperoleh dari sumber daya strategis yang diciptakan atau diakuisisi, dipelihara dan dikembangkan oleh perusahaan sebagai basis pemilihan strategi bersaing, sehingga nantinya dapat berperan sebagai kapabilitas strategis dalam bermanuver untuk menghadapi kondisi pasar yang semakin kompetitif. Dengan demikian, kesuksesan UKM dalam meningkatkan kinerja usaha tidak hanya dari penguasaan sumber daya strategis, melainkan penerapan strategi bersaing yang sesuai dengan sumber daya strategis akan mampu memberikan keunggulan berkompetisi, serta mengarahkan UKM untuk meraih kinerja usaha yang lebih baik dan berkesinambungan.

Keunggulan kompetitif perusahaan dalam era globalisasi saat ini juga ditentukan oleh faktor lingkungan bisnis (eksternal). Lingkungan bisnis dipandang sebagai kondisi dinamis yang sulit diramalkan perubahannya, serta dapat menciptakan peluang dan tantangan bagi perusahaan (Miles *et al.*, 2000), serta sebagai sumber informasi dan wahana penyedia sumber daya (Hitt *et al.*, 2011). Lingkungan bisnis yang diteliti fokus pada dinamika lingkungan, dikonsepsikan sebagai lingkungan yang berubah cepat dan diidentifikasi adanya ketidakpastian lingkungan, serta intensitas persaingan yang tinggi (Hashim *et al.*, 2001).

Berkaitan dengan hal tersebut, keberhasilan perusahaan tergantung pada kemampuan memantau dan menyelaraskan strategi dengan lingkungan bisnisnya. Hal ini sesuai dengan pendekatan *contingency* dalam manajemen strategi yang menekankan kesesuaian (*fit*) strategi bisnis dengan lingkungan bisnis sebagai penentu kelangsungan hidup atau kinerja perusahaan (Daniel & Rocío, 2007; Porter, 1996). Ini memberikan makna bahwa perusahaan yang mampu mencocokkan sumber daya yang dikuasai dengan peluang-peluang dari lingkungan eksternalnya atau menggunakan untuk mengurangi dampak ancaman melalui penerapan strategi bisnis dapat meraih posisi unggul dalam persaingan, dan meraih kinerja usaha yang berkesinambungan. Sementara itu, lingkungan bisnis eksternal dapat memberikan dampak langsung terhadap kinerja bisnis tanpa melihat pilihan strategi-strategi yang dijalankan perusahaan (O'Regan *et al.*, 2008). Kondisi ini mengindikasikan bahwa lingkungan bisnis dapat memberikan dampak langsung maupun tak langsung kinerja perusahaan.

Berdasarkan rangkaian paparan latar belakang penelitian di atas, memotivasi studi ini dilakukan karena masih dirasakan penting untuk menjawab pertanyaan penelitian “*Bagaimanakah peran sumber daya strategis dan dinamika lingkungan sebagai basis strategi bersaing untuk meningkatkan kinerja usaha pada UKM?*” Sementara, masih

adanya kontroversi kajian-kajian terdahulu dalam mengintegrasikan aspek internal dan eksternal perusahaan sebagai landasan strategi untuk meningkatkan kinerja usaha. Dengan demikian

Rumusan Masalah

Dalam rangka menjawab pertanyaan penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut: Bagaimana pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing? Bagaimana pengaruh sumber daya strategis, dinamika lingkungan, dan strategi bersaing terhadap kinerja usaha? Bagaimana pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan menjelaskan: 1) Pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing; 2) Pengaruh sumber daya strategis, dinamika lingkungan, serta strategi bersaing terhadap kinerja usaha; 3) Pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing.

Manfaat Penelitian

Hasil temuan yang diperoleh dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis untuk memperkaya dan melengkapi khasanah ilmu pengetahuan di bidang manajemen strategik, terutama *RBV of the firm*. Hal ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kontingensi yang mengintegrasikan aspek internal dan eksternal sebagai landasan aksi strategi untuk menghasilkan kinerja usaha yang unggul. Sedangkan, manfaat praktis yang dapat diberikan adalah beberapa saran bagi pengelola UKM, khususnya di Bali dalam rangka meraih keunggulan kompetitif melalui penerapan strategi bersaing yang didasarkan penguasaan sumber daya strategis dan penyesuaian dinamika lingkungan yang dihadapi untuk mewujudkan peningkatan kinerja usaha.

Kerangka Konseptual

Kajian empiris ini didasari teori *RBV of the firm* dari Barney (2001) dan Grant (2010) dengan mengintegrasikan aspek internal dan eksternal dari perusahaan melalui pendekatan kontingensi. Model kontingensi yang dikembangkan dalam penelitian ini mengkaji pengaruh sumber daya strategis dan

dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing. Pemahaman yang dapat dipetik dari pengembangan model penelitian ini bahwa sumber daya strategis merupakan perwujudan seluruh aset (*tangible* dan *intangible*) dan kapabilitas yang dijadikan sumber keunggulan kompetitif bagi UKM. Penguasaan sumber daya strategis digunakan sebagai landasan penyusunan strategi bersaing, serta menerapkannya untuk menangkap peluang dan tantangan dari dinamika lingkungan yang dihadapi. Kesesuaian sumber daya strategis dengan dinamika lingkungan melalui penerapan strategi bersaing berperan strategis dalam memprediksi kinerja usaha.

Dalam rangka membuktikan secara empiris konsistensi model kontingensi yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka diajukan hipotesis pada masing-masing hubungan variabel yang diteliti melalui uraian berikut ini.

1. Pengaruh sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap strategi bersaing;
Hipotesis 1a (H1a): Semakin kuat penguasaan sumber daya strategis, maka penerapan strategi bersaing akan menjadi semakin tepat; *Hipotesis 1b (H1b)*: Peningkatan dinamika lingkungan yang dihadapi akan meningkatkan penyesuaian strategi bersaing.
2. Pengaruh sumber daya strategis, dinamika lingkungan dan strategi bersaing terhadap kinerja usaha;
Hipotesis 2a (H2a): Penguasaan sumber daya strategis yang semakin kuat akan mampu meningkatkan kinerja usaha; *Hipotesis 2b (H2b)*: Semakin meningkat dinamika lingkungan yang dihadapi akan menghambat pencapaian kinerja usaha.
3. Pengaruh tak langsung sumber daya strategis dan dinamika lingkungan terhadap kinerja usaha melalui mediasi strategi bersaing;
Hipotesis 3a (H3a): Penguasaan sumber daya strategis yang semakin efektif sebagai basis strategi bersaing mampu meningkatkan kinerja usaha; *Hipotesis 3b (H3b)*: Peningkatan dinamika lingkungan mendorong penyesuaian strategi bersaing sehingga memberikan konsekuensi peningkatan kinerja usaha.

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan hubungan sumber daya strategis dan dinamika lingkungan dengan strategi bersaing, serta efeknya terhadap kinerja usaha. Adapun populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UKM yang menghasilkan komoditas ekspor dan tercatat dalam Daftar Eksportir Daerah Bali tahun 2009 yang dipublikasikan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Bali. UKM tersebut tersebar

pada beberapa Kabupaten/Kota di Bali dengan jumlah sebanyak 308 unit usaha. Melalui pendekatan statistik dari Yamane (Ferdinand, 2006), jumlah sampel penelitian ini ditentukan sebanyak 174 unit dengan menggunakan metode *disproportionate sampling*. Sedangkan, responden dalam penelitian ini adalah pemilik/pengelola UKM.

Terdapat 4 (empat) variabel yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain sumber daya strategis (X_1) dan dinamika lingkungan (X_2) merupakan variabel eksogen (bebas), serta strategi bersaing (Y_1) dan kinerja usaha (Y_2) ditentukan sebagai variabel endogenya (terikat). Khusus untuk variabel strategi bersaing (Y_1), selain sebagai variabel endogen juga sebagai variabel antara (*intervene*) dalam model penelitian ini. Variabel-variabel yang telah disampaikan merupakan variabel laten (*unobserved*) yang diukur dari beberapa indikator. Tiap-tiap indikator terdiri atas beberapa item yang dijabarkan lebih lanjut dalam butir/item pertanyaan dalam instrumen penelitian sebagai variabel terobservasi.

Operasionalisasi variabel sumber daya strategis mengacu pada Dollinger (2002) dan Grant (2010) dengan menggunakan 6 indikator, yaitu: ketersediaan sumber daya fisik, pencapaian sumber daya reputasi, pengelolaan sumber daya organisasi, pengelolaan sumber daya keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, dan penguasaan sumber daya teknologi. Responden diminta untuk menanggapi tiap item yang berskala *Likert* 5 titik untuk menuntun seberapa baik penguasaan sumber daya strategis. Selanjutnya, variabel dinamika lingkungan (X_2) mengompilasi instrumen yang dikembangkan Hashim *et al.* (2001) dan Rivard *et al.* (2005) dengan menggunakan indikator ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan. Responden diminta memberikan tanggapan pada tiap-tiap item yang berskala *Likert* 5 titik untuk mengarahkan seberapa tinggi dan rendahnya dinamika lingkungan yang dihadapi. Variabel strategi bersaing (Y_1) mengacu pada strategi generik Porter's, yaitu: penerapan strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Selanjutnya, pengukuran masing-masing indikator mengompilasi ukuran dari Hashim *et al.* (2001) dan Suci (2008). Responden diminta tanggapannya pada masing-masing item berskala 5 titik yang mengarah seberapa baik penerapan strategi bersaing. Sedangkan, kinerja usaha (Y_2) mengadaptasi ukuran dari Camison dalam Sanchez & Marin (2005) dengan menggunakan 3 indikator, yaitu : profitabilitas, produktivitas, dan pasar. Responden diminta untuk menanggapi tiap item berskala *Likert* 5 titik yang menuntun seberapa baik pencapaian kinerja usaha dalam 3 tahun terakhir.

Data yang diperoleh dari hasil distribusi kuesioner, selanjutnya dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* yang diaplikasikan melalui program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) untuk menguji model empiris dan hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Analisis

Evaluasi model struktural yang dilakukan dalam penelitian ini mengindikasikan telah memenuhi kesesuaian (*goodness of fit*) dalam analisis SEM, sehingga selanjutnya dapat digunakan untuk memprediksi kausalitas hubungan variabel-variabel yang diteliti. Adapun kausalitas hubungan variabel-variabel penelitian dapat ditentukan melalui pengujian hipotesis yang tersaji dalam Tabel 1 dan Gambar 2. Hasil uji hipotesis

menunjukkan bahwa sumber daya strategis (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing (Y_1) dengan koefisien jalur sebesar 0.406 dan probabilitas ($p = 0.000$) ($p < 0.05$). Hasil ini dapat diartikan, semakin kuat penguasaan atau pengendalian sumber daya strategis, maka penerapan strategi bersaing menjadi semakin tepat. Dengan demikian, hipotesis 1a (H1a) dapat dibuktikan. Selain itu, dinamika lingkungan (X_2) ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing (Y_1) dengan koefisien jalur sebesar 0.511 pada signifikansi ($p = 0.000$) ($p < 0.05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa peningkatan dinamika lingkungan yang dihadapi mendorong peningkatan penyesuaian strategi bersaing, sehingga dinyatakan hipotesis 1b (H1b) dapat diterima.

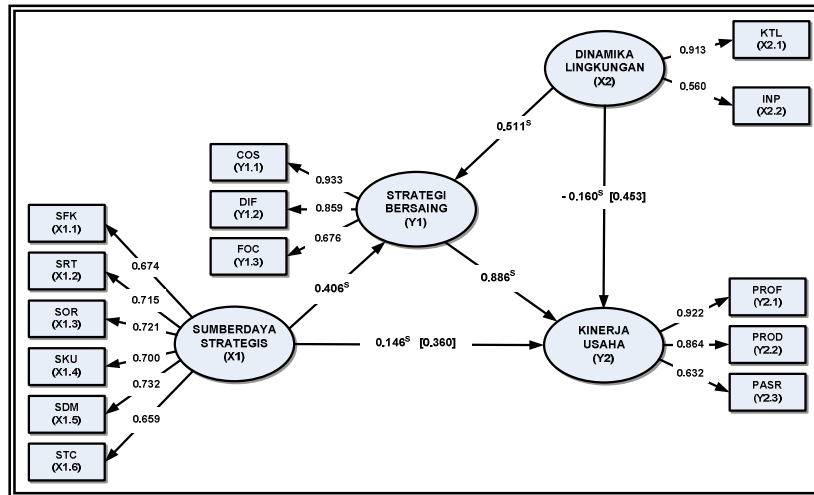
Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Direct Effect		Indirect Effect	Total Effect	Keputusan
	Koef.	CR (P-Value)			
Sumber Daya Strategis (X_1) → Strategi Bersaing (Y_1)	0.406	4.764 (0.000)	-	0.406	H1a diterima
Dinamika Lingkungan (X_2) → Strategi Bersaing (Y_1)	0.511	5.087 (0.000)	-	0.511	H1c diterima
Sumber Daya Strategis (X_1) → Kinerja Usaha (Y_2)	0.146	2.132 (0.033)	0.360	0.506	H2a diterima H3a diterima
Dinamika Lingkungan (X_2) → Kinerja Usaha (Y_2)	-0.160	-2.097 (0.036)	0.453	0.293	H2b diterima H3b diterima
Strategi Bersaing (Y_1) → Kinerja Usaha (Y_2)	0.886	10.110 (0.000)	-	0.886	H2c diterima
Keterangan : Efek tak langsung (<i>indirect effect</i>) melalui mediasi Strategi Bersaing (Y_1)					

Sumber: data diolah, 2012.

Hasil uji hipotesis lainnya, dapat dibuktikan bahwa sumber daya strategis (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar 0.146 dan probabilitas ($p = 0.033$) ($p < 0.05$). Ini memberikan arti, sumber daya strategis yang semakin kuat mampu meningkatkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 2a (H2a) terbukti kebenarannya. Dapat dibuktikan, dinamika lingkungan (X_2) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar -0.160 dengan signifikansi ($p = 0.036$) ($p < 0.05$). Hasil ini

memberikan makna peningkatan dinamika lingkungan mampu menghambat atau menurunkan kinerja usaha, sehingga hipotesis 2b (H2b) gagal untuk ditolak. Strategi bersaing (Y_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha (Y_2) dengan koefisien jalur sebesar 0.886 dan probabilitas ($p = 0.000$) ($p < 0.05$). Hasil ini dipahami, semakin meningkat penerapan strategi bersaing mampu meningkatkan pencapaian kinerja usaha. Dengan demikian, hipotesis 2c (H2c) terbukti kebenarannya.



Gambar 2. Diagram Jalur Hasil Uji Hipotesis

Sumber: data diolah, 2012

Pembahasan

Penelitian ini telah membuktikan dinamika lingkungan mampu menjelaskan kinerja usaha, baik secara langsung maupun melalui mediasi strategi bersaing. Apabila dicermati lebih lanjut, dinamika lingkungan berpengaruh negatif secara langsung terhadap kinerja usaha, namun demikian memberikan efek positif melalui mediasi strategi bersaing. Hasil ini dapat dipahami bahwa dinamika lingkungan yang mencerminkan tingginya ketidakpastian lingkungan dan intensitas persaingan dapat memberikan dampak negatif atau menghambat pencapaian kinerja usaha. Namun tidak sama halnya dengan penyelarasan dinamika lingkungan melalui strategi bersaing, kinerja usaha yang dicapai mampu ditingkatkan.

Hasil konfirmasi penelitian ini dengan penelitian-penelitian sebelumnya, diperoleh suatu informasi penting bahwa peluang dan tantangan dari dinamika lingkungan yang dihadapi mampu diidentifikasi dan dimanfaatkan melalui proses perumusan strategi bersaing, sehingga strategi bersaing dapat dilaksanakan dengan tepat dan menjurus pada peningkatan kinerja usaha. Dengan demikian, temuan ini memperkaya teori *RBV of the firm* dari Barney (2001) dan Grant (2010) dengan mengintegrasikan aspek internal dan eksternal sebagai landasan aksi strategi bagi perusahaan untuk menghasilkan kinerja usaha yang unggul. Selain itu, dapat membuktikan model kontingensi *environment-strategy-performance* dari Anand & Ward (2004); Hashim *et al.* (2001); dan Rivard *et al.* (2006) bahwa perusahaan-perusahaan yang mampu menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat kesesuaian yang tinggi dengan lingkungan bisnisnya, sehingga mampu menghasilkan kinerja usaha yang lebih baik dibandingkan dengan

perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi dengan lingkungan bisnisnya.

Informasi penting lainnya yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini adalah peran strategi bersaing sebagai instrumen kunci dalam mengintegrasikan sumber daya strategis dan dinamika lingkungan, sehingga kesuksesan pencapaian kinerja usaha dapat terwujud. Ini mengindikasikan strategi bersaing merupakan kapabilitas strategis yang mampu menyesuaikan (*fit*) sumber daya strategis dengan dinamika lingkungan yang dihadapi, sehingga kinerja usaha menjadi semakin meningkat. Secara spesifik, hasil penelitian ini menginformasikan bahwa sumber daya manusia sebagai dasar penerapan strategi kepemimpinan biaya dapat menyelaraskan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi UKM, sehingga menghasilkan peningkatan profitabilitas usaha.

IV. KESIMPULAN

Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari kajian empiris bahwa penguasaan sumber daya strategis dan pemantauan dinamika lingkungan merupakan landasan penting untuk menerapkan strategi bersaing dengan tepat. Kunci sukses dalam mencapai kinerja usaha ditentukan oleh sumber daya strategis dan strategi bersaing secara langsung, serta efek tak langsung sumber daya strategis dan dinamika lingkungan melalui mediasi strategi bersaing. Hasil menarik dari penelitian ini adalah peran strategi bersaing sebagai instrumen kunci yang mampu menyelaraskan sumber daya strategis dengan dinamika lingkungan yang dihadapi,

sehingga kinerja usaha menjadi semakin meningkat.

Hasil temuan penelitian secara keseluruhan mengindikasikan bahwa penguasaan sumber daya strategis yang digunakan sebagai landasan penerapan strategi bersaing mampu memperbaiki atau meningkatkan posisi kompetitif UKM, karena selaras dengan dinamika lingkungan bisnis yang dihadapi, serta menghantarkan untuk meraih peningkatan kinerja usaha. Apabila UKM tidak menerapkan strategi bersaing yang didasari penguasaan sumber daya strategis, dinamika lingkungan yang dihadapi dapat menghambat atau menurunkan pencapaian kinerja usaha.

Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Mendatang

Beberapa keterbatasan yang dapat disampaikan terkait dengan penelitian ini. Penelitian ini kurang mempertimbangkan ukuran-ukuran penting dalam indikator ketidakpastian lingkungan pada variabel dinamika lingkungan, seperti : inflasi dari kenaikan harga BBM, nilai tukar mata uang (Rupiah terhadap US Dollar), dan aspek legal. Keterbatasan ini tentunya berdampak rendahnya obyektifitas dari ketidakpastian lingkungan, mengingat ukuran-ukuran tersebut berkaitan erat dengan lingkungan bisnis yang dihadapi UKM dalam aktivitas-aktivitas ekspor. Terkait dengan keterbatasan ini, penelitian mendatang hendaknya melibatkan ukuran-ukuran penting tersebut untuk memperoleh informasi yang lebih obyektif.

Penelitian ini dilaksanakan dalam waktu yang relatif singkat (*cross-sectional*) dan pada situasi ekonomi yang relatif stabil. Keterbatasan ini tentunya berdampak rendahnya generalisasi penelitian, mengingat permasalahan UKM sangat kompleks dan dinamis dari waktu ke waktu. Apabila model diterapkan pada waktu dan kondisi ekonomi yang berbeda memungkinkan memperoleh hasil yang berbeda pula. Penelitian mendatang dapat mereplikasi model penelitian ini melalui pendekatan *longitudinal* (dari waktu ke waktu), atau dapat diaplikasikan pada sektor usaha selain UKM, seperti: usaha besar atau industri-industri spesifik lainnya.

REFERENSI

Aaker, David A., 2001, *Developing Business Strategies*, 6th Edition, John Wiley & Sons Inc., USA.

Anand, Gopesh & Ward, Peter T., 2004, Fit, Flexibility and Performance in Manufacturing: Coping with Dynamic Environments, *Production and Operations Management*, 13(4), 369-385.

Anatan, Lina & Ellitan, Lena, 2009, *Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen*, Alfabeta, Bandung.

Barney, Jay B., 2001, *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison Westley Reading, Mass.

Barney J.B., Ray G., & Muhanna WA., 2004, Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view, *Strategic Management Journal*, 25: 23–37.

Collis, David & Montgomery, Cynthia, 2004, *Corporate Strategy : A Resource - Based Approach*, 2nd edition, Irwin McGraw-Hill, Boston.

Daniel Maranto-Vargas & Rocío Gómez-Tagle Rangel, 2007, Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico, *Technological Forecasting & Social Change*, 74: 90–99.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Propinsi Bali, 2008, *Indag dalam Angka Tahun 2007*, Bali.

Dollinger, Marc J., 2002, *Entrepreneurship: Strategies and Resources*, 3rd edition, Richard D Irwin Publishing, Boston.

Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Edisi 2, Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grant, Robert M., 2010, *Contemporary Strategy Analysis*, 7th Edition, John Wiley & Sons, Ltd.

Hakim, Adnan, 2007, Karakteristik Kewirausahaan, Lingkungan Bisnis dan Kapabilitas Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Strategi Bisnis dan Kinerja Usaha, *Disertasi - Tidak Dipublikasikan*, PPS UB, Malang.

Hashim, M. K., Wafa S. A. & Sulaiman, 2001, *Testing Environment as Mediator Between Business Strategy - Performance Relationship : A Study of Malaysian SMEs*, 46th ICSB World Conference, Jan 17-20 2001, Taipei, Taiwan.

Hitt, Michael A., Ireland, Duane & Hoskisson, Robert E., 2011, *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*, 9th Edition, South-Western Cengage Learning, Oklahoma.

Miles, M.P., Covin, J.G. & Heeley, M.B., 2000, The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure, Strategy, and Performance, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Spring, pp.63-74.

O'Regan, Nicholas, Sims, Martin A. & Gallear, David, 2008, Leaders, Loungers, Laggards. The Strategic-Planning-Environment-Performance Relationship Revisited in Manufacturing SME, *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-21.

Porter, Michael E., 1996, What is strategy? *Harvard Business Review*, 76 (6), 61–77.

Rivard, Suzanne, Louis Raymond & David Verreault, 2006, Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance, *Journal of Strategic Information Systems*, 15: 29–50.

Sanchez, Antonio Aragon & Marin, Gregorio-Sanchez, 2005, Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SME's, *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No. 3, pp. 287-306.

Suci, Rahayu Puji, 2008, Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Dinamika Lingkungan, Kemampuan Manajemen serta Strategi Bisnis Terhadap Kinerja : Studi pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur, *Disertasi - Tidak Dipublikasikan*, PPS UB, Malang.