

**ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN BISNIS, PERENCANAAN
STRATEGIS DAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN PADA KINERJA
BISNIS DENGAN INOVASI SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

Siti Almaidah
Program Studi Manajemen, STIE Atma Bhakti
Email: almaidah.elmuhammad@gmail.com

ABSTRACT

Micro small and medium enterprises (MSMEs) in the structure of the Indonesian economy occupy the first place in quantity and is a new source in the growth of the domestic economy. During the economic crisis, MSMEs have a high endurance to sustain the Indonesian economy, can even survive the global crisis. Besides that MSMEs also have an important role including as the main driver of job creation, and economic growth both nationally and regionally. To deal with the rapidly changing business environment, MSMEs must have a competitive advantage, good strategic planning, entrepreneurial orientation, and effective performance achievement through innovation efforts. This study aims to test and analyze the influence of the business environment, strategic planning and entrepreneurial orientation on business performance with innovation as mediating variables. The sample in this study was 60 MSMEs in the Surakarta region, and sampling uses purposive sampling, with limits according to the criteria set out in the population and willing to be respondents. This study uses a survey research design. The method of analysis is carried out through testing the quality of data and hypothesis testing using path analysis techniques with SPSS tool version 20. The results showed that the business environment, strategic planning, entrepreneurial orientation had a positive and significant effect on innovation. Innovation variables are variables that mediate the influence of the business environment, strategic planning, and entrepreneurial orientation on business performance.

Keywords: business environment, strategic planning, entrepreneurial orientation, innovation, business performance.

PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan usaha ekonomi produktif yang memiliki peran penting tidak hanya dalam pertumbuhan perekonomian Indonesia tetapi juga ASEAN. Hingga saat ini, sekitar 96% bentuk usaha di ASEAN adalah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dengan kontribusi pada Produk Domestik Bruto (PDB) sekitar 30% sampai 57%, dan menyerap tenaga kerja sekitar 50% sampai 95% (Ashariyadi, 2016). Sementara di Indonesia menurut data Kementerian Koperasi dan UKM bahwa UMKM

memiliki proporsi sebesar 99,98% dari total keseluruhan pelaku usaha di Indonesia atau sebanyak 56,54 juta unit, dengan kontribusi pada PDB nasional sebesar 62,57% dari total PDB. Sedangkan dari sisi serapan tenaga kerja, UMKM mampu menyerap tenaga kerja hingga 57,9 juta (97,22%) di berbagai daerah di Indonesia (Legal Era Indonesia/ LEI, 2018). Dalam hal ini, UMKM memiliki peran penting yaitu sebagai pendorong utama penciptaan lapangan pekerjaan, dan pertumbuhan ekonomi dalam lingkup nasional maupun regional.

Keberadaan UMKM juga menjadi sangat penting, terbukti UMKM memiliki daya tahan dalam menghadapi kondisi krisis baik nasional maupun global, dan UMKM telah memberikan kontribusi yang signifikan terhadap upaya-upaya penanggulangan masalah ekonomi dan sosial seperti tingginya tingkat kemiskinan, dan besarnya jumlah pengangguran. Namun demikian UMKM juga menghadapi berbagai persoalan, terutama dalam hal peningkatan kapasitas, dalam memperoleh permodalan dan sumber pendanaan alternatif, rendahnya dalam mengakses teknologi dan pasar, lemahnya kompetensi kewirausahaan dan manajerial, serta lemahnya jaringan kerjasama. Pada saat ini lingkungan bisnis mengalami perubahan yang cepat, dan disisi lain telah terjadi persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu supaya UMKM dapat tetap bertahan dan beroperasi secara optimal maka harus memiliki keunggulan kompetitif (Tracey, *et al.*, 1999). Pada studi yang dilakukan oleh Swamidass dan Newel (1987) mengungkapkan bahwa lingkungan bisnis merupakan faktor penting dalam hubungan antara strategi fleksibilitas dengan kinerja bisnis.

Selain itu untuk meningkatkan kinerja, UMKM harus melakukan perencanaan strategis secara lebih baik dan konsisten. Seiring pertumbuhan perusahaan, manajer atau pemilik perlu menyesuaikan perilaku manajerial mereka, terutama dalam hal perencanaan operasional dan strategis, akhirnya mengembangkan struktur organisasinya. Sementara itu faktor-faktor yang menentukan kapasitas UMKM untuk berkembang diantaranya adalah kompetensi manajer/pemilik, orientasi kewirausahaan, keterampilan dalam perencanaan strategis, dan seberapa optimal mengelola sumber daya yang tersedia untuk menjalankan usahanya (Hofer and Charan, 1984). Pencapaian kinerja yang efektif memerlukan perencanaan yang sistematis dan biasanya UMKM kekurangan

sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan hal tersebut (Shuman and Seeger, 1986). Beberapa studi menunjukkan bahwa pencapaian kinerja yang efektif dapat dilakukan oleh perusahaan melalui upaya inovasi (Lianto, dkk., 2015). Tujuan dari inovasi adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan memenangkan persaingan bagi perusahaan (Han, *et al.*, 1998). Sehingga dengan inovasi produk, perusahaan berusaha untuk menciptakan berbagai desain produk, menyediakan berbagai pilihan alternatif produk yang dibutuhkan konsumen, dan meningkatkan manfaat atas produk yang dihasilkan (Prajogo and Sohal, 2001). Perkembangan UMKM di kota Surakarta meningkat cukup signifikan seiring dengan pertumbuhan tingkat perekonomian di wilayah tersebut. Tingkat pertumbuhan ini mempunyai peran strategis dalam menggerakkan sektor ekonomi riil. Terdapat beberapa sektor yang memiliki potensi tinggi untuk menembus pasar baru diantaranya adalah produk tekstil, batik, mebel kayu, rotan dan metal, kerajinan kayu dan rotan, percetakan, serta reproduksi media rekaman (Ramdani, 2016).

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka penelitian ini ditujukan untuk menjawab permasalahan yang timbul yaitu pengaruh lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, terhadap kinerja bisnis pada UMKM di wilayah Surakarta dengan dimediasi oleh inovasi. Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi UMKM yaitu berupa informasi mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan kinerja bisnis untuk dapat memenangkan persaingan. Sedangkan bagi instansi terkait dapat menjadi pertimbangan dalam menetapkan sistem pengembangan dan pembinaan sebagai upaya mendorong perkembangan UMKM.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM)

Terdapat keragaman pengertian UMKM, yang diberikan oleh beberapa lembaga di Indonesia, diantaranya (1) Kementerian Koperasi dan UKM, memberikan pengertian UMKM berdasarkan kekayaan bersih dan penjualan tahunan (Krisnamurthi, 2003); (2) Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan pengertian berdasarkan jumlah tenaga kerja (Usman, 1998); (3) Keputusan Menteri Keuangan No. 40/KMK.06/2003 memberikan pengertian berdasarkan

penjualan/omset per tahun; (4) Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 memberikan pengertian berdasarkan kekayaan bersih dan hasil penjualan tahunan; (5) Bank Indonesia memberikan pengertian berdasarkan aset dan omset tahunan (Khuswatan, 2009).

Lingkungan Bisnis

Keberhasilan suatu perusahaan sebagian ditentukan oleh lingkungannya. Pada umumnya faktor lingkungan ini adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Lingkungan bisnis yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan adalah lingkungan internal dan eksternal (Madura, 2014). Untuk melaksanakan keputusan yang berkaitan dengan lingkungan, maka perusahaan perlu mengerti bagaimana lingkungan bisnis mempengaruhi perusahaan. Menurut Kotler (2009) menyatakan bahwa lingkungan internal mencakup sumber daya manusia, keuangan, kegiatan operasi dan pemasaran. Robbins dan Coulter (2011), menjelaskan lingkungan eksternal mengacu pada lembaga atau kekuatan yang berada di luar perusahaan, yang terdiri dari lingkungan khusus dan lingkungan umum. Lingkungan khusus mempunyai dampak secara langsung dan segera terhadap keputusan dan kebijakan perusahaan. Sedangkan lingkungan umum tidak memiliki dampak sebesar lingkungan khusus, yang mencakup kondisi umum ekonomi, politik/hukum, sosial budaya, demografi, dan kondisi umum yang mungkin mempengaruhi organisasi. Namun demikian perusahaan tetap harus mempertimbangkan faktor-faktor tersebut ketika merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan.

Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis merupakan rencana pengembangan jangka panjang untuk mencapai kinerja yang efektif dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman lingkungan, kekuatan, dan kelemahan perusahaan (Hunger and Wheelen, 2002). Sebuah studi yang dilakukan oleh Upton *et al.* (2001) menemukan kinerja bisnis efektif dapat dicapai dengan perumusan perencanaan strategis secara formal. Dengan demikian perusahaan secara teratur berbagi informasi dengan karyawannya dan menghubungkan kinerjanya dengan sasaran bisnis, serta lebih

berorientasi melakukan diferensiasi dan inovasi terhadap produknya daripada bersaing dalam harga. Ackelsberg dan Arlow (1985), di sisi lain, menemukan hubungan antara perencanaan dan kinerja keuangan namun mencatat bahwa perencanaan formal tidak seefektif perencanaan informal. Sedangkan studi yang dilakukan Sexton dan Van Auken (1985) menyatakan bahwa perencanaan strategis memiliki dampak positif terhadap kinerja. Olson dan Bokor (1995) menemukan bahwa perencanaan formal meningkatkan kinerja bisnis, walaupun hal ini tergantung konteks, pengalaman manajemen sebelumnya dan riwayat kerja sebelumnya menjadi faktor yang signifikan.

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan mengarahkan keputusan perusahaan berdasarkan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal (Lumpkin and Dess, 1996). Selain itu orientasi kewirausahaan juga mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mendorong ke arah tindakan inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko. Sementara itu McGrath (1996) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan menjadi sebuah cara yang penting dalam mengorganisir perusahaan dan elemen dalam pencapaian kinerja perusahaan. Zhou, *et al.*, (2005), menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan semangat untuk menciptakan inovasi usaha. Orientasi kewirausahaan juga dapat mendorong pada peningkatan kinerja usaha (Covin and Slevin, 1991).

Inovasi

Tidd *et al.* (1997) menyatakan bahwa inovasi merupakan upaya untuk memperkenalkan dan menciptakan kombinasi baru, atau hasil dari pemanfaatan sumber daya yang direalisasikan dalam bentuk: (1) barang baru; (2) metode produksi baru; (3) pasar penjualan baru; (4) sumber pengadaan baru; dan (5) bentuk operasional baru. Inovasi mempunyai peran yang penting karena dapat menjelaskan keunggulan kompetitif yang tahan lama (*sustained competitive advantage*). Lin dan Chen (2007), menyatakan bahwa dalam lingkungan persaingan yang semakin ketat, inovasi merupakan salah satu aspek yang menentukan kinerja perusahaan. Inovasi berkaitan erat dengan kemampuan

organisasi dalam mempertahankan diri, melakukan perbaikan secara berkelanjutan, dan pengembangan yang melampaui kinerja para pesaingnya.

Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan perspektif keberhasilan usaha atau bisnis dalam mencapai tujuan kinerja finansial dan kinerja non finansial. Venkatraman dan Ramanujam (1987) mengemukakan bahwa kinerja bisnis termasuk dalam *goal approach*, yang pengukurannya menyertakan ukuran-ukuran seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan pengukuran yang mempergunakan ROA (*Return On Asset*). Afuah (2004) mengidentifikasi sembilan ukuran kinerja keuangan, diantaranya *return on asset*, dan *earning per share*. Kaplan dan Norton (1997) mengisyaratkan bahwa kinerja bisnis unggul diperoleh dari kinerja finansial maupun kinerja non finansial.

Pengembangan Hipotesis

Hipotesis-hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini dengan mengacu pada penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan hipotesis tersebut memberikan hasil yang valid dan dapat diuji. Penelitian yang dilakukan (Mazzarol, *et al.*, 2009), menunjukkan bahwa dengan kondisi perubahan lingkungan bisnis yang cepat, menuntut perusahaan berkomitmen melakukan inovasi dan bersedia untuk mengubah atau mengambil tindakan jika diperlukan. Sedangkan penelitian Carland *et al.* (1989), menemukan bahwa perusahaan yang mengembangkan perencanaan strategis lebih cenderung berfokus pada inovasi dan memiliki kecenderungan dalam pengambilan keputusan yang lebih tinggi. Sementara itu Zhou, *et al.* (2005), menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan semangat untuk menciptakan inovasi usaha. Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Lingkungan bisnis berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

H₂ : Perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

H₃ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap inovasi.

Lingkungan bisnis (*business environment*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap kinerja bisnis. Perusahaan yang mampu menyesuaikan dan memiliki

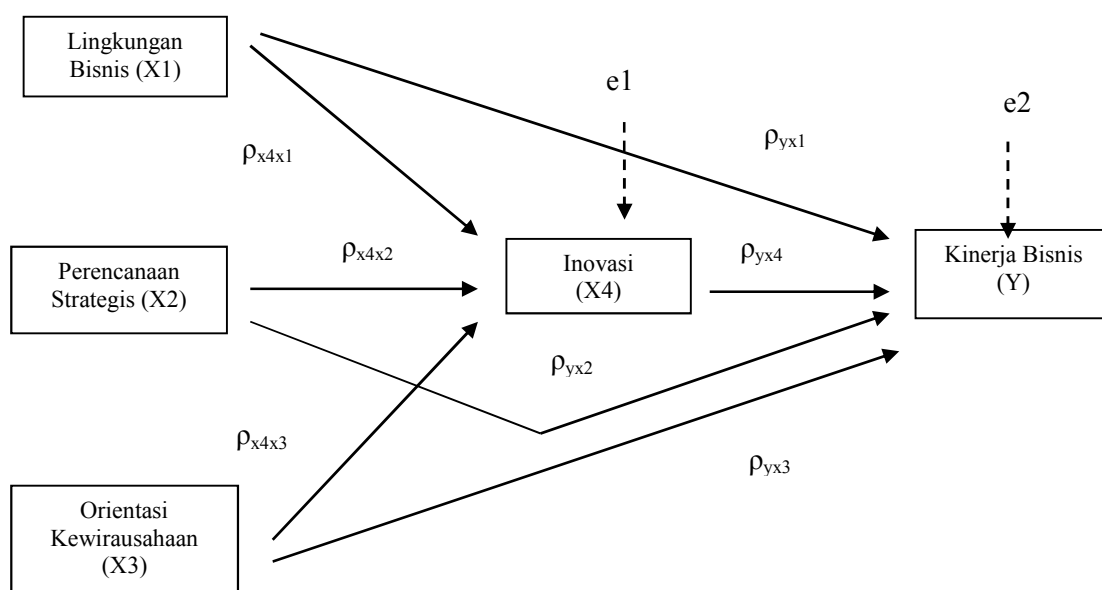
tingkat fleksibilitas tinggi dengan lingkungannya, menunjukkan kinerja yang lebih baik (Beal, 2000); (Elenkov, 1997). Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk melakukan tindakan inovatif dan rasional dalam pengambilan keputusan strategis dan mewujudkan dalam tindakan nyata, dengan mempertimbangkan lingkungan internal (*internal business environment*) dan lingkungan eksternal (*external business environment*). Selain lingkungan eksternal, orientasi kewirausahaan juga menentukan perkembangan bisnis (Lumpkin and Dess, 1996). Berdasarkan hal tersebut maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H₄** : Lingkungan bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
H₅ : Perencanaan strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
H₆ : Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
H₇ : Inovasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis.
H₈ : Lingkungan bisnis, perencanaan strategis, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis dengan dimediasi oleh inovasi.

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada telaah literatur yang dirujuk maka kerangka pemikiran dalam penelitian ditunjukkan pada gambar berikut ini:

Gambar 1.
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Dikembangkan untuk Penelitian (2021)

METODE PENELITIAN

Disain Penelitian

Desain penelitian ini merupakan penelitian survei yang bersifat kuantitatif, yang mengumpulkan data pada saat tertentu dengan menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data (Dane, 2000).

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh UMKM yang ada di kota Surakarta yang terdiri dari Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah. Kriteria UMKM dalam penelitian ini menggunakan kriteria sebagaimana diatur dalam UU No. 20 Tahun 2008, yaitu: (1) Usaha Mikro, memiliki hasil penjualan tahun paling banyak Rp.300 juta per tahun; (2) Usaha Kecil, memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300 juta sampai dengan paling banyak Rp.2,5M; (3) Usaha Menengah, memiliki hasil penjualan lebih dari Rp.2,5M sampai dengan paling banyak Rp.50M. Sampel yang dilibatkan dalam penelitian ini sejumlah 60 UMKM, yang tersebar di lima kecamatan yaitu: (1) Jebres, (2) Banjarsari, (3) Pasar Kliwon, (4) Serengan, dan (5) Laweyan. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik *purposive sampling*, dengan batasan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan pada populasi dan bersedia menjadi responden.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

a. Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis, dibedakan menjadi lingkungan internal dan eksternal (Hunger and Wheelen, 2002). Lingkungan bisnis dikelompokkan dengan empat dimensi yaitu biaya bisnis, ketersediaan tenaga kerja, tingkat persaingan, dan dinamisme dalam pasar (Amoako, 2003); (Anatan, 2005). Pengukuran untuk pernyataan dalam variabel lingkungan bisnis digunakan skala likert 5 point.

b. Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan keputusan perusahaan mengenai tindakan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada (Baker and Sikula, 2009). Menurut Miller (1983) menyatakan bahwa orientasi

kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi yaitu kemampuan berinovasi (*innovativeness*), proaktif (*proactivity*) dan kecenderungan untuk mengambil risiko (*propensity for risk taking*). Pengukuran untuk pernyataan dalam variabel orientasi kewirausahaan digunakan skala likert 5 point.

c. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis mengacu pada implementasi strategi dan pengelolaan operasional bisnis. Heracleous (1998) menggambarkan perencanaan strategis sebagai proses penyusunan rencana yang selanjutnya dikembangkan dan dilaksanakan selama periode waktu yang ditentukan. Adapun dimensi dari perencanaan strategis meliputi kesesuaian, rentang waktu yang jelas, berkelanjutan dan akomodatif (Luquette, 1990); (Slotegraaf and Dikson, 2004); (Widodo, 2011). Pengukuran untuk pernyataan dalam variabel perencanaan strategis digunakan skala likert 5 point.

d. Inovasi

Dalam UU No. 18 Tahun 2002, yang dimaksud dengan inovasi adalah kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan yang bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi. Menurut Freeman (2004) dimensi inovasi mencakup kultur inovasi, inovasi teknis, dan inovasi layanan. Pengukuran untuk pernyataan dalam variabel inovasi digunakan skala likert 5 point.

e. Kinerja Bisnis

Kinerja bisnis merupakan prestasi produk baru dalam pengembangan pasar. Kinerja bisnis ditunjukkan melalui pertumbuhan penjualan dan besarnya pangsa pasar. Kinerja bisnis dapat diukur pula melalui tingkat penjualan, tingkat keuntungan, pengembalian modal, tingkat *turn over* dan pangsa pasar yang diraihinya (Suci, 2006). Pengukuran untuk pernyataan dalam variabel kinerja bisnis digunakan skala likert 5 point.

Teknis Analisis Data

Pengujian kualitas dalam penelitian ini dilakukan dengan melakukan uji validitas yaitu dengan membandingkan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df) = $n-2$, dalam hal ini n adalah jumlah sampel. Jika r hitung lebih besar dari r tabel dan nilai positif maka butir pernyataan tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2012). Berikutnya uji reliabilitas yaitu dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*. Menurut Sekaran (2000), nilai *cronbach's alpha* dikategorikan reliabilitas baik jika pada kisaran nilai 0,8–1; 0,6–0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima, dan kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *path analysis* yaitu analisis regresi linear berganda yang telah diperluas (Ghozali, 2012). Sedangkan Riduwan dan Kuncoro (2012) menyatakan bahwa teknik analisis jalur digunakan dalam menguji besarnya kontribusi yang ditunjukkan oleh koefisien jalur pada setiap jalur dari hubungan kausal antar variabel bebas, mediator, dan variabel terikat. Hubungan kausal empiris antara jalur dibuat melalui persamaan struktur sebagai berikut:

$$\text{Sub-struktur 1: } X_4 = \rho_{x_4x_1} X_1 + \rho_{x_4x_2} X_2 + \rho_{x_4x_3} X_3 + \rho_{x_4e_1}$$

$$\text{Sub-struktur 2: } Y = \rho_{yx_1} X_1 + \rho_{yx_2} X_2 + \rho_{yx_3} X_3 + \rho_{yx_4} X_4 + \rho_{ye_2}$$

Keterangan:

X_1 : Variabel Lingkungan Bisnis

X_2 : Variabel Perencanaan Strategis

X_3 : Variabel Orientasi Kewirausahaan

X_4 : Variabel Inovasi

Y : Variabel Kinerja Bisnis

$\rho_{x_4x_1, 2, 3}$: Koefisien jalur variabel X_1, X_2, X_3 pada sub-struktur 1

$\rho_{x_4e_1}$: Koefisien residu pada sub-struktur 1

$\rho_{yx_1, 2, 3, 4}$: Koefisien jalur variabel X_1, X_2, X_3, X_4 pada sub-struktur 2

ρ_{ye_2} : Koefisien residu pada sub-struktur 2

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Deskripsi responden yang dalam penelitian ini menggambarkan karakteristik UMKM. Deskripsi responden berdasarkan jenis usaha UMKM ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 1.
Deskripsi UMKM Berdasarkan Jenis Usaha

No.	Kecamatan	Perdagangan	Industri	Jasa	Jumlah
1	Jebres	5	1	6	12
2	Banjarsari	6	0	3	9
3	Pasar Kliwon	11	2	3	16
4	Serengan	9	1	4	14
5	Laweyan	6	1	2	9
	Jumlah	37	5	18	60
	Prosentase	62%	8%	30%	100%

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui bahwa UMKM yang bergerak dibidang perdagangan paling banyak yaitu sebesar 62%, selanjutnya pada bidang jasa sejumlah 30%, kemudian disusul bidang industri sebanyak 8%. UMKM yang bergerak dalam bidang perdagangan terutama adalah usaha kuliner, pakaian, dan usaha penjualan komputer. Sedangkan UMKM yang bergerak di bidang jasa diantaranya usaha bengkel kendaraan, percetakan, dan laundry. Sementara itu UMKM yang bergerak di bidang industri misalnya usaha pembuatan mebel, batik, dan usaha konveksi. Ketiga jenis usaha UMKM tersebut berpeluang untuk terus tumbuh dengan produk unggulannya.

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian validitas semua item pertanyaan pada setiap variabel menunjukkan tingkat validitas yang baik, dengan kriteria apabila nilai r hitung $> r$ tabel. Hasil uji validitas diperoleh nilai r hitung $> r$ tabel (0,214) sehingga dapat dinyatakan bahwa setiap pernyataan dalam kuesioner adalah valid. Sedangkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dinyatakan reliabel karena nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$. Hasil uji reliabilitas diperoleh nilai *cronbach's alpha* untuk semua variabel adalah reliabel. Mengacu pada pendapat Sekaran (2000) mengenai *cronbach's alpha*, nilai *cronbach's alpha* dikategorikan

reliabilitas baik jika pada kisaran nilai 0,8–1; 0,6–0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima, dan kurang dari 0,6 dikategorikan reliabilitas kurang baik. Maka dapat dinyatakan variabel lingkungan bisnis yang nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,755; reliabilitasnya termasuk pada kategori dapat diterima. Sedangkan untuk empat variabel lainnya yaitu perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, inovasi, dan kinerja bisnis memiliki nilai *cronbach's alpha* diatas 0,8; reliabilitasnya baik.

Pengujian Persamaan 1 (Sub-Struktur 1)

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah dengan melakukan analisis jalur sub-struktur 1. Pengolahan data menggunakan SPSS versi 20 dan hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2.
Hasil Pengujian Persamaan 1 (Sub-Struktur 1)

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig	Keterangan
Constant	-4,059	1,959		-2,071	0,043	Signifikan
Lingkungan Bisnis (X_1)	0,376	0,108	0,299	3,475	0,001	Signifikan
Perencanaan Strategis (X_2)	0,310	0,087	0,277	3,555	0,001	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan (X_3)	0,520	0,105	0,464	4,927	0,000	Signifikan
R = 0,871		Sig F = 0,000			Jumlah sampel = 60	
R Square = 0,759		F hitung = 58,686			t tabel = 1,673	
Adjusted R Square = 0,746		F tabel = 2,769			$\alpha = 0,05$	

Sumber: data primer diolah (2021)

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat disusun persamaan yang menunjukkan hubungan sub-struktur 1 yaitu:

$$X_4 = 0,299 X_1 + 0,277 X_2 + 0,464 X_3 + 0,491e_1$$

Dari persamaan tersebut dapat diketahui bahwa koefisien lingkungan bisnis, perencanaan strategis, dan orientasi kewirausahaan memiliki nilai positif, maka dapat dinyatakan; (1) lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, artinya semakin kondusif lingkungan bisnis semakin mendukung terjadinya inovasi yang dilakukan UMKM; (2) perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, artinya semakin baik perencanaan strategis maka semakin memperluas kesempatan UMKM untuk melakukan inovasi; (3) orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi, artinya semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka meningkatkan inovasi yang dilakukan UMKM.

Sementara itu pengujian F diperoleh nilai 58,686 dengan nilai probabilitas (sig) = 0,000; maka pengujian secara individual dapat dilanjutkan. Berdasarkan hasil pengujian secara individual diketahui bahwa lingkungan bisnis, perencanaan strategis, dan orientasi kewirausahaan memiliki nilai sig di bawah 0,05; sehingga koefisien analisis jalurnya signifikan. Adapun nilai koefisien residu ($e1$) = $\sqrt{1-R^2}$ = 0,491; artinya nilai *variance* variabel inovasi yang tidak dijelaskan oleh variabel lingkungan bisnis, perencanaan strategis, dan orientasi kewirausahaan adalah sebesar 0,491.

Pengujian hipotesis melalui uji t diperoleh bahwa variabel lingkungan bisnis memiliki nilai t hitung sebesar 3,475 dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ artinya lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Perencanaan strategis memiliki nilai t hitung sebesar 3,555 dan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$ artinya perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Orientasi kewirausahaan memiliki nilai t hitung sebesar 4,927 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan Mazzarol, *et al.* (2009), menemukan bahwa perubahan lingkungan bisnis yang cepat berpengaruh terhadap inovasi. Penelitian lain yaitu yang dilakukan Carland *et al.* (1989), menunjukkan perencanaan strategis disusun dengan berfokus pada inovasi. Berikutnya penelitian yang dilakukan oleh Zhou, *et al.* (2005), menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan terdapat hubungan dengan inovasi usaha.

Pengujian Persamaan 2 (Sub-Struktur 2)

Sementara itu untuk pengujian sub-struktur 2 diperoleh gambaran hubungan sub-struktur lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, inovasi terhadap kinerja bisnis. Hasil pengujian sub-struktur 2 ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3.
Hasil Pengujian Persamaan 2 (Sub-Struktur 2)

Variabel	B	Std Error	Beta	t hitung	Sig	Keterangan
Constant	-5,737	1,697		-3,381	0,001	Signifikan
Lingkungan Bisnis (X_1)	0,419	0,082	0,371	5,098	0,000	Signifikan
Perencanaan Strategis (X_2)	0,289	0,076	0,257	3,809	0,000	Signifikan
Orientasi Kewirausahaan (X_3)	0,415	0,090	0,371	4,625	0,000	Signifikan
Inovasi (X_4)	0,173	0,065	0,167	2,680	0,010	
R = 0,910	Sig F = 0,000				Jumlah sampel = 60	
R Square = 0,827	F hitung = 65,839				t tabel = 1,673	
Adjusted R Square = 0,815	F tabel = 2,540				$\alpha = 0,05$	

Sumber: data primer diolah (2021)

Persamaan sub-struktur 2 dapat disusun seperti di bawah ini:

$$Y = 0,371 X_1 + 0,257 X_2 + 0,371 X_3 + 0,167 X_4 + 0,416e_2$$

Dari persamaan ini dapat dijelaskan bahwa koefisien lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, dan inovasi terhadap kinerja bisnis memiliki nilai positif. Maka hal ini menunjukkan: (1) lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis artinya semakin baik lingkungan bisnis akan meningkatkan kinerja bisnis UMKM; (2) perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis artinya semakin baik perencanaan strategis maka akan meningkatkan kinerja bisnis UMKM; (3) orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis artinya semakin besar orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan kinerja bisnis UMKM; (4) inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis artinya semakin meningkat inovasi maka akan berkontribusi terhadap kinerja bisnis UMKM.

Adapun nilai F untuk model sub-struktur 2 sebesar 65,839 dengan nilai probabilitas (sig) $0,000 < 0,05$, sehingga pengujian secara individual dapat dilanjutkan. Berdasarkan hasil uji secara individual diketahui, nilai sig untuk variabel lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, dan inovasi lebih kecil dari 0,05. Maka dapat dinyatakan koefisien analisis jalur adalah signifikan. Untuk nilai koefisien residu (e_2) $= \sqrt{1-R^2} = 0,416$; artinya nilai *variance* variabel kinerja bisnis yang tidak dijelaskan oleh variabel lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, dan inovasi adalah sebesar 0,416. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t, dan hasilnya adalah variabel lingkungan bisnis memiliki nilai t hitung sebesar 5,098 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja bisnis. Perencanaan strategis memiliki nilai t hitung sebesar 3,809 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Orientasi kewirausahaan memiliki nilai t hitung sebesar 4,625 dan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$ artinya orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Inovasi memiliki nilai t hitung sebesar 2,680 dan nilai signifikansi $0,010 < 0,05$ artinya inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian sejalan dengan penelitian yang dilakukan Beal (2000); Elenkov (1997); Lumpkin dan Dess (1996).

Nilai Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, dan Pengaruh Tidak Langsung

Tabel berikut ini menjelaskan mengenai besarnya koefisien jalur, pengaruh langsung, dan pengaruh tidak langsung. Dari tabel 4 dibawah diketahui bahwa pengaruh langsung lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan, dan inovasi terhadap kinerja bisnis lebih besar dibanding pengaruh tidak langsung, hal ini mengindikasikan bahwa untuk pencapaian kinerja bisnis yang lebih baik diperlukan lingkungan bisnis yang kondusif, perencanaan strategis yang memadai, memiliki orientasi kewirausahaan dan kecenderungan terhadap inovasi.

Tabel 4.
Nilai Koefisien Jalur, Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung, dan Total Pengaruh

Variabel	Koefisien Jalur	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
X ₁ terhadap X ₄	0,299	0,299	-	0,299
X ₂ terhadap X ₄	0,277	0,277	-	0,277
X ₃ terhadap X ₄	0,464	0,464	-	0,464
X ₁ terhadap Y	0,371	0,371	$0,299 \times 0,167 = 0,05$	0,421
X ₂ terhadap Y	0,257	0,257	$0,277 \times 0,167 = 0,046$	0,303
X ₃ terhadap Y	0,371	0,371	$0,464 \times 0,167 = 0,077$	0,448
X ₄ terhadap Y	0,167	0,167	0,167	0,167
e1	0,416	0,416	-	0,416
e2	0,491	0,491	-	0,491

Sumber: data primer diolah (2021)

Uji Sobel

Pengujian untuk mengetahui tingkat signifikansi terhadap variabel mediasi dilakukan dengan Sobel test (Ghozali, 2012), hasil pengujian Sobel diperoleh nilai

standar error ($Sp2p3$) pada koefisien *indirect effect* pengaruh lingkungan bisnis terhadap kinerja bisnis dengan dimediasi inovasi sebesar 0,027 dan nilai t statistik ($p2p3/Sp2p3$) pengaruh mediasi sebesar $1,821 > 1,673$ (t tabel). Sedangkan untuk standar error ($Sp2p3$) pada koefisien *indirect effect* pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja bisnis dimediasi inovasi sebesar 0,024 dan nilai t statistik ($p2p3/Sp2p3$) pengaruh mediasi sebesar $1,942 > 1,673$ (t tabel). Sementara itu untuk nilai standar error ($Sp2p3$) pada koefisien *indirect effect* pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dimediasi inovasi sebesar 0,036 dan nilai t statistik ($p2p3/Sp2p3$) pengaruh mediasi sebesar $2,180 > 1,673$ (t tabel). Berdasarkan hasil pengujian dengan uji Sobel dapat dinyatakan lingkungan bisnis, perencanaan strategis, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja bisnis dengan dimediasi inovasi.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian mengenai pengaruh lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dengan dimediasi inovasi maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini konsisten dengan temuan Mazzarol, *et al.* (2009). Hal ini berarti semakin kondusif lingkungan bisnis maka dapat mendukung keputusan inovasi yang dilakukan UMKM.
2. Perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Carland *et al.* (1989). Hal ini berarti semakin baik perencanaan strategis maka semakin memperluas kesempatan UMKM untuk melakukan inovasi.
3. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Zhou, *et al.* (2005). Hal ini berarti semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan inovasi yang dilakukan UMKM.
4. Lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini konsisten dengan penelitian Beal (2000) dan Elenkov (1997). Hal ini

berarti semakin baik lingkungan bisnis maka akan meningkatkan kinerja bisnis.

5. Perencanaan strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini konsisten dengan penelitian Beal (2000) dan Elenkov (1997). Hal ini berarti semakin baik perencanaan strategis maka akan meningkatkan kinerja bisnis.
6. Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini konsisten dengan penelitian Lumpkin dan Dess (1996). Hal ini berarti semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka akan meningkatkan kinerja bisnis.
7. Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Hasil ini konsisten dengan penelitian Lin dan Chen (2007). Hal ini berarti jika UMKM semakin fokus kepada inovasi maka dapat meningkatkan kinerja bisnis.
8. Inovasi memediasi pengaruh lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan pada kinerja bisnis. Hal ini berarti bahwa lingkungan bisnis, perencanaan strategis, orientasi kewirausahaan dapat berpengaruh secara tidak langsung melalui inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ackelsberg, R. and Arlow, R. (1985). Small businesses do plan and it pays off. *Long Range Planning*. Vol. 18. No. 5. pp. 61-8.
- Afuah, A. (2004). *Business Model: A Strategic Management Approach*. McGraw-Hill. New York.
- Amoako, K. (2003). The relationship among selected business environment factors and manufacturing strategy: insights from an emerging economy. *Omega*, Vol. 31. pp. 287-301.
- Anatan, L. (2005). Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Prioritas Kompetitif: Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Indonesia. *Jurnal Siasat Bisnis*. No. 10 Vol. 2. Desember 2005. Hal. 179-194.
- Ashariyadi. (2016). Mewujudkan UMKM Berdaya Saing di Era MEA. Masyarakat Asean (Media Publikasi Direktorat Jenderal Kerja Sama Asean Kementerian Luar Negeri RI). Edisi 12. Juni 2016: 4-5.
- Baker, W. and Sikula, J. (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *Journal of Small Business Management*.
- Beal, R.M. (2000). Competing effectively: environmental scanning, competitive strategy, and organizational performance in small manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 38. No. 1. pp. 27-47.

- Carland, J.W., Carland, J.A.C., and Abhy, C.D. (1989). An assessment of the psychological determinants of planning in small businesses. *International Small Business Journal*. Vol. 7 No. 7. pp. 23-34.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16. No. 1. pp. 7-25.
- Dane, F.C. (2000). *Research Methods*. Cole Publishing Company. California. The USA.
- Elenkov, D.S. (1997). Strategic Uncertainty and Environmental Scanning: The Case for Institutional Influences on Scanning Behavior. *Strategic Management Journal*. Vol. 18. No. 4. pp. 297-302.
- Freeman, C. (2004). *The economics of industrial*. 3rd Ed. Taylor and Francis Group. London.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Han, Jin K, Narnwoon K., and Rajenbdra K.S. (1998). Market Orientation and Organization Performance: Is Innovation Missing Link? *Journal of Marketing*. pp. 42 – 54.
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, Vol. 31. No. 3, pp. 481-7.
- Hofer, C. and Charan, R. (1984). The transition to professional management: mission impossible? *American Journal of Small Business*. Vol. 9 No. 1. pp. 1-11.
- Hunger, J.D. and Wheelen, T.L. (2002). *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition, Pearson Education. New Jersey.
- Kaplan, R.S. and David P.N. (1996). Using The Balanced Scorecard as Strategic Management Sistem, *Harvard Business School Press*.
- Kemp, R.G.M. and Verhoeven, W.H.J. (2002). Growth Patterns of Medium-sized, Fast-growing Firms: The Optimal Resource Bundles for Organisational Growth and Performance, *SCALES*, Zoetermeer.
- Keputusan Menteri Keuangan No. 40/KMK.06/2003 tentang Pendanaan Kredit Usaha Mikro dan Kecil. Tersedia pada <https://jdih.kemenkeu.go.id>. Diakses tanggal 25 Oktober 2018.
- Khuswatan. (2009). Definisi dan Kriteria UMKM. Tersedia pada khuswatan.blogspot.co.id. Diakses tanggal 8 Mei 2018.
- Kotler, P. (2009). *Manajemen Pemasaran (Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian)*. Jilid 1. Penerbit Airlangga. Jakarta.
- Krisnamurthi, B. (2003). Usaha Mikro, Kecil dan Menengah: Ekonomi Rakyat dengan Cara Berekonomi Mereka Sendiri. *Proceeding*. Kongres XV ISEI. Malang. 13-15 Juli.
- Legal Era Indonesia (LEI). (2018). *Ini Kontribusi Koperasi dan UMKM Terhadap PDB Nasional 2017*. Tersedia pada [Legal Era.id](https://legaleraindonesia.com). <https://legaleraindonesia.com>. Diakses tanggal 25 Oktober 2018.
- Lianto, B., Wahyudi, R.D., Rinawiyanti, E.D., dan Herninda, A. (2015). Assessment of Innovation Process Capability-Based on Innovation Value Chain Model in East Java Footwear Industry. *The Asian*

- Journal of Technology Management (AJTM)*. Vol. 8. No. 2 (2015). pp. 132-150.
- Lin, C.Y., and Chen, M.Y. (2007). Does Management Research News: Marketing Performance. *Journal Of Service*. Vol. 16. No. 3. pp. 115-132.
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking It to performance. *Academy of Management Review*. Vol 21. No. 1. pp. 135-172.
- Luquette, B.V. (1990). White Water, Still Water: Strategy Making Processes For Navigating A Changing Domain. *Dissertation*. Texas A & M University. The USA.
- Madura, Jeff. (2014). *Pengantar Bisnis*. Buku 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Mazzarol, T.W., Reboud, S. and Soutar, N.G.(2009). Strategic planning in growth-oriented small firms, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol. 15. No. 4. pp. 320-345.
- McGrath, R.G. (1996). Options and the entrepreneur: towards a strategic theory of wealth creation. *Academy of Management Proceedings*. pp. 101-105.
- Miller, D. (1983). The Correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, Vol. 29. No. 7. pp. 770-791.
- Olson, P.D. and Bokor, D.W. (1995). Strategy process-content interaction: effects on growth performance in small, start-up firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 33. No. 1, pp. 34-43.
- Prajogo, D.I. and Sohal, A.S. (2001). The relationship between TQM practices and research framework. *Jurnal Economic*. Vol. 21. No. 9. pp. 539-58.
- Ramdani, D. (2016). Empat Sektor Industri Kreatif di Surakarta Potensial Bersaing di MEA. Tersedia pada <http://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi.htm>. Diakses tanggal 8 Mei 2018.
- Riduwan dan Kuncoro, E. A. (2008). *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis (Analisis Jalur)*. C.V. Alfabeta. Bandung.
- Robbins, P. Stephen dan Coulter, Mary. (2011). *Manajemen*. Edisi kedelapan. Jilid 1. PT. Indeks. Jakarta.
- Sarjono, H. dan Julianita, W. (2011). *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Salemba Empat. Jakarta.
- Sexton, D. and Van Auken, P. (1985). A longitudinal study of small business strategic planning. *Journal of Small Business Management*. Vol. 23. No. 1. pp. 7-16.
- Sekaran, Uma. (2000). *Business Research*. Prentice-Hall. International, Inc. New York.
- Shuman, J.C. and Seeger, J.A. (1986). The theory and practice of strategic management in smaller rapid growth firms. *American Journal of Small Business*. Vol. 11 No. 1. pp. 7-18.
- Slotegraaf, R.J. and P.R. Dikson. (2004). The Paradox of a marketing Planning Capability. *Academy of Marketing Science Journal*. Vol. 32. pp. 373-385.
- Suci, R.P. (2006). Peningkatan Kinerja Melalui Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Manajemen, dan Strategi Bisnis: Studi pada Industri Menengah Bordir di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 11. No.1. Maret 2009. Hal. 46-58.

- Swamidass, P.M. and Newell, W.T. (1987). Manufacturing strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model. *Management Science*, 33 (4). pp. 509-524.
- Tidd, J., Bessant, J., and Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. 3rd ed. John Wiley & Sons Ltd. New Jersey.
- Tracey, M., Venderembse, M.A. and Lim, J.S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operation Management*, 17. pp. 411-428.
- Undang-Undang No 20 Tahun 2008. Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. Tersedia pada <https://www.ojk.go.id>. Diakses tanggal 25 Oktober 2018.
- Undang-Undang No.18 Tahun 2002 Tentang Sistem Nasional Penelitian Pengembangan dan Penerapan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi. Tersedia pada <https://m.hukumonline.com>, Diakses tanggal 25 Oktober 2018.
- Upton, N., Teal, E. and Felan, J. (2001). Strategic and business planning practices of fast growth family firms. *Journal of Small Business Management*. Vol. 39 No. 1. pp. 60-72.
- Usman, M. (1998). Kiat Sukses Pengusaha Kecil. *Jurnal Keuangan dan Moneter*. Jakarta.
- Venkataraman, S. and Vasudevan, R. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches. *Academy of Management Review*. Vol. 11. No. 4. pp. 801-814.
- Widodo. (2011). Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Perencanaan Strategi. *Jurnal Siasat Bisnis*. Vol. 15. No. 1, Januari 2011. Hal. 83-97.
- Zhou, K., Yim, C.K., and Tse, D.K. (2005). The Effect of strategic Orientations on Technology and Market Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*. Vol. 69. pp. 42-60.