

PENERAPAN STRATEGI BERSAING UMKM DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KINERJA USAHA

Sari Indah Oktanti Sembiring

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung

Informasi Naskah

Update Naskah:

Dikumpulkan: 1 Desember 2019;;

Diterima: 8 Januari 2020;

Terbit/Dicetak: 20 Januari 2020.

Keywords:

Competitive Strategy, SME, Business Performance, Food and

Abstract

SME is one of the factors affecting economic development in Indonesia right now. This research aims to study the effect of competitive strategy to bussiness performance using unique capabilities, process innovation and competitive strategy as the indicators. The sample used in this research is food and beverage SME in Lampung Province available in year 2017-2019.

This research is a descriptive and verificative study, running the data using SEM-PLS. The result show that unique capabilities has a psotive and sginificant effect to business performance simultaniously and partially, and process innovation has a positive but not significant effect. The result also shows that unique capabilities and process innovation has a positive and significant effect to competitive strategy simultaniously and partially. It can be concluded that to increase Food and Beverage SME's business performance in Lampung Province, we need to develop competitive strategy to increase the unique capabilities and process innovation

* Corresponding Author.

Sari Indah Oktanti Sembiring, e-mail : sariindahoktanti@yahoo.co.id

A. PENDAHULUAN

Studi di berbagai negara berkembang menunjukkan peran usaha mikro kecil sangat nyata dalam membangun ekonomi. Di Ghana MSMEs memberikan peran penting dalam penciptaan lapangan kerja (terutama untuk perempuan), memberikan sumbangan melalui pajak, menyumbang terhadap penerimaan negara melalui kegiatan, membantu dalam pendistribusian barang-barang, dan memberikan sumbangsih terhadap pengembangan sumberdaya manusia dalam penciptaan inovasi dan kewirausahaan. Bidang usaha banyak ditemukan di sektor-sektor pertanian, perikanan, pertambangan rakyat, restaurant, pengolahan makanan dan jasa lainnya. Berbagai penelitian di Negara berkembang yang dilakukan oleh Agyapong, D. (2010), Kushnir, Mirmulstein, and Ramalho (2010), Waari and Mwangi (2015), Kiran, *et.all* (2012), Gupta and Mathur (2015) menyebutkan bahwa usaha mikro, kecil dan menengah memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang signifikan bagi pertumbuhan ekonomi dan pengurangan kemiskinan, melalui peningkatan produksi dan penyediaan lapangan kerja. Dengan demikian peran usaha mikro kecil secara makro ikut berkontribusi terhadap PDB negara, sekaligus juga membatasi konsentrasi kekayaan di tangan beberapa perusahaan. Secara statistik Grinciuc (2015) menyebutkan bahwa pertumbuhan usaha mikro kecil dan menengah mengalami perkembangan yang cukup pesat yakni 16,48 persen pada periode 2009 sampai dengan 2013 dan memberikan sumbangan mencapai 94,7 persen dari seluruh perusahaan yang terdaftar di Republik Moldova.

Hasil studi Bank Dunia menunjukkan bahwa usaha mikro dan kecil memberikan kontribusi lebih besar dalam penciptaan lapangan kerja. Temuan lainnya adalah skala usaha suatu perusahaan tidak langsung menunjukkan tingkat produktivitasnya. Temuan ini membantu kita memahami peran usaha mikro dan kecil dalam kaitan dengan potensi dan kebijakan untuk menciptakan lapangan pekerjaan dan pertumbuhan produktivitas agregat di negara-negara berkembang (Li & Rama. 2015).

Berdasarkan statistik diketahui bahwa perekonomian di Indonesia didominasi oleh Usaha Mikro, Kecil (UMK). Sampai dengan tahun 2013 jumlah Usaha Mikro Kecil di Indonesia mencapai 57.843.615 unit dengan jumlah tenaga kerja yang terlibat sekitar 110.194.697 orang (Kemenkop UMKM. 2014). Tahun 2013 jumlah tenaga kerja yang dapat diserap pada usaha skala mikro mencapai 104.624.466 orang tenaga kerja. Jumlah ini terus meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah unit usaha. Oleh karena itu sektor ini sering disebut sebagai katup pengaman ekonomi Indonesia karena ketika krisis ekonomi melanda perekonomian Indonesia, sektor ini mampu bertahan, bahkan mampu menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang cukup besar.

Selain berkontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja, usaha mikro kecil ternyata memberikan sumbangan cukup besar terhadap PDB Indonesia, kontribusi usaha mikro terhadap PDB Indonesia jauh lebih besar dibandingkan dengan usaha kecil, meskipun rata-rata pertumbuhan masih lebih kecil. Ini berarti kontribusi UMK terhadap PDB Indonesia juga cukup besar.

Pertumbuhan industri di sektor makanan dan minuman di Indonesia terbilang cukup baik. Kontribusi industri makanan dan minuman terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga terbilang yang tertinggi dibandingkan sektor industri lainnya. Kontribusi industri makanan dan minuman di tahun 2017 terhadap PDB Indonesia mencapai Rp 540 triliun. Sektor industri ini memberikan salah satu sumbangan terbesar terhadap PDB RI.

Namun kebanyakan UKM produk makanan dan minuman masih kurang menerapkan inovasi berkelanjutan terhadap produk makanan dan minumannya artinya sejak awal dibuka misalnya bertahun-

tahun bahkan berdekade-dekade tidak terjadi atau tidak dilakukan inovasi terhadap produknya. Untuk itu perlu ada inovasi terhadap produk makanan dan minuman khususnya bagi UKM untuk menghadapi persaingan, tren kekinian, perubahan selera, bahkan sampai desain tampilan dan pengemasan, serta proses produksi dan sebagainya.

Peran penting dari industri kreatif adalah mampu menciptakan kemampuan daya saing di era globalisasi dengan memiliki sumber daya manusia yang tangguh untuk menjadi salah satu pilar dalam membangun ekonomi nasional juga sekaligus mensejahterakan masyarakat. Pemberdayaan industri kreatif menjadi sesuatu yang dipandang strategis mengingat penyerapannya dalam hal ketenagakerjaan serta peluangnya dalam mendorong inovasi. Saat ini terdapat 1,5 juta unit bisnis industri kreatif yang melibatkan 11,8 juta tenaga kerja sebagai bentuk hasil nyata sektor padat karya.

Pemberdayaan dan pengembangan eksistensi sentra sangat dibutuhkan dalam menetapkan landasan yang kuat dan berkelanjutan, akan tetapi hal ini belum sepenuhnya didukung oleh terobosan-terobosan agar sentra mampu bertahan dan dapat mengantisipasi kondisi ekonomi serta perubahan lingkungan yang semakin dinamis. UMKM makanan dan minuman di Lampung belum maksimal dalam pencapaian target penjualan. Hal ini dimungkinkan karena masih ada hambatan dalam faktor produksi juga dinilai belum memahami sepenuhnya konsep model bisnis untuk dapat siap bersaing. Para pelaku UMKM masih banyak yang belum serius menggarap bisnisnya dengan baik, salah satunya target pemasaran dan penjualan masih bersifat lokal dan hanya pada kalangan terbatas. Selain itu para pelaku UMKM juga masih banyak yang kurang memahami perencanaan bisnis yang strategis untuk dapat menguasai pangsa pasar makanan dan minuman di Indonesia.

B. TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kerangka Konseptual dan Perumusan Hipotesis

1.1. Manajemen Strategis

Grand theory yang menjadi landasan teori dalam penelitian ini adalah manajemen strategis. Pada tingkat *middle range theory* digunakan Strategi Bersaing dan Resource Base View (RBV/RBA) dan yang menjadi *applied theory*-nya adalah kapabilitas unik (*distinctive capabilities*), inovasi proses, Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis. Manajemen strategik menurut David (2004:5-6) adalah ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sementara menurut David and David (2015:39) pengertian manajemen stratejik memfokuskan diri pada bagaimana mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan atau akuntansi, produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasional. Dalam prosesnya, terdapat tiga tahap penting yang harus dilakukan oleh perusahaan ketika akan merencanakan strategi yaitu perumusan strategi, implementasi/penerapan strategi dan evaluasi strategi.

1.2. Strategi Bisnis

Menurut Porter (1994:11), persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan, karena persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan. Untuk itu maka perusahaan harus menentukan strategi bersaing secara tepat sehingga menguntungkan dan dapat dipertahankan. Pilihan strategi bersaing didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Lebih

lanjut Porter menyatakan bahwa terdapat dua faktor yang perlu diperhitungkan dalam menciptakan strategi bersaing yang tepat. *Pertama*, keunggulan kompetitif organisasi yang diperoleh melalui keunggulan menciptakan biaya rendah (*cost leadership*), atau dari kemampuan organisasi untuk menjadi berbeda (*differentiation*) dibandingkan para pesaingnya. *Kedua*, pendekatan melalui cakupan produk-pasar (*competitive scope*) dimana organisasi saling bersaing satu sama lain dalam pasar yang luas dan sempit. Gabungan dari dua faktor ini membentuk dasar strategi bersaing generik, yaitu : strategi kepemimpinan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus (berbasis biaya atau diferensiasi),

Menurut Porter, memilih kegiatan yang berbeda dengan pesaing adalah inti dari strategi tingkat bisnis. Ini berarti pilihan strategi ini adalah sesuatu yang disengaja sedemikian rupa sehingga menjadi sulit bagi pesaing untuk meniru karena berbagai kegiatan yang dirancang saling terkait sesuai dengan teknologi dan proses.

Hitt., *et.al* (2013) mengembangkan strategi bersaing menjadi lima yang disebut Five Business-Level Strategies. Secara ringkas, Five Business-Level Strategies dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Strategi Keunggulan Biaya (*Cost Leadership Strategy*)
- 2) Strategi Diferensiasi (*Differentiation Strategy*)
- 3) Strategi Fokus (*Focus Strategy*)
- 4) Strategi Fokus Diferensiasi (*Focused Differentiation Strategy*)
- 5) Strategi Kepemimpinan Biaya/Diferensiasi Terintegrasi (*Integrated Cost Leadership /Differentiation Strategy*)

1.3. Kinerja Bisnis

Kinerja berfungsi sebagai factor penentu untuk mengetahui apakah perusahaan memiliki kemampuan untuk mempertahankan hidupnya, serta sebagai dasar dalam merumuskan perencanaan operasional perusahaan dimasa yang akan datang, dan sebagai informasi bagi *shareholder, stakeholder, pelanggan*, menyangkut prestasi dan kesuksesan perusahaan.

Terdapat banyak pendekatan, dalam mendefinisikan kinerja. Wheelen *et.al* (2015:338) menyatakan kinerja sebuah perusahaan dapat diukur menggunakan profitabilitas, pangsa pasar, dan Pengurangan Biaya. Sementara Hubbard and Beamish (2011:139) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja perlu dibedakan antara kinerja perusahaan dengan kinerja bisnis. Kinerja perusahaan menitik beratkan pada aspek portofolio bisnis, sedangkan kinerja bisnis indikatornya adalah pertumbuhan penjualan dan profitabilitas.

David and David (2015:373-379) menyatakan bahwa strategi evaluasi menjadi sangat penting bagi organisasi, dan proses evaluasi sebaiknya menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan kuantitatif dilakukan menggunakan rasio keuangan (ROI, ROE, margin laba, pangsa pasar, rasio utang terhadap equitas, *earning per share*, pertumbuhan penjualan dan pertumbuhan asset. Sedangkan pendekatan kualitatif yaitu dengan menggunakan faktor manusia seperti angka ketidakhadiran, kepuasan karyawan dan sebagainya.

Ledwith and O'Dwyer (2008) mengukur kinerja industri kecil dan menengah dengan pendekatan finansial dan kinerja pasar menggunakan indikator pertumbuhan penjualan, laba, pangsa pasar, jumlah penjualan, dan ROI. Venkatraman and Ramanujam (1986) menyatakan bahwa konsep pengukuran kinerja bisnis selama ini menggunakan indikator finansial karena diasumsikan indikator tersebut dapat menggambarkan secara utuh tujuan ekonomi dari sebuah bisnis. Beberapa indikator yang umum digunakan

antara lain: pertumbuhan penjualan, profitability (ROI, ROS, ROE, *Earning* per share dan sebagainya). Namun saat ini pengukuran kinerja yang lebih sesuai adalah dengan menggunakan Konsep *value-based* dibandingkan dengan pengukuran menggunakan konsep *accounting-based*. Konsep yang lebih luas lagi dalam pengukuran kinerja bisnis adalah dengan menggunakan indikator-indikator kinerja operasional (non-finansial) sebagai pelengkap pada indikator finansial.

Beberapa indikator non-finansial yang dapat digunakan antara lain : pangsa pasar, pengenalan produk baru, kualitas produk, efektifitas pemasaran, nilai tambah industri, dan efisiensi teknologi yang masih dalam ranah kinerja bisnis.

2. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan atas uraian konseptual diatas maka dapat dirangkum keterkaitan antar variabel, model paradigma dan rumusan hipotesis dalam penelitian ini disajikan sebagai berikut;

2.1. Hubungan antara Kapabilitas Unik Terhadap Strategi Bersaing

Kajian hubungan antara variabel kapabilitas unik dengan strategi bersaing, dapat dilihat pada kajian Maskur., *et.al* (2015), Omsa.,*et.al* (2015), dan Poernomo (2013) menyimpulkan bahwa secara umum kapabilitas unik, yang berbeda untuk setiap perusahaan, berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing. Rangkuman ketiga penelitian disampaikan berikut.

Kajian Maskur *et.al* (2015) terhadap 86 pelaku UKM Sasirangan di tiga kabupaten di Propinsi Kalimantan Selatan bertujuan menguji dan menjelaskan pengaruh orientasi kewirausahaan, kemampuan manajemen, dan dinamika lingkungan terhadap strategi bisnis dan kinerja SMI. Analisis dilakukan secara deskriptif dan statistik inferensial *Generalised Structured Component Analysis* (GSCA). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kemampuan manajemen, orientasi kewirausahaan dan dinamika lingkungan berpengaruh terhadap strategi bisnis. Meskipun kemampuan manajemen berpengaruh terhadap strategi bisnis, tetapi tidak signifikan.

2.2. Hubungan Kapabilitas Unik Terhadap Kinerja Bisnis

Hubungan variabel kapabilitas unik dengan kinerja bisnis pada berbagai obyek maupun lokasi penelitian telah dilakukan oleh Mandy *and* Wafa (2008), Erdil, *et.al* (2010), Awang *et.al* (2010), dan Poernomo (2013). Ringkasan hasil penelitiannya diungkapkan berikut. Mandy *and* Wafa (2008) melakukan studi untuk menganalisis faktor strategis yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan skala kecil dan menengah (UKM) di sektor manufaktur Malaysia. Secara spesifik tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui hubungan antara kapabilitas unik dengan kinerja organisasi (perusahaan). Kerangka konseptual dikembangkan berdasarkan kapabilitas unik dan kinerja UKM.

Poernomo (2013) meneliti bisnis usaha mikro Batik di Pulau Madura bertujuan menganalisis dan menjelaskan pengaruh sumberdaya dan kemampuan orientasi kewirausahaan perusahaan, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis. Analisis statistik menunjukkan bahwa kapabilitas unik, berpengaruh signifikan positif terhadap keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Sementara orientasi kewirausahaan meskipun berpengaruh positif terhadap kinerja usaha dan keunggulan bersaing, tapi tidak signifikan.

2.3. Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

Supranoto (2009) dalam penelitiannya menganalisis pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang. Jumlah sampel 150 industri dari 170 industri yang beroperasi. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) menggunakan AMOS 6.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan selanjutnya keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Dobni (2010) melakukan sebuah studi eksplorasi yang menggambarkan hubungan antara inovasi dan strategi bersaing organisasi dengan menggunakan sampel *cross-sectional* dari perusahaan di Kanada. Survei dikirim ke 1.924 perusahaan di Kanada dan sekitar 354 survei telah dikembalikan tetapi hanya 326 responden yang digunakan dalam penelitian ini. Data dianalisis dengan metode kluster, dan korelasi menggunakan SPSS v.15. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan yang pasti antara orientasi inovasi dan strategi bersaing. Secara sederhana, organisasi dengan orientasi inovasi serupa memiliki kecenderungan untuk terlibat dalam strategi serupa. Pada perusahaan dengan kategori *cluster innovator* tinggi, inovasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan strategi penetrasi pasar, kepemimpinan harga, penelitian dan pengembangan, layanan pelanggan, reputasi merek/kepercayaan, kolaborasi dengan pemasok eksternal, dan kualitas produk/layanan. Kelompok ini juga memiliki hubungan positif yang signifikan dengan segmentasi pasar. Sementara pada perusahaan yang masuk cluster inovator rendah ditemukan enam hubungan signifikan dengan inovasi yakni penelitian dan pengembangan (R&D), layanan pelanggan, reputasi merek/kepercayaan, dan kualitas layanan produk, akuisisi teknologi, dan hubungan antara biaya kepemimpinan (*cost leadership*) dan kolaborasi dengan pemasok eksternal.

2.4. Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis

Pada hubungan variabel inovasi proses dengan kinerja bisnis beberapa penelitian telah dilakukan. Bayraktar., *et.al.* 2016 melakukan penelitian di perusahaan manufaktur di Turki pada skala kecil dan menengah dengan berbagai produk antara lain tekstil, pasokan otomotif, komputer dan elektronik. Tujuan penelitian menelaah hubungan antara strategi bersaing, Inovasi, dan kinerja perusahaan .

Bayraktar., *et.al.* 2016 melakukan penelitian di perusahaan manufaktur di Turki pada skala kecil dan menengah dengan berbagai produk antara lain tekstil, pasokan otomotif, komputer dan elektronik. Tujuan penelitian menelaah hubungan antara strategi bersaing, Inovasi, dan kinerja perusahaan . Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi inovasi secara positif mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, (b) hubungan antara variabel strategi bersaing (kepemimpinan biaya dan diferensiasi), dan inovasi, positif dan signifikan, (c) ada hubungan positif antara strategi inovasi dan kinerja perusahaan. Inovasi membantu perusahaan mengurangi biaya produksi dan pengiriman serta meningkatkan kualitas fitur sehingga menghasilkan *cost-leadership*.

Hatak, *et.al* (2016) meneliti hubungan antara inovasi dengan kinerja usaha keluarga yang dimoderasi oleh variabel komitmen keluarga di Finlandia. Responden terdiri atas 106 perusahaan besar (lebih dari 250 karyawan) dan menengah (50-249 karyawan) di Finlandia yang disurvei pada tahun 2008

dan 2011 dari Daftar Bisnis di Finlandia. Kriteria yang digunakan untuk mengidentifikasi perusahaan keluarga mengikuti rekomendasi Kelompok Kerja Wirausaha Keluarga kepada Kementerian Perdagangan dan Industri Finlandia. Semua konstruk yang termasuk dalam analisis diukur dengan skala Likert 5 berganda. Variabel dependen (kinerja perusahaan) diukur pada kedua waktu (2008 dan 2011), sementara semua variabel lainnya diukur pada waktu pertama (2008). Hubungan variabel dianalisis dengan *principal ordinary-least-squares regression model* dengan kinerja usaha keluarga sebagai dependen variabel dan inovasi sebagai variabel independen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak dari inovasi pada kinerja perusahaan kuat baik pada saat komitmen keluarga baik rendah atau tinggi. Ini menyiratkan bahwa keluarga pemilik harus menghindari tingkat komitmen menjadi terhenti antara tinggi dan rendah jika mereka ingin mengkonversi inovasi perusahaan mereka ke dalam kinerja.

2.5. Hubungan Strategi Bersaing dan Kinerja Bisnis

Shu (2012) mengkaji pengaruh strategi bersaing, *knowledge management* dan adopsi E-business terhadap kinerja perusahaan di Taiwan. Sampel dipilih adalah para eksekutif dari 1.000 perusahaan Taiwan teratas di tahun 2009. Dari 1000 kuesioner yang dikirim kepada eksekutif terpilih, hanya 93 data valid untuk dianalisis. Analisis data menggunakan software SPSS dan menggunakan statistik deskriptif dan regresi untuk menganalisis data tersebut untuk melihat hubungan antar variabel. Keempat variabel dalam penelitian ini: (a) strategi bersaing, (b) kemampuan manajemen e-bisnis, (c) kemampuan *knowledge management*, dan (d) kinerja organisasi.

Strategi bersaing dipusatkan pada kepemimpinan biaya dan diferensiasi. *Knowledge management* berfokus pada akuisisi, konversi, aplikasi, dan perlindungan. Adopsi e-business terkonsentrasi pada informasi, transaksi, interaksi dan penyesuaian, serta koneksi pemasok. Sementara kinerja organisasi difokuskan pada efisiensi, peningkatan kinerja penjualan, kepuasan pelanggan, dan pengembangan hubungan. Hasil penelitian menunjukkan: hubungan yang signifikan antara kemampuan *knowledge management* dan kinerja, hubungan yang signifikan antara adopsi e-business dan kinerja, pengaruh yang berbeda dari *knowledge management* dan tingkat adopsi e-business terhadap kinerja organisasi, dan perusahaan dengan strategi diferensiasi dan tingkat adopsi e-bisnis yang lebih tinggi menciptakan kinerja organisasi yang lebih baik.

2.6. Hubungan Kapabilitas Unik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Penelitian Pertusa-Ortega *et.al* (2010) pada 1.903 perusahaan skala besar di berbagai sektor di Spanyol. Tujuan penelitiannya mengetahui bagaimana struktur organisasi mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan mempertimbangkan hubungan dengan strategi bersaing. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan analisis hubungan menggunakan teknik *partial least squares (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi tidak memberikan pengaruh langsung pada kinerja, namun memiliki pengaruh tidak langsung melalui strategi bersaing. Ini berarti strategi bersaing menjadi variabel mediator bagi hubungan antara struktur organisasi dengan kinerja. Strategi bersaing perusahaan perlu didukung oleh sumberdaya dan kemampuan yang tersedia untuk organisasi. Ini berarti strategi yang berhasil harus didasarkan pada kemampuan utama *distinctive capabilities* dan keterampilan organisasi dalam rangka mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Pada usaha mikro dan kecil keluarga di Ghana, ternyata bahwa strategi bersaing (*cost leadership and differentiation*) dapat menjadi variabel mediator yang memberikan pengaruh positif dalam hubungan antara kemampuan pemasaran dengan kinerja usaha mikro kecil. Lebih spesifik lagi diketahui bahwa walaupun diferensiasi mempengaruhi kinerja, tetapi kepemimpinan biaya (*cost leadership*) tidak, setelah dikontrol dengan dimensi umur dan ukuran perusahaan. Disisi lain kapabilitas pemasaran berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Temuan selanjutnya adalah kapabilitas pemasaran tidak memiliki hubungan tidak langsung terhadap kinerja melalui kepemimpinan biaya. Secara khusus, temuan menunjukkan bahwa strategi bersaing memainkan peran mediasi parsial, bertindak sebagai variabel *intervening* yang signifikan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja perusahaan. Selain itu kapabilitas pemasaran juga mempengaruhi kinerja perusahaan melalui strategi diferensiasi. Dengan demikian maka usaha keluarga skala mikro dan kecil perlu menerapkan strategi bersaing dan meningkatkan kapabilitas pemasaran untuk meningkatkan kinerja bisnisnya. (Agyapong, *et.al* (2015)).

2.7. Hubungan Inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Salah satu ciri pada usaha mikro kecil adalah kemudahan untuk masuk dan keluar dalam industri tersebut. Jika industri ini memberikan keuntungan bagi para pengusaha maka dalam jangka panjang akan mengakibatkan kelebihan penawaran (*over-supply*) sehingga menurunkan tingkat harga produk. Pada kondisi ini, setiap perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi melalui penerapan inovasi, agar dapat menetapkan harga yang mampu bersaing. Heryanto (2007) menyebutkan bahwa penerapan inovasi bisa dilakukan pada produk maupun proses. Salah satu inovasi proses adalah pada aspek pemasaran, yakni menciptakan cara-cara pemasaran yang “baru“, misalnya dalam cara-cara berkomunikasi dengan *customer*, melakukan edukasi, mengatur pengiriman barang maupun cara pembayarannya.

Kinerja suatu usaha sangat terkait dengan sumberdaya yang dimiliki dan strategi yang diterapkannya. Supranoto (2009) menganalisis pengaruh orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing untuk meningkatkan kinerja pemasaran industri pakaian jadi skala kecil dan menengah di Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dan selanjutnya keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pemasaran. Dengan kata lain, keunggulan bersaing dapat dicapai melalui orientasi pasar, inovasi, dan orientasi kewirausahaan, dimana keunggulan bersaing yang dihasilkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja pemasaran.

Penelitian pada UMK berbasis pertanian menunjukkan bahwa strategi bersaing Porter dapat dilakukan dalam skala mikro. Arianto *et.al.* (2014) mengemukakan bahwa UMK mampu mengadaptasi konsep strategi keunggulan bersaing, fokus, berbiaya rendah dan diferensiasi. Perusahaan juga dapat melakukan inovasi berdasarkan produk, ukuran, kemasan, desain, pengembangan bahan pelengkap, dan inovasi berdasarkan upaya pengurangan pelanggan. Inovasi ini didasarkan pada intuisi dan impuls dari pemilik bisnis untuk bisa menciptakan produk baru sebagai nilai perusahaan yang kompetitif. Dengan melakukan inovasi produknya, perusahaan dapat meningkatkan keunggulannya dan menjadi pemimpin dalam lingkungan industrinya.

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan, maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

- H1: Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Strategi Bersaing UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung, baik secara simultan maupun secara parsial.**
- H2: Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung, baik secara simultan maupun parsial.**
- H3: Strategi Bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung, baik secara simultan maupun parsial.**
- H4: Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis melalui Strategi Bersaing pada UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung, baik secara simultan maupun parsial.**

A. METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui berbagai sumber. Data primer diperoleh dari responden melalui kuesioner pada saat wawancara dan observasi, sementara data sekunder diperoleh dari laporan Kementerian UMKM dan Koperasi, Dinas UMKM dan Koperasi Provinsi/Kabupaten/Kota, Jurnal, Hasil Penelitian, dan sebagainya yang relevan dengan topik penelitian ini.

Penetapan responden dalam menggali data primer, ditetapkan dengan metode *non-probability sampling* dan teknik *purposive sampling*, dengan sampel sebanyak 200 responden. Dimana UMK yang berhak menjadi responden adalah UMK Makanan dan Minuman. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dan verifikatif dengan menggunakan alat analisis *Structural Equation Mode* (SEM) berbasis varian atau komponen yakni PLS (*Partial Least Square*) dengan menggunakan Smart PLS v.3. Penelitian ini menggunakan data UMKM Provinsi Lampung tahun 2017-2019 yang memiliki Laporan Keuangan yang tersedia. Penelitian memilih UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung dikarenakan adanya keterbatasan akses data.

B. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengaruh Kapabilitas Unik dan inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

4.1.1. Uji Simultan Pengaruh Kapabilitas Unik dan inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Tabel 4.1
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Kapabilitas Unik dan inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDE)	P Values
INOPROS (X2) → KINBIS (Z)	0.130	0.136	0.086	1.515	0.130
INOPROS (X2) → STRABERS (Y)	0.206	0.207	0.093	2.223	0.027
KAPUNIK (X1) → KINBIS (Z)	0.298	0.293	0.125	2.390	0.017
KAPUNIK (X1) → STRABERS (Y)	0.726	0.728	0.085	8.558	0.000
STRABERS (Y) → KINBIS (Z)	0.475	0.478	0.128	3.709	0.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data 2019

Hasil uji pada Tabel 4.1 tersebut menunjukkan bahwa seluruh hubungan antara variabel independen dan dependen memiliki t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} . Original Sample (O) seluruh hubungan menunjukkan arah positif yang berarti bahwa setiap peningkatan atas kapabilitas unik dan inovasi proses akan berpengaruh positif terhadap strategi bersaing, dan kinerja bisnis. Meskipun seluruh hubungan memiliki *original sampel* (O) yang positif tetapi hubungan pengaruh inovasi proses terhadap kinerja ternyata tidak signifikan. Berdasarkan data ini maka kesimpulannya hipotesis (H_4) ditolak. Artinya secara simultan kapabilitas unik, inovasi proses berpengaruh positif, tetapi tidak signifikan terhadap kinerja melalui strategi bersaing.

4.1.2. Uji Parsial Pengaruh Kapabilitas Unik dan inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

1) Pengaruh Kapabilitas Unik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Tabel 4.2
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Kapabilitas Unik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
KAPUNIK (X1) → KINBIS (Z)	0,298	0,293	0,125	2,390	0,017
KAPUNIK (X1) → STRABERS (Y)	0,726	0,728	0,085	8,558	0,000
STRABERS (Y) → KINBIS (Z)	0,475	0,478	0,128	3,709	0,000

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa kedua koefisien path bertanda positif, yang berarti bahwa kenaikan dalam Kapabilitas Unik akan memberikan pengaruh positif pada strategi bersaing. demikian pula peningkatan pada strategi bersaing akan meningkatkan kinerja bisnis. Parameter *P-value* menunjukkan nilai $< 0,05$ dan t_{hit} kedua hubungan variabel tersebut $> t_{tab}$. Hasil Uji Sobel ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Hasil Uji Sobel Pada Hubungan Kapabilitas Unik Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Hubungan Variabel	Koefisien	SE	Hasil Tes Sobel		
			t hit	SE	P value
KAPUNIK (X1) → STRABERS (Y)	0,726	0,085			
STRABERS (Y) → KINBIS (Z)	0,475	0,128	3,4036	0,1013	0,0007
KAPUNIK (X2) → KINBIS (Z)	0,298	0,125			

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa nilai t_{hit} (3,4036) $> t_{tab}$ (1,967) dengan *P-Value* $< 0,05$. Dengan demikian, hipotesa (H_4) diterima bahwa strategi bersaing berperan sebagai mediator pada hubungan kapabilitas unik dengan kinerja bisnis.

2) Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

Tabel 4.4
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Kinerja Bisnis Melalui Strategi Bersaing

HUBUNGAN VARIABEL	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD DEVIATION (STDEV)	T STATISTICS (O/STDEV)	P VALUES
INOPROS (X2) → KINBIS (Z)	0,13	0,136	0,086	1,515	0,13
INOPROS (X2) → STRABERS (Y)	0,206	0,207	0,093	2,223	0,027
STRABERS (Y) → KINBIS (Z)	0,475	0,478	0,128	3,709	0,000

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Berdasarkan tabel 4.4 diketahui bahwa secara parsial hubungan variabel inovasi proses dengan kinerja bisnis memiliki *original sample* (O) tersebut bertanda positif, tetapi $t_{hit} (1,515) < t_{tab} (1,967)$ sehingga disimpulkan bahwa pengaruh inovasi proses terhadap kinerja bisnis positif tetapi tidak signifikan.

4.2 Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

Tabel 4.5
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis

HUBUNGAN VARIABEL	ORIGINAL SAMPLE (O)	SAMPLE MEAN (M)	STANDARD ERROR (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P VALUE
STRABERS (Y) → KINBIS (Z)	0,475	0,478	0,128	3,709	0,000

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa pengaruh variabel strategi bersaing terhadap kinerja bisnis adalah positif dan signifikan yang diindikasikan oleh nilai $t_{hitung} (3,709) > t_{tab} (1,969)$. Parameter *original sample* (O) 0,475 dengan tanda positif yang bermakna apabila strategi bersaing makin baik maka akan memberikan pengaruh yang positif pada kinerja bisnis.

4.3 Pengaruh Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

4.3.1 Uji Simultan Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

Tabel 4.6
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Value
INOPROS (X2) → STRABERS (Y)	0.206	0.207	0.093	2.223	0.027
KAPUNIK (X1) → STRABERS (Y)	0.726	0.728	0.085	8.558	0.000

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Dari Tabel 4.6 diketahui bahwa hubungan pengaruh kedua fungsi tersebut memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ masing-masing 2,223 dan 8,558 dengan P value $< 0,05$. Parameter *Original Sample* (O) bernilai positif dan *R-Squares* (R^2) sebesar 0,758, artinya variasi perubahan strategi bersaing dapat dijelaskan oleh

kapabilitas unik dan inovasi proses secara bersama-sama sebesar 75,8 persen, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak disertakan dalam model ini. Berdasarkan parameter-parameter yang telah disebutkan dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_1) diterima. Artinya kapabilitas unik dan inovasi proses secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing. Dari kedua hubungan tersebut, kontribusi kapabilitas unik lebih dominan dibanding inovasi proses. Dari tabel ini juga dapat diketahui bahwa kontribusi pengaruh kapabilitas unik lebih besar (72,2 %) dibandingkan inovasi proses (20,6 %) terhadap strategi bersaing.

4.3.2 Uji Parsial Kapabilitas Unik dan Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

1) Pengaruh Kapabilitas Unik Terhadap Strategi Bersaing

Tabel 4.7
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Kapabilitas Unik Terhadap Strategi Bersaing Secara Parsial

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar d Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Value
KAPUNIK (X1) →STRABERS (Y)	0.726	0.728	0.085	8.558	0.000

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Dari tabel 4.7 ini diketahui uji statistik menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh kapabilitas unik terhadap strategi bersaing memiliki nilai parameter t_{hit} (8,558) > t_{tab} dan P-value <0,05 sehingga disimpulkan hipotesis (H_1) diterima. Ini berarti secara parsial kapabilitas unik berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing. Parameter *original sample* (O) menunjukkan arah dari pengaruh variabel kapabilitas unik terhadap strategi bersaing yakni positif.

2) Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing

Tabel 4.8
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)
Pengaruh Inovasi Proses Terhadap Strategi Bersaing Secara Parsial

Hubungan Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar d Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)	P Value
INOPROS (X2) →STRABERS (Y)	0.206	0.207	0.093	2.223	0.027

Sumber : : Hasil Pengolahan Data 2019

Pada hubungan inovasi proses dan strategi bersaing secara parsial, arah pengaruh dapat dilihat dari parameter original sample (O) yaitu 0,206 dan bertanda positif. Artinya, semakin meningkat inovasi proses maka akan menyebabkan strategi bersaing meningkat. Signifikansi hubungan pengaruh ini terlihat dari nilai t_{hitung} (2,223) > t_{tabel} (1,969) dan P-value < 0,005. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hipotesis (H_1) diterima, yaitu secara parsial inovasi proses berpengaruh positif dan signifikan terhadap strategi bersaing.

SIMPULAN

Berdasarkan uji dan analisis terhadap UMK Makanan dan Minuman, maka dapat ditarik kesimpulan:

1. Kapabilitas unik menjadi pendorong utama dalam meningkatkan strategi bersaing UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung. ini dapat dilihat dari dukungan kapabilitas unik yang tercermin dari orientasi bisnis dan kemampuan manajemen UMK dalam mengalokasikan sumberdaya yang dimiliki, dan kemampuan dalam menjalin kerjasama dengan pemasok serta penyediaan teknologi produksi dan penunjang inovasi proses menjadi faktor penunjang dalam menetapkan strategi bersaing UMK Makanan dan Minuman.
2. Pada hubungan kapabilitas unik dan inovasi proses terhadap kinerja bisnis UMK Makanan dan Minuman, diketahui bahwa faktor pendorong utama adalah kapabilitas unik yang didukung inovasi pemasaran.
3. Strategi bersaing ternyata mampu meningkatkan kinerja bisnis UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung. Faktor pendorong utama bersumber dari kemampuan UMK menetapkan segmen pasar produk dan didukung oleh kemampuan UMK dalam menetapkan strategi biaya rendah. Beberapa indikator yang berperan adalah kemampuan dalam menciptakan biaya operasional yang lebih efisien, layanan pelanggan, harga produk dan pengadaan bahan baku yang rendah.
4. Secara simultan kapabilitas unik, inovasi proses dan strategi bersaing tidak memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis UMK Makanan dan Minuman di Provinsi Lampung. Namun secara parsial, strategi bersaing berfungsi sebagai faktor mediasi parsial pada hubungan pengaruh kapabilitas unik terhadap kinerja bisnis, dimana strategi bersaing memberikan kontribusi lebih besar dibandingkan pada hubungan langsung. Pengaruh ini tidak terlihat pada hubungan pengaruh inovasi proses terhadap kinerja bisnis.

Referensi

- Abdillah, Willy dan Jogiyanto, HM. 2015. *Partial Least Square (PLS) : Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Adawiyah, Wiwiek Rabiatul. 2012. Faktor Penghambat Pertumbuhan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) : Studi di Kabupaten Banyumas. Fakultas Ekonomi Universitas Jenderal Soedirman.
- Agyapong, Ahmed., Hannah Vivian Osei and Samuel Yaw Akomea. 2015. *Marketing Capability, Competitive Strategies And Performance Of Micro And Small Family Businesses In Ghana*. *Journal of Developmental Entrepreneurship* Vol. 20, No. 4 (2015) 155001-26 (25 pages).
- Agyapong, Ahmed, Florence Ellis and Daniel Domeher. 2016. *Competitive Strategy and Performance of Family Businesses: Moderating Effect of Managerial and Innovative Capabilities*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*. (2016), pp 1-29
- Aji, Prasetyo. 2015. Manajemen Strategi : Keunggulan Bersaing Berkelanjutan. Ekuilibria. Yogyakarta.
- Arianto, Novia Wahyu, Edy Wahyudi, Sugeng Iswono. 2014. Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Hasil Olahan Belimbing Usaha Dagang Cemara Sari Berbasis Inovasi Produk di Kota Blitar. e-SOSPOL No. I Vol. 1; Januari 2014., pp 25-37
- As'ari, Ahmad Hisyam. 2013. Peran UKM Terhadap Pertumbuhan Ekonomi Indonesia. <http://hisyamjayuz.blogspot.co.id/2013/05/peran-ukm-terhadap-pertumbuhan-ekonomi.html>. Di access May 2016
- Bayraktar, Cahit Ali., Gulsah Hancerliogullari, Basak Cetinguc & Fethi Calisir. 2016. *Competitive*

Strategies, Innovation, and Firm Performance: an Empirical Study in a Developing Economy Environment. Technology Analysis & Strategic Management, ISSN: 0953-7325 (Print) 1465-3990 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/ctas20>.

- Cantamessa, Marco and Francesca Montagna. 2016. *Management of Innovation and Prproduct Development: Integrating Business and Technological Perspective*. Springer-Verlag London Ltd
- Dalota, Marius-Dan . 2013. *SME's Innovation And Human Resources Management. Romanian Economic and Business Review – Special issue.*, pp. 203-210.
- David, Fred R. and Forest R David. 2015. *Strategic Management : Concepts and Cases. A Competitive Advantage Approach. 15th Ed. Pearson. England.*
- Dewi, Reni Shinta. 2013. Pengaruh Faktor Modal Psikologis, Karakteristik *Entrepreneur*, Inovasi, Manajemen Sumberdaya Manusia, dan Karakteristik UKM Terhadap Perkembangan Usaha Pedagang Di Pasar Tradisional (Studi Kasus pada Pedagang Sembako dan Snack di Pasar Peterongan). *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 2 No. 1. 2013, pp. 29-40
- Dinas Koperasi dan UMKM Provinsi Lampung. 2019. Data Perkembangan Jumlah Usaha Mikro Kecil Menengah Kabupaten/kota di Provinsi Lampung.
- Dobni, C. Brooke. 2010. *The Relationship Between An Innovation Orientation And Competitive Strategy. International Journal of Innovation Management* Vol. 14, No. 2 (April 2010) pp. 331–357
- Grinciuc, L. 2015. *The Small And Medium Enterprises As The Basic Component Of The Entrepreneurial Activity In The Republic Of Moldova*. 15(2).
- Hadiyati, Ernani. 2011. Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 13, No. 1 Maret 2011, pp. 8-16
- Hatak, Isabella; Teemu Kautonen, Matthias Fink, and Juha Kansikas. 2016. *Innovativeness and Family-Firm Performance: The Moderating Effect of Family Commitment. Journal Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 102 (2016), pp. 120-131.
- Henseler, Jörg., Geoffrey Hubona, and Pauline Ash Ray. 2016. *Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. Industrial Management & Data Systems*. Vol. 116 No. 1, 2016. pp. 2-20. Emerald Group Publishing Limited 0263-5577. DOI 10.1108/IMDS-09-2015-0382
- Hidayat, Adytia Wisnu. 2014. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Penyebab Kegagalan Usaha Pada Industri Tahu di Kelurahan Citeureup Kota Cimahi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom.
- Hidayat, Anwar. 2018. PLS SEM: Pengukuran Kecocokan Model (Inner dan Outer). Diunduh : Rabu, 2 Januari 2019, pkl. 11.09
- Indris, Sofyan dan Ina Primiana. 2015. *Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (SMEs) In Indonesia. International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 4, Issue 04, April 2015*
- Kafchehi, Parviz; Kaveh Hasani, and Arman Gholami. 2016. *The Relationship between Innovation Orientation and Strategic Typology in Business Firms. International Journal of Knowledge-Based Organizations*. Volume 6, Issue 2. April-June 2016, pp. 1-20.
- Kotler, Philip. and Gary Armstrong. 2014. *Principle Of Marketing, 15th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.*
- Kusuma, Pratita V. 2015. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kesuksesan Usaha Kecil dan Menengah (Studi Kasus UKM Batik Kota Solo). [www. Lib.ui.ac.id/naskahringkas/2015-09/545476-Pratita Vajar Kusuma](http://www.Lib.ui.ac.id/naskahringkas/2015-09/545476-Pratita%20Vajar%20Kusuma). Diunduh : Jumat, 18 Maret 2016, pk. 07.47
- Laosirihongthong, Tritos., Daniel I. Prajogo and Dotun Adebajo. 2014. *The Relationships Between Frm's Strategy, Resources and Innovation Performance: Resources-Based View Perspective. Production Planning & Control*. Vol. 25, No. 15, 1231–1246
- Li, Y., & Rama, M. 2015. *Firm Dynamics, Productivity Growth, and Job Creation in Developing Countries: The Role of Micro-and Small Enterprises. The World Bank Research Observer*, 30(1), 3-38.
- López-Ortega, E., Canales-Sanchez, D., Bautista-Godinez, T., & Macias-Herrera, 2016. *Classification of Micro, Small and Medium Enterprises (M-SME) Based on Their Available Levels of Knowledge. Technovation*, 47, 59-69.
- Mandy Mok Kim Man. 2012. *The Relationship Between Distinctive Capabilities, Innovativeness, Strategy*

Types And The Performance Of Small And Medium-Size Enterprises (SMEs) Of Malaysian Manufacturing Sector. International Business & Economics Research Journal – November 2009
Volume 8, Number 11. pp. 21-34

- Oliver, Jose-Luis Hervás, Carles Boronat-Moll, Francisca Sempere-Ripoll. 2014. *Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?* *Small Bus Econ* (2014) 43:873–886. DOI 10.1007/s11187-014-9567-3
- Omsa, Sirajuddin; Ubud Salim, Djumahir, dan Mintarti Rahayu. 2015. *Competitive Strategy Orientation And Company Performance In Selected SMEs Wooden Furniture In Pasuruan City*. *IJABER*. Vol. 13, No. 7 (2015), pp. 4659-4676.
- Putri, Ayu Kurnia. 2016. Pengaruh Orientasi Pasar dan Kapabilitas Unik Terhadap Strategi Bersaing dan Implikasinya pada Kinerja Pemasaran. Disertasi. Program Doktor Ilmu Manajemen FEB. UNPAD. Bandung
- Shu-Hung Hsu. 2012. *Effects of Competitive Strategy, Knowledge Management and E-Business Adoption on Performance*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, Vol. 8, Num. 2, December 2012, pp.42-49
- Simonetti, R., D. Archibugi, and R. Evangelista. 1995. *Product And Process Innovations: How Are They Defined? How Are They Quantified?* *Scientometrics* January 1995, Volume 32, *Issue 1*, pp 77–89
- Suryatini, Dwi., Ina Primiana, Umi Kaltum, Yudi Azis (2017). *The Effect Of Relationship And Competitive Strategy On Business Performance Of Rattan Industry In Java*. *Academy of Strategic Management Journal* Volume 16, Issue 3, 2017
- Tidd, Joe and John Bessant. 2013. *Managing Innovation : Integrating, Technological, Market and Organizational Change. Fifth Ed. Wiley*.
- Uchegbulam, Princess; Samuel Akinyele, and Ayodatun Ibidunni. 2015. *Competitive Strategy and Performnace of Selected SMEs in Nigeria*. *International Conferences on Africa Development Issues (CU-ICADI) 2015. Social and Economics Models for Development Track.*, pp. 326-333.
- Wilantara, F. Rio, dan Susilawati. 2016. Strategi dan Kebijakan Pengembangan UMKM : Upaya Meningkatkan DayaSaing UMKM Nasional di Era MEA. Penerbit PT. Refika Aditama. Bandung