

**FAKTOR PENDORONG PRESTASI DAN KEMAMPUAN BERSAING  
BERTERUSAN PERUSAHAAN KECIL DAN SEDERHANA DALAM KONTEKS  
PERSEKITARAN PASARAN DINAMIK  
PERFORMANCE MOTIVATION FACTOR AND CONTINUOUS COMPETITIVE ABILITY FOR  
SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF DYNAMIC MARKET  
ENVIRONMENT**

*THAMRIN HUSEN; HARTINI AHMAD; NOR AZILA MOHD NOOR*

*ABSTRAK*

IKS memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi dan sosial. Penyelidikan mengenai IKS adalah menarik dan juga mencabar, baik di negara maju dan negara-negara membangun. Di Indonesia, sejak tahun 2004 - 2006, IKS telah memberikan sumbangan terhadap KDNK dengan kadar purata iaitu 27,58% setahun. Jumlah IKS di Indonesia kini adalah sekitar 99% berbanding syarikat-syarikat bersaiz besar yang lain. Dari segi nilai tambah, IKS telah memberikan sumbangan sebanyak 58.84% bagi aktiviti dan produktiviti yang dihasilkan (BPS, 2007). Berdasarkan pemerhatian yang dibuat, daya saing produk yang dihasilkan oleh IKS di Indonesia secara relatifnya adalah lebih rendah berbanding produk keluaran negara China. Menurut perkembangan semasa, produk C-AFTA IKS mempunyai daya saing yang secara relatifnya adalah rendah di pasaran domestik dan juga antrabangsa. Porter (2003) menunjukkan bahawa produktiviti dan inovasi merupakan faktor penentu untuk memastikan daya saing bagi semua peringkat, termasuk individu, syarikat, industri, dan negara. Kajian terdahulu juga mendapati bahawa kemampuan berinovasi ditentukan oleh faktor-faktor seperti strategi orientasi (Zhou et al ...,2005), orientasi pasaran, dan orientasi keusahawanan. Kemampuan untuk berinovasi juga merupakan faktor penting yang mempunyai kesan pada prestasi perniagaan (Aghion & Durlauf, 2005). Oleh yang demikian, kajian ini telah membangunkan satu model bagi mengkaji strategi orientasi (orientasi keusahawanan iaitu, orientasi pasaran, dan orientasi hubungan) untuk meningkatkan kemampuan inovasi dan prestasi perniagaan.

*Kata Kunci:* orientasi keusahawanan, orientasi pasaran, hubungan orientasi, penyesuaian inovasi, persekitaran pasaran, prestasi perniagaan, perusahaan kecil dan sederhana.

*ABSTRACT*

SMEs play an important role in economic and social development. Research in SMEs is interesting and also challenging, both in developed and developing countries. In Indonesia, since the year 2004 – 2006, SMEs contributed to the GDP with an average of 27.58% annually. The number of SMEs in Indonesia is approximately 99% compared to other large-sized companies. In terms of the value added activities and productivity, the SMEs have contributed almost 58.84% (BPS, 2007). Based on observation, the competitiveness of the Indonesian SMEs products is relatively lower than the China products. According to the latest issue, the competitiveness of C-AFTA SMEs products is relatively low in domestic and global markets. Porter (2003) suggests that productivity and innovation are the determinant factors to ensure the competitiveness of all the levels including the individual, companies, industries, and state. Studies have shown that the ability to innovate is determined by factors such as the orientation strategy, market orientation, and entrepreneurship orientation. The ability to innovate has an impact on business performance (Aghion & Durlauf, 2005). The current study has developed a model to investigate the orientation strategies (i.e. entrepreneurial orientation, market orientation, and relationship orientation) to enhance the capabilities of innovation and business performance.

*Keywords:* Entrepreneurship orientation, market orientation, relationship orientation, innovation capability, market environments, business performance, small medium enterprises.

## LATAR BELAKANG, MASALAH DAN TUJUAN KAJIAN

Tidak dapat dinafikan bahawa Perusahaan Kecil dan Sederhana (PKS) berperanan penting dalam pembangunan ekonomi dan sosial negara, seperti Indonesia. PKS di Indonesia berjumlah 99% daripada jumlah perusahaan, dan mempunyai produktiviti dan nilai tambahan yang rendah 58,84% berbanding perusahaan besar. Semenjak tahun 2004-2006 PKS Indonesia memberi sumbangan terhadap KDNK dengan purata 27.58% (BPS, 2007).

Cina - Asean Free Trade Area (C-AFTA) telah dikuatkuasakan semenjak 1 Januari 2010. Kemampuan bersaing produk PKS masih tertinggal dari produk-produk asal China. Isu terkini produk PKS adalah rendahnya kemampuan bersaing produk di tengah persekitaran pasaran dinamik. Dalam dunia persaingan, organisasi atau perusahaan perlu kira memiliki dan mengembangkan kemampuan inovasi secara berterusan supaya dapat meningkatkan kemampuan bersaing. Kemampuan bersaing ini perlu untuk menghadapi persekitaran dinamik. Porter (2003) menyatakan bahawa produktiviti dan inovasi merupakan faktor penentu keupayaan bersaing baik pada peringkat individu, perusahaan, industri dan mahupun pada peringkat negara.

Pemilik dan pengurus perusahaan, perlu menyedari bahawa persekitaran yang dinamik akan mempengaruhi kemampuan bersaing dan prestasi perusahaan. Beberapa kajian membuktikan bahawa kemampuan inovasi ditentukan oleh beberapa faktor seperti strategi orientasi dan kekuatan pasaran (Zhou et al., 2005), orientasi pasaran dan orientasi keusahawanan, sumber dalaman dan luaran (Romijn & Albaladejo, 2006).

Jelaslah, perusahaan kecil dan sederhana sebagai organisasi perniagaan perlu melakukan inovasi di tengah perubahan persekitaran perniagaan yang dinamik. Ini penting bagi mempertahankan kemampuan bersaing dan prestasi usahanya. Di dalam pasaran global dan persaingan antarabangsa, sebuah perusahaan perlu adaptif dan inovatif, meningkatkan pemenuhan dan capaian pasaran. Dalam hal ini, keusahawanan harus menjadi penggerak aktiviti untuk melaksanakan pemasaran yang berjaya, tidak hanya dalam konteks perusahaan bersaiz besar tetapi juga dalam konteks perusahaan kecil dan sederhana (PKS). Untuk meningkatkan prestasi perusahaan, kajian ini mengembangkan model kajian dengan pendekatan strategi orientasi (iaitu orientasi keusahawanan, pasaran dan hubungan) yang akan memberikan kemampuan inovasi dan prestasi perusahaan. Pemilik dan pengurus PKS perlu meningkatkan kelestarian dengan mengembangkan strategi orientasi.

## KAJIAN TEORI DAN MODEL KONSEPTUAL

### Kemampuan bersaing dan prestasi berterusan

Kemampuan bersaing difahami sebagai kemampuan perusahaan untuk membuat pengguna memilih dan menggunakan produk mereka berbanding produk pesaing, atau kemampuan perusahaan secara berterusan memperkenalkan produk mereka ke atas pasaran. Kemampuan bersaing dalam pandangan pengguna iaitu dengan mempertimbangkan kos/harga, kecepatan, dan fleksibiliti (Anatan, 2008). Sementara dalam pandangan pemilik saham alat mengukur kemampuan bersaing ialah pulangan atas equity (*ROE*), pulangan saham, dan dividen (Zahra et al., 2000). Dalam beberapa kajian terdahulu pengukuran kemampuan bersaing berdasarkan tingginya keuntungan, kemampuan untuk menaikkan modal, dan arus kos berhubungan dengan kecairan. Kemampuan bersaing juga berhubungan dengan biaya, mutu, penyerahan, fleksibiliti, inovasi, keuntungan dan syer pasaran.

Pada masa kini, apabila memperbincangkan konsep prestasi perniagaan tidak terlepas dari konsep aktiviti keberterusan perusahaan. Perusahaan yang baik dan maju adalah perusahaan yang memiliki prestasi yang cemerlang dan berterusan. Ini dapat diwujudkan dengan memiliki kelebihan persaingan melalui mencipta nilai. Reiney (2006) juga menyatakan bahawa pengembangan perniagaan berketerusan merupakan integrasi yang dilakukan perusahaan secara menyeluruh, di antaranya menggunakan sistem penghantaran produk dan perkhidmatan dengan nilai jaringan, dan kerjasama strategik. Kerjasama ini menyokong tercapainya tujuan perusahaan, iaitu mencipta nilai dan keuntungan pelaburan, pulangan kepada pengguna, pihak berkepentingan, jaringan, pekerja, pemilik saham, dan akhirnya untuk prestasi masa panjang.

## **Pentingnya Inovasi dalam Perniagaan**

Beberapa tahun terakhir ini perniagaan berterusan dihubungkan dengan kemampuan inovasi. Kedua konsep ini menjadi perhatian yang serius dari beberapa pengkaji di beberapa negara maju. Inovasi adalah suatu proses dengan mencipta nilai untuk pengguna, baik pengguna organisasi awam mahupun perusahaan dengan mengubah bentuk teknologi dan pengetahuan baru ke dalam produk dan servis yang menguntungkan pasaran dalam negeri dan global. Inovasi yang berkembang memberi kesan untuk mengembangkan modal insan yang lebih baik, mencipta pasaran, pertumbuhan ekonomi, mencipta pekerjaan, kekayaan dan standard hidup lebih tinggi.

Jelaslah PKS sebagai sebuah organisasi perniagaan perlu melakukan inovasi di tengah perubahan persekitaran agar perusahaan mampu mempertahankan kemampuan bersaing dan prestasi perusahaannya. Inovasi adalah suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk dan servis. Beberapa penemuan kajian mendapati hubungan yang signifikan dan positif antara kemampuan inovasi dengan prestasi dan kemampuan bersaing berterusan perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu memiliki kemampuan inovasi (Hitt, *et al.*, 2001). Kemampuan inovasi bermula dari menumbuhkembangkan kreativiti dan menerapkannya dalam bentuk inovasi agar perusahaan tetap terus hidup (*survive*), khususnya dalam persekitaran yang selalu berubah, dinamik, kompleksiti dan sukar dijangkakan.

Persekitaran pasaran hari ini berbeza berbanding pasaran pada beberapa tahun lalu, disebabkan perubahan persekitaran berlaku cepat. Perubahan dinamik ini menyebabkan perusahaan mengalami perubahan bagaimana perniagaan dijalankan dan bagaimana nilai produk diciptakan. Kemampuan bersaing diperoleh dari strategi dan proses bagaimana perusahaan memberi respon dengan cepat untuk mengambil keuntungan dari perubahan pasaran. Porter (2003) menyatakan perusahaan yang berjaya di dalam perniagaan baru apabila memiliki gagasan dan model perniagaan yang berbeza daripada entiti lain. Dengan adanya kemampuan inovasi, perusahaan melahirkan produk dan pelayanan baru, memberi kemudahan memasuki pasaran baru, menghasilkan pertumbuhan untuk perusahaan, dan menciptakan nilai pengguna. Inovasi meningkatkan produk dan proses, dengan demikian inovasi menyokong produktiviti lebih tinggi, biaya lebih rendah, serapan pekerja dan peningkatan keuntungan. Selanjutnya, perusahaan yang berinovasi mempunyai penguasaan pasar lebih tinggi, laju pertumbuhan lebih tinggi, dan profitabiliti lebih tinggi.

Dalam kajian konseptual ini pengkaji melihat bagaimana membangun kemampuan inovasi, kemampuan bersaing dan prestasi perusahaan. Produk dan perkhidmatan apa yang mestinya diproduksi, merupakan keputusan pemasaran yang sangat mendasar bagi perusahaan, untuk itu diperlukan kemampuan inovasi, yang akhirnya menentukan posisi perusahaan dalam persaingan. Dalam konteks persekitaran dinamik, untuk membangun kemampuan inovasi dan prestasi perusahaan (Atuahene-Gima & Muray, 2007) perlu adanya orientasi strategi, diantara orientasi keusahawanan (Kevin *et al.*, 2005), orientasi pasaran (Salavou, 2005), dan orientasi kerjasama. Kemampuan inovasi perusahaan boleh disokong oleh pandangan *resource-based view* (RBV) dalam membentuk kemampuan bersaing dan prestasi perusahaan (Barney, 2001).

### ***Orientasi Keusahawanan dan Kemampuan Inovasi***

Orientasi keusahawanan cenderung mengejar peluang pasaran dan melakukan pembaruan dalam operasi dan aktiviti perniagaan. Orientasi keusahawanan memiliki ciri seperti, autonomi, proaktif, mengambil resiko, agresid, dan kreatif (Lumpkin & Dess, 1996). Sesebuah perusahaan yang berorientasi keusahawanan dilihat dari keberanian dalam mengambil resiko untuk memasuki pasaran dan bersaing (Zahra *et al.*, 2000). Perusahaan yang berorientasi keusahawanan akan lebih dinamik dalam aktiviti perniagaan, inovatif dan mempunyai produktiviti tinggi terutama dalam menghasilkan produk.

### ***Orientasi Keusahawanan dan Prestasi Perusahaan***

Keusahawanan sebagai komponen pembentuk *new-growth teori*, dengan memanfaatkan peluang yang ada berdasar sokongan gagasan dan pengetahuan baru (Audretsch *et al.*, 2006). Keusahawanan bukan hanya dilihat daripada pemilik perusahaan atau pelopor, termasuk individu yang menggunakan sifat keusahawanan seperti inovatif, fleksibel, dinamik, berani mengambil risiko, kreatif, dan berorientasi pertumbuhan. Dari perspektif ini, keusahawanan berhadapan dengan perancangan pengambil risiko dan individu kreatif yang memulakan perniagaan baru atau mengembangkan perniagaan yang telah ada. Orientasi keusahawanan menjadi kekuatan dalam mencipta nilai perniagaan agar perniagaan boleh terus

tumbuh dan berkembang (Lumpkin & Dess, 1996). Perusahaan yang bersifat keusahawanan dapat tumbuh dan berkembang dengan cepat dalam persekitaran pasaran dinamik tempatan atau pasaran antarabangsa.

### ***Orientasi pasaran dan Kemampuan Inovasi***

Perusahaan yang berorientasi pasaran akan cenderung melakukan inovasi dalam memenuhi keperluan dan keinginan pengguna. Perusahaan akan memenangi persaingan apabila perusahaan berorientasikan pasaran dan selalu berada di depan pesaing. Kemampuan inovasi ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam melihat pasaran pengguna dan pesaing, orientasi pasaran merupakan faktor pendahulu ke atas inovasi (Agarwal *et al.*, 2003;).

### ***Orientasi Pasaran dan Prestasi Perusahaan***

Banyak temuan kajian tentang orientasi pasaran, yang mendapati bahawa terdapat hubungan positif dan signifikan antara orientasi pasaran dan prestasi perusahaan. Orientasi pasaran menjadi faktor penentu (*determinant*) atas prestasi perusahaan, pertumbuhan penjualan, prestasi kewangan dan keuntungan (Slater & Narver 1994), orientasi pasaran secara langsung mempengaruhi prestasi dan kemampuan bersaing berterusan. Hal ini berdasarkan rasional bahawa orientasi pasaran dan prestasi perusahaan berhubungan dengan adanya peningkatan nilai (*value creation*) produk dan servis yang dihasilkan perusahaan untuk dihantar pada pengguna.

### ***Orientasi Kerjasama dan Kemampuan Inovasi***

Persaingan perniagaan berkembang dengan sangat kompleks sehingga perusahaan tidak dapat melakukan operasi aktiviti perniagaan secara bersendiria tanpa bekerjasama dengan perusahaan lain (Usahawan, 1996). Kerjasama dengan pengguna, pengedar, dan pesaing, akan menjadikan perusahaan untuk memperluas cakupan perniagaan, mengembangkan produk, dan mencapai berbagai tujuan perusahaan. Jaringan kerjasama secara positif berhubungan dengan inovasi, perusahaan yang memiliki jaringan kerjasama dapat meningkatkan kemampuan inovasi. Jaringan kerjasama antara perusahaan dapat memperkuat perusahaan dalam meningkatkan inovasi. Di dalam paradigma inovasi, kejayaan suatu produk bermula dari kemampuan perusahaan menggunakan sumber dalaman dan juga sumber luaran. Dengan adanya kerjasama akan mendorong kemampuan inovasi dalam bentuk rantai nilai (*value chain*).

### ***Orientasi Kerjasama dan Prestasi Perusahaan***

Kemampuan kerjasama ialah kemampuan organisasi berhubungan dengan organisasi atau perusahaan lain, memastikan perusahaan memiliki kemampuan bersaing dengan memenuhi keperluan dan keinginan pasaran pengguna berbanding pesaing, dan mengembangkan kemampuan kerjasama dengan pengedar dan juga pengguna. Strategi kerjasama antara perniagaan adalah untuk meningkatkan kemampuan bersaing dari perusahaan tanpa merasa kalah atau rugi dalam persaingan, tetapi saling mendapatkan manfaat/keuntungan. Menurut Usahawan (No. 7., 1996) beberapa alasan mengapa perusahaan perlu mengamalkan strategi kerjasama. *Pertama*, makin dinamiknyanya tuntutan pengguna terhadap kualiti produk/servis, masa penyerahan produk, pelbagaian produk/servis. *Kedua*, tidak ada perusahaan yang mampu menjadi yang terbaik dalam segalanya. Persekitaran perniagaan semakin kompleks, jadi bagi menghasilkan produk/servis yang berkualiti, perusahaan perlu memiliki kemampuan terbaik di bidangnya masing-masing. *Ketiga*, sifat persaingan berkembang dinamik, perusahaan tidak mungkin berniaga bersendiria tanpa bekerjasama dengan perusahaan lain.

Rowe *et al.* (2005) menekankan hubungan kerjasama akan meningkatkan pengetahuan dan produktiviti. Hubungan kerjasama dengan rakan perniagaan menjadi sumber utama dalam meningkatkan nilai tertambah pada pengguna, yang mana perusahaan dapat meningkatkan prestasi operasi dengan mengurangkan pembiayaan, sehingga kemampuan perusahaan berbeza dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan pesaing. Hyvonen & Tuominen (2007) menyatakan untuk menciptakan produk yang berjaya dipasaran perusahaan perlu menjaga hubungan kerjasama yang baik, dan segala aktiviti perusahaan perlulah rangkaian berasaskan-pemasaran (*market-based network*) bagi mencipta nilai produk yang superior.

### ***Kemampuan Inovasi dan Prestasi Perusahaan***

Dengan kemampuan inovasi akan melahirkan ide dan gagasan baru dalam aktivitas perniagaan sehingga perusahaan memperoleh kemampuan bersaing (Ahuja, 2000). Kemampuan inovasi dapat meningkatkan prestasi perusahaan (Prahalad & Ramasmawly, 2003), inovasi akan menyokong penguasaan pasaran, meningkatkan kemampuan bersaing (Zahra *et al.*, 2000). Inovasi menjadi faktor penentu pertumbuhan perniagaan yang berterusan, oleh itu perusahaan perlu memiliki kemampuan inovasi untuk menyokong perusahaan terus hidup (Damanpour & Schneider, 2006).

### ***Kesan Lingkungan Dinamik di antara strategi orientasi dan prestasi perusahaan***

Orientasi keusahawanan secara khusus memimpin ke arah pengenalan produksi baru atau memasuki pasaran, menciptakan nilai melalui asosiasi dengan penemuan dan penghisapan dari peluang perniagaan yang menguntungkan (Shane & Venkataraman, 2000). Aktiviti yang bersifat keusahawanan mencipta nilai ketika perusahaan mudah mendapatkan capaian ke sumber dan kemampuan yang strategi ke atas kemampuan bersaing dan prestasi. Adanya hubungan positif antara orientasi pasaran dan prestasi perniagaan dengan menggunakan andaian bahawa persekitaran dan pengguna difahami dengan baik oleh perusahaan (Gonzales & Chiagures, 2006). Pentingnya jaringan kerjasama dalam membangun kemampuan bersaing dan mencipta nilai dan penciptaan nilai diperoleh dengan mengintegrasikan sumber strategis. Tingginya kekuatan persaingan, perusahaan perlu membentuk hubungan kerjasama yang saling menguntungkan sebagai jalan untuk memelihara atau melancarkan capaian ke atas sumber supaya efisien dan juga mendorong capaian pasaran (Rowe *et al.*, 2005).

## **PERBINCANGAN**

Dalam kajian ini penulis mengajukan model kajian berdasarkan tiga bentuk pembolehubah, iaitu pembolehubah tidak bersandar, pembolehubah penghantar (mediating) dan pembolehubah penyederhana (moderating). Pembolehubah tidak bersandar terdiri daripada orientasi keusahawanan, orientasi pasaran, dan orientasi kerjasama. Pembolehubah penghantar iaitu kemampuan inovasi; pembolehubah penyederhana, iaitu persekitaran dinamik dan pembolehubah bersandar iaitu prestasi perusahaan.

Orientasi kewiraswastaan terdiri dari terbentuk dari beberapa indikator iaitu: proaktif, autonomi, ambil risiko, dan agresif kompetitif. Keempat indikator ini banyak digunakan pengkaji dalam melihat kemampuan bersaing dan prestasi perusahaan. Agar perusahaan memiliki kemampuan bersaing dan prestasi yang cemerlang yang mana perusahaan perlu kira memiliki orientasi pasaran. Dengan memiliki orientasi pada pasaran perusahaan akan memiliki komitmen untuk mencipta dan menghantarkan nilai produk atau jasa yang superior. Banyak perusahaan yang memiliki sumber yang terbatas, mulai dari sumber input, proses, sampai produk itu dihantarkan pada pengguna. Dengan keterbatasan sumber tersebut perusahaan perlu menjalin kerjasama dengan perusahaan lainnya apakah itu pembekal, pengedar, pengguna, bahkan bekerjasama dengan pesaing. Dalam persekitaran yang dinamik, pada sisi lain terbatasnya sumber perusahaan, agar perusahaan tetap bertahan dan memiliki prestasi yang cemerlang maka perusahaan perlu memiliki orientasi atas hubungan kerjasama.

Kemampuan inovasi dalam kajian konseptual ini dilihat dari tiga indikator iaitu inovasi proses, inovasi produk dan inovasi pasaran. Inovasi proses merupakan metod baru dalam menjalankan aktiviti perniagaan sehingga produk dan servis yang dihasilkan memiliki nilai tambah, memperkenalkan proses baru, dan memperbaiki metode baru dalam meningkatkan produksi. Inovasi produk dapat dilihat dari bagaimana produk itu diciptakan atau dikembangkan. Inovasi produk pada dasarnya ada dua bentuk iaitu produk *radical* dan produk *incremental*. Strategi perusahaan untuk melakukan inovasi produk itu juga berbeza dalam menghadapi pasaran. Inovasi pasaran dapat dilihat dari bagaimana perusahaan memperkenalkan produk baru dalam pasaran dan memasuki pasaran baru (Yun Jung Choi, 2002).

Persekitaran dinamik diperlihatkan oleh kekuatan persaingan dan ketidakpastian pasaran. Kedua keadaan persekitaran ini selalu muncul di dalam pasaran yang dinamik, yang mana kedua keadaan ini akan memberi kesan pada kemampuan bersaing dan prestasi perusahaan. Kekuatan persaingan akan diperlihatkan oleh tingkat persaingan diantara perusahaan yang menghasilkan produk/servis yang sama atau substitut yang dekat. Kekuatan persaingan ini terjadi jika dua atau lebih perusahaan saling berebut untuk mendapatkan posisi pasaran. Sementara itu ketidakpastian pasaran tertumpu kepada ketidakstabilan pilihan

dan harapan pengguna. Jika pilihan pengguna tidak stabil dan berubah dengan cepat, keinginan dan keperluan pengguna akan berubah dengan cepat. Keadaan ketidakpastian pasaran ini jelas akan memberi pengaruh ke atas prestasi perusahaan.

## KESIMPULAN

Kajian ini memperlihatkan model faktor pendorong prestasi perusahaan, yang mana faktor pendorong ialah amalan strategi orientasi iaitu orientasi keusahawanan, orientasi pasaran, dan orientasi kerjasama. Sementara itu kemampuan inovasi menjadi angkuhab mediator antara strategi orientasi terhadap prestasi perusahaan.

Dalam kajian ini pengkaji mendapati wujud hubungan langsung antara pemilik dan atau pengurus PKS yang menerapkan amalan strategi orientasi (orientasi keusahawanan, pasaran dan kerjasama) memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi perusahaan. Secara tidak langsung ada peranan pembolehubah mediator (kemampuan inovasi) antara strategi orientasi (keusahawanan, pasaran dan kerjasama) terhadap prestasi perusahaan. Kemudian pembolehubah persekitaran dinamik sebagai moderator strategi orientasi terhadap kemampuan inovasi. Dengan adanya persekitaran dinamik, pengkaji mencadangkan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi, PKS perlu mengamalkan strategi orientasi untuk meningkatkan kemampuan inovasi perusahaan.

## RUJUKAN

- Agarwall, S., Erramili, K., & Dev, Ch. 2003. Market orientation and performance in service: Role of innovation. *Journal of services marketing*, 17(1), 68-82.
- Aghion, Philippe and Steven Durlauf. 2005. Handbook of Economic Growth, Eds., Amsterdam: North-Holland Elsevier Publishers, forthcoming.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration Networks, Structural Holes, and Innovation: A Longitudinal Study. *Administrative Science Quarterly*, 45, 425-455.
- Anatan., Lina. (2008). *Service Excellence. Competing Through Competitiveness*. Alfabeta Bandung
- Atuahene-Gima, K., & Anthony, Ko. 2001. An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization science*, 12(1), 54-74.
- Audretsch, D.B., Keilbach, M.C. and Lehmann, E.E. 2006. *Entrepreneurship and Economic Growth*, Oxford, Oxford University Press.
- Badan Pusat Statistik Indonesia, Tahun 2007.
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? Yes, *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56.
- Helen, Salavou. 2005. Do Customer and Technology Orientations Influence Product Innovativeness in SMEs? Some New Evidence from Greece. *Journal of Marketing Management*, 21, 307-338.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M. & Sexton, D. L. 2001. Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, 479-491.
- Kevin Zheng Zhou, Chin Kin Yim, & David K. Tse. 2005. The effects of strategic orientations on technology and market based breakthrough innovations (journal of marketing, April 2005, vol. 69 pp. 42-60).
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management review*, 21(1), 135-172.
- Matsuno, Ken, John T. Mentzer, & Joseph O. Rentz. 2002. "A Refinement and Validation of the MARKOR Scale", *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539.
- Narver, John C., & Stanley F. Slater. 1990. The Effect of Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Porter, M. E. 2003. The economic performance of nations, *Regional Studies*, 37(6/7), pp. 549-578.
- Romijn, H., & Albaladejo, M. 2006. Determinants of innovation capability in small UK firms : An empirical analysis. Working paper number 40.
- Rowe, M., Burn, J., & Walker, B. 2005. Small and medium enterprise clustering and collaborative commerce—a social issues perspective. CRIC cluster conference. Beyond cluster-current practices

- & future strategies 1 Ballarat, June 30-July 1, 2005.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.
- Slater, S., & Narver, J. 1995. Market orientation and the learning organizational. *Journal of marketing*, 59, 63-74
- Usahawan. 1996. No.7.
- Yun-Juang Choi. 2002. Marketo orientation and innovation in US small business firm in small town. Dissertation, Iowa State University.
- Zahra, S., & George, G. 2002. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 213-240.
- Zahra, S., Ireland, R. & Hitt, M.A. 2000. International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5): 925-950.
- Zhou, Kevin, Z., Yim, Chi, K Yim., & Tse, David K. 2005. The Effects of Strategic Orientations on Technology- and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42-60.