

## PENGARUH PENERAPAN PRAKTEK-PRAKTEK MANAJEMEN STRATEGIS TERHADAP KINERJA UKM DI MAKASSAR

Sirajuddin Omsa<sup>1</sup>, Muhammad Ridwan<sup>2</sup>, dan Muhammad Jayadi<sup>3</sup>  
<sup>1,2,3</sup>Staf Dosen Jurusan Akuntansi, Politeknik Negeri Ujung Pandang, Makassar

### ABSTRACT

The increasingly dynamic market conditions and competition among companies encourage business owners, including small and medium enterprises (SMEs) owners in Indonesia and in other countries to understand how SMEs can be maintained or enhanced their performances. In order to compete, strategic and policy management experts encourage companies, including SMEs to apply strategic management practices. This study aims to measure how strong the influence of the implementation of strategic management practices on the performance of SMEs in Makassar, especially the performance associated with sales turnover, Break Even Point (BEP), and profit.

This research uses quantitative data with primary data source through interview process and questionnaire. The interview process was conducted with the head of the small and medium enterprises (UKM) in Makassar, whereas questionnaires were distributed directly to 178 respondents by the survey officer. Of the 178 questionnaires distributed to the respondents, 158 of them (88.76%) were eligible to be processed and analyzed.

The results show that the strategic management practices such as strategic planning, strategic execution, and strategic evaluation have a positive and significant impact on sales turnover, BEP achievement, and profits of SMEs, especially in medium-sized of enterprises. But the level of education does not serve as an important factor in moderating these strategic management practices against sales turnover, BEP and profits. The study also shows that the determination of mission and strategic formulation (part of strategic management practices) have no significant effect on sales turnover, BEP and profits.

The results of this research are expected to contribute both to the academic community and to business actors, especially managers and/or owners of SMEs in Makassar. Another practical contribution is to provide inputs to policy makers such as Dinas Koperasi and UMKM Makassar, in order to develop the quality of SMEs to remain competitive and still exist in an increasingly dynamic and competitive market.

**Keywords:** Strategic planning, sales turnover, break even point (BEP), profit

### Pendahuluan

Dihadapkan pada meningkatnya persaingan dan kondisi pasar yang dinamis, banyak UKM di Indonesia dan di negara-negara lain meningkatkan upayanya untuk memahami bagaimana agar UKM tersebut dapat mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya. Agar mampu bersaing, beberapa pakar manajemen strategis dan kebijakan telah menganjurkan perusahaan untuk menerapkan praktek-praktek manajemen strategis, seperti perencanaan strategis, penetapan misi perusahaan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Namun, masih terdapat sebuah perdebatan yang sampai sekarang belum terselesaikan terkait pengaruh praktek-praktek manajemen strategis tersebut terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara variabel praktek-praktek manajemen strategis dan variabel kinerja perusahaan adalah tidak konsisten. Sebagian berpendapat bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut, tetapi tidak kurang pula yang percaya bahwa kedua variabel tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat (Andersen, 2000; Falshaw, Glaister, & Tatoglu, 2006). Akibatnya, sampai saat ini, masih terdapat kesenjangan riset (research gap) terkait pengaruh praktek-praktek manajemen strategis terhadap kinerja bisnis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa kuat pengaruh praktek-praktek manajemen strategis terhadap kinerja UKM di Makassar, khususnya kinerja yang terkait dengan omzet penjualan, Break Even Point (BEP), dan laba. Penelitian ini juga menelusuri apakah tingkat pendidikan dan ukuran UKM memiliki peran dalam memoderasi pengaruh penerapan praktek-praktek manajemen strategis terhadap omzet penjualan, BEP, dan laba UKM.

### Tinjauan Pustaka

#### *Manajemen Strategi*

Menurut David (2016:3) perencanaan strategi dan manajemen strategi adalah dua hal yang sama. Istilah yang pertama sering digunakan dalam dunia bisnis, sedangkan yang kedua sering digunakan dalam

---

<sup>1</sup> Korespondensi: sirajud\_om@yahoo.com

dunia akademik. Dalam penelitian ini akan digunakan istilah manajemen strategi. Odame (2007:10) mendefinisikan manajemen strategis sebagai metode perumusan dan pelaksanaan rencana jangka panjang secara luas dan fleksibel untuk mencapai tujuan organisasi.

Komponen utama praktek manajemen strategis memerlukan jawaban dari pertanyaan pada kemana arah bisnis di masa yang akan datang, berada pada posisi mana bisnis saat ini, akan menjadi apa bisnis di masa yang akan datang, dan perubahan apa yang akan terjadi di lingkungan bisnis (Huang, 2006). Menurut Dincer, Tatoglu, dan Glaister (2006) dan David (2016), aspek-aspek kunci dari manajemen strategis meliputi analisis lingkungan, penetapan misi perusahaan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, evaluasi dan pengendalian strategi. O'Regan dan Ghobadian (2004) telah mengamati bahwa aspek-aspek kunci dari manajemen strategi meliputi pandangan jangka panjang perusahaan, dan pendefinisian lini bisnis untuk memastikan strategi yang tepat diterapkan perusahaan sesuai dengan lingkungan yang dihadapi. Gagasan ini menunjukkan bahwa strategi yang tepat dapat membantu organisasi untuk memanfaatkan kesempatan yang muncul guna meminimalkan ancaman yang ditimbulkan oleh lingkungan pasar yang tidak stabil.

Manajemen strategi berevolusi dalam empat periode yang berbeda. Secara teoritis, teori terbaru manajemen strategi adalah pandangan berbasis sumber daya perusahaan (Bordean, Borza, dan Segura, 2011) yang memfokuskan perhatian terhadap aspek internal perusahaan, dimana menurut Parnell, et al. (2012) cirinya mewakili domain penelitian penting di era perkembangan awal manajemen strategis, yaitu di tahun 1960-an. Pioner peneliti masalah strategi seperti Ansoff & Bradenburg (1971) dan Andrews (1967) lebih menitikberatkan pada pengidentifikasian 'praktik terbaik' perusahaan yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Para peneliti pada periode ini menitikberatkan pendapatnya bahwa kesuksesan yang diraih perusahaan adalah karena peran faktor internal dan daya saing unik yang dimiliki perusahaan (Parnell, et al. 2012). Pendapat yang menekankan keberhasilan perusahaan karena faktor internal yang dimiliki ini disebut Resource-Based View (RBV) oleh Barney (2007).

Pada periode sebelumnya, yaitu pada tahun 1970-an, fokus perhatian manajemen strategi adalah faktor eksternal perusahaan yang dikenal dengan industrial/organizational atau I/O (Porter, 1980) yang teori dasarnya berasal dari Mason (1939) dan Bain (1968). Menurut Porter dalam Anoloui dan Karami, (2003), pada era ini, strategi perusahaan dikelompokkan menurut struktur industri. Mason (1939) dan Bain (1968) percaya bahwa kinerja suatu perusahaan banyak ditentukan oleh faktor-faktor external atau industrial/organizational (I/O) yang tidak mampu dikontrol sepenuhnya oleh manajemen perusahaan. Pada periode ketiga, fokus teori manajemen strategi kembali lagi bergeser ke faktor internal perusahaan (RBV) yang ditandai oleh adanya penekanan pada dinamika bersaing dan batas hubungan antara perusahaan dan lingkungannya (Hill dan Jones, 1995).

Dibandingkan dengan I/O, manajemen strategi bergerak lebih dekat ke faktor internal perusahaan (RBV) dan persaingan antar perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Chen, 1996). Pada periode keempat, pandangan berbasis sumber daya perusahaan (RBV) menjadi fokus perhatian bagi perusahaan dalam menata strateginya. Secara teoritis, premis utama dari pandangan berbasis sumber daya perusahaan membahas pertanyaan fundamental yaitu bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Grant, 1998).

### **Kinerja Bisnis**

Metode pengukuran kinerja bisnis masih tetap menjadi subjek perdebatan baik bagi praktisi bisnis maupun komunitas akademis (Tang & Zhang, 2005; Punn & White, 2005). Namun, beberapa peneliti cenderung setuju bahwa pada umumnya organisasi dapat menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya daripada menggunakan penilaian terhadap responden, dengan syarat informasi yang disajikan adalah akurat (Chow & Van der Stede, 2006; Panigyrakis & Theodoridis, 2009). Menurut Phillips, Davies, & Moutinho (2000), metode pengukuran kinerja dapat dibagi kedalam dua jenis, yaitu pengukuran kinerja secara objektif dan secara subjektif. Pengukuran secara objektif meliputi laba, omset penjualan, laba atas investasi (return on investment), titik kembali modal (break even point), dan perputaran persediaan yang datanya dianalisis dari laporan keuangan, seperti neraca, laba/rugi, dan laporan perubahan modal. Sedangkan tindakan subjektif, mengandalkan persepsi manajer atau pemilik perusahaan tentang kinerja bisnis yang dicapai.

Kritik terhadap pengukuran kinerja bisnis secara objektif adalah laporan kinerjanya susah diakses, bersifat rahasia, tidak lengkap, dan sering tidak akurat (Chong, 2008). Selain itu, dalam pendekatan objektif, besaran laba sering dimanipulasi, sehingga menyulitkan membuat perbandingan antar berbagai sektor. Selanjutnya, Chow & Van der dan Stede (2006) menyatakan bahwa ukuran objektif tidak dapat diandalkan karena sifatnya terlalu umum dan lebih cenderung melihat mundur daripada menatap ke depan, serta lebih

menekankan manfaat jangka pendek dari pada manfaat jangka panjang. Oleh karena itu, manajer (pemilik) tidak dapat memahami akar penyebab masalah kinerja untuk membuat keputusan lintas fungsional agar dapat bertahan hidup dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti.

Sebuah studi oleh Tang dan Zhang (2005) mengungkapkan bahwa data kinerja objektif dipengaruhi oleh faktor-faktor industri tertentu dan oleh karena itu tidak pantas untuk membuat perbandingan lintas-industri. Sebagai konsekuensi dari ketidakakuratan tersebut, Tang dan Zhang (2005) berpendapat bahwa para peneliti terdahulu lebih mengandalkan penelusuran kinerja perusahaan secara subjektif karena kesulitan dalam memperoleh data kinerja objektif, khususnya pada perusahaan yang berukuran kecil dan menengah (UKM). Berkenaan dengan pengukuran kinerja secara subjektif, informasi kinerja disediakan dalam istilah non-moneter, misalnya omset penjualan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, pergantian karyawan, dan pengembangan produk baru, yang relevan untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif (Verbeem & Boons, 2009). berpendapat bahwa dengan tindakan subjektif, manajer (pemilik) bersedia memberikan persepsi mereka tentang kinerja bisnis, bahkan termasuk informasi yang bersifat sensitif atau rahasia yang dibutuhkan untuk bertahan hidup dalam lingkungan yang kompetitif dan berubah cepat. Parnell, et al. (2012) menyajikan afirmasi argumen sehingga kekuatan tindakan non-keuangan terletak pada kemampuan mereka untuk memberikan wawasan ke dalam proses bisnis, yang dalam jangka panjang merupakan prediktor yang lebih baik terhadap kinerja bisnis di masa yang akan datang.

Terdapat sedikit bukti dari penelitian empiris sebelumnya yang berupaya untuk mengevaluasi manajemen strategi dalam domain penelitian usaha kecil (Omsa et al., 2015). Selanjutnya, Sum, Jukow, dan Chen (2004) juga setuju bahwa meskipun terdapat pengakuan luas atas pentingnya dan signifikannya kontribusi UKM terhadap penyerapan tenaga kerja, penelitian tentang UKM masih tetap harus digalakkan. Phillips (2000) menganjurkan perlunya penelitian lebih sistematis yang bertujuan untuk mengungkapkan sifat sebenarnya dari manajemen strategi pada UKM dan hubungannya dengan kinerja.

Secara umum, tinjauan literatur tentang manajemen strategi di negara-negara yang sedang berkembang menunjukkan bahwa riset yang difokuskan tentang pengaruh praktek-praktek manajemen strategi terhadap kinerja UKM masih sangat langka. Terdapat sebuah studi yang dilakukan di Afrika Selatan tentang hal tersebut, tetapi riset yang dimaksud tidak secara khusus menganalisis hubungan antara manajemen strategi dan kinerja UKM. Naidoo (2006), misalnya, meneliti proses manajemen strategi di sektor ritel. Laljit (2006) mengevaluasi strategi pengembangan bisnis pada sektor UKM. Selanjutnya, Odame (2007), meneliti proses manajemen strategi secara umum. Adapun Murimbika (2011) menguji hubungan antara manajemen strategi dan orientasi kewirausahaan di sektor keuangan dan bisnis. Sedangkan, Nkulu (2012) memfokuskan risetnya pada manajemen strategi di sektor pengecer kecil dan menengah, serta Mohutsiwa (2012) melakukan studi tentang hubungan antara kewirausahaan dan kinerja UKM di Afrika Selatan. Meskipun terdapat cukup banyak riset terkait UKM, tetapi riset yang menghubungkan antara praktek-praktek manajemen strategi dan pengaruhnya terhadap kinerja UKM masih sangat langka, bahkan belum pernah ada riset semacam ini dilakukan di Makassar, Sulawesi Selatan.

Penelitian yang bertujuan menganalisis pengaruh praktek-praktek manajemen strategi terhadap kinerja UKM memberikan jalan penting karena riset semacam ini memberikan wawasan yang sangat berharga bagi pemilik atau manajer UKM agar memiliki inisiatif tentang bagaimana kegiatan manajemen strategi dapat menyajikan mekanisme yang memungkinkan untuk meningkatkan kinerja UKM mereka.

Dalam penelitian ini, kinerja bisnis yang dimaksud adalah kinerja UKM dalam bidang pemasaran (omset penjualan), dan dalam bidang keuangan yaitu break even point (BEP) dan laba. Ketiga ukuran kinerja bisnis dipilih atas dasar kemudahan menelusuri pada usaha yang berukuran kecil dan menengah. Selanjutnya, atas dasar kelangkaan riset empiris sebelumnya mengenai hal ini, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh praktek-praktek manajemen strategi terhadap kinerja UKM di kota Makassar.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data primer melalui proses wawancara dan pengedaran angket. Proses wawancara dilakukan terhadap pimpinan pada dinas usaha kecil dan menengah (UKM) dan koperasi Daerah Tingkat II Makassar. Populasi penelitian ini adalah UKM (tidak masuk ukuran mikro) di Kota Makassar yang berjumlah 8.419 buah. Sebelum mengedarkan angket, terlebih dahulu dipilih sampel menggunakan rumus Slovin dengan kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel ditolerir 1 s/d 10%. Rumus yang digunakan untuk menentukan sampel adalah:

$$n = \frac{N}{1 + a^2} \dots\dots\dots \text{Persamaan 1}$$

Keterangan:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

a : persentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir.

Dengan menggunakan presisi 7,5% dari 8.419 UKM di Makassar maka jumlah sampel dapat dihitung sebagai berikut:

$$n = \frac{8.419}{1 + 8.419 \times (0,075)} = 177,76 \text{ dibulatkan menjadi } 178$$

Oleh karena itu, jumlah responden yang diharapkan dapat mengisi angket adalah 178 orang. Dari 178 jumlah angket yang didistribusikan, 158 (88,76%) diantaranya mengisi lengkap item pertanyaan dan pernyataan sehingga layak untuk dianalisis. Unit analisis dalam penelitian ini adalah pemilik atau manajer UKM. Mereka diidentifikasi berdasarkan jabatan dan posisi dalam bisnis yang bertanggung jawab untuk manajemen strategi. Pada bagian demografi, responden telah dimintai informasi terkait posisi mereka dalam bisnis, jenis kelamin, usia, level pendidikan, tahun berdiri, jumlah karyawan, jenis usaha, dan lokasi usaha. Selanjutnya kuesioner terstruktur digunakan untuk menelusuri opini reponden terhadap praktek-praktek manajemen strategis dan kinerja UKM.

Selanjutnya, dalam rangka mendukung tujuan penelitian yang telah disebutkan sebelumnya, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

Hipotesis 1: Praktek-praktek manajemen strategis berpengaruh signifikan terhadap omset penjualan UKM.

Hipotesis 2: Praktek-praktek manajemen strategi berpengaruh signifikan terhadap percepatan pencapaian break even point (BEP) UKM.

Hipotesis 3: Praktek-praktek manajemen strategi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian laba UKM

## Hasil dan Pembahasan

Dari 158 responden didominasi oleh laki-laki dengan persentase 66,46%, sedangkan perempuan hanya sebesar 33,54%. Berdasarkan usia, didominasi usia produktif yaitu usia 25-40 tahun sebanyak 83 orang atau 52,53% dan usia 41-50 tahun sebanyak 51 orang atau 32,28%. Dari sisi level pendidikan, responden didominasi oleh sarjana dan tamatan SLTA dengan persentase masing-masing 45,57% (72 orang) dan 34,18% (54 orang). Adapun lama berdiri UKM yang dimiliki responden yang disurvei adalah sangat bervariasi dengan perbedaan yang sangat tipis. Usia UKM 6-10 tahun menempati urutan pertama dengan jumlah 49 UKM (31%), menyusul 11-15 tahun sebanyak 40 UKM (25,32%), kemudian usia UKM diatas 15 tahun sebanyak 35 (22,15%), dan UKM yang berusia 3-5 tahun sebanyak 34 (21,52%). Terakhir, berdasarkan ukuran, UKM yang berukuran kecil atau yang memiliki karyawan 5-9 orang adalah sebanyak 91 (57,59%), dan yang berukuran menengah (10-99 karyawan) sebanyak 67 UKM (42,41%). Karakteristik ini menunjukkan bahwa UKM di Makassar memiliki potensi yang cukup besar untuk tumbuh dan berkembang, karena pemilik UKM dominan berusia produktif (25-40 tahun dan 41-50 tahun), dan level pendidikan pemilik UKM mayoritas adalah sarjana dan alumni SLTA.

Sebelum pengujian ketiga hipotesis diatas terlebih dahulu dilakukan pengujian validitas, reliabilitas, autokorelasi, dan multikolonoeritas terhadap item yang terkait dengan masing-masing variabel dependen, seperti omzet penjualan, Break Even Point (BEP), dan laba. Hasil pengujian tersebut menunjukkan bahwa keseluruhan data (yang bukan dari variabel dummy) adalah valid karena memiliki koefisien korelasi yang > 0,3, dan reliabel (handal) karena nilai reliabilitasnya > 0,60. Begitupula tidak terjadi autokorelasi antar data pada variabel terikat karena nilai Durbin-Watson-nya berada antara -2 dan +2, tidak terjadi multikolonoeritas karena nilai VIF-nya < 10. Oleh karena data telah memenuhi syarat validitas, reliabilitas, autokorelasi, dan multikolinearitas maka dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan untuk mengukur variabel terikat (penjualan, BEP, dan laba) adalah layak digunakan untuk mengukur pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 1 yang menyatakan bahwa praktek-praktek manajemen strategis berpengaruh signifikan terhadap omset penjualan UKM menunjukkan bahwa rencana strategi (Renstra) dan pelaksanaan strategi (Lakstra) pada UKM berukuran menengah adalah berpengaruh signifikan terhadap

omzet penjualan. Hal ini mengindikasikan bahwa peran perencanaan dan pelaksanaan strategi pada UKM berukuran menengah adalah sangat urgen untuk mencapai omzet penjualannya. Sedangkan pada UKM berukuran kecil, tidak ada beda dalam pencapaian omzet penjualannya, baik menyusun rencana strategi dan melaksanakannya ataupun mengabaikannya.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 2 yang menyatakan bahwa praktek-praktek manajemen strategi berpengaruh signifikan terhadap percepatan pencapaian break even point (BEP) UKM menunjukkan bahwa rencana strategi (Renstra) dan evaluasi strategi (Evastra) adalah dua praktek manajemen strategi yang berpengaruh signifikan terhadap akselerasi pencapaian break even point (BEP). Hasil ini menunjukkan bahwa untuk akselerasi pencapaian BEP UKM akan semakin cepat jika rencana strategi disusun lebih awal kemudian dievaluasi pelaksanaannya. Penekanan penting pada rencana dan evaluasi strategi mengindikasikan bahwa disaat UKM menginginkan pencapaian BEP paling lambat 1 tahun, maka kedua praktek manajemen strategi tersebut harus mendapat perhatian lebih dibandingkan dengan praktek-praktek manajemen strategi lainnya.

Hasil pengujian terhadap hipotesis 3 yang menyatakan bahwa praktek-praktek manajemen strategi berpengaruh signifikan terhadap pencapaian laba UKM menunjukkan bahwa perencanaan strategi (Renstra) dan pelaksanaan strategi (Lakstra) berpengaruh signifikan terhadap pencapaian laba. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua praktek manajemen strategi tersebut memegang peran penting bagi UKM dalam meraih laba yang ditargetkan.

Temuan-temuan riset tersebut adalah konsisten dengan sebahagian temuan riset dari Dincer, Tatoglu, dan Glaister (2006), serta hasil riset dari David (2016), yang menyatakan bahwa aspek-aspek kunci dari perencanaan strategis yang meliputi analisis lingkungan, penetapan misi perusahaan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, evaluasi dan pengendalian strategi memiliki peran strategi dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Kesimpulan dan Rekomendasi**

Dari hasil pengujian hipotesis, hasil riset dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa peran perencanaan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi, khususnya pada UKM yang berukuran sedang adalah praktek-praktek manajemen strategi yang sangat penting dalam meraih omzet penjualan, akselerasi pencapaian BEP, dan pencapaian laba. Sedangkan penetapan misi dan perumusan strategi adalah tidak berpengaruh signifikan terhadap pencapaian ketiga kinerja UKM tersebut. Riset ini juga menemukan bahwa tingkat pendidikan pemilik UKM tidak memiliki peran penting dalam memoderasi pengaruh praktek-praktek manajemen strategi terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, adalah sangat penting bagi UKM, khususnya yang berukuran menengah (10-99 karyawan) menyusun rencana strategi, melaksanakan, dan mengevaluasinya secara reguler agar dapat mencapai omzet penjualan yang telah ditargetkan, meningkatkan akselerasi pencapaian break even point (BEP), dan meraih laba sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya berdasarkan kapasitas yang dimiliki UKM.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Analoui, F., dan Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises* (1<sup>st</sup> ed.). London: Thomson Learning.
- Andersen, T. J. (2000). Strategic planning, autonomous actions and corporate performance. *Long Range Planning*, 33, 184-200.
- Andrews, K. R. (1967). *The concept of corporate strategy* (3rd ed.). Homewood, IL: Irwin.
- Ansoff, H. I., dan Bradenburg, G. R. (1971). A language for organization design. *Management Science*, 17, 705-731.
- Bain, J.S. (1968). *Industrial Organization* (2 ed.). New York: Wiley.
- Barney, J.B., dan Clark, D.N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. UK: Oxford University Press
- Bordean, O.N., Borza, A., dan Segura, D.G. (2011). A comparative approach of the generic strategies within the hotel industry: Romania VS. USA. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*. Vol. 6 (4), 501-514.
- Chen, M. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100-134.
- Chong, H. G. (2008). Measuring performance of small-and-medium sized enterprises: the grounded theory approach. *Journal of Business and Public Affairs*, 2(1), 1-10.

- Chow, C. W., & Van Der Stede, W. A. (2006). The use and usefulness of nonfinancial performance measures. *Management Accounting Quarterly*, 7(3), 1-8.
- David, Fred R & David, Forest R. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Edisi ke-15. Jakarta: Salemba Empat.
- Dincer, O., Tatoglu, E., & Glaister, K. W. (2006). The strategic planning process: Evidence from Turkish firms. *Management Research News*, 29(4), 206-219.
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision Journal*, 44(1), 9-30.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis* (3rd ed.). Malden, Massachusetts: Blackwell Publishers Ltd.
- Hill, C.W.L., dan Jones, G.R. (1995). *Strategic Management Theory: an Integrated Approach*. (3<sup>rd</sup> ed.). Texas, USA: Texas A and M. University.
- Huang, C. J. (2006). Strategic planning and dysfunction: The dark side of mandating a formal planning system. *Soochow Journal of Political Science*, 22, 47-71.
- Laljit, C. R. (2006). *The business strategy development among SMEs in the Kwa-Zulu Natal clothing manufacturing sector*. (Master of Business Administration dissertation). Durban University of Technology. Durban.
- Mason, E. S. (1939). Price and production policies of large scale enterprises. *American Economic Review*, 29, 61-74.
- Mohutsiwa, M. (2012). *Strategic entrepreneurship and performance of SMEs in South Africa*. (Master of Management Dissertation). University of Witwatersrand. Johannesburg.
- Murimbika, M. (2011). *Influence of strategic management practices on the entrepreneurial orientation of South African firms in the financial and business services sectors*. (Masters Dissertation). University of Witwatersrand. Johannesburg.
- Naidoo, K. K. (2006). *The strategic processes of small businesses operating in a turbulent environment: A retail community pharmacy perspective*. (Doctor of Business Leadership Dissertation). University of South Africa. Pretoria.
- Nkulu, M. (2012). *The use of strategic planning for small, medium and micro enterprises in the retail industry*. (Master of Commerce Dissertation). University of Johannesburg. Johannesburg.
- Odame, A. M. (2007). *The relevance of strategic planning for entrepreneurial businesses in South Africa*. (Master of Business Administration dissertation). University of Pretoria.
- Omsa, S., Salim, U., Djumahir, Rahayu, M. (2015). Competitive Strategi Orientation and Company Performance in Selected SMEs Wooden Furniture in Pasuruan City. *International Journal of Applied Business and Economic Research (IJABER)*. Vol. 13, No. 7. 4659-4676.
- O'regan, N., & Ghobadian, A. (2004). The importance of capabilities for strategic direction and performance. *Management Decision*, 42(2), 292-312.
- Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 37(7), 600-628.
- Parnell, J.A., Lester, D.L. Long, Z., dan Koseoglu, M.A. (2012). How environmental uncertainty affects the link between business strategy and performance in SMEs Evidence from China, Turkey, and the USA. *Management Decision*, 50(4), 546-568.
- Phillips, P., Davies, F., & Moutinho, L. (2000). The interactive effects of strategic planning on hotel performance: a neural network analysis. *Management Decision Journal*, 37(3), 279-288.
- Phillips, P. (2000). The strategic planning/finance interface: Does sophistication really matter? *Management Decision*, 38(8), 541-549.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Punn, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Sum, C., Jukow, L., & Chen, S. (2004). Taxonomy of operations strategies of high performing small and medium enterprises in Singapore. *International Journal of Operations and Production Management*, 24(3), 321-345.
- Tang, T., & Zhang, Y. (2005). *Marketing strategy and business performance of small construction firms in China*. Macquarie Graduate School of Management working papers in management: 1-12. March.50.
- Verbeem, F. H. M., & Boons, A. N. A. M. (2009). Strategic priorities, performance measures and performance: An empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, 27, 113-128.