

## FAKTOR INTERNAL YANG MENENTUKAN KINERJA USAHA RITEL PRODUK FASHION di TANGERANG

Rodhiah

Fakultas Ekonomi, Universitas Tarumanagara Jakarta  
rodhiah@fe.untar.ac.id

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor-faktor yang menentukan kinerja suatu usaha kecil ritel fashion, menentukan diantara faktor tersebut mana yang paling dominan dapat dilakukan untuk mengukur kinerja usaha ritel. Diteliti 200 pedagang ritel produk fashion yang terdapat di 10 lokasi usaha ritel pasar tradisional di Tangerang, dipilih secara purposive sampling pada beberapa pasar tradisional di Tangerang. Sebuah evaluasi dilakukan dengan sejumlah pendekatan faktor-faktor kinerja yang ditemukan dalam beberapa literature. Meliputi faktor internal yang dipersepsikan dari pemilik ritel berdasarkan penilaian subyektif. Pengumpulan data diperoleh melalui kuesioner dengan menggunakan skala likert. Analisis dilakukan dengan menggunakan analisis faktor melalui program SPSS Versi 20. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa dari 27 item faktor internal direduksi menjadi 6 buah faktor yang dominan yaitu SDM2 (Sumber daya manusia pada item jiwa kepemimpinan, TO3 (Operasional pada ketersediaan mesin/peralatan), PSR2 (Pasar dan Pemasaran pada daya beli masyarakat), PSR9 (pasar dan pemasaran pada kegiatan promosi), KEU2 (keuangan modal pinjaman), PSR4 (pasar dan pemasaran pada produk pengganti) merupakan faktor yang terbentuk sebagai penentu kinerja usaha ritel. Dan yang paling dominan mempengaruhi kinerja usaha ritel terdapat pada faktor PSR2 (pasar dan pemasaran dalam daya beli masyarakat). Dengan demikian hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pedagang ritel dan input berbagai faktor internal kinerja pada usaha kecil ritel yang harus diperbaiki. Sehingga kelayakan strategis bagi usaha ritel dapat terus ditingkatkan.

**Kata Kunci:** usaha ritel, kinerja, faktor internal, factor analysis

### PENDAHULUAN

Bisnis ritel tumbuh dengan kondisi persaingan yang semakin tajam, dan tidak setiap usaha ritel mampu serta tetap eksis ditengah gempuran pesaing yang terus berdatangan. Agustini & Yudiati (2002) mengemukakan bahwa kebanyakan bisnis ritel tidak mampu bertahan menghadapi pesaing yang cukup banyak, dikarenakan toko ritel memiliki kinerja yang buruk. Pentingnya memiliki kinerja bagi bisnis ritel untuk dapat menghadapi gempuran baik pada pesaing lama maupun baru.

Perusahaan perlu menyelaraskan faktor –faktor yang menentukan kinerja mereka dengan tujuan strategis usaha. Dalam berbagai literatur mengemukakan pengukuran yang paling populer dalam penilaian kinerja adalah *balanced scorecard* (Kaplan, 2005), „system strategis kinerja (Neely 1999; Bititci dkk., 1997). Pendekatan ini telah dirancang terutama untuk digunakan dalam media pada konteks perusahaan besar. Usaha kecil dan menengah (UKM) menunjukkan karakteristik yang berbeda yang membedakan mereka dari mayoritas rekan-rekan mereka yang lebih besar (Jeaning dan Beaver, 1997). Dibutuhkan pemahaman tentang faktor kinerja usaha kecil, melalui satu proses yang tepat, desain dan implementasi system kinerja yang strategis. Dalam konteks ini menjelaskan sekumpulan faktor yang menentukan kinerja fokus pada usaha kecil ritel,

Temtime dan Pansiri (2004) melakukan penelitian pada 203 UKM di Bostwana. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia, pengembangan organisasi, latar belakang manajer/pemilik, kepemimpinan manajemen, dan strategi bersaing merupakan komponen penting yang mempengaruhi kinerja UKM. Sejalan dengan itu hasil penelitian Sekulic (2009) menunjukkan bahwa konsep keunggulan bersaing dapat mendorong suatu strategi perusahaan dan berdampak terhadap peluang pasar yang lebih baik dan kinerja perusahaan lebih tinggi. Melalui penelitiannya beliau menilai beberapa factor internal kinerja usaha yaitu aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, aspek teknik produksi/operasional, dan aspek pasar dan pemasaran. Dukungan empiris telah ditunjukkan oleh banyak peneliti dalam penggunaan indicator kinerja perusahaan kecil (Olson dan Bokor, 1995; Hadjimonalis, 2000).

Dari berbagai kajian sebelumnya maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui berbagai faktor yang menentukan kinerja usaha kecil pada usaha ritel di Tangerang, melalui identifikasi dari faktor internal perusahaan ke pedagang ritel maupun pihak lain yang berkepentingan dalam menentukan kinerja ritel. Penelitian terdahulu mengindikasikan bahwa kinerja secara subyektif dapat menjadi konsisten dengan pengukuran obyektif dan dapat mempengaruhi reliabilitas dan validitas penelitian (Kim,1994). Zahra dan Das,(1993). Untuk itu proses pengembangan faktor penentu kinerja yang ada dalam konteks usaha ritel *fashion*, yang melalui faktor internal terdiri dari beberapa aspek yaitu: aspek SDM, aspek keuangan, aspek teknis dan operasional, aspek pasar dan pemasaran penting untuk dilakukan. Dari beberapa faktor penentu akan dipilih faktor mana yang paling dominan bagi usaha ritel *fashion*. Untuk itu rumusan masalah penelitian adalah:1).Faktor kinerja internal apa saja yang dilakukan untuk menentukan kinerja usaha ritel, 2). Dari beberapa faktor internal, faktor apa yang paling dominan menentukan kinerja usaha ritel.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian dilakukan pada usaha ritel produk *fashion* dipasar tradisional yaitu: pasar Tradisional yaitu: pasar Bandeng, Malabar, pasar Anyer, Serpong, Pasar BSD, Kelapa Dua, Sinpasa, Modern land, Paramount, dan Bonang yang tersebar di Tangerang Banten Jawa Barat, yang dilakukan melalui survey. Dengan menggunakan sampel dengan teknik *purposive sampling* yaitu: berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu yang diperkirakan dapat mewakili populasi. Sample terpilih adalah usaha ritel yang sudah berdiri minimal 3 tahun. Alasannya didasarkan pada kenyataan bahwa usia tersebut memiliki potensi untuk memiliki data kinerja usaha yang sudah dicapai, memiliki modal ritel usaha sebesar Rp. 50 juta – Rp. 500 juta, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Jenis usaha yang dipilih bergerak pada produk ritel *fashion*. Responden dalam penelitian adalah 200 pedagang ritel dari 10 lokasi ritel, dan dipilih 20 peritel pada masing-masing toko ritel fashion di Tangerang. Pengembangan indikator dari faktor internal adalah:

**Tabel 1. Kinerja Berdasarkan Faktor Internal**

Kinerja factor internal	
1. Aspek Sumber daya manusia: Merupakan tenaga yang terlibat dalam melakukan penjualan di toko ritel, termasuk kemampuan yang dimiliki dalam mengelola usaha termasuk ketrampilan apa saja yang dimiliki dalam mencapai tujuan usaha	Tingkat pendidikan Pemilik dan karyawan (SDM1) Jiwa kepemimpinan (SDM2) Pengalaman (SDM3) Lama Usaha(SDM4) Motivasi (SDM5) Keterampilan (SDM6)
2. Aspek Keuangan : Merupakan besarnya nilai keuangan yang dimiliki, termasuk pada sumber pemodal yang dimiliki dalam menjalankan kegiatan usaha dan manajemen keuangan yang dilakukan dalam menjaga kelangsungan modal usaha.	Modal sendiri (KU1) Modal Pinjaman (KU2) Tingkat keuntungan dan akumulasi modal (KU3) Membedakan pengeluaran pribadi /keluarga (KU4)
3. Aspek teknis dan Operasional Merupakan asset yang dimiliki dalam menjalankan aktifitas usaha, termasuk dalam ketersediaan sarana dan prasarana dalam mendukung produksi dan penjualan atas hasil usaha.	Tersedianya Persediaan barang (TO1) Kapasitas produksi (TO2) Tersedianya mesin/peralatan (TO3) Sarana prasarana (TO4) Kasir(TO5) Mesin debit (TO6)

4. Aspek pasar dan Pemasaran Merupakan penilaian terhadap permintaan pasar, termasuk pada aspek –aspek kegiatan pemasaran yang dilakukan dalam menjalankan usaha.	Permintaan pasar (PSR1) Daya beli masyarakat (PSR2) Kepuasan produk (PSR3) Produk pengganti (PSR4) Variasi produk (PSR5) Penetapan harga bersaing (PSR6) Harga terjangkau (PSR7) Harga sesuai (PSR8) Kegiatan promosi (PSR9) Saluran distribusi (PSR10) wilayah pemasaran (PSR11)
--	---

Penelitian ini dilakukan dengan memberikan sejumlah pernyataan dalam bentuk angket kepada pemilik toko ritel yang terpilih sebagai anggota sampel. Responden penelitian diminta memberikan tanggapannya tentang faktor internal yang menentukan kinerja Format angket tersebut menggunakan skala Likert yang dimodifikasi bergerak dari 1 sampai 7 yaitu Sangat tidak setuju. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis faktor, yaitu analisis yang pada prinsipnya digunakan untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor. Dalam melakukan analisis faktor ini, peneliti dibantu dengan program SPSS versi 20.00. Analisis faktor pada prinsipnya digunakan untuk mereduksi data, yaitu proses untuk meringkas sejumlah variabel menjadi lebih sedikit dan menamakannya sebagai faktor (Santoso dan Tjiptono, 2004).

## Hasil Penelitian

### Analisis Data

#### 1. Menilai Kelayakan Variabel

Langkah pertama dalam analisis faktor adalah menilai variabel apa yang dianggap layak untuk dimasukkan kedalam analisis selanjutnya. Uji kelayakan variabel dalam analisis faktor ditentukan berdasarkan nilai KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) dan tingkat signifikan. Analisis faktor layak dilakukan bila nilai KMO lebih besar daripada 0.5 dan tingkat signifikan harus berada di bawah atau lebih kecil dari 0.05. Hasil KMO untuk faktor internal sebesar 0,757 dengan tingkat Sig. 0,000. Karena angka KMO tersebut sudah diatas 0.5 dan tingkat signifikansi sudah berada di bawah 0.05 maka variabel dan sampel tersebut sudah layak dan dapat dilakukan analisis lebih lanjut.

#### 2. Communalities

*Communalities* adalah angka yang menyatakan jumlah varian setiap variabel yang dijelaskan oleh faktor dengan tujuan agar dapat diketahui seberapa besar varian yang dapat dijelaskan oleh faktor yang ada.

dilihat bahwa untuk variabel SDM1 diperoleh nilai *ekstraktion* sebesar 0,702. Ini berarti sekitar 70,2% varians dari variabel SDM1 dapat dijelaskan oleh faktor yang terbentuk dan demikian seterusnya untuk variabel lainnya. Ketentuan *communalities* adalah jika angkanya semakin besar, berarti variabel tersebut makin erat hubungannya dengan faktor yang terbentuk.

#### 3. Menentukan jumlah faktor

Langkah selanjutnya adalah menentukan berapa jumlah faktor yang layak. Analisis faktor umumnya akan mengusulkan jumlah faktor yang valid yang dapat mewakili variabel-variabel input. Untuk faktor internal varians totalnya adalah 27 . faktor satu memiliki *eigenvalue* sebesar 4,627 atau 17,136 % dari total *communalities*. Jumlah angka *eigenvalue* untuk ke-27 variable adalah sama dengan total varians 27 variabel dapat dilihat dari perhitungan berikut  $4,627 + 3,701 + 3,425 + 2,149 \dots + 0,156 = 27$

Untuk menentukan jumlah faktor berdasarkan nilai *eigenvalue*, maka dapat dilihat dari berapa nilai *eigenvalue* yang valid dari keseluruhan komponen. Nilai *eigenvalue* yang valid adalah apabila nilainya sama dengan satu atau lebih besar. Pada tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 6

komponen yang memiliki nilai *eigenvalue* yang valid yaitu komponen nomor 1, 2, 3, 4, 5, dan 6. Ini berarti bahwa diketahui terdapat 6 buah faktor yang terbentuk untuk penelitian ini. Selain itu, juga dapat diketahui bahwa dari faktor 1 sampai dengan 6, *varians* yang dijelaskan secara akumulatif mencapai 62,943%, dimana dengan persentase sebesar itu dinilai sah (cukup) bagi kita untuk mengekstrak hanya 6 faktor dengan tingkat *loss information* sebesar 37,057%.

#### 4. Rotated Component Matrix

Untuk factor internal dapat disajikan tabel berikut:

**Tabel 2. Component Matrix (a) Faktor Internal**

	Component Matrix <sup>a</sup>					
	Component					
	1	2	3	4	5	6
SDM1	,310	,613	,176	-,264	-,099	-,018
SDM2	,392	,625	,103	-,328	-,030	,122
SDM3	,318	,636	,266	-,228	-,051	-,025
SDM4	,385	,588	,218	-,342	-,026	,008
SDM5	,361	,662	,106	-,098	-,098	,058
SDM6	,323	,636	,045	-,077	,056	-,147
KEU1	,229	,338	,100	,615	,203	-,152
KEU2	,070	,352	,143	,721	,002	-,032
KEU3	,046	,422	,035	,636	,073	,091
KEU4	-,038	,308	,169	,633	-,035	,071
TO1	-,115	-,214	,720	,052	-,097	-,052
TO2	-,078	-,243	,724	,038	-,084	,054
TO3	-,092	-,145	,759	-,063	-,009	,016
TO4	-,018	-,244	,724	-,038	-,071	,120
TO5	-,084	-,092	,694	,040	,019	-,033
TO6	-,054	-,088	,711	-,093	-,048	-,100
PSR1	,701	-,263	-,070	,073	-,218	-,386
PSR2	,651	-,270	-,025	,078	-,290	-,490
PSR3	,717	-,225	-,021	,081	-,291	-,049
PSR4	,511	-,256	-,036	,120	-,231	,517
PSR5	,631	-,289	-,081	,085	-,266	,184
PSR6	,710	-,318	,022	,073	-,225	-,134
PSR7	,559	-,148	,079	-,040	,661	-,069
PSR8	,512	-,295	,082	-,055	,633	-,055
PSR9	,523	-,208	,085	-,047	,701	,091
PSR10	,446	-,180	-,134	-,036	-,148	,408
PSR11	,393	-,021	,097	,110	,039	,497

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 6 components extracted.

Berdasarkan *factor loading* pada tabel di atas maka dapat diketahui besar korelasi suatu variabel terhadap 27 faktor. Proses penentuan variabel untuk masuk kedalam faktor mana dilakukan dengan membandingkan besar korelasi pada setiap baris. Pada tabel di atas diketahui bahwa variabel SDM1 masuk ke faktor 2 karena bila dibandingkan nilai korelasinya kepada faktor lain, nilai korelasi pada faktor 2 lah yang terbesar yaitu 0,613.

Namun korelasi pada *component matrix* dapat menjadi kurang jelas, dikarenakan terdapat kemungkinan nilai korelasi variabel untuk masing-masing faktor tidak terlalu berbeda jauh. Hal ini dapat dilihat pada variabel PSR4 dimana korelasi pada faktor 1 adalah sebesar 0,511 sedangkan korelasi kepada faktor 6 adalah 0,517. Hal ini dapat mempersulit peneliti di dalam menentukan variabel tersebut masuk ke faktor mana.

Pada penelitian ini proses rotasi dapat dilihat pada tabel *rotated component matrix* dari analisis faktor. Berikut penulis tampilkan tabel yang menampilkan proses rotasi pada penelitian ini :

**Tabel 3. Rotated Component Matrix (a) Faktor Internal**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
SDM1	,761	,021	,033	-,040	,024	,000
SDM2	,808	-,064	-,022	,047	-,028	,135
SDM3	,784	,096	,016	,007	,082	-,016
SDM4	,804	,056	,037	,068	-,039	,037
SDM5	,742	-,065	,034	-,042	,188	,093
SDM6	,676	-,131	,066	,083	,205	-,121
KEU1	,135	-,029	,116	,196	,735	-,086
KEU2	,064	,039	,034	-,058	,812	-,006
KEU3	,115	-,083	-,102	-,027	,751	,056
KEU4	,027	,089	-,076	-,126	,707	,042
TO1	-,082	,761	,033	-,042	,038	-,050
TO2	-,086	,768	,004	-,013	,016	,058
TO3	,028	,777	-,059	,038	-,029	-,024
TO4	-,034	,763	-,004	,026	-,050	,132
TO5	,019	,696	-,041	,048	,081	-,066
TO6	,094	,717	,023	,012	-,039	-,109
PSR1	,043	-,056	,854	,163	-,010	,079
PSR2	,030	-,001	,905	,086	-,012	-,015
PSR3	,091	-,010	,706	,088	,007	,381
PSR4	-,040	-,002	,260	,035	,013	,770
PSR5	-,011	-,047	,538	,072	-,027	,550
PSR6	,021	,047	,744	,167	-,024	,307
PSR7	,093	,004	,183	,858	,014	,070
PSR8	-,036	,046	,199	,841	-,061	,093
PSR9	,031	,023	,076	,884	-,016	,192
PSR10	,029	-,111	,202	,071	-,107	,607
PSR11	,114	,062	,004	,189	,126	,597

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat diketahui nilai korelasi suatu variabel terhadap suatu faktor sudah menjadi lebih jelas. Jadi, variabel tersebut dapat berubah ke dalam faktor sesuai dengan nilai korelasinya terhadap faktor tersebut. Berikut penjelasan dalam bentuk tabel mengenai distribusi variabel ke dalam suatu faktor :

**Tabel 4. Distribusi Variabel Faktor Internal Kedalam Faktor**

Faktor	Variabel	Faktor Loading
<b>1</b>	Tingkat pendidikan Pemilik dan karyawan (SDM1)	0,804
	<b>Jiwa kepemimpinan (SDM2)</b>	<b>0,836</b>
	Pengalaman (SDM3)	0,812
	Lama Usaha(SDM4)	0,756
	Motivasi (SDM5)	0,693
	Keterampilan (SDM6)	0,606
<b>2</b>	Tersedianya Persediaan barang (TO1)	0,763
	Kapasitas produksi (TO2)	0,783
	<b>Tersedianya mesin/peralatan (TO3)</b>	<b>0,795</b>
	Sarana prasarana (TO4)	0,780
	Kasir (KU5)	0,640
	Mesin debit (KU6)	0,666
<b>3</b>	Permintaan pasar (PSR1)	0,858
	<b>Daya beli masyarakat(PSR2)</b>	<b>0,910</b>
	Kepuasan produk(PSR3)	0,691
	Penetapan harga bersaing (PSR6)	0,741
	Harga terjangkau (PSR7)	0,859

4	Harga sesuai (PSR8)	0,841
	<b>Kegiatan promosi (PSR9)</b>	<b>0,886</b>
5	Modal sendiri ( KU1)	0,739
	<b>Modal Pinjaman (KU2)</b>	<b>0,806</b>
	Tingkat keuntungan dan akumulasi modal (KU3)	0,751
	Membedakan pengeluaran pribadi /keluarga (KU4)	0,719
6	<b>Produk pengganti(PSR4)</b>	<b>0,782</b>
	Variasi produk(PSR5)	0,577
	Saluran distribusi (PSR10)	0,605
	wilayah pemasaran (PSR11)	0,591

## **Pembahasan**

Miles *et al* (2000), mengemukakan pengukuran secara subjektif terhadap kinerja dipilih dari pada pengukuran obyektif. Beal (2000), mengemukakan bahwa belum ada konsensus tentang ukuran kinerja yang paling layak dalam sebuah penelitian dan ukuran-ukuran obyektif kinerja yang selama ini dipakai dalam banyak penelitian masih banyak kekurangan. Zahra and Das (1993) membuktikan bahwa ukuran kinerja subyektif memiliki tingkat reliabilitas dan validitas yang tinggi. Pengukuran dapat berdasarkan pada persepsi aspek internal yang mendukung suatu organisasi yaitu: aspek SDM, aspek keuangan, aspek teknis dan operasional dan aspek pasar dan pemasaran maupun eksternal yang meliputi pihak pemerintah, pemasok, pesaing dan konsumen (Laitinen, 1996, McAdam, 2000 ). Melalui hasil pengukuran berdasarkan faktor kinerja internal usaha eceran maka dapat diketahui bahwa ke-27 item pada penelitian ini telah direduksi menjadi 6 buah faktor yang dominan yaitu SDM2 (Sumber daya manusia pada item jiwa kepemimpinan, TO3 (Operasional pada ketersediaan mesin/peralatan), PSR2 (Pasar dan Pemasaran pada daya beli masyarakat), PSR9 ( pasar dan pemasaran pada kegiatan promosi), KEU2 (keuangan modal pinjaman),PSR4 (pasar dan pemasaran pada produk pengganti) merupakan faktor yang terbentuk sebagai penentu kinerja usaha ritel. Dan yang paling dominan mempengaruhi kinerja usaha ritel terdapat pada faktor PSR2 .

## **Simpulan**

1. Melalui perhitungan dengan analisis faktor diperoleh hasil bahwa dua penilaian kinerja internal, setelah direduksi hanya terdapat 6 faktor yang dominan terhadap penilaian kinerja usaha ritel dari 27 aspek penilaian kinerja.
2. Melalui perhitungan dengan analisis faktor diperoleh hasil bahwa dua penilaian kinerja eksternal, setelah direduksi hanya terdapat 13 faktor yang dominan terhadap penilaian kinerja usaha ritel dari 49 aspek penilaian kinerja.
3. Untuk penilaian kinerja yang berpengaruh paling besar pada penilaian internal terdapat pada faktor PSR2 yaitu faktor pasar dan pemasaran pada daya beli masyarakat.

## **Saran**

1. Pengecer perlu meningkatkan faktor penilaina kinerja yang berpengaruh terhadap kinerja usahanya, dan memperbaiki usaha ritelnya secara terus menerus.
2. Hasil penelitian dapat menjadi roadmap kegiatan penelitian berikutnya termasuk roadmap penelitian hibah dikti.

## Ucapan Terima Kasih

Kepada Direktur dan Staff DPPM Universitas Tarumanagara yang telah memberikan dukungan sehingga penelitian ini terselesaikan.

## REFERENSI

- Agustini, Dwi Hayu dan Erna Agustina Yudiati (2002) “Ketertarikan Keberhasilan Usaha Dengan Jiwa Kewirausahaan dan Manajemen Usaha Pada Pedagang Eceran Berskala Kecil Di Semarang”, *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, Vol.VIII, No.3, Desember 2002,pp. 357-374
- Bititci,U.S.,Carrie,A.S.McDevittandTurner,T.(1997). *Integrated Performance Measurement Systems: A Reference Model*. Proceeding of IFIP-WG5.7 1997 Working Conference, Switzerland: Ascona Ticono-Switzerland
- Beal, R.M. (2000).“ Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms”. *Journal of Small Business Management* (Januari):pp.27-45
- Hadjimonalis, Anthanasios (2000), An Investigation of Innovation Antecedent in Small Firms in the Context of A Small Developing Country , *Journal of R&D Management*, 30, 3, pp. 235-245
- Jeaning,Peter.,&Graham Beaver (1997) , The Performance and Competitive Advantage of Small Firms : A Management Perspective, *International Small Business journal*, 15, 2, pp. 63-75
- Kaplan. R.,(2005), *How The Balanced Scorecard Complements The McKinsey 7-SModel, Strategy & Leadership*
- Kim, Youngbae., Y. Choi (1994) Strategic Types and Performances of Small Firms in Korea, *International Small Business journal*, 13, 1, pp. 13-25
- Laitinen, E (1996,) „*Framework for small business performance measurement: towards integrated PMS*’, Paper presented to Vasaa, proceedings of the University of Vasaa.
- Lee, jangwoo., Danny Miller (1996) Strategy, Environment and Performance in two technological Contexts : Contingency theory in Korea, Organizations studies, 17/5, pp. 729-750.
- McAdam, R. and McKeown, M. (1999), “*Life after ISO 9000: an analysis of the impact of ISO 9000 and total quality management on small business in Northern Ireland*”, Total Quality
- Miles, P Morgan., Covin G jefferey., Heeley b Michael (2000), The Relationship Between Environmental Dynamism and Small Firm structure, strategy, and Performance. *Journal of Marketing theory and Practice*. Pp. 63-74
- Neely , A., (1999), *The Performance Measurement Revolution: Why Now and What Next ?* International Journal of Operations & Production Management, Vol. 19 No. 2,pp. 205-228
- Olson. D. Philip, Donald W. Bokor (1995) Strategy Process-Content interaction : Effect On Growth Performance In Small Firm . *Journal of small Business Management*, pp. 34-44
- Santoso, Singgih dan Tjiptono, Fandy (2004), *Riset Pemasaran konsep dan Aplikasi dengan SPSS*. Jakarta : PT. Elex Media Komputering.
- Sekulić, Vesna (2009) *Corporate Strategy Development And Competitive Advantage Of Enterprise*, The Faculty of Economics, University of Niš, Serbia [vesna.sekulic@eknfak.ni.ac.rs](mailto:vesna.sekulic@eknfak.ni.ac.rs) Facta Universitatis Series: Economics And Organization Vol. 6, No 3, Pp. 269 – 279
- Temtime, Zelealem T., and J. Pansiri, 2004, Small Business Critical Success/Failure Factors in Developing Economies: Some Evidence From Botswana, *American Journal of Applied Sciences* 1, 18-25.
- Zahra, S.A., dan S. R. Das (1993), *Innovation Strategy and Financial Performance in manufacturing companies: An empirical Study . Production and Operations Management* 2 (I) (Winter) : 15-37