

## **Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Kewirausahaan, dan Kemampuan Manajerial terhadap Implementasi Strategi Bisnis serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan Industri Garmen Jawa Barat**

---

**Nana Robinson**

Universitas Pasundan, Bandung

E-mail :nrobinson@gmail.com

### **ABSTRACT**

*The aim of this research is to know, review and analyze: (1) Visionary Leadership, Entrepreneurship, Managerial Capability, Business Strategy Implementation, and Corporate Performance, (2) The influence of Visionary Leadership, Entrepreneurship, and Managerial Capability toward Business Strategy Implementation, (3) The influence of Business Strategy Implementation to Corporate Performance.*

*Research method which used is descriptive and verificative, technique sampling used is proportionate cluster random sampling with sample size is 88 respondents. Data analysis method used is path analysis.*

*The result of this research shows that: (1). Visionary Leadership is good enough, (2). Entrepreneurship is good enough, (3). Managerial Capability is good enough, (4). Business Strategy Implementation is good enough, (5). Corporate Performance is good enough, (6). The influence of Visionary Leadership, Entrepreneurship and Managerial Capability to Business Strategy Implementation are significant, (7) the influence of Business Strategy Implementation to Corporate Performance is significant.*

*Keywords: visionary leadership, entrepreneurship, managerial capability, business strategy implementation, corporate performance.*

### **ABSTRAK**

*Tujuan penelitian ini untuk mengetahui, menganalisis dan mengkaji : (1) Kepemimpinan Visioner, Kewirausahaan, Kemampuan Manajerial, Implementasi Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan, (2) Pengaruh Kepemimpinan Visioner, Kewirausahaan, dan Kemampuan Manajerial terhadap Implementasi Strategi Bisnis, (3) Pengaruh Implementasi Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan.*

*Penelitian yang dilakukan ini bersifat deskriptif dan verifikatif, teknik penarikan sampel dilakukan secara acak dan proposional menurut daerah (proportionate cluster random sampling) terhadap 88 perusahaan. Analisis data dengan menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis).*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa : (1). Kepemimpinan Visioner cukup baik, (2). Kewirausahaan cukup baik, (3). Kemampuan Manajerial cukup baik, (4). Implementasi Strategi Bisnis cukup baik, (5). Kinerja Perusahaan cukup baik, (6). Terdapat pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun secara simultan dari variabel Kepemimpinan Visioner, kewirausahaan, dan Kemampuan Manajerial terhadap Implementasi Strategi Bisnis, (7). Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel Implementasi Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan.*

*Kata Kunci: kepemimpinan visioner, kewirausahaan, kemampuan manajerial, implementasi strategi bisnis, kinerja perusahaan.*

## PENDAHULUAN

Kebijakan dalam pembangunan industri Indonesia harus dapat menjawab tantangan globalisasi ekonomi dunia dan mampu mengantisipasi perkembangan perubahan lingkungan yang cepat, persaingan internasional merupakan perspektif baru bagi semua negara, sehingga fokus strategi pembangunan industri pada masa depan adalah membangun daya saing sektor industri yang berkelanjutan di pasar domestik. Arah kebijakan pembangunan industri nasional mengacu kepada agenda dan prioritas pembangunan nasional kabinet Indonesia bersatu yang dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2004 – 2009, dalam kerangka tersebut maka visi pembangunan industri nasional Indonesia dalam jangka panjang adalah membawa Indonesia untuk menjadi sebuah negara industri tangguh di dunia. Begitu juga di dalam kerangka pikir Rencana Pembangunan Jangka Menengah ke dua (RPJM-2) tahun 2010 – 2014 (Perpres No. 5 tahun 2010) ditetapkan tiga pilar utama pembangunan perekonomian yaitu : 1. Pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan dengan indikator : a) peningkatan permintaan, b) peningkatan produksi, 2. Stabilitas ekonomi yang kokoh, 3. Pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkeadilan dengan indikator : a) Kebijakan tenaga kerja, b) Kebijakan pengurangan kemiskinan, c) kebijakan UKM.

Tujuan Pembangunan Industri nasional baik jangka menengah maupun jangka panjang ditujukan untuk mengatasi permasalahan dan kelemahan baik di sektor industri maupun untuk mengatasi permasalahan secara nasional yaitu : 1). Meningkatkan penyerapan tenaga kerja industri, 2). Meningkatkan ekspor dan pemberdayaan pasar dalam negeri, 3). Memberikan sumbangan pertumbuhan yang berarti bagi perekonomian, 4). Mendukung perkembangan sektor infrastruktur, 5). Meningkatkan kemampuan teknologi, 6). Meningkatkan pendalaman struktur industri dan

diversifikasi produk, dan 7). Meningkatkan penyebaran industri ([www.Setneg.go.id](http://www.Setneg.go.id)).

Pada tahun 2010 - 2014 Kementerian Perindustrian akan memfokuskan 6 kelompok industri yang mempunyai peluang yang baik untuk dikembangkan yaitu : 1) industri padat karya, 2) industri kecil menengah, 3) industri barang modal, 4) industri berbasis sumber daya alam, 5) industri pertumbuhan tinggi dan 6) industri prioritas khusus. Sesuai dengan Inpres No. 1 tahun 2010 tentang Percepatan Pelaksanaan Prioritas Pembangunan Nasional tahun 2010, Kementerian Perindustrian ditugaskan untuk melakukan revitalisasi industri pupuk, revitalisasi industri gula, revitalisasi industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT), pengembangan kluster industri pertanian dan pengembangan kluster industri berbasis migas kondensat.

Peraturan Menteri Perdagangan RI No. 02/M-DAG/PER/II/2010 tentang ketentuan impor Tekstil dan Produk Tekstil diharapkan bisa mempertahankan dan meningkatkan daya saing industri Tekstil dan Produk Tekstil (TPT) nasional. Salah satu masalah nasional yang dihadapi oleh bangsa Indonesia saat ini adalah penanganan terhadap rendahnya kualitas sumber daya manusia. Menurut UU No.13 tahun 2003 ( Undang – undang tentang ketenagakerjaan ) pasal 12 ayat 1 disebutkan bahwa pengusaha bertanggung jawab atas peningkatan atau pengembangan kompetensi pekerjaannya melalui pelatihan kerja, sehingga masalah rendahnya kualitas sumber daya manusia sebenarnya dapat diatasi. Dengan adanya demo buruh di berbagai perusahaan yang menuntut kenaikan upah dan berbagai tunjangan maka diperlukan suatu kepemimpinan (*leadership*), sebagaimana dalam UU No. 2 tahun 2004 (Undang – Undang tentang penyelesaian hubungan industrial) pasal 2 ayat 1 disebutkan bahwa perselisihan hubungan industrial wajib diupayakan penyelesaiannya terlebih dahulu melalui perundingan secara musyawarah untuk

mencapai mufakat, sehingga demo buruh sebenarnya tidak akan terjadi apabila pihak perusahaan cepat tanggap dalam menghadapi keinginan karyawannya sehingga tidak mengganggu kualitas dan keterlambatan produksi.

Terjadinya perubahan lingkungan yang sangat cepat dan dinamis, kemajuan teknologi yang sangat pesat, perubahan sosial ekonomi masyarakat dan persaingan yang sangat tinggi menimbulkan berbagai kesempatan dan peluang dalam bisnis. Dengan adanya AFTA, CAFTA dan perubahan kebijakan perdagangan antar negara, serta kehadiran para pesaing yang lebih baik akan memaksa perusahaan untuk merubah strategi bisnis baik internal maupun eksternal. Era globalisasi ekonomi disertai dengan pesatnya perkembangan teknologi berdampak sangat ketatnya persaingan dan cepatnya terjadi perubahan lingkungan usaha, produk-produk hasil manufaktur di dalam negeri saat ini begitu keluar dari pabrik langsung berkompetensi dengan produk dari luar, dunia usahapun harus menerima kenyataan bahwa pesatnya perkembangan teknologi telah mengakibatkan cepat usangnya fasilitas produksi, semakin singkatnya masa edar produk serta semakin rendahnya margin keuntungan.

Untuk menciptakan industri yang tangguh tidak hanya melalui peningkatan kemampuan produksi tetapi lebih jauh lagi melalui peningkatan kemampuan untuk memasarkan produknya, kemampuan untuk memasarkan produk tidak akan terlepas dari kemampuan manajerial, berarti unsur sumber daya manusia dan ditumbuh kembangkan kegiatan inovasi teknologi menjadi faktor penentu keberhasilan dari sasaran kemandirian industri. Jumlah sumber daya manusia yang besar apabila dapat didayagunakan secara efektif dan efisien akan bermanfaat untuk menunjang gerak lajunya pembangunan nasional yang berkelanjutan. Bagi banyak organisasi, karyawan yang berbakat merupakan landasan keunggulan bersaing (Robert L. Mathis, 2006:41). Melimpahnya sumber daya manusia yang ada saat ini mengharuskan berfikir secara seksama yaitu bagaimana dapat memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Agar di masyarakat tersedia sumber daya manusia yang handal diperlukan pendidikan yang

berkualitas, penyediaan berbagai fasilitas sosial, lapangan pekerjaan yang memadai. Kelemahan dalam penyediaan berbagai fasilitas tersebut akan menyebabkan keresahan sosial yang akan berdampak kepada keamanan masyarakat. Saat ini kemampuan sumber daya manusia masih rendah baik dilihat dari kemampuan intelektualnya maupun keterampilan teknis yang dimilikinya.

Persoalan yang ada adalah bagaimana dapat menciptakan sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kinerja yang optimal sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan individual : 1) kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan tersebut, 2). Tingkat usaha yang dicurahkan, 3). Dukungan organisasi (Robert L. Mathis, 2006 : 113 ) . Produktivitas kerja merupakan tuntutan utama bagi perusahaan agar kelangsungan hidup atau operasionalnya dapat terjamin. Produktivitas suatu badan usaha dapat memberikan kontribusi kepada pemerintah daerah maupun pusat, artinya dari produktivitas regional maupun nasional, dapat menunjang perekonomian baik secara makro maupun mikro. Industri garmen nasional secara umum menghadapi berbagai permasalahan diantaranya: persaingan global yang semakin menekan harga jual, keinginan konsumen yang semakin meningkat dimana jumlah per pesanan semakin sedikit sementara jenisnya semakin banyak sehingga dibutuhkan inovasi - inovasi fashion yang baru, sebagaimana dikatakan oleh Joseph Schumpeter dalam (Buchari Alma, 2009: 55) bahwa inovasi selalu membawa perkembangan dan perubahan ekonomi, rasa tidak aman karena tingkat persaingan semakin tinggi dan konsumen dapat dengan mudah berpindah pelanggan sehingga dibutuhkan kemampuan manajerial dalam pemasaran, isu perburuhan dan lingkungan sosial yang semakin sensitif sehingga dibutuhkan kemampuan dalam memimpin pekerja.

Supaya perusahaan bisa bersaing baik di industri dalam negeri maupun dengan industri

luar negeri maka diperlukan adanya suatu strategi bersaing, tiga strategi bersaing tersebut adalah keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, sebagaimana dikatakan oleh (Michael E. Porter, 1994:13) bahwa seandainya sebuah perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keseluruhan keunggulan biaya, maka perusahaan akan menjadi perusahaan berkinerja di atas rata-rata dalam industrinya asalkan perusahaan tadi dapat menguasai harga pada atau dekat rata-rata industri. Sebagai industri yang memiliki posisi penting di perekonomian Indonesia namun menghadapi berbagai masalah maka dipandang sangat penting untuk melakukan kajian yang komprehensif bagi industri garmen sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin dan untuk mengetahui prospeknya dimasa yang akan datang. Untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan maka kinerja perusahaan harus ditingkatkan. Menurut Costello dalam Wibowo (2007:11) Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengkaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manager pada misi keseluruhan unit kerjanya. Seberapa baik kita mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi tidak hanya kinerja masing-masing individu pekerja secara individu dan unit kerjanya tetapi kinerja seluruh organisasi.

Salah satu tolok ukur yang digunakan oleh pemerintah Indonesia dalam menilai kinerja industri (khususnya kinerja IKM) adalah pencapaian nilai tambah, sehingga usaha untuk meningkatkan nilai tambah sepanjang rantai kegiatan merupakan salah satu strategi untuk meningkatkan keunggulan bersaing (Dep. Perindustrian, 2005). Nilai tambah berkaitan dengan penciptaan nilai tambahan pada hasil produk suatu proses produksi tertentu, yang merupakan hasil dari proses transformasi faktor-faktor produksi menjadi produk yang lebih bernilai serta berhubungan dengan pendapatan yang diterima oleh pemilik faktor produksi tersebut (Farhan, 2001). Strategi merupakan arah dan lingkup organisasi untuk mencapai keunggulan melalui konfigurasi sumber daya yang dimiliki dengan menyesuaikan dengan perubahan lingkungan (Jhonson & Shcoles, 1999). Pertumbuhan ekonomi Indonesia yang diukur

berdasarkan kenaikan Produk Domestik Bruto (PDB) pada Triwulan II – 2010 mencapai 2,8 persen dibanding Triwulan I – 2010 dan apabila dibandingkan dengan Triwulan yang sama tahun 2009 mengalami pertumbuhan 6,17 persen. Secara kumulatif, pertumbuhan ekonomi Indonesia semester I – 2010 dibandingkan dengan semester I – 2009 tumbuh sebesar 5,9 persen, sementara itu pertumbuhan sektor industri non migas semester I – 2010 dibanding dengan semester I – 2009 tumbuh sebesar 4,53 persen .

Industri TPT merupakan penyumbang terbesar dalam perolehan devisa Indonesia , pada tahun 2009 Industri TPT berkontribusi sebesar 12,72 persen dalam perolehan devisa terhadap ekspor hasil industri tidak termasuk minyak dan gas ( BPS, 2010 ).

Industri garmen merupakan salah satu industri yang penting di Indonesia, bersama-sama dengan industri tekstil dan produk tekstil lainnya (TPT). Industri garmen merupakan penyumbang devisa terbesar bagi negara setelah minyak dan gas bumi (Migas), pada 2006 industri ini memberikan kontribusi sebesar 11,7 persen terhadap total ekspor nasional, 20,2 persen terhadap surplus perdagangan nasional dan 3,8 persen terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional , sementara daya serap industri ini terhadap tenaga kerja juga cukup besar mencapai 2,84 juta tenaga kerja, sedangkan pada tahun 2011 industri ini memberikan kontribusi sebesar 13,4 % terhadap total ekspor nasional dan 1,9 % terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) nasional , sementara daya serap industri terhadap tenaga kerja mencapai 1,84 juta orang (API, 2012). Industri garmen bersifat padat karya sehingga menjadi industri yang penting bagi perekonomian Indonesia sebagai penyedia lapangan kerja utama.

Turunnya permintaan dunia terhadap produk tekstil dan garmen sebagai dampak krisis finansial mengakibatkan sampai bulan oktober 2009 ekspor TPT baru mencapai USD 7,8 Miliar atau lebih rendah 11,26 persen dibanding periode yang sama tahun 2008,

apabila tidak ada peningkatan permintaan yang drastis, ekspor TPT Indonesia hanya mencapai USD 9,4 Miliar atau turun 9,9 persen dibanding tahun 2008 yang mencapai USD 10,4 Miliar, angka ini lebih rendah 6,37 persen dari target ekspor yang ditetapkan API tahun ini senilai USD 10,04 Miliar (API, 2009). Menurut Asosiasi Pertekstilan Indonesia (2012) Jawa Barat merupakan sentral Industri TPT di Indonesia dengan distribusi perusahaan sebesar 43,7% , pada tahun 2011 jumlah perusahaan TPT di Jawa Barat mencapai 1258 Unit sedangkan jumlah tenaga kerja yang dapat diserap oleh sektor ini sekitar 1,4 juta orang . Selain itu komoditi TPT merupakan salah satu komoditi ekspor terbesar Jawa Barat per Januari 2012 nilainya mencapai angka 6.77 Milyar US Dollar dengan volume 1060 Ton. Lebih lanjut bahwa Industri TPT yang paling banyak berada di Jawa Barat dengan distribusi 43,7%, Jawa Tengah 13,5%, Jabotabek 16,4%, Banten 14,8%, Jawa Timur 5,5% ,kemudian sisanya tersebar di DI Yogyakarta, Sumatera dan Bali .

Data API menunjukkan nilai ekspor komoditas garmen (pakaian jadi) Provinsi Jawa Barat pada bulan Juli 2010 mencapai USD 310 Juta dengan volume 30,907 Ton, berdasarkan catatan Bank Indonesia nilai ekspor pada periode tersebut naik 15 persen dari ekspor bulan sebelumnya yang mencapai USD 268,2 Juta, sedangkan volumenya melonjak 67 persen dari 18,440 Ton menjadi 30,907 Ton (Bank Indonesia, 2010). Data BI memperkirakan volume ekspor benang tenun, kain tekstil dan hasil-hasilnya dari Jabar per Januari 2011 mencapai 51.195 ton senilai 268.2 juta dolar AS , angka ini tumbuh 28,4 persen dibandingkan dengan periode yang sama 2010 sebesar 169,80 juta dolar AS (Bank Indonesia, 2011). Berdasarkan data API (2011) kontribusi ekspor tekstil dan pakaian jadi terhadap nilai ekspor Nasional sebesar 13,4% ,sedangkan kontribusi ekspor tekstil dan pakaian jadi terhadap non oil & gas sebesar 8,2% .

Saat ini industri garmen sedang menghadapi berbagai masalah yang mengakibatkan kinerjanya menurun, salah satu permasalahan tersebut adalah usia mesin – mesin yang sudah tua, ini memang permasalahan klasik namun hingga saat

ini belum terselesaikan . Menurut Departemen Perindustrian dari seluruh mesin TPT yang ada (8,38 juta unit mesin pada 2006), sekitar 80 persen diantaranya telah berusia di atas 20 tahun dan ini menyebabkan produktivitasnya menurun hingga 50 persen. Globalisasi yang ditandai dengan berakhimnya sistem kuota tahun 2005 telah mendorong perdagangan TPT dunia semakin terbuka dan mengubah peta pasar, perubahan perdagangan TPT dunia menimbulkan peluang dan ancaman bagi industri TPT Indonesia, peluang yang muncul adalah pangsa pasar negara – negara yang selama ini terlindungi oleh kuota akan menjadi terbuka sedangkan ancaman industri TPT Indonesia adalah kompetisi yang ketat antara negara – negara produsen TPT di dunia seperti : Cina, India dan Uni Eropa bahkan menurut Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), kalau sistem kuota dihapuskan, maka hanya 40% perusahaan yang mampu bertahan sehingga sekitar satu juta buruh akan kehilangan pekerjaan.

Saat ini industri garmen sedang menghadapi berbagai masalah yang mengakibatkan kinerjanya menurun. Terpuruknya perekonomian global, menyebabkan daya beli konsumen menurun, sementara itu biaya produksi justru meningkat akibat kenaikan harga BBM, TDL, telepon, upah buruh, maraknya tempat pakaian bekas yang dijual dengan harga yang sangat murah sehingga menjadi saingan produk domestik. Kesemuanya ini menyebabkan daya saing industri garmen menjadi turun baik di pasar nasional maupun internasional. Berdasarkan laporan GCI (Global Competitiveness Index) World Economic Forum tahun 2010 – 2011 terlihat Indonesia menempati rangking 44 dari 139 negara, sehingga daya saing Indonesia jauh tertinggal dari negara lain.

Begitu juga berdasarkan laporan LPI (Logistic Performance Index) tahun 2010 Indonesia menempati rangking 75 dari 155 negara , jauh tertinggal oleh negara tetangga seperti Malaysia , Filipina dan Thailand. Menurut Ketua Umum API, lonjakan nilai impor tekstil dan produk tekstil mencapai 50% dari

periode tahun sebelumnya sehingga membuat produk TPT lokal makin terpuruk (Bisnis Indonesia, Juli 2012). Jadi dengan adanya produk luar negeri yang lebih murah dan dengan kualitas yang lebih bagus, serta berubahnya selera konsumen akan memaksa produsen dalam negeri untuk lebih kompetitif lagi. Padahal di satu sisi biaya bahan baku dan ongkos tenaga kerja yang mahal otomatis akan membuat biaya produksi yang mahal dan ini akan membuat margin keuntungan yang semakin sedikit. Dengan adanya tuntutan kenaikan gaji dan tuntutan berbagai hak karyawan sehingga terjadinya demo dimana-mana, ini akan membuat sektor industri garmen semakin lemah dan rentan, dan ini semua akan berpengaruh negatif mulai dari pembatalan order, tutup pabrik, maupun pemutusan hubungan kerja (Ketua Umum API).

Masuknya produk luar negeri yang semakin banyak, menyebabkan persaingan internasional tidak bisa dihindari lagi, sehingga fokus strategi pembangunan industri adalah membangun daya saing sektor industri yang berkelanjutan baik untuk pasar domestik maupun internasional. Untuk membangun daya saing yang berkelanjutan tersebut maka kita dituntut untuk memanfaatkan seluruh potensi yang ada baik sumber daya alam maupun sumber daya manusia yang optimal, sehingga mampu memanfaatkan peluang-peluang baik dalam negeri maupun luar negeri. Sehingga seluruh permintaan dan kebutuhan pasar bisa terpenuhi.

Untuk menahan industri nasional dari keterpurukan, maka pemerintah dan pengusaha harus bersinergi untuk melakukan perbaikan di sejumlah lini mulai dari infrastruktur, sistem logistik dan pembiayaan. Langkah ini diharapkan mampu menahan keterpurukan kinerja sektor industri (Achdiat Atmawinata, Staf Ahli Menteri Bidang Penguatan Struktur Industri Kememperin). Tenaga kerja merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi peningkatan daya saing produk TPT nasional di pasar global diantara faktor-faktor lainnya. Masalah tenaga kerja yang dihadapi

industri TPT nasional yang mengakibatkan industri ini sulit bersaing adalah rendahnya produktivitas pekerja dan kurangnya tenaga profesional.

Masalah ketenagakerjaan di Indonesia secara terus menerus telah menjadi masalah yang berkepanjangan, hal ini disebabkan oleh ketidakmampuan ekonomi dalam menyerap tenaga kerja yang cukup banyak jumlahnya. Dalam konteks penyerapan tenaga kerja maka harus disadari bahwa penciptaan lapangan kerja akan terjadi jika adanya pabrik-pabrik baru dan perluasan pabrik lama, ini artinya diperlukan investasi baik asing maupun domestik. Investasi baru akan terjadi bila ada perbaikan pada faktor-faktor keamanan, kepastian hukum dan peraturan, kebijakan pemerintah (Moneter, Fiskal, Energi, Ketenagakerjaan dan Otonomi daerah yang kondusif). Oleh sebab itu investasi merupakan faktor utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya dapat menciptakan kesempatan kerja.

Industri garmen merupakan industri padat karya dimana tuntutan efisiensi menghendaki garmen dapat diproduksi secara masal dalam waktu singkat dengan biaya produksi serendah mungkin, oleh karena itu dilakukan usaha-usaha untuk melakukan otomatisasi sehingga diperoleh efisiensi dan produktivitas yang tinggi dengan memanfaatkan sumber daya manusia secara optimal. Investasi memiliki peranan yang sangat penting bagi keberlangsungan kegiatan ekonomi, demikian juga halnya pada industri TPT, investasi berperan untuk meningkatkan daya saing dan peningkatan produktivitas (API, 2008). Keinginan para investor untuk menanamkan modalnya di suatu wilayah sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, menurut Dinas Perindustrian (2007) iklim ketenagakerjaan termasuk faktor yang mempengaruhi investasi pada industri TPT.

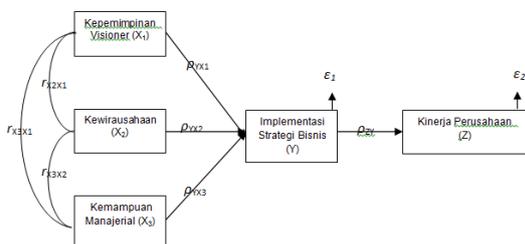
Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah mengkaji dan menganalisis (a). besarnya pengaruh kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis, (b). besarnya pengaruh implementasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan garmen yang beorientasi ekspor di Jawa Barat.

### METODE

Bentuk penelitian ini adalah deskriptif dan verifikatif karena penelitian ini bertujuan untuk memperoleh deskripsi tentang ciri-ciri variabel kepemimpinan visioner, kewirausahaan, kemampuan manajerial, implementasi strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Populasi sasaran adalah pengelola atau pemilik perusahaan atau Manager perusahaan garmen yang berorientasi ekspor di Jawa Barat. Teknik penentuan sampel dilakukan dengan teknik rancang acak menurut daerah dan secara proporsional (*Proportionate cluster random sampling*), sedangkan ukuran sampel di tiap kabupaten dilakukan secara proportional dengan taraf signifikansi 5%, sebagai dasar untuk menentukan sampel digunakan rumus Slovin. taraf signifikansi Dengan taraf signifikansi 5% maka dihasilkan ukuran sampel sebesar 88 dengan sampel di tiap kabupaten di Jawa Barat. Teknik analisa yang digunakan adalah path analysis.

### HASIL dan PEMBAHASAN

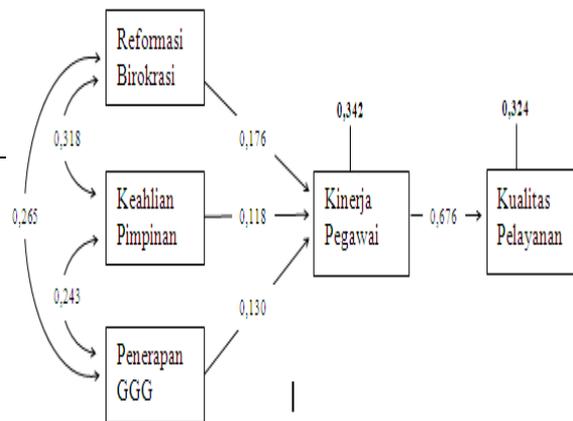
Berdasarkan pada hasil perhitungan dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1 Hasil perhitungan analisis jalur

#### Analisis Pengaruh Kepemimpinan visioner, Kewirausahaan dan Kemampuan Manajerial terhadap Implementasi Strategi Bisnis Secara Simultan dan Parsial

Berdasarkan pada gambar diatas dapat dilihat bahwa pengaruh secara simultan atau bersama-



sama variabel kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 0,611 atau 61,1%. artinya hasil tersebut menandakan bahwa 61,1% variabel implementasi strategi bisnis dapat diterangkan dengan variabel kepemimpinan visioner, kewirausahaan, dan kemampuan manajerial. Sedangkan sisanya 38,9% dipengaruhi oleh variabel lain diluar model yang tidak diteliti. Berdasarkan pada perhitungan diatas pengaruh parsial atau individu yang paling besar adalah variabel kemampuan manajerial sebesar 32,9% terhadap implementasi strategi bisnis, kepemimpinan visioner mempengaruhi implementasi strategi bisnis sebesar 21,0% dan variabel kewirausahaan mempengaruhi implementasi strategi bisnis sebesar 7,2%. Berdasarkan pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam meningkatkan implementasi strategi bisnis perusahaan harus mempunyai kemampuan manajerial yang baik yang ditunjang oleh kepemimpinan perusahaan serta jiwa kewirausahaan, sehingga perusahaan dapat bersaing dengan produk luar. Dengan kemampuan manajerial yang baik perusahaan dapat menentukan strategi bisnis yang tepat sehingga bisa diterapkan dan memenangkan persaingan yang semakin ketat. Kemampuan manajerial bisa baik jika kepemimpinan perusahaan selalu memperhatikan karyawannya sehingga mereka bisa termotivasi dan akan bekerja dengan baik, dengan kepemimpinan yang baik karyawan dapat merekomendasikan strategi bisnis yang didasarkan pada hasil penelitian. Kewirausahaan merupakan hal yang tidak bisa dilupakan, meskipun memberikan pengaruh yang kecil tetapi dengan kewirausahaan yang selalu memiliki jiwa inovasi dan kreativitas

maka perusahaan dapat menentukan strategi bisnis yang tepat.

strategi apa yang tepat dalam mencapai tujuan perusahaan.

Tabel 1  
 Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung  
 Kepemimpinan visioner, Kewirausahaan dan  
 Kemampuan Manajerial Terhadap Implementasi  
 Strategi Bisnis

Pengaruh langsung kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 3,90% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 3,30%, yaitu melalui kepemimpinan visioner sebesar 1,30%, melalui kemampuan manajerial 2,0%, sehingga pengaruh

Variabel	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Jumlah Pengaruh Tidak Langsung	Total
		Kepe- mimpinan	Kewira- usahaan	Kemampuan Manajerial		
Kepemimpinan visioner	13,7%		1,3%	6,0%	7,4%	21,0%
Kewirausahaan	3,9%	1,3%		2,0%	3,3%	7,2%
Kemampuan Manajerial	24,9%	6,0%	2,0%		8,0%	32,9%
Total	42,5%	7,4%	3,3%	8,0%	18,7%	61,1%

Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh kepemimpinan visioner, kewirausahaan, dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis dipengaruhi oleh pengaruh langsung dan tidak langsung. Pengaruh langsung variabel kepemimpinan visioner terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 13,70% sedangkan pengaruh tidak langsungnya sebesar 7,40% yaitu melalui 2 variabel yang lain yaitu variabel kewirausahaan sebesar 1,30% dan kemampuan manajerial sebesar 6,0%. Dengan demikian pengaruh total kepemimpinan terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 21,0%. Pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap implementasi strategi bisnis memberikan pengaruh besar dibandingkan dengan pengaruh tidak langsungnya, hal ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan visioner yang dilaksanakan oleh perusahaan sangat mempengaruhi implementasi strategi perusahaan, meskipun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa kepemimpinan visioner perusahaan yang ditunjang oleh kewirausahaan sangat membantu dalam implementasi strategi bisnis, dengan kepemimpinan yang ditunjang oleh kewirausahaan perusahaan dapat menentukan

kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 7,20%. Kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis merupakan variabel yang memberikan pengaruh terkecil, hal ini mengindikasikan bahwa dalam implementasi strategi bisnis pengusaha tidak terlalu memiliki jiwa kewirausahaan karena yang dibutuhkan adalah pengalaman yang matang, oleh karena itu kewirausahaan yang ditunjang oleh kemampuan manajerial memberikan kontribusi positif terhadap implementasi strategi bisnis.

Kemampuan manajerial merupakan variabel lain yang mempengaruhi variabel implementasi strategi bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung. Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 24,90% dan pengaruh tidak langsung sebesar 8,0%, yaitu melalui kepemimpinan sebesar 6,0%, dan melalui kewirausahaan sebesar 2,0%. Kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis memberikan pengaruh paling besar dibandingkan dengan variabel lainnya, hal ini mengindikasikan bahwa dengan kemampuan manajerial yang dimiliki oleh pengusaha maka implementasi strategi bisnis

akan sangat mudah dilaksanakan untuk memastikan perusahaan dapat bersaing dengan produk luar. Pengaruh kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 32,90%. Dengan demikian kemampuan manajerial ini sangat diperlukan dan harus diperhatikan oleh perusahaan sebagai implementasi strategi bisnis.

Berdasarkan pada analisis diatas maka dapat dilihat bahwa kemampuan manajerial merupakan variabel yang paling berperan dalam mempengaruhi implementasi strategi bisnis dibandingkan dengan variabel lainnya, hal ini mengindikasikan bahwa dalam implementasi strategi bisnis kemampuan manajerial sangat dibutuhkan oleh perusahaan karena dengan kemampuan manajerial yang baik dan kuat serta didukung oleh kepemimpinan pengusaha dan kewirausahaan yang tinggi maka perusahaan akan dapat bersaing dengan produk impor dengan kualitas yang baik. Selain ketiga variabel diatas masih banyak variabel yang memberikan pengaruh terhadap implementasi strategi bisnis karena berdasarkan pada pengaruh diluar model (epsilon) yaitu sebesar 38,90%, artinya bahwa implementasi strategi bisnis dipengaruhi oleh variabel diluar model penelitian sebesar 38,90%. pengaruh diluar model yang dimaksud misalkan, adanya promosi, kepuasan kerja, komitmen kerja, semangat kerja, komunikasi efektif, dll.

### **Pengaruh Implementasi Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan hasil perhitungan nilai korelasi dan koefisien jalur yang telah dilakukan, maka dapat diketahui besarnya pengaruh implementasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan pada persamaan 2 diatas dapat diartikan bahwa;

Terdapat derajat kontribusi dari variabel implementasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan yang besarnya 0,901. Sehingga semakin baik implementasi strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan maka akan memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan sebesar 81,20% dan variabel lain diluar model sebesar 0,188. Berdasarkan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa pengaruh

implementasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan sebesar 81,20%. hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh implementasi strategi bisnis sebesar 81,20%, artinya bahwa semakin baik implementasi strategi bisnis yang dilakukan oleh perusahaan maka akan semakin baik pula kinerja perusahaan, karena dengan implementasi strategi bisnis yang baik maka kinerja perusahaan akan baik yang ditunjang oleh kepemimpinan, kewirausahaan dan kemampuan manajerial yang tinggi sehingga akan tercipta suatu budaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pengaruh variabel lain diluar model penelitian sebesar 18,80% hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, yang tidak dijelaskan dalam model penelitian.

Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung secara parsial seperti terlihat pada Tabel 4.16, pengaruh langsung variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap variabel Implementasi Strategi Bisnis (Y) sebesar 13,7%, pengaruh langsung variabel Kewirausahaan ( $X_2$ ) terhadap variabel Implementasi Strategi Bisnis (Y) sebesar 3,9%, dan pengaruh langsung variabel Kemampuan Manajerial ( $X_3$ ) sebesar 24,9% serta berdasarkan hasil uji pengaruh simultan  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap variabel Y seperti terlihat pada Tabel 4.19 bahwa pengaruh secara simultan atau bersama – sama variabel kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 61,1%. Sedangkan pengaruh langsung variabel implementasi strategi bisnis (Y) terhadap kinerja perusahaan (Z) sebesar 81,2%. Dengan demikian, karena pengaruh variabel  $X_1$ ,  $X_2$ ,  $X_3$  terhadap Y baik secara langsung maupun secara simultan lebih kecil dari pengaruh variabel Y terhadap Z maka variabel implementasi strategi bisnis (Y) telah sesuai dan dapat berfungsi sebagai variabel intervening yang menjembatani atau sebagai variabel antara dari variabel kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap variabel kinerja perusahaan.

## KESIMPULAN

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kepemimpinan visioner terhadap implementasi strategi bisnis. Pengaruh langsung kepemimpinan visioner terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 13,70%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kewirausahaan sebesar 1,30%, dan melalui kemampuan manajerial sebesar 6,0%. Dengan demikian pengaruh kepemimpinan visioner terhadap implementasi strategi bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 21,0%.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis. Pengaruh langsung kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 3,90%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner sebesar 1,30%, dan melalui kemampuan manajerial sebesar 2,0%. Dengan demikian pengaruh kewirausahaan terhadap implementasi strategi bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 7,20%.

Terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial, baik secara langsung atau tidak langsung dari variabel kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis. Pengaruh langsung kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar 24,90%, sedangkan pengaruh tidak langsung melalui kepemimpinan visioner sebesar 6,0%, dan melalui kewirausahaan sebesar 2,0%. Dengan demikian pengaruh kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis baik secara langsung maupun tidak langsung sebesar 32,90%.

Terdapat hubungan secara linear antara kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis, atau dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama antara kepemimpinan visioner, kewirausahaan dan kemampuan manajerial terhadap implementasi strategi bisnis sebesar koefisien determinasinya yaitu 61,10% dan pengaruh variabel diluar model sebesar 38,90%.

Terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel implementasi strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan sebesar 81,20% dan pengaruh variabel diluar model sebesar 18,8%.

## DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sanusi & M. Sobari, 2009. *Kepemimpinan Sekarang dan Masa Depan*, cetakan pertama, Prospect, Bandung.
- Alma, Buchari, 2009. *Kewirausahaan*, edisi revisi, Alfabeta, Bandung.
- Bernard M. Bass & Stogdill (1987). *Handbook of leadership*. Third Edition, The Free Press, New York.
- Baum, J.R. Edwin A. And Ken, S.G. (2001), *A multidimensional module of venture growth*, *Academic Management Journal*, Vol 44(2), 292-303.
- Bernardin H. John and Joyce E.A. Russell, 1993, *Human Resource Management*, McGraw Hill.
- Burt, Nanus, 1992, *Visionary Leadership : Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, San Fransisco, Jossey- Bass Publishers.
- Bygrave, William D. 1994. *The Portable MBA in Entrepreneurship*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Carlos, M. Zamralita & Nisfiannoor, M. 2006. Hubungan antara Self Efficasy dan Prestasi kerja karyawan marketing. *Phronesis, Jurnal Ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi Fakultas Psikologi Untar*, 8 (2).
- C. Jobste & B. Fourie, 2009. "The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategy leaders". *South African Business Review*, Volume 13 number 3, page 51.
- Chandler, A. D. 1962, *Strategy and structure*, MIT Press Cambridge MA.
- Covin, J. & Slevin, D.P., 1991: *A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behaviour. Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol 16.

- Collins, G.C. Elisa , Anne Devanna Mary,1992. *The Portable MBA*, New York , John Willey and Sons,Inc.
- Dalimunthe, Rita, 2003. *Pengaruh Karakteristik Individu, Kewirausahaan, Gaya Kepemimpinan Terhadap Kemampuan Usaha Serta Keberhasilan Usaha Industri Kecil Tenun dan Bordir Di Sumatera Utara, Sumatera Barat dan Riau*, Disertasi.
- Decay, J.S. and Lennon, K.H. 1999. *Understanding Creativity*, San Fransisco, Jossey – Bass ,Pub.
- Dewanti, R. , 2008. *Kewirausahaan*, Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Donald F. Kuratno and Richard M.Hodgetts .2004. *Entrepreneurship : Teori, Process, and Practice*, 6th edition, Thomson – south Western.
- DuBrin, Andrew J, R Duane Ireland, and J Clifton Williams. 1989. *Management and Organization*. Cincinnati: Ohio; South-Westem Publishing Co
- Edy Sutrisno, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi pertama, Kencana, Jakarta.
- Eko Marjiono, Didik, 2009. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan , Pemanfaatan Teknologi dan Implementasi Struktur Organisasi yang Terdesentralisasi terhadap Kinerja Organisasi (Studi Pada RSUD Kab Temanggung)*, Disertasi
- Fred. R. David, 2005. *Manajemen Strategis*, Edisi 10, Salemba, Jakarta
- Freddy Rangkuti, 2002. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, PT. Gramedia, Jakarta.
- Gary Dessler, 2006. *Human Resources Management*, Alih Bahasa oleh: Paramitha Rahayu, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1, Edisi ke 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Gary Yukl, 2009. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, edisi kelima, PT. Indeks, Jakarta.
- Gibson, Jims, 2000. *Organizations Edition Business*, Publications, Inc.
- Haiyang, L. 2001. *How Does New Venture Strategy matter in the environment Performance Relationship?* ,Journal of High Technology Management Research ,Vol 12 (2) ,183 .
- Hashim,M.K,Wafa ,S.A and sulaiman (2000) ,”A proposed Strategy Frame Work for SME’s Success, Malaysia Management Review , Vol 35 (2), 32-43 .
- Hendro dan Candra, 2004. *Be a Smart and Good Entrepreneur*. CLA Pub. Dan Universitas Bina Nusantara.
- Heplin Princes, 2011. *Be an Entrepreneur*, cetakan pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Herman, Aguinis, 2009. *Performance Management*, Second Edition, Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.
- Hersey P. And Blanchard, K.H.1997. *Management of Organizational Behaviour : Utilizing Human Resources (3rd Ed.)*,New Jersey/Prentice Hall.
- Hisrich, Robert D : Poters : Michael P : Shepherd, Dean. A, 2005. *Entrepreneurship*, New York : Mcbrow Hill. Com. Inc.
- Hitt, Michael A. R. Duanne Ireland, and Robert E. Hoskison, 2007. *Strategis Management : Competitive and Globalization*, Four edition, South Western, ohio, USA.
- Indonesian. *Textile & Garment*. Guiden Book, 2010-2012. 5th edition.
- J. David Hunger & Thomas. L. Wheelen, 2003. *Strategic Management*, edisi ke-2, Andi, Jogjakarta.
- J. Winardi, 2005. *Entrepreneur & Entrepreneurship*, cetakan pertama, Kencana, Jakarta
- Johnson, G, and Scholes, 1993. *Exploring Corporate Strategy*. Text and Cases, 3rd edition . new York, Prentice Hall.
- Karin, Suhartini, 2007. *Analisis Pengaruh Kewirausahaan Korporasi terhadap Kinerja Perusahaan pada Pabrik Crumb Rubber di Palembang* , Disertasi .
- Kao, J.J., 1995, *The Entrefreneurial Organisation*. New Jersey : Prentice Hall. International Inc.
- Kapelko, Magdalena, 2008. *Intangible asset, competitiveness and performance International comparative analysis in the textile and clothing Industry*, Dissertation.

- Kotter, J.P & Heskett .J.L ,1992.” Corporate Culture and Performance, New York, The Free Press.
- Lena Ellitan dan Lina Anatan, 2006. Manajemen Inovasi, Transformasi menuju organisasi kelas dunia, cetakan kesatu, Alfabeta Bandung.
- Lupiyoadi, 2007. *Entrepreneurship From Mindset to Statesy : Buku Pegangan mata kuliah Kewirausahaan*, Jakarta : LPFEVI
- Luthans, Fred, 2005. *Organizational Behavior*, 10th edition, Boston, Mcbrow. Hill. International edition.
- Mahoney, T.A. Jerdee T.H. and Carroll, 1963. *Development of Management Performance*, Cincinnati, Ohio, South Western .
- Mark Welch, James ,2006. *Business Model for Competitive Success in the United States textile industry*, Dissertation.
- Marwaha, Aditya, 2008 . *Impact of China on India Garment Industry, Dissertation* .
- Matthew R. Fairholm ,2009. “Leadership and organizational strategy“. *The The public sector innovation journal* ,Volume 14(1), Article 3.
- Meredith, 2000. *Kewirausahaan : teori dan Praktek*. Jakarta : Binuman Presindo.
- Michael Amstrong, 2006. *Performace Management*, 3rd Edition, Thomson-Share, Inc. United States.
- Michael E. Porter, 2007. *Strategy bersaing (Competitive Strategy)*, Kharisma Publishing Group .
- Michael E. Porter, 1994. *Keunggulan Bersaing*, Alih bahasa oleh: Tim Penerjemah Bina Rupa Aksara .
- Michael E. Porter, 1998. *On Competition* ,Boston Business School Pres.
- Moehariono, 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, cetakan pertama, Ghalia, Indonesia.
- Muhamad, Fadel, 2007. *Signifikansi Peran Manajemen Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemerintah Daerah (Kasus Propinsi Gorontalo)*.
- Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard*, cetakan pertama, UGM, Salemba Empat, Jakarta.
- Peggy A. Lambing and Charles. R. Kuehl ,2003 .”*Entrepreneurship*”, Third edition, Prentice Hall.
- Pearce, J.A and Robinson, J.R, 2008 .”*Strategy Management, Formulation ,Implementation and Control*. Alih bahasa oleh: Yanivi Bachtir dan Christine, Manajemen Strategis ,formulasi , Implementasi dan pengendalian, Buku 1 Edisi 10, Salemba Empat ,Jakarta.
- Peter F. Drucker, 1994 .”Innovation and Entrepreneurship. Alih bahasa oleh: Rusjdi Naib, Inovasi dan Kewirausahaan, Praktek dan Dasar – dasar. Cetakan ketiga, Erlangga ,Jakarta.
- R.Duave Ireland , Michael A.Hitt and David G.Simon, 2003 .”*A model of strategic entrepreneurship : The construct and its dimation* “.*Journal of management* ,2003,volume 29 page 963.
- Ron Adner and Constance E.Helfat, 2003. *Corporate Effect and Dynamic Managerials Capabilities: Statagic Management Journal Vol 24 :1011*.
- Randall S. Schuler and Susan Jackson ,1999. Jilid 1 Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi abad 21. Edisi keenam, Erlangga, Jakarta .
- Richard L. Daft, 2011. *New Era of Management*, Alih Bahasa oleh: Tita Maria Kanita, Era Baru Manajemen, Buku 2, Edisi 9 , Salemba Empat, Jakarta.
- Robbins S. P, and Mary Coulter, 2009. *Management*, Alih Bahasa oleh : Bob Sabran, M.M, Manajemen, Jilid 1, Edisi Kesepuluh ,Penerbit Erlangga Jakarta.
- Robert D. Hisrich, Michael P.Peter, and Dean Shepherd, 2005 .”*Entrepreneurship*”, Sixth edition, MC Graw - Hill .
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004. *Strategy Map : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Robert L.Mathis ,John H. Jackson, 2006, Human Resources Management Alih bahasa oleh : Diana Angelina ,Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 10, Penerbit Salemba Empat.
- Ron Adner ,Constance E.Helfat ,2003. “ *Corporate effects and dynamic managerial*

- capabilities* ". *Strategic Management Journal* ,Volume 24:1011-1025.
- Slater, F. Stanley, Olson M.Eric, and Reddy K. Venkateshwashwar, 1999. *Strategy Based Performance Measurement* , Business Horizons.
- Stig, Ottosson, 2006. *Handbook in Innovation Management, Dyanamic Business & Product Development* .
- Suci, Rahayu, 2009. *Peningkatan Kinerja melalui Orientasi Kewirausahaan , Kemampuan Manajemen dan Strategi Bisnis (Studi Pada Industri Kecil Menengah Bordir di Jawa Timur)*, Disertasi .
- Suhartini Karim, 2007. Pengaruh Kewirausahaan Korporasi terhadap kinerja perusahaan , *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya* Vol.5 ,No.9 Juni 2007.
- Suryana, 2006. *Kewirausahaan : Pedoman Praktis Kiat dan Sukses Menuju Sukses*. Jakarta : Salemba Empat.
- Suryana, Sumantri, 2007. *Perilaku Keorganisasian*, UNPAD, Bandung.
- Sydanmaanka, Pentti, 2003. *Intelligent Leadership and Leadership Competencies, developing a leadership framework for Intelligent Organization*, Disertasi.
- Veithzal, 2003. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, PT. Raja Grafindo. Persada Jakarta
- Wibowo, 2007. *Manajemen Kinerja*, edisi kedua, Raja Grafindo, Jakarta
- Winardi, 2003. *Entrepreneur dan Entrepreneurship* , Benada Media .
- Zahra, S.A.,Ireland R.D.,Gutierrez,I. & Hitt,M.A., 2000, *Privatization and Entrepreneurial Transformation : Emerging Issues and a Future Reseach Agenda*, *Academy of Management Review*, 25: 509 – 524.
- Zimmerer, Scarborough & Doug. Wilson, 2008. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management – Kewirausahaan dan Manajemen usaha kecil* . Alih Bahasa oleh Deny Amos Kwary & Dewi Fitriani, Jakarta , Salemba Empat.