

PELUANG USAHA KECIL MENENGAH DALAM MELAKUKAN INOVASI PRODUK RAMAH LINGKUNGAN

Oleh:

Diana Aqmala¹⁾

E-mail:diana.aqmala@gmail.com

¹⁾ Mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Small Medium Enterprises play an important roles in the national economy. Small Medium Enterprises need to have continuous innovation in developing a business to win the competition. Small Medium Enterprises should be able to meet consumer expectation with produce suitable product. Currently, the expectation of a modern society is choosing an environmentally products.

This article will review more about the performance of Small Medium Enterprises as a driver of the national economy. Performance of Small Medium Enterprises can be affected by several factors, including the presence of an entrepreneurial orientation and corporate social responsibility in which the influence of these two factors will be strengthened by the innovation of environmentally products. Environmentally products made by Small Medium Enterprises in order to meet the challenges of increased awareness consumers to consume environmentally products.

Keywords: *Entrepreneurial orientation, corporate social responsibility, innovation of environmentally product, SME's performance.*

PENDAHULUAN

Era globalisasi membawa dampak pertumbuhan yang cukup pesat di berbagai daerah. Pertumbuhan tersebut ditandai oleh tiga hal. *Pertama*, jumlah pengangguran dan setengah menganggur yang besar dan semakin meningkat. *Kedua*, proporsi tenaga kerja yang bekerja pada sektor industri di kota hampir tidak dapat bertambah dan mungkin semakin berkurang. *Ketiga*, jumlah penduduk dan tingkat pertumbuhannya sudah begitu pesat sehingga pemerintah tidak mampu memberikan pelayanan kesehatan, perumahan, dan transportasi yang memadai. Ketiga hal tersebut menjadi ciri khas dari setiap kota yang mengalami pertumbuhan kegiatan ekonomi dengan cepat. Keadaan tersebut menyebabkan persaingan di dunia usaha semakin ketat. Dalam merespon keadaan seperti ini diperlukan keterlibatan dari berbagai pihak, baik perusahaan, individu, maupun sektor-sektor produktif lainnya seperti Usaha Kecil dan Menengah (UKM).

Pengertian Usaha Kecil dan Menengah (UKM) menurut Kementerian Negara Koperasi dan Usaha Kecil Menengah yaitu suatu entitas usaha yang memiliki kekayaan bersih

antara Rp. 200.000.000,- sampai dengan Rp. 10.000.000.000,- tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki penjualan bersih tahunan sekitar Rp. 1.000.000.000,-. Persentase jumlah usaha kecil dan menengah menurut Kamar Dagang Indonesia (KADIN) adalah sebesar 99 % dari total unit usaha yang ada di Indonesia, angka tersebut setara dengan 51,26 juta unit usaha. UKM mempunyai peran yang paling penting dalam menggerakkan perekonomian nasional dengan menyumbang 53 % dari PDB Indonesia pada tahun 2009. Selain itu, sektor industri kecil dan menengah memiliki kontribusi yang nyata bagi pengatasan masalah pengangguran dan masalah perekonomian kawasan perkotaan. ILO melaporkan bahwa 60% buruh di kota-kota negara berkembang diserap oleh sektor informal dan kegiatan pada usaha kecil dan menengah (UKM). Dilaporkan juga bahwa peran sektor UKM sangat penting karena mampu menciptakan pasar-pasar, mengembangkan perdagangan, mengelola sumber alam, mengurangi kemiskinan, membuka lapangan kerja, membangun masyarakat dan menghidupi keluarga mereka tanpa kontrol dan fasilitas dari pihak pemerintah daerah yang memadai (ILO, 1991 dan Reddy *et.al.*, 2002).

Meskipun UKM memiliki peran penting dalam menggerakkan perekonomian nasional, UKM harus tetap melakukan inovasi terus menerus dalam mengembangkan usahanya agar tidak tergerus oleh arus liberalisasi. UKM harus mampu mengambil setiap peluang dengan menyerap perkembangan ekspektasi konsumen terhadap suatu produk. Saat ini yang menjadi ekspektasi masyarakat modern dalam memilih suatu produk adalah masyarakat lebih memilih produk yang ramah lingkungan, hal ini ada seiring dengan semakin tumbuhnya kesadaran masyarakat akan kelestarian lingkungan yang saat ini kerusakannya sudah sangat parah.

Dewasa ini kampanye untuk menyelamatkan lingkungan semakin gencar dilakukan oleh masyarakat sehingga sudah menjadi trend tersendiri ditengah – tengah kehidupan masyarakat. Gerakan penyelamatan lingkungan ini merupakan wujud dari kesadaran masyarakat untuk melestarikan lingkungan yang saat ini kerusakannya semakin parah bahkan sudah menyebabkan semakin kacanya pola cuaca di bumi. Salah satu hal yang disebut – sebut sebagai penyebab kerusakan lingkungan adalah kegiatan industri yang mengeksploitasi sumber daya alam tanpa ada upaya – upaya untuk memperbaiki kerusakan alam yang terjadi dan pembuangan limbah sebagai bagian dari proses produksi yang tidak memperhatikan efek buruk bagi lingkungan. Karena faktor – faktor itulah maka masyarakat modern cenderung memilih produk yang ramah lingkungan dalam kegiatan konsumsinya sehingga dengan sendirinya unit usaha suka atau tidak suka harus membuat produk yang ramah lingkungan apabila tidak ingin kehilangan omset penjualannya demikian juga dengan unit usaha yang tergolong kedalam usaha kecil menengah.

Usaha kecil dan menengah yang ingin memasuki pasar ritel modern harus mampu merespon tuntutan dari konsumen pasar ritel modern akan produk ramah lingkungan dengan bijak. Karena saat ini pemerintah sudah melakukan kerja sama dengan salah satu entitas usaha ritel terbesar di Indonesia untuk memberi ruang kepada UKM untuk memasarkan produknya di pasar ritel modern. Salah satu indikator bagi konsumen untuk menilai apakah produk yang dibelinya itu sudah ramah lingkungan adalah produk tersebut sudah bersertifikat ISO 14000 dan khusus usaha kecil menengah ISO sudah mengeluarkan sertifikat ISO 14005 bagi UKM yang sudah menerapkan standar sistem manajemen lingkungan yang telah ditentukan. Namun hendaknya meskipun belum mempunyai ISO 14005, usaha kecil menengah tetap memproduksi dan menawarkan produk yang ramah lingkungan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, artikel ini akan mengulas lebih dalam mengenai kinerja dari UKM sebagai penggerak dari perekonomian nasional. Kinerja dari UKM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya yaitu adanya orientasi wirausaha (*Entrepreneurial Orientation*) dan tanggungjawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) dimana pengaruh dari kedua faktor tersebut akan diperkuat oleh adanya inovasi produk ramah lingkungan yang dilakukan oleh UKM dalam rangka menjawab tantangan peningkatan kesadaran konsumen untuk mengkonsumsi produk ramah lingkungan.

PEMBAHASAN

Kinerja Usaha Kecil dan Menengah

Pengertian kinerja menurut Stolovitch and Keeps (1992), yaitu seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Mathis dan Jackson (2001) berpandangan bahwa kinerja adalah fungsi dari kemampuan, usaha dan dukungan. Pengukuran kinerja merupakan pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa mendatang.

Kinerja bisnis merupakan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi. Anthony dan Govindrajan (2001) memaparkan bahwa pengukuran kinerja adalah pengukuran atas hasil dari implementasi strategi, dan hasil kinerja yang dianggap baik akan menjadi standar untuk mengukur kinerja di masa yang akan datang. Bila indikator yang menjadi ukuran dari kinerja meningkat, berarti strategi telah diimplementasikan dengan baik. Hudson et al (2001) menambahkan bahwa terdapat enam dimensi dalam kinerja bisnis yang meliputi kinerja finansial, kinerja operasi (dimensi waktu, kualitas dan fleksibilitas), bagaimana cara perusahaan menyampaikan produk ke pihak eksternal (konsumen) dan aspek aspek budaya dalam lingkungan kerja (dimensi sumber daya manusia).

Prieto dan Revilla (2006) dalam penelitiannya menggunakan pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Kinerja keuangan ditunjukkan oleh return on sales, profitabilitas, pertumbuhan penjualan, perbaikan produktivitas kerja, dan perbaikan biaya produksi. Sedangkan kinerja non keuangan diukur dengan kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, kepuasan karyawan, kualitas produk dan jasa serta reputasi perusahaan. Li (2000) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa kinerja dapat diukur melalui kinerja keuangan (financial performance) yang terdiri dari ROE, ROI, ROS dan ROA serta kinerja pasar (market performance) yang terdiri dari tingkat pertumbuhan penjualan dan tingkat pertumbuhan konsumen. Kinerja usaha kecil dan menengah merupakan akumulasi dari hasil aktivitas implementasi strategi yang dilakukan oleh UKM.

Hubungan Orientasi Wirausaha dengan Kinerja UKM

Menurut Matsuno, Mentzer dan Ozsomer (2002), orientasi *entrepreneur* adalah kecenderungan organisasi untuk menerima proses, praktek, dan pengambilan keputusan *entrepreneurial* yang ditandai dengan preferensi terhadap *innovativeness*, *risk taking* (keberanian mengambil risiko) dan *proactiveness*. *Proactiveness* merupakan tindakan mencari peluang pasar terus menerus dan eksperimen dengan menggunakan respon yang potensial terhadap kecenderungan perubahan lingkungan (Venkatraman, 1989). Hubungan antara

orientasi wirausaha dan kinerja dapat tergantung pada indikator-indikator yang digunakan untuk mengakses kinerja (Lumpkin dan Dess, 1996). Usaha-usaha yang memiliki orientasi wirausaha yang tinggi dapat menargetkan segmen pasar premium, menetapkan harga jual yang tinggi dan menempati posisi pasar yang lebih unggul dari para pesaingnya, yang tentunya akan menghasilkan laba yang lebih besar dan bisa lebih cepat untuk melakukan ekspansi (Zahra dan Covin, 1995).

Uji empiris hubungan antara orientasi wirausaha dan kinerja perusahaan telah menggunakan beberapa cara pengujian yang berbeda. Covin dan Slevin (1989) melaporkan bahwa koefisien korelasi antara postur wirausaha (yang didefinisikan sebagai pengambilan risiko, inovasi produk, dan sikap proaktif/agresif pihak manajemen puncak) dan kinerja perusahaan. Di tahun 1989, di lain pihak, juga menemukan bahwa postur strategik bukan merupakan prediktor independen kinerja perusahaan yang signifikan. Zahra (1991) menemukan adanya hubungan yang positif antara orientasi wirausaha dengan profitabilitas dan pertumbuhan, dan Smart dan Conant (1994) melaporkan bahwa orientasi wirausaha dan kinerja mempunyai hubungan yang signifikan. Sementara Covin, Slevin, dan Schultz (1994) menemukan tidak adanya hubungan yang signifikan, sedangkan studi yang baru dilakukan oleh Zahra dan Covin (1995) melaporkan adanya hubungan yang signifikan.

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan preposisi sebagai berikut:

P1 : Orientasi Wirausaha memiliki pengaruh terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Hubungan *Corporate Social Responsibility* dengan Kinerja UKM

Dalam menghadapi tantangan industri pada saat ini perusahaan berupaya mengembangkan program *Corporate Social Responsibility* (CSR). Undang-undang tentang Perseroan Terbatas Nomor : 40 tahun 2007 pada Bab V tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, yaitu mengatur kewajiban perusahaan untuk memprogramkan dan melaksanakan tanggungjawab sosial perusahaan atau lebih dikenal *Corporate Social Responsibility* (CSR). Undang-undang tersebut diutamakan pada perusahaan yang kegiatan usahanya dalam bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan CSR.

Pengungkapan CSR di Indonesia yang masih bersifat sukarela (*voluntary*) mengakibatkan tidak semua entitas usaha melakukan CSR. Hal tersebut seharusnya wajib dilakukan perusahaan dan menjadi bagian operasional perusahaan untuk menjamin kelangsungan usaha perusahaan tersebut. Pengungkapan CSR tidak hanya terbatas pada korporasi yang menjalankan usaha dalam bidang sumber daya alam, misalnya usaha pertambangan. Kegiatan CSR sebagai bagian dari operasional perusahaan seharusnya diprogramkan dan dianggarkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) pada setiap tahunnya untuk mendapatkan persetujuan para shareholders. Kewajiban menjalankan CSR juga menjadi bagian penting dalam menjalankan apa yang disebut “Corporate Governance” (tata kelola perusahaan yang baik).

Dalam kaitannya dengan pelaksanaan CSR atau tanggungjawab sosial perusahaan, Komite Nasional Governance telah menyusun panduan prinsip dasar Responsibility, yaitu ; perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggungjawab terhadap masyarakat dan lingkungan, sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai good corporate citizen. Pedoman pelaksanaan Responsibility, yaitu : (a) Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-

undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-law*), (b) Perusahaan harus melaksanakan tanggungjawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaannya secara memadai.

Pelaksanaan CSR pada pengembangan bisnis UKM seharusnya dibuat rancangan pengukuran kinerja dan dilakukan secara berkala agar dapat mendeteksi apabila ada penurunan performansi sehingga dapat dilakukan perbaikan secepatnya oleh karena itu sangat diperlukan komitmen pada *top management* yang ada (Munawaroh *et al*, 2011). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ismiyanti dan Putu (2006) menjelaskan bahwa pelaksanaan CSR akan memberikan kontribusi positif dengan kinerja UKM.

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan preposisi sebagai berikut:

P2 : Corporate Sosial Responsibility memiliki pengaruh terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Inovasi Produk Ramah Lingkungan

Inovasi dapat diartikan sebagai cara untuk terus-menerus membangun dan mengembangkan organisasi yang dapat dicapai melalui introduksi teknologi baru, aplikasi baru dalam bentuk organisasi baru dan memberikan nilai tambah bagi pelanggan (Knox, 2002; Gana, 2003). Sejalan dengan definisi tersebut, Hurley dan Hult (1998) menyatakan bahwa tidak mungkin ada suatu industri yang tidak secara terus-menerus mengharuskan untuk melakukan inovasi dan reorientasi dalam rangka menyesuaikan dengan dinamika lingkungan terutama pasar.

Inovasi adalah ciptaan-ciptaan baru (dalam materi maupun *intangible*) yang memiliki nilai ekonomi yang berarti dan umumnya dilakukan oleh perusahaan atau kadang-kadang oleh individu (Edquist, 2000). Inovasi merupakan sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Hurley dan Hult, 1998). Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk menciptakan gagasan baru, proses yang baru, produk yang baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

Saat ini perhatian pemasar harus banyak dicurahkan pada pemasaran lingkungan (Ottman, 1994). Dalam era pemasaran baru, produk-produk dievaluasi tidak hanya berdasarkan kinerja atau harganya, namun juga berdasarkan tanggungjawab sosialnya. Dengan kata lain, nilai suatu produk mencakup suatu aspek-aspek keramahan lingkungan dari produk itu sendiri beserta kemasannya. Produk-produk yang ramah lingkungan dapat diidentifikasi memiliki kriteria 3R yaitu (1)*Reduce* yaitu mengurangi segala sesuatu yang menyebabkan timbulnya sampah, misalnya pada saat berbelanja kita menggunakan kantong atau keranjang dari rumah, mengurangi kemasan yang tidak perlu, menggunakan kemasan yang dapat didaur ulang, misalnya bungkus nasi menggunakan daun pisang atau daun jati. (2)*Reuse* (guna ulang), yaitu kegiatan penggunaan kembali sampah yang masih dapat digunakan baik untuk fungsi yang sama ataupun fungsi yang lain, contohnya botol bekas minuman dirubah fungsi menjadi tempat minyak goreng, ban bekas dimodifikasi menjadi kursi dan pot bunga. (3) *Recycle* (mendaur ulang), yaitu mengolah sampah menjadi produk baru, contohnya sampah kertas dialog menjadi kertas daur ulang/kertas seni/campuran pabrik kertas, sampah plastic kresek diolah menjadi kantong kresek, sampah organic diolah menjadi pupuk kompos. Oleh karena itu perlu adanya kemampuan dari UKM dalam melihat peluang dari peningkatan kesadaran masyarakat dalam menggunakan produk-produk ramah lingkungan. Perusahaan termasuk UKM perlu melakukan inovasi dengan membuat produk-produk ramah lingkungan atau proses

produksi yang dilakukan tidak mengakibatkan dampak yang negatif pada masyarakat dan lingkungan.

Pengaruh Inovasi Produk Ramah Lingkungan terhadap Hubungan Orientasi Wirausaha dengan Kinerja UKM

Keinovasian merupakan dimensi pertama dari orientasi kewirausahaan. Keinovasian mengacu kepada kecenderungan gagasan baru, kebaruan (*novelty*), eksperimentasi, dan proses kreatif yang berakibat pada proses teknologi, jasa, dan produk baru. Oleh karenanya, keinovasian mirip dengan suatu iklim, budaya atau orientasi bukan hasil. Menurut Lumpkin dan Dess (1996) keinovasian terjadi sepanjang suatu kontinum, contoh dari mencoba lini produk baru atau mengadakan percobaan produk baru, mencoba menguasai suatu teknologi terbaru. Nelson dan Winter (1992) berargumen bahwa beberapa perusahaan mendapat banyak manfaat dari imitasi daripada inovasi. Dess dan Lumpkin (2005) lebih lanjut menyarankan bahwa keinovasian akan mengarah kepada perangkap, karena pengeluaran pada pengembangan produk baru dapat menjadi pemborosan sumberdaya jika upaya ini tidak memberi hasil. Hasil penelitian Frishammar dan Horte (2007) menunjukkan bahwa keinovasian berpengaruh positif pada kinerja pengembangan produk baru.

Penelitian yang dilakukan oleh Cooper *et al.* (2004) menyatakan bahwa suatu budaya yang membantu perkembangan proses kreatif merupakan adalah sentral bagi kinerja pengembangan produk baru. Keinovasian harus mempertimbangkan keunikan suatu produk, dengan demikian memungkinkan adanya penciptaan suatu produk yang berbeda dari alternatif saingannya yang dinilai oleh pelanggan guna meningkatkan kinerja UKM. Salah satu upaya yang dapat dilakukan UKM dalam inovasi produk yaitu melalui penciptaan produk-produk ramah lingkungan. Sebagai contoh pembuatan kantong plastik ramah lingkungan yang dapat hancur dengan sendirinya sehingga tidak mencemari lingkungan. Selain dari sisi produk, inovasi dapat dilakukan dari sisi teknologi yang digunakan seperti menggunakan peralatan ramah lingkungan pada saat proses produksi, dan sebagainya.

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan preposisi sebagai berikut:

P3 : Inovasi Produk Ramah Lingkungan memperkuat pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Pengaruh Inovasi Produk Ramah Lingkungan terhadap Hubungan Corporate Social Responsibility dengan Kinerja UKM

CSR dapat pula dimanfaatkan sebagai sarana untuk mendorong inovasi. Artinya perusahaan memanfaatkan sumber dayanya, semisal keuangan dan sumber daya manusia (SDM), untuk menghasilkan inovasi yang bukan hanya bermanfaat bagi kinerja perusahaan namun juga bagi lingkungan dan komunitas sekitar dalam memecahkan aneka persoalan yang mereka hadapi. Dengan memanfaatkan CSR sebagai pendorong inovasi, perusahaan bukan saja berpeluang besar meraih manfaat dari aktivitas CSR namun juga berpeluang besar meningkatkan daya saing dan kinerjanya.

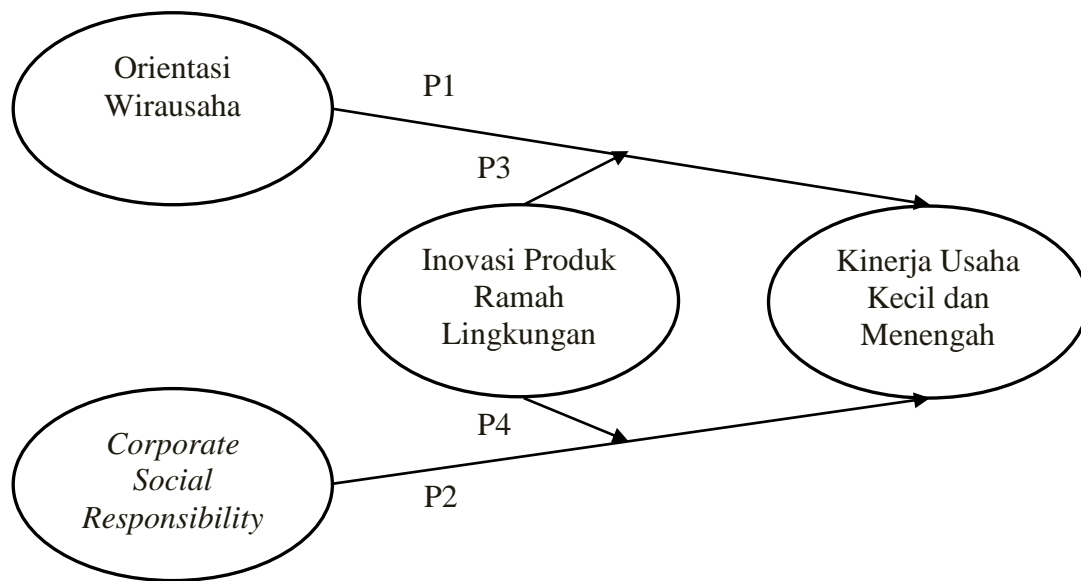
Agar CSR mampu menjadi pendorong bagi terciptanya inovasi, dibutuhkan keterlibatan yang luas dari perusahaan dalam melaksanakan program dan aktivitas CSR yang terintegrasi dan terkait dengan bisnis perusahaan. Persyaratan berikutnya adalah dukungan kepemimpinan tingkat tinggi, ditunjang dengan ketersediaan sumber daya terutama karyawan yang kredibel, terampil, dan kreatif, dan berdedikasi tinggi. Ini berarti dalam menjalankan

program dan aktivitas CSR diperlukan investasi. Tak kalah penting adalah pendekatan yang bersifat proaktif (bukan reaktif) dari perusahaan terhadap isu-isu sosial dalam lingkungan yang mendorong pembelajaran, keberanian mengambil risiko terkalkulasi, dan pemikiran jangka panjang. Perusahaan juga sebaiknya lebih menekankan pada kinerja dan pencapaian perubahan sosial yang berkelanjutan dalam konteks yang lebih spesifik ketimbang mengkonsentrasikan diri pada pesan-pesan yang bersifat umum namun mengabaikan hasil yang dicapai. Pemecahan masalah yang efektif umumnya dapat lebih dicapai pada tingkat yang lebih spesifik, meski kemudian hasilnya harus disebarluaskan. Perusahaan yang ingin menjadikan program CSR-nya sebagai pendorong inovasi harus bersedia bekerja dalam bentuk kemitraan dan mempelajari lintas sektor (Susanto, 2006). Melihat pentingnya peran CSR dalam mengukur kinerja perusahaan dapat dijadikan sebagai sebuah peluang bagi UKM dalam mengembangkan dan meningkatkan kinerjanya. Dukungan dari adanya inovasi produk yang ramah lingkungan dapat memperkuat upaya dalam peningkatan kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut maka diajukan preposisi sebagai berikut:

P4 : Inovasi Produk Ramah Lingkungan memperkuat pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Kinerja Usaha Kecil dan Menengah.

Berdasarkan beberapa preposisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dikembangkan suatu model sebagai berikut:



Model yang Dikembangkan

KESIMPULAN

Di Indonesia masih terdapat perusahaan yang mengabaikan peraturan-peraturan berkaitan dengan lingkungan hidup. Kasus yang paling mudah ditemui adalah pembuangan limbah yang masih sering terjadi, yang paling banyak oleh perusahaan kecil menengah tetapi juga ada yang ditengarai oleh perusahaan-perusahaan besar. Hal ini dikarenakan pengungkapan sosial yang dilakukan oleh perusahaan di Indonesia masih bersifat sukarela. Seiring perkembangan jaman, masyarakat selaku konsumen semakin menyadari pentingnya gaya hidup sehat sehingga menginginkan perusahaan menghasilkan produk-produk yang ramah lingkungan.

Adanya tuntutan masyarakat agar perusahaan dapat menghasilkan produk yang ramah lingkungan dan menggunakan proses produksi yang tidak merusak lingkungan mendorong perlunya perhatian dari perusahaan maupun UKM untuk berinovasi dalam menciptakan produk ramah lingkungan. Inovasi produk yang ramah lingkungan akan meningkatkan kinerja UKM disamping adanya dukungan dari orientasi wirausaha dan corporate social responsibility yang dilakukan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony and Govindarajan. 2001. *Management Control System*. Boston McGraw-Hill.Co.
- Cooper, R., Edget, S. and Kleinschmidt,E. 2004. Benchmarking best NPD practices *Research Technology Management*, 47(1):31-44.
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. 1989. Strategic management of smaller firms in hostile and benign environments.*Strategic Management Journal*, 10(1): 75-87.
- Dess, G. G. and Lumpkin, G. T. 2005. The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship.*Academy of Management Executive*, 19(1):147-156.
- Edquist, C. And McKelvey, M. (Eds). 2000. *System of Innovation: Growth, Competitiveness and Employment. An Elgar Reference Collection* (two volumes), Cheltenham: Edward Elgar.
- Frishammar, J. and Hörte, S. Å. 2007.The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms.*Technology Analysis & Strategic Management*, 22(3): 251-266.
- Gana, Frans, 2003. *Inovasi Organisasi Sebagai Basis Daya Saing Bisnis*. Usahawan No.10 TH XXXII Oktober 2003. LM-FE IU. Pp. 9-20.
- Hurley, Robert F. and Hult, Thomas, 1998. *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning*. Journal of Marketing. Juli. Pp. 42-52.
- Knox, S. 2002. *The Broadroom Agenda: Developing the Innovation Organization*. Corporate Governance. Vol. 2. No. 1 pp. 27-36.
- Li, K. Z. H., Lindenberger, U., Runger, D., & Frensch, P. A. 2000. *The role of inhibition in the regulation of sequential action*. Psychological Science, 11, 343-347.

- Lumpkin, G.T. dan Gregory G. Dess (1996), "Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance," *Academy of Management Review*, 21, 1, 137- 172.
- Hudson, Mel., Smart, Andi and Bourne, Mike., 2001, *Theory and practice in SME performance measurement systems*, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21 No. 8
- Munawaroh, Maidatul, Eko Nurmianto dan Naning Aranti Wessiani. 2011. Perancangan Model Pengukuran Kinerja CSR pada Pengembangan Bisnis UKM dari PT. YTL Jawa Timur.
- Ottman, Jacquelyn A. 2011. *The New Rules of Green Marketing*. Greenleaf Publishing, Sheffield, England.
- Prieto, I. M. and E. Revilla, 2006. *Learning Capability an Business Performance: a Non-Financial and Financial Assessment*, *The Learning Organization*, Vol. 13 No. 2. Pp. 166-185.
- Stolovitch, Harold D., and Keeps, Erica J., 1992, *Handbook of Human Performance Technology A Comprehensive Guide for Analysis and Solving Performance Problem in Organizations*. San Francisco: Jersey-Bass Publisher
- Susanto, A. B., 2006. *Memfaatkan CSR Untuk Inovasi*. The Jakarta Consulting Group.