

PENGARUH TURBULENSI LINGKUNGAN, KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR, DAN STRATEGI INOVASI TERHADAP KINERJA USAHA KECIL MENENGAH KERAJINAN SEPATU KULIT DI MOJOKERTO

Rofiaty
Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang
E-mail: Rofiaty@yahoo.com

Abstract

The research purpose is to analyze the impact between environment, knowledge sharing behavior, and innovation to the performance of leather shoes enterprise in Mojokerto, East Java. The analysis tool is multiple regression used a SPSS 16 program. The research results show the tested hypotheses, there are significant partial and simultaneous impact between environment, knowledge sharing behavior and innovation to performance. Knowledge sharing behavior as dominantly influence performance, which means SMEs must gain informations about competitor strategy to create product creativity & innovation, market trends & pole and product design to suit the customer behavior.

Keywords: *Environment, knowledge sharing behavior, innovation, and performance.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dampak antara lingkungan, perilaku berbagi pengetahuan, dan inovasi terhadap kinerja perusahaan sepatu kulit di Mojokerto, Jawa Timur. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda menggunakan program SPSS 16. Hasil penelitian menunjukkan hipotesis yang diuji, terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara lingkungan, pengetahuan perilaku berbagi dan inovasi terhadap kinerja. Pengetahuan berbagi perilaku sebagai kinerja pengaruh dominantly, yang berarti UKM harus mendapatkan informasi tentang strategi pesaing untuk menciptakan kreatifitas produk & inovasi, tren pasar & tiang dan desain produk yang sesuai dengan perilaku pelanggan.

Kata kunci: *Lingkungan, perilaku berbagi pengetahuan, inovasi, dan kinerja.*

Dalam lingkungan Bisnis yang turbulen, menuntut organisasi untuk melakukan berbagai langkah strategis agar mampu meningkatkan daya saing dan kinerja. Peningkatan daya saing dan kinerja tersebut salah satunya melalui strategi inovasi yang merupakan wujud dari kreatifitas yang dihasilkan oleh pengelola usaha. Terjadinya pengolakan lingkungan yang begitu cepat, kompleksitas yang tinggi karena tantangan yang dihadapi dunia bisnis semakin besar, dan harus dijadikan alasan utama untuk terus-menerus berinovasi.

Pada saat ini kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan sangatlah kompleks, tidak ada kepastian karena cepatnya terjadi perubahan-perubahan lingkungan, baik lingkungan ekonomi maupun yang lainnya. Perusahaan harus dapat mengatasi dan menyesuaikan terhadap perubahan, kondisi yang tidak pasti dan lingkungan yang turbulen (Hopkins and Hopkins, 1997; Miller and Cardinal, 1994).

Studi empiris dari beberapa ahli manajemen mengelompokkan lingkungan dengan kelompok yang berbeda-beda: lingkungan dinamis, *munificence*, *hostile*, *volatility and complexity* (Luo,1999; Li.,2001; Covin and Slevin, 1989; Hopkins,et.al, 1997). Covin and Slevin, 1989, mengemukakan bahwa lingkungan keras (*Hostile*) memiliki ciri-ciri; *setting industry* yang rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang keras dan berat, serta kurangnya peluang-peluang yang bisa di eksploitasi. Sedangkan lingkungan *Benign* memiliki ciri aman (*safe*), *munificent* dan *manipulatable*.

Untuk menghadapi lingkungan yang turbulen, organisasi memerlukan

kekuatan tertentu untuk menciptakan dan menjaga kemampuan inti suatu organisasi. Kemampuan inti ini di ungkapkan oleh Hussein (1999) bergeser dari *market based* menuju *resources based*. Nelly and Waggoner (1998) dalam penelitiannya di Singapura mengutarakan bahwa factor organisasional yang bisa mempengaruhi inovasi adalah basis pengetahuan dan keahlian.

Beberapa riset juga menemukan hasil bahwa inovasi akan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Inovasi sendiri terbagi menjadi inovasi produk, inovasi proses (Damanpour, 2001), inovasi manajerial dan inovasi tehnikal (Sumiyarto, 2004). Hasil penelitian Suaedi (2003) menghasilkan temuan bahwa inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Beberapa kajian telah banyak menjelaskan UKM memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kekuatan ekonomi suatu Negara. Semakin besar kontribusi UKM terhadap perekonomian semakin kuat ekonomi suatu Negara. Potensi keunggulan ekonomi dan sosial dari UKM di tandai dari kapasitas mereka dalam (Zulkieflimansyah & Banu,2003): 1. Penciptaan lapangan kerja pada tingkat biaya modal yang rendah; 2. Perbaikan dalam forward dan backward linkage antara berbagai sector; 3. Penciptaan kesempatan bagi pengembangan teknologi tepat guna; 4. Sebagai *pool of skill* dan semi *skill workers*; 5. Mengisi *market niche* yang tidak efisien bagi perusahaan besar; dan 6. Sebagai pendukung perusahaan skala besar.

Ketika krisis moneter melanda Asia, maka fakta menunjukkan bagaimana banyak negara bisa cepat

bangkit atau bahkan tidak terpengaruh oleh badai krisis karena ketangguhan UKM, seperti yang terjadi di Taiwan dan Jepang. Dalam perekonomian Indonesia, UKM juga merupakan pelaku ekonomi yang sangat strategis mengingat produk UKM menyumbang 35,5 % dari total output yang dihasilkan oleh Negara Indonesia.

Turbulensi atau pergolakan lingkungan yang terus terjadi membuktikan bahwa dunia bisnis penuh tantangan, ketidakpastian, dan memang benar bahwa tidak ada yang tetap didunia ini, yang pasti tetap hanyalah perubahan dan kematian. Lingkungan adalah pola semua kondisi-kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun kearah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan (Supriyono, 1998). Sedangkan yang dimaksud ketidakpastian / pergolakan / turbulensi lingkungan adalah lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan dengan ciri-ciri: penuh resiko, tekanan dan dominasi atau beresiko tinggi dan keras (*harsh overwhelming*).

Adapun secara konvensional istilah inovasi diartikan terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Thompson (1965) dalam Hurley & Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Secara umum inovasi dapat dilihat sedikitnya dari dua sudut yang menguntungkan yaitu: 1. Kebauran dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan sebelumnya; dan 2. Kebauran dalam arti sesuatu itu belum pernah dilakukan oleh instansi atau perusahaan yang kini melaksanakannya.

Dalam arti yang lebih sempit, inovasi terjadi bilamana sesuatu itu sama sekali baru dan tidak pernah dikerjakan sebelumnya. (Levitt, 1987). Bentuk inovasi dalam Griffin (2004) akan bisa menjelaskan bentuk inovasi yang mungkin terjadi pada pelaku UKM yaitu inovasi radikal, bertahap, teknikal, manajerial dan produk.

Sedangkan kinerja merupakan pencapaian hasil kerja manajemen terhadap sumber-sumber secara ekonomi dan berkaitan dengan *financial* maupun *non financial*. Dalam mengukur kinerja (keuangan) salah satunya menggunakan analisis keuangan.

Kinerja keuangan dapat diukur dengan menggunakan instrument penelitian yang dikembangkan oleh Gupta dan Govindarajan (1984, dalam Covin dan Slevin, 1989) dengan indikatornya yaitu angka penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, arus kas, laba bersih operasional, rasio laba banding penjualan, tingkat pengambilan investasi, dan kemampuan untuk memodali pertumbuhan usaha dari laba yang diperoleh. Sedangkan, kinerja bisnis dapat diartikan akumulasi keluaran dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya, dengan indikator pengukurannya melalui: pertumbuhan penjualan relative, posisi bersaing, kapabilitas organisasi dan pertumbuhan laba.

Metode Penelitian

Metode penelitian ini digunakan untuk membuktikan tiga hipotesis yang diajukan, yaitu:

H1: Ada pengaruh secara parsial variable turbulensi lingkungan,

knowledge sharing behavior dan inovasi terhadap kinerja.

H2: Diduga salah satu dari variable independen mempunyai pengaruh lebih dominan dari variable lain.

H3: Ada pengaruh secara serentak / simultan antara variable independen (Turbulensi lingkungan, Knowledge sharing, dan Inovasi) terhadap Kinerja

Populasi dalam penelitian ini , adalah pengusaha kecil menengah dari produk kerajinan yang produknnya mampu bersaing dan termasuk juga yang berorientasi ekspor dan memiliki usaha sesuai objek penelitian. Populasi pengrajin sepatu kulit di kabupaten/kota Mojokerto sebanyak 23 unit/ pengusaha yang ada di kabupaten, dan 46 unit/pengusaha untuk kota dengan nilai produksi antara puluhan juta sampai dengan lebih 500 juta rupiah /tahunnya.

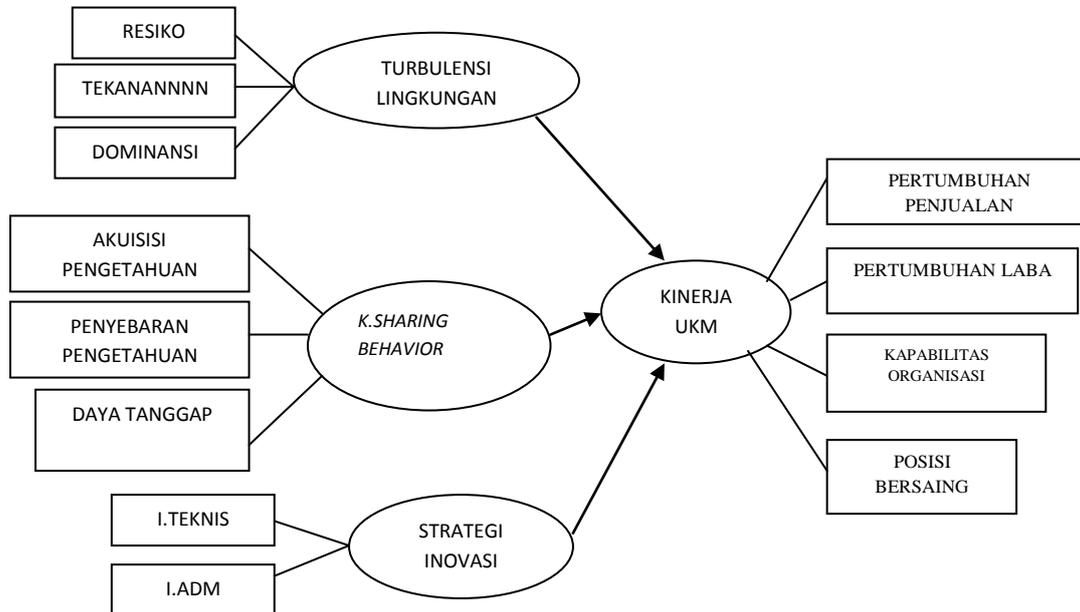
Usaha kecil menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari perusahaan besar.

Penelitian ini dilaksanakan dengan mengumpulkan data primer yang diperoleh dari pengelola/manager/pemilik UKM yang menjadi responden pada unit penelitian. Jenis data primer diperoleh dengan cara menyebarkan kuesioner untuk wawancara kepada responden dan sekaligus meminta responden memberikan argumentasi mengapa memilih salah satu dari pilihan jawabannya yang dalam hal ini menggunakan pendekatan skala Likerts

karena penelitian ini mengukur persepsi responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. . Sedangkan jenis data sekunder diperoleh dari laporan yang dibuat oleh pengusaha berupa laporan keuangan dan lainnya, juga informasi yang dipublikasikan oleh dinas terkait, yang diekspos di media cetak, maupun melalui website.

Turbulensi atau ketidakpastian lingkungan yang dihadapi oleh perusahaan dengan ciri-ciri: penuh resiko, tekanan , dan dominasi atau beresiko tinggi dan keras (harsh overwhelming). Terdiri dari tiga item skala yang dikembangkan dari Khandwala (1976), Cohen (2001). Penelitian ini mengacu pada kuesioner Covin dan Slevin (1989) dengan indikator resiko yang dihadapi oleh perusahaan (X1.1), tekanan lingkungan (X1.2), dominasi lingkungan (X1.3), indikator ini sudah teruji realibilitasnya dan menghasilkan cronbach alpha 0,73.

Operasionalisasi masing-masing indikator untuk turbulensi lingkungan adalah: 1. Resiko, Tingkatan resiko yang dihadapi perusahaan dengan kondisi sangat aman atau sangat beresiko; 2. Tekanan, Tingkatan tekanan yang dihadapi oleh perusahaan dengan kondisi sangat berpeluang dalam hal investasi dan pemasaran atau sangat menekan; 3. Dominasi, Tingkatan dominasi lingkungan dimana perusahaan dapat mengontrol atau memanipulasi lingkungan melalui keunggulannya, memiliki kompetisi yang rendah atau lingkungan yang menekan dimana perusahaan dihadapkan pada kekuatan kompetisi politik atau teknologi.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Inovasi adalah kegiatan yang mengarah pada perubahan produk atau jasa (tehnis) dan admisistratif & manajerial yang ditawarkan oleh perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis, baik produk yang sudah ada maupun produk baru. Kuesioner mengacu pada beberapa peneliti sebelumnya Wahyono (2002); Darroch, J; (2005) dengan dua indikator ; inovasi tehnis (produk atau jasa) dan administratif & manajerial.

Kinerja adalah akumulasi keluaran dan kemampuan dari semua upaya yang dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kuesioner mengacu pada beberapa peneliti sebelumnya; Cohen (2001), Hopkins, W.E & Hopkins, S.A. (1997); Bou, J,C dan I, Beltran (2005). Dimensi dalam kinerja bisnis mencakup: kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Dari gambar 1 bisa dijabarkan dalam hubungan statistik sbb;

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Dimana : Y = Kinerja; α = Konstanta; X_1 = Turbulensi Lingkung-an; X_2 = Knowledge Sharing Behavior; X_3 = Inovasi

Hasil Penelitian dan Pembahasan

Tujuan Analisis Regresi Berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen. Sehingga hasil yang diperoleh dari analisis regresi dapat dilihat dalam persamaan sebagai berikut :

$$Y = 1,305 - 0,129X_1 + 0,559X_2 + 0,096X_3 + E$$

Berdasarkan persamaan tersebut, maka dapat diketahui nilai Konstanta sebesar 1,305 menyatakan bahwa jika tidak ada pengaruh oleh variabel bebas, maka kinerjanya naik sebesar 1,305%. Turbulensi Lingkungan, koefisien regresi X_1 sebesar -0,129 menunjukkan bahwa

setiap peningkatan turbulensi lingkungan sebesar 1%, akan diikuti penurunan kinerja sebesar 0,129%. *Knowledge Sharing Behavior*, koefisien regresi X_2 sebesar 0,559, menunjukkan bahwa setiap peningkatan *Knowledge Sharing Knowledge* sebesar 1% akan diikuti peningkatan kinerja sebesar 0,559%. Inovasi, koefisien regresi X_3 sebesar 0,250, menunjukkan bahwa setiap peningkatan Inovasi sebesar 1% akan diikuti peningkatan kinerja sebesar 0,250%.

Selanjutnya untuk mengetahui turbulensi lingkungan, *Knowledge Sharing Behavior*, dan inovasi secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja, maka dilakukan uji Anova atau F_{test} dengan ketentuan: Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka variabel turbulensi lingkungan, *knowledge sharing behavior*, dan inovasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja; dan Jika $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka variabel turbulensi lingkungan, *knowledge sharing behavior*, dan inovasi tidak berpengaruh secara simultan terhadap kinerja.

Dari hasil tabel diperoleh F_{hitung} sebesar 33,128 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, sedangkan F_{tabel} sebesar 3,07 dengan tingkat signifikansi (α) 5%. Jadi dapat disimpulkan $F_{hitung} > F_{tabel} = 33,128 > 3,07$. Dengan demikian turbulensi ling-

kungan, *knowledge sharing behavior*, dan inovasi memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja UKM kerajinan sepatu kulit di Mojokerto.

Untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel turbulensi lingkungan, *knowledge sharing behavior*, dan inovasi terhadap kinerja digunakan uji t. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$, maka variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya, sedangkan apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$, maka variabel bebas tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikatnya.

Berdasarkan hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas, maka hasilnya adalah Nilai t_{hitung} Turbulensi Lingkungan sebesar 1,556, lebih kecil dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,980, sehingga turbulensi lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM sepatu kulit di Mojokerto. Nilai t_{hitung} *knowledge sharing behavior* sebesar 6,588, lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,980, sehingga *knowledge sharing behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja UKM kerajinan sepatu kulit di Mojokerto. Nilai t_{hitung} Inovasi sebesar 2,934, lebih besar dari t_{tabel} yaitu sebesar 1,980, sehingga inovasi memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja UKM kerajinan sepatu kulit di Mojokerto.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Berganda

Variable	Koef β	t_{hit}	Sig	Ket
Turbulensi lingkungan	-0.129	-1.556	0.124	Tidak signifikan
Sharing knowledge	0.559	6.588	0.000	Signifikan
Inovasi	0.096	2.934	0.004	Signifikan

A = 0.05
R Square = 0.573
Adjusted R Square = 0.556
F-Hitung = 33.128
F-Tabel = 3.07
Signifikan = 0.000
t-Tabel = 1.98

Dari pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa dari ketiga variabel bebas yaitu Turbulensi Lingkungan (X_1), *Knowledge Sharing Behavior* (X_2), dan Inovasi (X_3) yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja adalah *Knowledge Sharing Behavior* (X_2), dan Inovasi (X_3). Turbulensi lingkungan (X_1) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja UKM kerajinan sepatu kulit di Mojokerto. Dari ketiga variabel bebas yang diteliti, variabel *Knowledge Sharing Behavior* (X_2) memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja UKM kerajinan sepatu kulit di Mojokerto karena memiliki nilai koefisien regresi lebih besar dibandingkan koefisien regresi yang dimiliki variabel bebas lainnya.

Dari persamaan diatas, dapat kita lihat bahwa variable sharing knowledge dan inovasi memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja sedangkan variable lainnya, turbulensi lingkungan memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja namun tidak berpengaruh signifikan.

Nilai koefisien dari variable X_1 adalah negatif menunjukkan bahwa setiap peningkatan turbulensi lingkungan (X_1) sebesar 1 % akan bebas yang lain tetap. Nilai koefisien dari variable X_2 adalah Positif menunjukkan bahwa setiap peningkatan Sharing Knowledge sebesar 1 % akan diikuti oleh peningkatan kinerja sebesar 0.559 dengan asumsi bahwa variable bebas yang lain tetap. Nilai koefisien dari variable X_3 adalah positif atau berbanding lurus dengan variable Y menunjukkan bahwa setiap peningkatan inovasi sebesar 1 % akan diikuti oleh peningkatan kinerja sebesar 0.096 dengan asumsi bahwa variable bebas yang lain tetap.

Berdasarkan uji F simultan dapat diketahui bahwa secara bersama-sama variable turbulensi lingkungan (X_1), sharing knowledge (X_2), dan Inovasi (X_3) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja. Untuk mengetahui sejauh mana keseluruhan variable independen dapat menjelaskan variable dependen dapat kita lihat dari besarnya koefisien determinasi ($adjusted R^2$) dari hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan regresi linier berganda pada tingkat signifikansi 5%.

Tabel 2. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.757 ^a	.573	.556	1.76345	.554

a. Predictors: (Constant), Inovasi, Sharing Behavior, Turbulensi Lingkungan

b. Dependent Variable: Kinerja

Dari tabel 2 diatas, diketahui bahwa nilai Adjusted R Square adalah sebesar 0,775. Nilai ini menunjukkan bahwa 55,6 % Kinerja dipengaruhi oleh ketiga variabel bebas secara bersama-sama. Sedangkan sisanya 44,4 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak masuk dalam model regresi.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, maka dapat diketahui bahwa pengusaha sepatu dan alas kaki di Kota dan Kabupaten Mojokerto mempunyai jiwa wirausaha yang sangat tinggi, gigih, berani menghadapi berbagai kemungkinan resiko, tetapi resiko yang terukur. Produk alas kaki yang dihasilkan sangat kreatif, inovatif, dan punya kualitas yang sudah di percaya oleh masyarakat. Terus berpikir kreatif dengan memunculkan inovasi terwujud karena kemauan yang terus menerus dilakukan dengan selalu mencari informasi terhadap produk-produk yang sesuai dengan trend-trend dan pola-pola pasar dengan melihat pesaing sudah melakukan apa saja utamanya

mencuri design dari membanjirnya produk-produk dari luar negeri. Jadi bisa diungkapkan disini bahwa inovasi yang dilakukan dengan cara meniru produk produk import (innovation through immitation).

Hasil wawancara dengan responden diperoleh keterangan bahwa produk sepatu dan alas kaki yang dijual di Cibaduyut Bandung banyak yang sebenarnya hasil karya pengusaha Mojokerto. Beberapa pengusaha kecil mengharap bantuan perbankan dan pemerintah melatih dalam hal pembukuan yang baik, juga administrasi usaha yang baik supaya lebih mudah untuk mengakses dana dari pihak ketiga yang tidak jarang menuntut syarat administrasi yang handal dan bias dipercaya.

Inovasi yang dilakukan oleh pengusaha sepatu juga berpengaruh positif terhadap kinerja, hal ini berarti semakin aktif melakukan inovasi produk dan layanan yang cepat, tepat pada pelanggan terbukti mendukung mencapai kinerja yang lebih tinggi. Bentuk inovasi yang dilakukan pengusaha adalah dengan terus-menerus mengupdate model, design, dan penggunaan bahan baku beserta komponennya yang mampu memberikan kenyamanan pemakainya. Strategi yang dilakukan juga dengan membandingkan dan menyesuaikan dengan produk-produk import. Demikian juga pengaruh secara simultan juga menunjukkan positif yang berarti kinerja pengusaha / pengrajin sepatu dipengaruhi oleh kecepatan respon pengusaha terhadap perubahan lingkungan dan kemauannya dalam membuat produk alas kaki yang kreatif dan inovatif.

Penutup

Pengrajin sepatu perlu terus bersaing dengan produk – produk dari Cina meskipun design produknya bagus tetapi kualitas dan daya tahan masih handal produk Mojokerto.

Berkaitan dengan konsumen atau pelanggan, pengusaha perlu lebih jeli menyeleksi perilaku pelanggan dalam jumlah besar. Hal ini disebabkan karena indikasinya di awal kerjasama pembayarannya lancar, tetapi terkadang pengusaha/pengrajin dibohongi bahkan ada yang rugi smapai 350 juta rupiah karena rekening korannya *blong*.

Peneliti juga menyarankan kepada pemerintah, pemerintahan kota utamanya harus segera merealisasikan membangun patung sepatu di Jalan Brawijaya sebagai ikon kota sepatu. Dalam hal ini bappeko perlu segera Quick Respon guna menjangkau konsumen berbelanja sambil berwisata selain didaerah lain seperti Malang, Surabaya tetapi juga singgah di Kota sepatu Mojokerto.

DAFTAR PUSTAKA

- Allio, Robert J. 2006. "Strategic Thinking: the ten big ideas, strategy & leadership". *Vol.34 No.4, pp 4-13, emerald Group publishing limited.*
- Cohen, JF. 2001. "Environmental uncertainty and managerial attitude: Effect of Strategic Planning, non - strategic decision - making and organizational performance". *S.Afr J.Bus.Manage,32 (3).*
- Covin, J.G and Dennis P. Slevin. 1989. "Strategic Management Of

- Small Firms in Hostile and benign Environments". *Strategic management Journal*, Vol.10, p.75-87.
- Damapour, Fariborz. 2001. "The Dynamics of The Adoption of Product and process innovation in organizations". *Journal of Management Studies* 38:1 January pp.45-65.
- Hopkins, W.E & Hopkins, S.A. 1997. "Strategic Planning-financial performance". *Strategic Management Journal*, 18 (8); p.635-652.
- Hopkins, Willie and Shirley. 1997. "Strategic planning – financial performance relationship in banks: A causal Examination". *Strategic Management Journal*, Vol.18:8, 635-652, Colorado state University, Colorado, USA.
- Luo, Yadong. 1999. "Environment Strategy Performance relationship in small business in china : A case of Township and Village enterprise in Southern China". *Journal of Small Business management*, January, p. 37-52.
- O'Regan, Nicholas and Abby Gobadian. 2005. "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions". *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol.54 No.2 pp 81-97.
- Suaedi, Falih. 2003. "Pengaruh Struktur dan Budaya serta Kepemimpinan dan Aliansi Strategis terhadap Inovasi dan Kinerja Organisasi Hotel Bintang Tiga di Jawa Timur". *Disertasi, Universitas Airlangga*.
- Sumiyarto. 2004. "Inovasi; Suatu Kebetulan atau dapat Direncanakan". *Usahawan*, no. 07/XXXIII, Juli.
- Wahyono. 2002. "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*", vol 1, hal. 23-40
- Worthington, Ian and Dean Patton. 2005. "Strategic intent in the Management of the Green Environment within SMEs; An Analysis of the UK Screen-printing Sector". *Elsevier, Long Range Planning* 38, p 197 – 212