

Pengaruh Kondisi Lingkungan, Perilaku Berbagi Pengetahuan, Proses Perencanaan Strategis, terhadap Inovasi dan Kinerja (Studi pada UKM Sentra Kerajinan Kulit di Jawa Timur)

Rofiaty

MS Idrus

Ubud Salim

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang

Christantius Dwiatmadja

UK Satyawacana

***Abstract:** The purpose of this research is to integrate causality model between environment, knowledge sharing behavior, and strategic planning process, to innovation and performance. The sample of the research is small and medium sized enterprise of handicraft industry that made of leather, e.g. shoes, leather jackets, bags, luggage, belts, wallets, and other products made of genuine leather which still can't compete in East Java. Structural Equation Modelling is used to process the data. The result shows that from the nine tested hypotheses, there are 7 (seven) accepted tests (and they have significant impact), and there are 2 (two) unaccepted tests (and they have insignificant impact), such as the impact of environment and knowledge sharing behavior to business performance. The findings of this research are, first, the impact of sharing behavior/developing knowledge to work performance of small and medium sized enterprise should use innovation as antecedent variable, and second, the impact of environment changes to work performance of small and medium sized enterprise is determined by strategic planning variable mediation. A stronger work environment changes force the enterprises to create effective strategic planning process intensity, which do some sustainable information search about market and other information to create creativity in product making designing and services. The implementation of small and medium sized enterprise's knowledge management is not only just to share knowledge about their market, but also must be followed by increasing the knowledge/ability of the employers, giving opinion about employers' performance, fluently communicating, and using technology to design product and facilitate communication. New idea in this research is knowledge sharing behavior at SMEs, which have a significant role to create innovation and creativity to enhancing performance.*

***Key words:** Environment, Knowledge Sharing Behavior, Strategic Planning Process, Innovation, and Performance.*

Dunia bisnis utamanya UKM menghadapi berbagai tantangan yang harus mampu diantisipasi agar keberlanjutan usaha bisa terjaga, di sisi lain perubahan lingkungan menuntut mereka untuk lebih waspada dalam merencanakan bisnisnya, harus terus mencari

informasi agar mampu mengelola pengetahuan untuk mewujudkan kreatifitas dan inovasi yang akan mampu meningkatkan daya saing serta kinerjanya.

Sudah menjadi konsekuensi logis bagi yang mengelola perusahaan termasuk didalamnya UKM, meski banyak menghadapi resiko tetapi semangat dan keinginan untuk meraih return yang tidak hanya dari segi finansial saja, tetapi kepuasan serta prestise jika telah berhasil. Setiap waktu UKM harus menentukan langkah strategis dan keputusan harus diambil dengan

Alamat Korespondensi:

Rofiaty, F E Universitas Brawijaya Malang Jl. MT. Haryono Malang, HP 081334268363, mail: rofiaty@yahoo.com

tepat dan cepat supaya bisa bertahan dan berdaya saing tinggi.

Perubahan kondisi lingkungan perusahaan akan membuat perencanaan strategik menjadi lebih sulit. Harris, *et al.* (2005) mengemukakan adanya pengaruh yang signifikan positif bahwa faktor perubahan kondisi lingkungan memengaruhi proses perencanaan strategik.

Covin and Slevin (1989:75) mengemukakan bahwa lingkungan keras (*hostile*) memiliki ciri-ciri: seting industri yang rawan, intensitas persaingan yang ketat, iklim bisnis yang keras dan berat, serta kurangnya peluang-peluang yang bisa dieksploitasi, sedangkan lingkungan *benign* dicirikan: aman (*safe*), *munificent* dan *manipulatable*.

Kunci utama keberhasilan perusahaan dalam persaingan yang semakin ketat adalah kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perusahaan harus dapat mengatasi dan menyesuaikan terhadap perubahan kondisi lingkungan yang turbulen/bergolak (Hopkins & Hopkins, 1997; Miller and Cardinal, 1994). Bourgeois & Eisenhardt, (1988:816), menyatakan bahwa perubahan lingkungan membuat informasi yang dibutuhkan dalam proses perencanaan strategik semakin cepat.

Hasil penelitian dari Cohen (2001) menyimpulkan bahwa lingkungan umum dan tugas memiliki pengaruh terhadap perencanaan strategik, sedangkan perencanaan strategik akan memengaruhi kinerja. Demikian juga (Fuller, 1996) mengatakan bahwa pengurangan perubahan dan ketidakpastian melalui akses informasi dengan kualitas tinggi adalah sebagai satu cara agar tujuan perencanaan strategik bisa berhasil.

Dalam kondisi lingkungan perusahaan yang terus berubah, menuntut organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* antar anggota organisasi dengan yang lain (Lin dan Lee 2004). Untuk menghadapi kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan memerlukan kekuatan tertentu untuk menciptakan dan menjaga kemampuan inti suatu organisasi. Kemampuan inti ini diungkapkan oleh Hussein (1999) bergeser dari *market based view* menuju *resources based view*. Ada tiga strategi *resources based* dalam organisasi: *tangible resource*, *intangible resources*, *very intangible resources*. Ketiga sumber daya ini akan bermuara pada pengetahuan (*knowledge*).

Handzic (2004) menekankan bahwa *knowledge management* (KM) yang didalamnya termasuk perilaku berbagi/mentransfer/mengembangkan pengetahuan (*knowledge sharing behavior*), merupakan alat praktik dalam setiap perusahaan. Praktik manajemen pengetahuan dalam UKM diperlukan dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang baru (Handzic, 2004).

Organisasi akan menjadi lebih inovatif tergantung pada strategi, teknologi, manusia/budaya, struktural, manajerial dan lingkungan (Gana, 2004). Meskipun perubahan lingkungan terjadi, penting bagi UKM untuk bisa mengelola pengetahuan dengan baik, sehingga akan bisa menghasilkan inovasi yang tinggi dan diharapkan kinerjanya akan lebih baik dibandingkan dengan UKM yang tidak memilikinya (Churchill & Hatten, 1987).

Hasil penelitian dari Darroch, (2005) menjelaskan bahwa KM berpengaruh terhadap inovasi dan kinerja, kecuali *knowledge dissemination* tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja.

UKM kerajinan kulit yang tersebar di wilayah Jawa Timur dituntut banyak melakukan inovasi-inovasi baru dalam design produk sepatu, sandal, jaket kulit, tas, dan lainnya.

Nicholas O'Regan and Abby Ghobadian (2004), penelitiannya mengacu pada Milles dan Snow's yang memfokuskan pada orientasi strategi untuk diterapkan strategi inovasi pada UKM, karena tipologi Milles dan Snow's dianggap tipologi (Prospektor, Defender) yang paling sesuai. Hasilnya adalah: Orientasi strategi merupakan dasar yang kuat untuk berinovasi dan harus diterapkan dalam formulasi strategi dan tingkat penyebarannya.

Pernyataan bahwa kinerja rata-rata secara positif dipengaruhi oleh perencanaan strategik (Prevos, 2005; Miller dan Cardinal, 1994). Hasilnya menginvestigasi hubungan positif antara perencanaan strategik dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian Hopkins, Willie and Shirley (1997) menjelaskan bahwa aspek manajerial (*expertise & belief*), faktor organisasi (ukuran dan struktur organisasi) akan memengaruhi perencanaan strategik dan kinerja keuangan perusahaan, tetapi faktor lingkungan (kompleksitas dan perubahan) tidak berpengaruh positif terhadap kinerja. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Haiyang Li; (2001,)

tetapi Cohen: 2001 menemukan hal yang berbeda yakni lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja.

Penyebab kegagalan beberapa perusahaan kecil adalah mulai dari ketidakmampuan perencanaan strategik efektif sampai kegagalan untuk mengembangkan sistem pengukuran dan pengendalian terhadap kinerja. Praktik perencanaan strategik yang dilakukan oleh para pemilik atau manajer perusahaan kecil dilakukan dengan minim atau tidak mendalam (hanya sebagai rutinitas saja) (El Namacki dalam Hunger & Wheelen, 2001:502).

Perusahaan kecil kurang menyadari akan pentingnya memiliki proses perencanaan strategik dan mengelola manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

Berdasarkan kajian teori dan temuan-temuan peneliti sebelumnya, disusun hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1 : Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan dan mengintensifkan proses perencanaan strategik.
- H2 : Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan
- H3 : Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan strategi inovasi.
- H4 : Meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan, dapat meningkatkan kinerja bisnis
- H5 : Meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan, dapat meningkatkan strategi inovasi.
- H6 : Meningkatnya inovasi, dapat meningkatkan kinerja bisnis
- H7 : Meningkatnya proses perencanaan strategik, dapat meningkatkan kinerja bisnis.
- H8 : Meningkatnya proses perencanaan strategik, dapat meningkatkan inovasi
- H9 : Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, maka kinerja bisnis UKM semakin turun.

METODE

Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis, kemudian melakukan penjelasan terhadap beberapa variabel dan penelitian ini bersifat *explanation research* (Effendy dan Singarimbun, 1989) secara kuantitatif dan dengan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam (*in depth interview*), guna mendapatkan

kompleksitas dan kedalaman dalam penggalian data. Juga akan dilengkapi uraian secara deskriptif terutama berkaitan dengan bagaimana proses perencanaan strategik, perilaku berbagi dan mengembangkan pengetahuan, inovasi, dan kondisi lingkungan yang dihadapi oleh UKM kerajinan kulit di Jawa Timur, yang memproduksi produk kerajinan kulit seperti: sepatu, sandal, tas, jaket kulit, koper, sabuk, dompet, dan produk lain yang berbahan baku kulit asli, dengan pertimbangan produk yang dihasilkan masih mampu bertahan, mampu bersaing, dan masih diterima oleh pasar. Populasi dan lokasi penelitian di wilayah Jawa Timur yang meliputi daerah: Magetan, Mojokerto, Sidoarjo, dan Malang, yang merupakan icon kerajinan kulit di Jawa Timur.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan cara "*purposive sampling*" artinya dengan sengaja peneliti akan memilih UKM yang memenuhi kriteria sampel yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan ukuran dan jumlah sampel yang akan diamati dalam penelitian ini adalah:

- Roscoe (1975, dalam Malhotra., 1993), memberikan panduan dalam menentukan ukuran sampel yakni apabila variabel yang digunakan banyak maka ukuran sampel minimal dikalikan 5-10 kali atau tidak tertutup kemungkinan disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi di lapangan. Penelitian ini didasarkan pada jumlah indikator variabel (dalam penelitian ini terdapat 24 indikator variabel) dikalikan dengan 5, diperoleh angka = 120 sampel. Responden dalam penelitian ini sebanyak 156 responden (untuk analisis kuantitatif) dan ternyata yang bisa dianalisis sebanyak 148 responden.
- Sedangkan untuk penelitian dengan analisis kualitatif dengan pendekatan *in depth interview*, diwawancara wakil dari UKM sebanyak 9 responden yang mewakili skala usaha besar, sedang, dan kecil. Kriteria informan yakni: pelaku usaha sendiri/pemilik, kepala bagian Pemasaran/Personalia atau lainnya yang dianggap tahu/terlibat langsung dalam pengambilan keputusan bisnis.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi dua jenis yaitu data primer dan data sekunder, teknik-teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui:

- Survey dan wawancara
- Kuesioner penelitian untuk pendekatan kuantitatif dengan analisis SEM, dan pendekatan kualitatif dengan in depth interview untuk mendukung analisis kuantitatif. Tenaga survei, dilakukan sendiri dengan dibantu oleh 4 orang mahasiswa, juga didampingi oleh 4 orang pengrajin yang telah sepakat mau mengantar pada saat menemui responden khususnya di Mojokerto dan Sidoarjo. Hal ini dilakukan karena tidak semua responden "welcome" pada saat akan diwawancara, namun dengan "personal approach" yang santun, telaten, akhirnya bersedia juga.

Pada masing-masing daerah di tahap pelaksanaan penelitian awal dengan melakukan pendekatan pada organisasi kelompok UKM, koperasi, dan sebagainya. Di Mojokerto terdapat koperasi dan KOMPAK (Komite pengusaha Alas kaki), di Sidoarjo terdapat koperasi Intako dan APETA, di Magetan juga melalui kelompok komunitas UKM yang setiap bulan melakukan pertemuan rutin pada tanggal 1 dan 15 setiap bulannya. Pengalaman yang unik, menarik meski menuntut kesabaran yang tinggi pada saat ke lapangan dengan pendekatan pada organisasi-organisasi yang anggotanya para pelaku UKM inilah yang sangat membantu untuk bisa diterima dan dengan senang hati mereka selalu bersedia diwawancara.

Berdasarkan hipotesis dan rancangan penelitian, data yang terkumpul dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan teknis analisis kuantitatif dan kualitatif (*mixed methods*). Analisis kuantitatif yang meliputi teknik statistik yang dipergunakan untuk menguji hipotesis penelitian dengan *Structural Equation Modelling* (SEM), yakni menguji pengaruh variabel yang dihipotesakan. Sedangkan teknis analisis kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam (*in depth interview*), melalui kuesioner tersendiri untuk mengungkap aplikasi variabel yang ada, pada UKM di Jawa Timur.

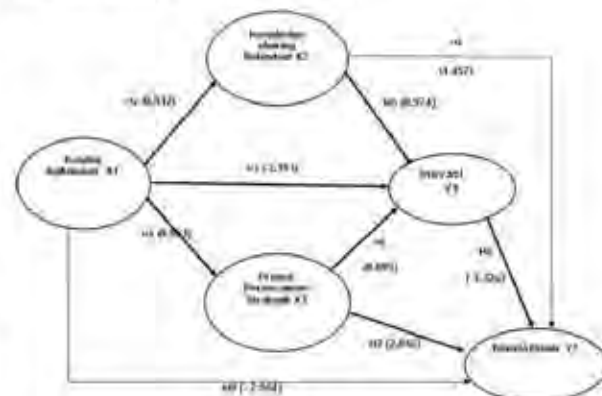
HASIL

Secara statistik hasil analisis kuantitatif bisa dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Variabel Independen	Variabel Dependen	Loading Faktor	T hitung	P value	Keputusan & Keterangan
H.1	Kualitas lingkungan	Proses perencanaan strategis	0.867	2.862	0.001	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.2	Kualitas lingkungan	Knowledge sharing behavior	0.812	2.848	0.004	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.3	Kondisi lingkungan	inovasi	-1.101	-2.816	0.005	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.4	Knowledge sharing behavior	kinerja bisnis	1.457	1.692	0.096	Hipotesis Ditolak & tidak signifikan
H.5	Knowledge sharing behavior	inovasi	0.974	2.803	0.001	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.6	inovasi	kinerja bisnis	-1.305	-0.059	0.129	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.7	Proses perencanaan strategis	kinerja bisnis	2.046	3.916	0.001	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.8	Proses perencanaan strategis	inovasi	0.889	4.603	0.000	Hipotesis Diterima & Positif signifikan
H.9	Kualitas lingkungan	kinerja bisnis	-2.964	-1.755	0.077	Hipotesis Ditolak & tidak signifikan

(Sumber: Data primer diolah, 2009.)



Keterangan:

→ : pengaruh signifikan
 → : pengaruh tidak signifikan
 signifikan pada $\alpha = 5\%$
 (nilai dalam kurung: loading factor)

Berdasarkan Tabel dan gambar diatas dapat diketahui bahwa dari 9 (sembilan) hipotesis yang diuji, terdapat 7 (tujuh) pengujian yang diterima dan mempunyai pengaruh yang signifikan, dan terdapat (2) dua pengujian yang ditolak dan mempunyai pengaruh yang tidak signifikan, seperti terlihat dari nilai t_{hitung} di bawah

1.96 serta nilai $p\text{-value} \geq 0,05$ (dengan derajat keyakinan $\alpha = 5\%$), yaitu pengaruh kondisi lingkungan (X_1) dan *knowledge sharing behavior* (X_2) terhadap kinerja bisnis (Y_2)

Hasil Penelitian Kualitatif: Penjabaran in-depth interview

Kondisi Lingkungan yang dihadapi UKM saat ini

Salah satu faktor yang diduga berpengaruh pada kegiatan bisnis UKM adalah melemahnya nilai rupiah terhadap khususnya \$ AS, kenaikan harga BBM pada tahun 2005 dan 2008, kenaikan komponen impor yaitu lem, membanjirnya produk impor, dan sebagainya. Seluruh responden merasakan kebijakan Pemerintah dan perubahan lingkungan itu tidak memiliki pengaruh pada kinerja dan keberlanjutan usaha, seperti dikemukakan dibawah ini:

"Kalau usaha dijalankan dengan sungguh-sungguh dan hati-hati tetapi tetap memenuhi kesepakatan mutu dan layanan yang baik maka pelanggan akan tetap memesan produk kita".

Meskipun lingkungan terus berubah tetapi kami ternyata harus tetap jeli mengamatinnya, khususnya peluang produk sepatu kulit terus ada dan kami sangat menekankan kualitas yang bagus terutama lem, jadi produk saya lebih kuat. Kami punya pengendalian kualitas untuk menjamin mutu produk yang kami produksi.

Beberapa responden lain berpendapat bahwa:

"Meskipun BBM naik, Dolar naiknya bagi kami tidak masalah, yang penting usaha kami tetap jalan (mereka mensikapi dengan tenang-tenang saja). Jadi tidak berbeda, meskipun kita harus sedikit mengalah dan rela keuntungan berkurang sesaat, artinya tidak harus disikapi dengan langsung menaikkan harga tapi disesuaikan dulu dengan situasi, baru setelah itu pelan-pelan menyesuaikan harga. Saya harus tetap menjaga hubungan dengan pengrajin saya, jangan sampai dia kehilangan pekerjaannya.

Berikut penegasan dari informan yang lain :

"Memang ada saja yang mengatakan secara spontan bahwa dengan naiknya harga BBM dan lain-lainnya pasti akan meningkatkan biaya produksi dan harus diikuti dengan menaikkan harga jual secara langsung. Tapi itu menurut saya hanya pendapat satu

dua orang saja, tidak bisa mewakili jawaban UKM karena memang nyatanya bukan itu yang kami lakukan, tidak mudah bagi UKM dalam menaikkan harga secara spontan karena keterikatan dengan pelanggan, pemberi order. Inilah keunggulan UKM yang membuat kami lebih tahan dari berbagai perubahan lingkungan".

Pernyataan diatas sangat meyakinkan dan menegaskan pada berbagai pendapat bahwa UKM lebih survive dalam menghadapi badai krisis yang pernah terjadi di Negara kita, dan bahkan UKM bisa dikatakan sebagai Pahlawan dalam pembangunan mengingat peran mereka dalam penciptaan lapangan kerja dan sekaligus andilnya dalam kontribusi penciptaan pendapatan masyarakat. Ini semua karena UKM juga memiliki kelenturan struktur organisasi, keluwesan, fleksibilitas yang tinggi serta mudah menyesuaikan diri terhadap perubahan.

Lebih Lanjut menurut responden:

Sedangkan kondisi persaingan hampir semua berpendapat dengan membanjirnya produk pesaing dari Cina: Yaah.... cukup mengganggu meskipun kualitas tetap lebih baik punya kami. Intinya kami mampu ngatasi koq, kekalahannya mereka mampu jual dengan harga murah tapi kualitas sangat jelek, tidak tahan lama..... Kelebihan UKM kita pada kualitas dan ketahanan produk, jadi pasar kami tetap banyak, dan order tetap jalan, justru kami bisa nyuri ide design produk mereka yang memang kreatif dan lebih ngetrend.

Bagi yang tergolong Usaha Menengah dan telah menembus pasar Ekspor produk dari Thailand dianggap punya kualitas, tetapi tidak sampai menjatuhkan usaha kita karena produk kami banyak diminta kirim ke Singapura, Malaysia dan Thailand, juga cukup banyak ke Timur Tengah.

Bagi kami yang penting adalah terus secara kontinu memproduksi produk supaya pengrajin dan pekerja tidak kehilangan pekerjaan karena kalau kami tidak menjaga hubungan baik dengan pekerja dan pengrajin, mereka akan lari ke perusahaan lain dan kami akan kehilangan orang-orang kami yang sudah punya pengalaman.

Perilaku Berbagi Pengetahuan pada UKM

Sesederhana struktur organisasinya yang sangat lentur dan ringan maka dalam perilaku berbagi dan

mengembangkan pengetahuan bisa dikemukakan dari informan seperti dikutip dibawah ini:

Penyebaran pengetahuan dengan menyampaikan kepada pihak manajemen kemudian diteruskan kepada bagian-bagian terkait sesuai prosedur dan sistem organisasi perusahaan (UKM besar), sedangkan UKM kecil kebanyakan dengan menyampaikan langsung karena setiap saat kami bertemu dalam ruangan kerja. Mereka menilai komunikasi tertulis tidak efektif. Menyampaikan ini semua untuk memperkuat dan menjaga kualitas.

Kami terus menjaga dan mempertahankan karyawan dan link dengan pengrajin karena sulitnya mencari tukang yang ahli, pengalaman, sekarang jarang ada generasi muda yang tertarik pada sepatu (bapak N).

Cara mengakuisisi pengetahuan dengan terus menerus mencari informasi tentang segala sesuatu yang dilakukan pengusaha UKM lainnya baik dari segi model-model yang diminati konsumen, dan layanan-layanan yang lebih bisa diterima.

Struktur organisasi pada UKM, relative sederhana, hubungan yang terjalin antara pemilik, karyawan, distributor, dan supplier lebih bersifat kekeluargaan. Oleh karena itu, perilaku berbagi pengetahuan cenderung informal.

Selain dilakukan dengan para karyawan, perilaku berbagi pengetahuan juga dapat dilakukan dengan supplier, pengetahuan berkaitan dengan jenis dan kualitas bahan baku produksi. Kerabat, keluarga ternyata juga menjadi sumber pengetahuan, mewakili masyarakat secara umum. Pengetahuan yang langsung mewakili dari selera dan kriteria konsumen yang sangat dinamis, yaitu berasal dari konsumen itu sendiri. Pengetahuan dapat dibagi dan diperoleh pada waktu konsumen melakukan pembelian ataupun berkunjung ke outlet, dan menyalurkan pengetahuannya kepada pelaku usaha. Dengan memperoleh pengetahuan langsung dari konsumen, maka pengrajin mampu membuat produk yang kreatif dan inovatif sesuai dengan selera konsumen.

Jawaban yang sama diungkapkan bahwa perilaku berbagi dan mengembangkan pengetahuan tidak bisa secara langsung meningkatkan kinerja tanpa diimbangi dengan kreatifitas dan inovasi, artinya pengusaha dengan bagian pemasaran yang telah sharing informasi terus diikuti dengan membuat produk

yang sesuai dengan tren dan pola-pola produk, layanan sesuai keinginan pasarnya.

Proses Perencanaan Strategi pada UKM

Proses perencanaan strategik yang terjadi pada UKM tidak selalu eksplisit, tetapi seringkali dalam bentuk informal, artinya proses perencanaan strategik dilakukan secara luwes atau fleksibel. Hal ini dikarenakan oleh struktur hubungan antar individu dan pekerja lebih bersifat kollegial, kekeluargaan, dan tidak melalui jenjang birokrasi. Proses perencanaan strategi biasanya dibicarakan dengan bagian pemasaran, anggota keluarga yang membantu mengelola bisnis tersebut, juga seringkali rencana strategik berada di pikiran atau *mindset* pengusaha saja.

Ungkapan bentuk proses perencanaan strategik yang tidak formal dan tidak selalu eksplisit dari informan adalah:

Rencana usaha saya selalu punya, dengan menentukan penetapan tujuan, terus melihat lingkungan eksternal dan internal, mengamati pesaing dan pasar, kemudian menilai apa yang telah kami lakukan secara rutin agar tidak ketinggalan dengan pengusaha lainnya, tapi tidak selalu tersusun dan tertulis dengan rapi

Rencana dan pengembangan usaha, mengevaluasi proses dan kegiatan sangatlah penting, selalu saya bicarakan dengan bagian pemasaran (seperti dikemukakan oleh: bapak S, ibu M informan yang tergolong UKM besar) sedangkan: bapak ES, dan bapak J informan wakil UKM kecil) saya bicarakan dengan keluarga/istri yang jadi mitra kerja sehari-hari.

Inovasi pada UKM saat ini

Inovasi sudah merupakan sesuatu yang mutlak harus dilakukan baik itu inovasi produk, layanan atau yang lainnya. Hampir setiap orang berpikir bahwa ide-ide inovasi berasal dari pengelola perusahaan, tetapi dari hasil wawancara sebagian besar responden mengatakan tidak terlalu berpikir kesana seperti yang dikemukakan bapak J, bapak Bg dan bapak ES:

Sering model produk yang membawa adalah konsumen, mereka nyontoh dari majalah atau seperti yang dipakai artis (khususnya jaket kulit dan sepatu Magetan). Saya tidak usah pusing mikirkan inovasi karena model dan variasinya sudah dibawakan contoh dari pembeli atau pemberi order.

Nyatanya ada ungkapan yang berbeda seperti : Yang harus kami lakukan selalu mencari informasi tentang produk yang sedang diminati pembeli kemudian segera menyampaikan pada karyawan dan pengrajin, selanjutnya ya..... memunculkan model-model baru yang mungkin lebih diminati pembeli dan dengan sembunyi-sembunyi supaya tidak cepat ditiru oleh UKM lain. Langkah inilah yang terbukti akan bisa meningkatkan hasil kami.

Iya saya selalu mencari dan mengumpulkan informasi tentang model baru yang bisa digemari konsumen karena tren-tren mode terus berubah dan layanan harus terus ditingkatkan sebab ya inilah salah satu jalan agar UKM bisa bersaing.

Realitanya salah satu hal yang mampu menumbuhkan kinerja dan keunggulan bersaing perusahaan adalah melalui inovasi.

Inovasi pada UKM seringkali muncul dari ide-ide yang tak terduga dan berasal dari sumber yang tak terduga pula, hal ini dikarenakan struktur organisasi pada UKM yang bersifat Horizontal dan cenderung informal. Informal dalam konteks ini yaitu hubungan antara pemilik, karyawan, supplier, dan mitra kerja yang lain lebih bersifat kekeluargaan.

Selain berasal dari sumber internal, inovasi juga dapat berasal dari sumber eksternal yaitu konsumen dan dari pemanfaatan Teknologi Informasi (TI) untuk melihat design produk yang kreatif, juga sebagai media promosi untuk memperluas pasar dengan membuat *website*, Pelanggan/pemberi order berperan langsung terhadap inovasi bagi UKM. Seringkali memberi masukan kepada pengusaha berkaitan dengan desain, bahan baku, ataupun hal lain mengenai spesifikasi produk. Perkembangan Teknologi Informasi (TI) secara tidak langsung membantu para pengusaha UKM dalam melakukan inovasi. Pengusaha menggunakan internet untuk selalu *up to date* model yang sedang tren untuk diproduksi, hal ini terbukti efektif dalam membentuk *trendsetter* model produk UKM di dalam negeri.

Kinerja

Sasaran yang sangat strategis dan ingin selalu dicapai adalah meningkatkan kinerja perusahaan. Banyak cara yang telah ditempuh dengan lebih responsive terhadap perubahan, trend, pola dan perilaku pasar, juga terus menerus melakukan pengamatan

pada pesaing. Meskipun lingkungan berubah namun mereka merasakan kinerja usaha baik, seperti yang diungkapkan informan berikut:

Secara rata-rata kinerja dirasakan cukup tinggi, kami UKM tidak selalu mengejar target yang sangat tinggi seperti perusahaan besar, tapi asalkan tukang, pengrajin dan pekerja terus bekerja dan produk saya lancar dipasar maka keuntungan dan usaha bisa berkembang. Selain itu setiap saat saya terus mencari informasi-informasi yang *up to date* dalam artian pikiran kita harus terbuka menerima dan menyesuaikan kenyataan serta perubahan agar kinerja tetap baik.

Sebagai pengusaha kecil saya merasa puas, selama 3 (tiga tahun) terakhir ini keuntungan naik 30%, ini lebih diakibatkan oleh naiknya permintaan karena menaikkan harga-harga produk relative sulit.

Keuntungan usaha saya berkisar 25%, jadi lancarnya order dan pesanan yang rutin, juga stok yang laku terus membuat saya merasa puas dan hubungan dengan pengrajin dan mitra kerja lainnya terus terjaga baik.

PEMBAHASAN

Meningkatkan kreatifitas dan terus-menerus melakukan inovasi untuk mencapai daya saing dan kinerja telah dilakukan oleh UKM, dan nampak menjadi nafasnya sehari-hari. Meski untuk mewujudkan jelas menuntut melakukan pemikiran-pemikiran yang strategis, terus melakukan pengelolaan pengetahuan dan *sharingnya* dengan cepat kedalam organisasinya, tentu tanpa mengabaikan kondisi lingkungan perusahaan.

Pengaruh Kondisi Lingkungan Terhadap Proses Perencanaan Strategik

Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan dan mengintensifkan proses perencanaan strategik

Artinya kondisi lingkungan yang dihadapi oleh UKM kerajinan Kulit yang terus berubah maka harus diikuti dengan peningkatan proses perencanaan strategik. Dengan demikian, temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa Lingkungan umum & tugas memiliki pengaruh signifikan terhadap proses perencanaan strategik (Cohen, JF:

2001, Peter, 2007, Harris, *et al*; 2005, Peter Prevos; 2005, Miller & Cardinal; 1994). Dan bertentangan dengan hasil penelitian Hopkins Willie dan Shirley (1997) yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan (kompleksitas dan perubahan) tidak berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis.

Pengaruh Kondisi Lingkungan terhadap Perilaku Berbagi Pengetahuan

Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan perilaku berbagi pengetahuan

Artinya semakin tinggi perubahan kondisi lingkungan yang dihadapi oleh UKM kerajinan kulit di Jawa Timur, maka semakin dibutuhkan peningkatan *knowledge sharing behavior*, yang meliputi penilaian sikap dan pendapat yang mendorong karyawan untuk meningkatkan keahlian, berfokus secara aktif untuk mendapatkan informasi pasar dan pelanggan, lebih aktif menyebarkan informasi pasar, lebih respon pengetahuan tentang konsumen, pesaing dan teknologi dan memiliki fungsi pemasaran yang dikembangkan.

Dalam lingkungan bisnis yang turbulen, menuntut organisasi untuk melakukan *knowledge sharing* antar anggota organisasi dengan yang lain.

Pengaruh Kondisi Lingkungan Terhadap Strategi Inovasi

Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan, dapat meningkatkan strategi inovasi

Perubahan kondisi lingkungan yang terus terjadi ternyata terus diikuti dengan mencari informasi dan mengamati keinginan-keinginan para pelanggan, sehingga UKM lebih cepat memahami design dan kreasi produk-produk baru sehingga menghasilkan produk yang lebih inovatif.

Artinya semakin tinggi perubahan lingkungan yang dihadapi oleh UKM kerajinan kulit di Jawa Timur, maka harus semakin tinggi tingkat inovasi yang dihasilkan. Lingkungan terus berubah yang ternyata direspon dengan cepat oleh UKM dengan menterjemahkan perubahan tersebut kedalam kreasi produk baru, yang lebih kreatif dan inovatif meskipun kami mencontoh perusahaan lain, serta layanan administrasi yang lebih baik.

Pengaruh Perilaku Berbagi Pengetahuan terhadap Kinerja

Meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan, tidak berpengaruh pada kinerja bisnis

Penelitian ini menunjukkan bahwa walaupun tidak ada pengaruh antara *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja bisnis, tetapi terdapat hubungan positif antara *knowledge sharing behavior* terhadap kinerja bisnis yang ditandai dengan koefisien jalur positif. Perilaku berbagi pengetahuan menurut penilaian pengusaha, tidak berpengaruh pada kinerja bisnis pada UKM di Jawa Timur. Pengaruh secara langsung antara variabel perilaku berbagi pengetahuan terhadap kinerja memang tidak terbukti, tetapi perilaku berbagi pengetahuan terhadap inovasi dan pengaruh inovasi terhadap kinerja menunjukkan signifikan positif. Bisa diartikan perilaku berbagi pengetahuan terhadap kinerja akan signifikan dengan melalui inovasi sebagai antiseden. Hal ini diperkuat dengan hasil *in-depth interview* berikut ini:

Yang harus kami lakukan selalu mencari informasi tentang produk yang sedang diminati pembeli kemudian segera menyampaikan pada karyawan dan pengrajin, selanjutnya ya..... memunculkan model-model baru yang mungkin lebih diminati pembeli dan dengan sembunyi-sembunyi supaya tidak cepat ditiru oleh UKM lain. Langkah inilah yang terbukti akan bisa meningkatkan hasil kami.

Selain itu bentuk perilaku berbagi pengetahuan pada UKM sangatlah sederhana, tidak formal, tidak selalu tertulis mengingat struktur hubungan kerja lebih bersifat fleksibel, kekeluargaan, jenjang komunikasi yang tidak birokratif karena pengusaha/manager setiap saat selalu berhadapan dengan pekerja dan struktur organisasi yang sangat sederhana. Perilaku berbagi dan mentransfer pengetahuan tetap ada, misalnya setiap saat pengusaha & bagian pemasaran selalu mendiskusikan tentang variasi produk yang seperti apa yang diinginkan oleh pasarnya.

Selain itu temuan ini juga membantah hasil penelitian dari Zolingen, Streumer dan Stooker (dalam Muluk, 2003) bahwa ada persoalan yang berkaitan dengan proses manajemen pengetahuan (*knowledge management*), terutama pada proses memperoleh, mengkodifikasi dan mendiseminasi pengetahuan. Ini

dikarenakan akan berpengaruh pada peningkatan kinerja organisasi sesuai dengan yang diharapkan.

Pengaruh perilaku berbagi pengetahuan terhadap inovasi

Meningkatnya perilaku berbagi pengetahuan dapat meningkatkan strategi inovasi

Artinya semakin tinggi tingkat *knowledge sharing behavior* pada UKM kerajinan kulit di Jawa Timur maka akan semakin tinggi tingkat inovasi yang dihasilkan. Dengan demikian, temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya dan didukung oleh beberapa fakta dan data empiris yang menyatakan bahwa perusahaan dengan kemampuan manajemen pengetahuan akan menggunakan sumberdaya-sumberdaya yang dimilikinya dengan lebih efisien agar lebih inovatif dan bekerja dengan lebih baik. (J. Darroch 2005). Handzic, (2004) juga menjelaskan bahwa organisasi-organisasi yang berhasil dalam menggali pengetahuan tingkat keberhasilan inovasi lebih tinggi.

Pengetahuan yang mereka miliki secara terus menerus di *up date* meskipun cara yang dilakukan sederhana, yaitu dengan mengamati secara kontinyu apa saja yang dilakukan oleh pesaing, melihat dan menyelidiki apa model yang sedang laku di pasaran. Kemudian menyarikan dan membicarakan dengan mitra kerja atas informasi yang diperoleh tersebut untuk mengkreasi produk yang inovatif.

Pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis

Meningkatnya inovasi dapat meningkatkan kinerja bisnis

Artinya, semakin tinggi tingkat inovasi yang dihasilkan oleh UKM kerajinan kulit di Jawa Timur maka dapat meningkatkan kinerja bisnis. Dengan demikian temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya bahwa inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi Suaedi (2003). Hasil temuan ini juga memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Schemerhorn (1996), Lengnick-Hall (1997), Hing (1997 dalam Suaedi, 2003). inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kebanyakan responden sentra kerajinan kulit di Jawa Timur mengatakan bahwa mereka memproduksi *by order*, artinya produk yang dihasilkan sangat

tergantung pada pesanan/permintaan pelanggan sehingga tidak menekankan kreatifitas dan inovasi.

Pengaruh proses perencanaan strategik terhadap kinerja bisnis

Meningkatnya proses perencanaan strategik dapat meningkatkan kinerja bisnis UKM

Artinya semakin tinggi proses perencanaan strategik pada UKM kerajinan kulit di Jawa Timur maka semakin tinggi kinerja bisnisnya.

Pengaruh proses perencanaan strategi terhadap inovasi

Meningkatnya proses perencanaan strategi dapat meningkatkan inovasi

Artinya semakin tinggi proses perencanaan strategik pada UKM kerajinan kulit di Jawa Timur maka semakin tinggi tingkat inovasi yang dihasilkan. Bisa dikatakan UKM yang menganalisa lingkungan terutama eksternal dengan cermat dan intensif biasanya disertai dengan munculnya inovasi baik dalam bentuk produk, layanan yang lebih fleksibel kepada pelanggan diantaranya dalam bentuk pembayaran yang luwes, hubungan dengan pelanggan yang baik.

Perubahan kondisi lingkungan terhadap kinerja bisnis UKM

Meningkatnya perubahan kondisi lingkungan dapat menurunkan kinerja bisnis UKM

Artinya, kondisi lingkungan yang terus berubah dengan tajam tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis. UKM menyadari bahwa usahanya banyak menghadapi berbagai keterbatasan dan kendala. Kondisi ini yang menuntut mereka untuk tetap menjaga keberlanjutan usaha meskipun mereka harus kehilangan atau berkurang sebagian keuntungannya pada saat lingkungan berubah. Artinya mereka rela dan mau menerima dampak dari perubahan lingkungan tersebut, mereka tidak bisa secara langsung dan gegabah mensikapi dengan menaikkan harga pada saat itu juga, tetapi akan menyesuaikan pada waktu berikutnya dengan menjelaskan kepada pelanggan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Perubahan kondisi lingkungan, berpengaruh pada proses perencanaan strategik. Artinya, UKM selalu dengan cepat menyesuaikan diri dengan terjadinya perubahan-perubahan lingkungan internal, eksternal, menyesuaikan dengan pesaing dan pasarnya. Karena dengan cara ini ternyata lebih mampu meningkatkan daya saing.

Perubahan kondisi lingkungan berpengaruh pada perilaku berbagi pengetahuan. Dalam hal ini semakin dibutuhkan peningkatan perilaku UKM dalam berbagi dan mengembangkan pengetahuan yang meliputi penilaian sikap dan pendapat yang mendorong karyawan untuk meningkatkan keahlian, berfokus secara aktif untuk mendapatkan informasi pasar dan pelanggan, lebih aktif menyebarkan informasi pasar, lebih respon pengetahuan tentang konsumen sehingga pelaku UKM dituntut untuk menggali dan mengungkap *tacit knowledge* yang dimiliki agar mampu memenuhi pola dan trend-trend pasar yang menjadi sasarannya. Lebih respon tentang pesaing dan teknologi dan memiliki fungsi pemasaran yang dikembangkan, meskipun dalam konteks yang sederhana.

Perubahan kondisi lingkungan berpengaruh pada strategi inovasi. Lingkungan terus berubah ternyata direspon dengan cepat oleh UKM dengan menterjemahkan perubahan tersebut kedalam kreasi produk baru, yang lebih kreatif dan inovatif meskipun kami mencontoh perusahaan lain, serta layanan administrasi yang lebih baik.

Perilaku berbagi pengetahuan, tidak terbukti berpengaruh terhadap kinerja bisnis pada UKM di Jawa Timur. Temuan yang menarik pada UKM, yaitu bentuk perilaku berbagi pengetahuan tetap memiliki peran besar tetapi tidak formal, tidak harus tertulis, relative sederhana mengingat hubungan secara struktural antara pengusaha dengan pekerja tidak melalui jalur birokrasi, tidak tertulis tetapi komunikasi secara langsung, cara mempelajari permasalahan cukup dengan mengandalkan pengalaman dan intuisi, membicarakan langsung dengan orang yang dipercaya atau bagian pemasarannya, kemudian dengan informasi-informasi tersebut dijadikan dasar untuk menyusun

strategi dalam berinovasi yang secara otomatis akan meningkatkan kinerja. Intinya temuan yang juga menarik bahwa perilaku berbagi pengetahuan terhadap kinerja akan signifikan dengan melalui inovasi sebagai variabel antiseden.

Perilaku berbagi pengetahuan berpengaruh pada strategi inovasi. UKM lebih menyadari peran meningkatkan kualitas sumber daya melalui pelatihan, motivasi, dan lebih aktif mencari informasi pasar, guna mendukung kreativitas dan daya inovatif usahanya. Hal lain yang ditemukan bahwa produk dari Mojokerto unggul dalam model tetapi yang dari Magetan unggul dalam kualitas.

Inovasi yang dilakukan UKM terbukti mampu meningkatkan kinerja bisnis. Secara logis temuan ini pasti bisa diterima dan bahkan harapan utamanya dengan melakukan inovasi yaitu agar bisa meningkatkan kinerja dan daya saingnya selalu membuat kemudahan-kemudahan dalam cara atau prosedur: pemesanan produk, pembayaran, dan pembuatan contoh sesuai dengan permintaan *buyer*. Juga mencari dan mengumpulkan informasi tentang model baru yang bisa digemari konsumen karena tren-tren mode terus berubah dan layanan harus terus ditingkatkan

Proses perencanaan efektif berpengaruh pada kinerja bisnis UKM. Meski bentuk proses perencanaan strategis yang lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan besar, namun punya pengaruh yang tinggi terhadap kinerja, karena komitmen UKM terhadap, tujuan, dan secara terus-menerus mengintai apa yang dilakukan pesaing dan berusaha menyesuaikan dengan perubahan pasar dalam industrinya.

Proses perencanaan strategi yang dilakukan dengan intensitas tinggi berpengaruh pada strategi inovasi UKM. Dengan kata lain UKM yang menganalisa lingkungan terutama eksternal dengan cermat dan intensif biasanya disertai dengan munculnya inovasi baik dalam bentuk produk, layanan yang lebih fleksibel kepada pelanggan diantaranya dalam bentuk pembayaran yang luwes, hubungan dengan pelanggan yang baik, berbenah diri dalam menata administrasi dan pembukuan usaha, dan sebagainya.

Perubahan kondisi lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja bisnis UKM. Untuk bisa berpengaruh harus melalui proses perencanaan strategi sebagai variabel intervening, ini adalah temuan yang menarik dari penelitian ini, bahwa mereka sudah punya

networking dengan pelanggan dan hasil produknya berdasarkan pesanan (sebanyak 87 responden, hampir 60%). Terdapat juga keunikan dalam melakukan usaha, yaitu setiap UKM memiliki beberapa pengrajin dengan kisaran antara 5–15 pengrajin yang dikatakan sebagai mitra/rekanan, selain sejumlah karyawan tertentu, pada saat kondisi pasar sedang sepi, permintaan rendah, pengusaha UKM tetap memproduksi produknya dengan tujuan untuk mengisi stok/perediaan produk, dan untuk tetap menjaga agar karyawan tetap bisa bekerja dan memperoleh upah. Kondisi ini yang menuntut mereka untuk tetap menjaga keberlanjutan usaha meskipun mereka harus kehilangan atau berkurang sebagian keuntungannya pada saat lingkungan berubah. Artinya mereka rela dan mau menerima dampak dari perubahan lingkungan tersebut, mereka tidak bisa secara langsung dan gegabah menanggapi dengan menaikkan harga pada saat itu juga, tetapi akan menyesuaikan pada waktu berikutnya dengan menjelaskan kepada pelanggan.

Saran

Kemampuan UKM dalam menjaga eksistensi dan ketangguhannya dalam menghadapi perubahan lingkungan dan ketatnya persaingan perlu terus ditingkatkan agar keberlanjutan usaha terjaga.

Ketahanannya dalam menghadapi berbagai gejala persaingan, regulasi pemerintah perlu terus ditingkatkan pengetahuannya dan masih layak untuk menerima campurtangan dinas terkait untuk penguatan manajemen.

Pola pembinaan yang tepat, efektif sangat diperlukan, namun tidak melemahkan jiwa entrepreneur para UKM agar tetap semangat mengembangkan usaha.

UKM harus terus memupuk wadah mereka melalui organisasinya seperti yang selama ini telah ada, guna meningkatkan posisi tawar menawar dengan pemasok bahan baku kulit, dan upaya memperluas pasarnya.

Sebagai upaya memperkuat posisi pasar dan mengakses berbagai bantuan Pemerintah maka UKM perlu memperkuat organisasi yang mewadahnya seperti Koperasi, dan menciptakan iklim usaha yang lebih kondusif, agar UKM lebih bisa berdaya saing di pasar Regional, Nasional dan pasar Internasional.

Bagi peneliti selanjutnya perlu mengembangkan penelitian ini dengan budaya pengusaha setempat untuk lebih bisa menggali faktor-faktor yang dapat meningkatkan kreatifitas dan kinerjanya.

Untuk melakukan inovasi yang lebih efektif, UKM sentra kerajinan kulit di Jawa Timur perlu memusatkan perhatiannya pada: (1) pencarian informasi pasar dan penelitian, (2) pengidentifikasian, dan pemanfaatan kesempatan pasar dan (3) memperhitungkan biaya dan resiko akibat perubahan pasar.

DAFTAR RUJUKAN

- Bou, J.C., and Immaculada, B. 2005. TQM, "High Commitment Human Resources Strategy and Firm Performance: An Empirical Study", *Total Quality Management*, Vol. 16, No. 1, January, p. 71–86.
- Bourgeois, L.J., and Eisenhardt, K.M. 1988. "Strategic decision processes in high velocity environmental for cases in microcomputer industry", *Management Science*, 34 (7), p. 816–835.
- Churchill, N.C., and K.J. Hatten. 1987. "Non Market Based Transfer of Wealth and Power: A research Framework for Family Business", *American Journal of Small Business*, p. 51–64.
- Cohen, J.F. 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.S. 1989. "Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, p. 75–87.
- Darroch, J. 2005. "Knowledge Management, Innovation, and Firm Performance", *Journal of Knowledge Management*, 9, 3, p. 101–115.
- Fuller, M. 1996. "Strategic Planning in an Era of Total Competition", *Planning Review*, 24 (3), p. 22–27.
- Gana, F. 2004. "Kepemimpinan dan Struktur Organisasi sebagai determinan Inovasi Organisasi, *Usahawan*", No. 05 Th. XXXIII, Mei, hal. 3–12.
- Handzie, M. 2004. "Knowledge Management in SMEs", Practical guideness, *Asia Pacific tech Monitor*, Jan-febr, p. 21–34.
- Harris, Lloyd C., and Ogbonna, E. 2005. "Initiating Strategic Planning", Cardiff Business School, Cardiff University, United Kingdom.
- Hopkins, W.E., and Hopkins, S.A. 1997. "Strategic Planning-financial performance", *Strategic Management Journal*, 18 (8), p. 635–652.

- Hopkins, W., 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.
- Hunger, J., David, and Thomas L.W. 2003. "Manajemen Strategis", Edisi II, Diterjemahkan oleh: Julianto Agung. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Hussein, M. 1999. "Mencermati Globalisasi: Menata Ulang Strategi Pemasaran", pengukuhan guru besar tetap dalam bidang Marketing Internasional FISIP UI Jakarta.
- Idrus, M.S., and J.J. Stanton. 1991. "A Strategic Planning Approach to the evaluation of Performance: A Theoretical Framework", *Asia Pacific International Management Forum*, Vol. 17 No. 1, 1991, pp. 21-35.
- Li, H. 2001. "How Does New Venture Strategy Matter In The Environment-Performance Relationship?", *The Journal of High Technology Management Research*, 12, p. 183-204.
- Lin, H.F., and G.G. Lee. 2004. "Perception of senior managers toward knowledge sharing behavior", *Management decision*, 42, 1/2, p. 108-125.
- Miller, C.C., and L.B. Cardinal. 1994. "Strategic planning and firm performance: A synthesis of more than two decades of research", *Academy of Management Journal*, 37 (6), 1649-1665.
- O'Regan, Nicholas, and Abby, G. 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.
- Prevos, P. 2005. "Strategic Management and Business Performance", (Online), <http://www.prevos.net/diakses> Juni 2006).
- Singarimbun, M., dan Sofian, B. 1989. "Metode Penelitian Survey". Jakarta: LP3ES.
- Wahyono. 2002. "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya terhadap Kinerja Pemasaran", *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*, vol 1, hal. 23-40.