

**PERAN PERENCANAAN STRATEGIK DAN INOVASI  
DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS INDUSTRI KECIL  
DI PROVINSI NUSA TENGGARA TIMUR  
(Studi Pada Industri Meubel)**

Oleh: Erwin S Padademang  
Amie Kusumawardhani., Soegiono.

Magister Manajemen Universitas Diponegoro

**ABSTRACT**

*The purpose of this research is to analyze the influence of strategic planning and business innovation on competitive advantage and and business performance in small industry in East Nusa Tenggara Province. The formulation of this research problem is how the role of strategic planning and innovation in improving business performance.*

*The population of this research is furniture industry which has been recorded in Industry and Trade Office of NTT Province amounting to 276 furniture industry while the sample is owner of furniture industry with the number of 136 respondents spread in 7 (seven) Regency / City in NTT Province. Data from this research was taken using questioner and interview then the data was analyzed using Structural Equation Modeling (SEM) method with Amos 22.0*

*The analysis of the five hypotheses tested in this research yielded 3 (three) of the accepted hypotheses because they have Critical Ratio (CR) value  $> 1.96$  with probability (P)  $< 0.05$  while 2 (two) hypotheses rejected because it has a critical ratio value (CR)  $< 1.96$  with a probability level (P)  $> 0.05$ . The results of this study show that strategic planning and business innovation have a positive and significant impact on competitive advantage, strategic planning does not have a positive and significant impact on business performance, business innovation has a negative but significant impact on business performance, and competitive advantage positively affects business performance.*

***Keywords: Strategic Planning, Business Innovation, Competitive Advantage, Business Performance.***

## PENDAHULUAN

Keberadaan UMKM ternyata dapat membantu meringankan beban pemerintah, khususnya dalam hal penyerapan tenaga kerja baru yang berdampak pada menurunnya jumlah pengangguran dan kemiskinan (Buchari Alma, 2007:01). UMKM juga dapat memainkan peranan penting dalam menciptakan pasar di tingkat regional, nasional maupun internasional sehingga menjadi sumber peningkatan neraca perdagangan dan jasa maupun neraca pembayaran. Selain itu UMKM juga berkontribusi dalam menyediakan kesempatan usaha, kesempatan kerja, menekan angka pengangguran, serta meningkatkan ekspor. Peranan ini dapat terjadi apabila UMKM Indonesia membenahi diri dengan menciptakan daya sainglobalnya (Supratiwi & Isnalita,2003).

Data Badan Pusat Statistik (2016) pada tabel 1 dibawah ini menunjukkan betapa pentingnya peran industri mikro dan kecil dalam perekonomian di Indonesia terutama dalam menyediakan kesempatan usaha dan kesempatan kerja.

**Tabel 1**

**Jumlah Perusahaan dan Jumlah Tenaga Kerja Industri Mikro dan Kecil di Indonesia Tahun 2013-2015**

Tahun	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja
2013	3.418.366	9.734.111
2014	3.505.064	8.362.746
2015	3.668.873	8.735.761

*Data BPS, Mei 2016*

Data BPS pada tabel diatas mencatat jumlah industri mikro dan kecil di Indonesia pada tahun 2013 adalah 3.418.366 unit dengan penyerapan tenaga kerja sebesar 9.734.111 orang, tahun 2014 meningkat menjadi 3.505.064 dengan penyerapan tenaga kerja berjumlah 8.362.746 orang dan tahun 2015 mengalami peningkatan lagi menjadi 3.668.873 unit yang menyerap tenaga kerja dengan jumlah mencapai 8.735.761. Jika dilihat dari sisi bidang usaha maka sektor yang paling tinggi adalah investasi pada bidang jasa yakni 57 persen, perdagangan 20 persen dan manufaktur 23 persen. UMKM dan koperasi menyumbang 54 persen Pendapatan Domestik Bruto (PDB). Fakta ini membuktikan bahwa UMKM berperan sangat besar dalam menopang perekonomian nasional.

Salah satu industri yang punya peranan cukup penting dalam menggerakkan perekonomian daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur adalah industri kecil. Namun demikian BPS mencatat bahwa pertumbuhan industri kecil di provinsi NTT sangat negatif dimana pada tahun 2013 jumlah industri kecil adalah 3.845 unit, kemudian mengalami penurunan pada tahun 2014 sebesar 1.069 unit dari tahun sebelumnya sehingga total jumlah industri kecil di tahun 2014 adalah 2.776 unit. Pada tahun 2015, jumlah industri kecil mengalami penurunan lagi sebesar 1.375 unit dari total jumlah industri kecil pada tahun 2014 sehingga pada tahun 2015 industri kecil hanya berjumlah 1.401 unit. Jumlah penurunan yang sangat besar ini mengindikasikan bahwa industri kecil membutuhkan perencanaan yang matang dan strategi yang jitu, serta terus melakukan inovasi-inovasi baru agar mampu bertahan dalam persaingan.

**Tabel 2**

**Jumlah Perusahaan dan Jumlah Tenaga Kerja Industri Kecil di Provinsi NTT Tahun 2013-2015**

Tahun	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja
2013	3.845	30.849
2014	2.776	20.509
2015	1.401	12.204

*Data BPS NTT, Mei 2016*

Pertumbuhan industri kecil yang negatif juga berpengaruh terhadap jumlah serapan tenaga kerja. Data BPS pada tabel 2 menunjukkan jumlah serapan tenaga kerja industri kecil

di NTT pada tahun 2013 adalah sebesar 30.489 orang dan pada tahun 2014 terjadi penurunan jumlah serapan tenaga kerja sebesar 10.340 sehingga jumlah serapan tenaga kerja hanya sebesar 20.509 orang. Jumlah tenaga kerja yang diserap oleh industri kecil pada tahun 2015 hanya sebesar 12.204 orang sebagai akibat dari pertumbuhan negatif industri kecil di tahun tersebut sehingga terjadi pengurangan tenaga kerja sebesar 8.305 orang. Kondisi ini menunjukkan bahwa industri kecil memegang peran yang sangat penting termasuk dalam menyerap tenaga kerja sehingga diperlukan strategi yang tepat sehingga mampu bertahan menghadapi persaingan.

Penelitian ini hanya difokuskan pada industri meubel yang dikategorikan sebagai industri kecil sesuai kriteria BPS yakni industri kecil adalah sebuah industri yang memiliki jumlah pekerja antara 5 sampai 19 orang dengan nilai kekayaan sebanyak- banyaknya 200.000 rupiah dan memiliki nilai omset penjualan paling banyak 1 milyar/tahun. Jumlah industri meubel di Provinsi NTT pada tahun 2013 adalah 297 unit yang menyerap tenaga kerja sebanyak 2.111 orang (Data Dinas Perindustrian dan Perdagangan NTT,2016). Jumlah ini mengalami penurunan sebanyak 7 unit pada tahun 2014 yang juga berakibat pada serapan tenaga kerja yang juga mengalami penurunan sebanyak 93 orang. Tahun 2015 industri meubel kembali mengalami pertumbuhan negatif karena ada 14 unit yang gulung tikar dan mengakibatkan 155 orang kehilangan pekerjaannya.

**Tabel 3**

**Jumlah Perusahaan dan Jumlah Tenaga Kerja Industri Meubel Yang Dikategorikan Sebagai Industri Kecil di Provinsi NTT Tahun 2013-2015**

Tahun	Jumlah Unit Usaha	Jumlah Tenaga Kerja
2013	297	2.111
2014	290	2.018
2015	276	1.863

*Data Perindustrian dan Perdagangan.NTT,Mei 2016*

Walaupun keberadaan usaha kecil sangat berperan dalam perkembangan perekonomian di provinsi NTT tetapi data dan fakta menunjukkan bahwa ada permasalahan dengan kinerja sehingga banyak industri kecil yang tidak mampu bertahan dalam persaingan. Tambunan (2001) menyebutkan bahwa salah satu penghambat berkembangnya UKM adalah karakteristik yang menjadi kekuatan dan kelebihan UKM tersebut (*growth constraints*). Prospek perkembangan UKM mestinya didukung oleh kombinasi antara kekuatan dan kelemahan secara internal maupun peluang dan tantangan secara eksternal.

Akibat dari persaingan yang ketat dan kondisi pasar yang terus berubah membuat para peneliti dan praktisi bisnis tertarik dalam mengidentifikasi hubungan antara perencanaan strategik dan kinerja bisnis. Visi dan misi, perubahan lingkungan dan formulasi perencanaan strategis merupakan salah satu faktor yang telah diakui dalam literatur yang ada sebagai prediktor kinerja bisnis (Bart dan Hupfer, 2004; Forbes dan Seena, 2006). Para peneliti menunjukkan mengapa sangat penting bagi bisnis untuk memindai lingkungan mereka dalam merumuskan strategi yang benar. Mereka juga menyarankan UKM untuk memiliki pernyataan misi dan visi untuk memberikan arah bagi bisnis dan memiliki rencana strategis formal sebagai panduan proses implementasi strategi. Oleh karena itu faktor-faktor ini dianggap sebagai faktor keberhasilan dalam mencapai kinerja yang lebih baik (Bart dan Hupfer, 2004; Kantrabutra, 2010).

Penelitian yang dilakukan secara konsisten menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan kecil dan menengah tidak terlibat dalam perencanaan strategis tidak akan memiliki kinerja yang baik (Berman dkk, (1997); Orser dkk (2000);. Sandberg dkk, (2003). Ini bertentangan dengan banyak literatur strategi yang menyatakan bahwa perusahaan harus secara aktif merencanakan masa depan untuk bersaing secara efektif dan bertahan (Ennis 1998). Para pemilik UKM atau manajer dituduh tidak membuat perencanaan strategik dan

kurang visi jangka panjang berhubungan dengan kemana arah perusahaan yang mereka dipimpin (Mazzarol 2004).

Selain perencanaan strategik, inovasi juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja seperti pertumbuhan pasar, pertumbuhan penjualan dan profitabilitas (Sandviket *et al.*, 2014). Inovasi berkontribusi terhadap pencapaian keunggulan kompetitif. Banyak penelitian empiris dilakukan untuk menguji hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi dari berbagai bidang usaha (Rosli dan Sidek, 2013; Rhee *et al.*, 2010.; Hilmi *et al.*, 2010.; Prajogo dan Ahmed, 2006). Berdasarkan literatur manajemen strategis, inovasi dianggap sebagai strategi yang memfokuskan pada bagaimana memaksimalkan produktivitas sumber daya pada setiap fungsi tertentu (Nandakumar *et al.*, 2011). Oleh karena itu, inovasi menekankan pada melakukan perubahan yang terbaik dari efisiensi sumber daya dalam proses, produk, layanan, jaringan, kewirausahaan dan R&D (Forsman, 2009). Inovasi produk, inovasi layanan, inovasi pasar, proses inovasi, inovasi teknologi, inovasi terbuka, inovasi perilaku dan inovasi strategis adalah beberapa jenis inovasi populer di saat ini dan telah membantu untuk meningkatkan kinerja keseluruhan (Wang dan Ahmed, 2004).

Walupun industri kecil memainkan peran penting dalam perekonomian di Provinsi NTT, Data BPS (2016) yang ada pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa di Provinsi NTT industri kecil masih mengalami pertumbuhan yang negatif. Begitu juga dengan data Dinas Perindustrian dan Perdagangan (2016) pada tabel 1.3 menggambarkan bahwa jumlah industri meubel juga mengalami pertumbuhan yang negatif. Pertumbuhan yang negatif ini berkontribusi terhadap jumlah penyerapan tenaga kerja yang terus menurun.

Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan penelitian yang diangkat adalah **“Bagaimana Peran Perencanaan Strategik dan Inovasi Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil di Provinsi NTT”**?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh perencanaan strategik dan inovasi terhadap keunggulan bersaing, perencanaan strategik dan inovasi terhadap kinerja bisnis, serta keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis industri kecil.

## **TELAAH PUSTAKA**

### **Perencanaan Strategik**

Terdapat 3 komponen utama proses perencanaan menurut Armstrong (1982) dalam Shrader *et al.* (1989); Robinson and pearce (1984) yaitu : (1) membuat rumusan yaitu mengembangkan misi, menentukan tujuan utama, menilai lingkungan internal dan eksternal, serta mengevaluasi dan memilih alternatif; (2) pelaksanaan; dan (3) pengendalian. Dalam persaingan industri yang dinamis saat ini, perencanaan yang matang akan membuat perusahaan kecil mendapatkan keuntungan serta berkembang lebih pesat (Bracker *et al.*, 1988).

### **Inovasi**

Inovasi adalah praktek membuat modifikasi sesuatu dengan menghadirkan sesuatu yang baru yang meningkatkan nilai kepada pelanggan. Hilmi *et al.* (2010) mendefinisikan inovasi sebagai kemampuan untuk menciptakan sesuatu baru atau membawa keluar pembaharuan dan model baru dengan cara yang memanfaatkan sumber daya. Bakar dan Ahmad (2010) mengatakan inovasi sebagai kemampuan perusahaan untuk menggunakan peluang baru dalam meningkatkan daya saing.

## **Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing adalah keunggulan melebihi pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen daripada tawaran pesaing. (Kotler, 2008). Menurut Dubé & Renaghan (dalam Petzer, 2008), keunggulan bersaing juga dapat dilihat sebagai nilai yang dapat diciptakan oleh perusahaan untuk mendiferensiasikan dirinya dari para pesaingnya.

## **Kinerja Bisnis**

Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*) dan efisiensi (Murphy, *et.al*, 1996). Hoque dan James (2000) mempertimbangkan lima dimensi yaitu nilai ROI, margin penjualan, kapasitas penggunaan, kepuasan konsumen dan kualitas produk.

## **Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing**

Penerapan perencanaan strategik dalam perusahaan akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Li *et.al* (2006, p.111) berpendapat bahwa keunggulan kompetitif adalah kondisi di mana perusahaan dapat mempertahankan posisinya dengan baik terhadap kompetitor-kompetitornya. Hasil penelitian Myran (2012) menemukan bahwa pelaksanaan perencanaan strategik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan keunggulan kompetitif. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat diajukan hipotesis:

**H1: Perencanaan Strategik Berpengaruh Positif Terhadap Keunggulan Bersaing**

## **Pengaruh Inovasi Bisnis Terhadap Keunggulan Bersaing**

Prokosa (2005) berpendapat bahwa inovasi adalah cara perusahaan beradaptasi dengan lingkungannya yang dinamis. Oleh karena perusahaan membutuh ide, gagasan dan pemikiran baru dalam menciptakan produknya serta melakukan inovasi-inovasi dalam memenuhi harapan pelanggan. Stenley (2008) mengatakan bahwa perusahaan yang terus melakukan inovasi produknya dan inovasi layanannya, akan lebih unggul dibanding perusahaan lainnya. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sundar G. Bharadwaj, P. Rajan Varadarajan, & John Fahy (1993) menemukan bahwa inovasi dapat dijadikan alat meraih keunggulan kompetitif. Selanjutnya Kaplan (2000), Gronhaug dan Koufman (1988) dalam Han, *et al.* (1998), Droge dan Vickery (1995) serta Henard & Szymanski (2001) mengatakan inovasi adalah kunci dan dasar bagi perusahaan meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat diajukan hipotesis:

**H2: Inovasi Bisnis Berpengaruh Positif Terhadap Keunggulan Bersaing**

## **Pengaruh Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Bisnis**

Hasil penelitian Auka (2016) menemukan bahwa perencanaan strategik memiliki dampak yang signifikan terhadap peningkatan kinerja UMKM. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa nilai indeks keseluruhan proses Perencanaan Strategis (analisis lingkungan, arah organisasi, perumusan strategi) berkorelasi dengan skor keseluruhan indeks kinerja perusahaan. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki rencana strategis yang jelas yang diartikulasikan ke semua karyawan di berbagai tingkatan dan departemen dalam perusahaan. Dari hasil, dimensi kualitas menunjukkan bahwa, pelanggan bisnis ukuran kecil dan menengah menunjukkan tingkat kepuasan layanan yang disampaikan oleh perusahaan dan karenanya membantu perusahaan untuk mencapai target yang merupakan bagian dari ukuran kinerjanya, maka perencanaan strategis positif mempengaruhi kinerja organisasi. Berdasarkan pemikiran tersebut dapat diajukan hipotesis:

**H3: Perencanaan Strategik Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Bisnis**

## **Pengaruh Inovasi Bisnis Terhadap Kinerja Bisnis**

Inovasi adalah menemukan ide-ide dan gagasan-gagasan baru yang dilakukan untuk melakukan perbaikan secara terus-menerus sehingga pelanggan merasakan manfaat sesuai harapan mereka. Pentingnya inovasi dijelaskan oleh beberapa peneliti seperti sebagai Lopez dan Sanchez (2013), Al-Anshari, *et al.* (2013). Tajeddi dan Trueman (2012), Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) yang menemukan bahwa inovasi dapat menyebabkan perusahaan mencapai kinerja yang baik. Inovasi dan kinerja organisasi memiliki hubungan positif dan signifikan (Cainelli *et al.*, 2006;. Keskin, 2006; Mansury dan Cinta, 2008; grawe *et al.*, 2009;. Bowen *et al.*, 2010.; Hilmi *et al.*, 2010.; Rhea *et al.*, 2010.; Gunday *et al.*, 2011). Berdasarkan pemikiran tersebut dapat diajukan hipotesis:

### **H4: Inovasi Bisnis Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Bisnis**

## **Pengaruh Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis**

Barney dan Coyne (1985) menyebutkan ada empat syarat sumber daya dan ketrampilan yaitu : memiliki nilai, memiliki ciri khas atau unik, tidak mudah ditiru karena hampir sempurna, serta tidak mudah digantikan karena berbeda. Keunggulan bersaing dapat meningkatkan kinerja perusahaan sangat bergantung kepada bagaimana perusahaan mengimplementasikan strategi dalam mempertahankan keunggulan sehingga tidak terjadi peniruan agar produk yang dimiliki dapat mengalami peningkatan dari sisi penjualan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (Bharawaj, Varadarajan dan Fahy, 1993; Grant, 1995; Mahoney dan Pandian, 1992; Rumelt, 1984). Berdasarkan pemikiran tersebut dapat diajukan hipotesis:

### **H5: Keunggulan Bersaing Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Bisnis**

## **Definisi Operasional Variabel dan Indikator**

Terdapat 4 variabel yang digunakan dalam mengembangkan penelitian ini yaitu perencanaan strategis, inovasi bisnis, keunggulan bersaing dan kinerja bisnis.

**Tabel 4**  
**Variabel dan Indikator**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>
Perencanaan Strategik  Dikembangkan dari penelitian (Rue & Ibrahim, 1998; Matthews & Scott, 1995; Shrader et al, 1998)	X1: Kejelasan visi X2: Kejelasan misi X3: Kejelasan tujuan X4 : Pertimbangan lingkungan X5 : Pemilihan dan pengembangan strategi X6 : Penentuan pedoman dan kebijakan
Inovasi Bisnis  Dikembangkan dari penelitian Hilman & Kaliappen, (2015)	X7 : Inovasi Produk X8 : Inovasi Proses X9 : Inovasi Layanan X10 : Inovasi Organisasi
Keunggulan Bersaing  Dikembangkan dari penelitian Bharadwaj, Varadarajan & Fahy (1993) dalam Asmarini, (2006)	X11 : Unik X12 : Jarang dijumpai X13 : Tidak mudah ditiru X14 : Tidak mudah digantikan
Kinerja Bisnis  Dikembangkan dari penelitian Wiklund J & Shephend; Zainol F.A & Ayadurai, (2005) dalam Manurung 2016.	X15 : Pertumbuhan penjualan X16 : Pertumbuhan pelanggan X17 : Pertumbuhan laba X18 : Pertumbuhan aset

## **METODE PENELITIAN**

Populasi merupakan sekelompok atau kumpulan setiap individu atau objek penelitian yang mempunyai ciri dan standar tertentu yang sebelumnya sudah ditetapkan. Dengan kualitas ciri dan standar tersebut maka populasi diartikan sebagai sekelompok individu atau objek amatan yang paling kurang punya satu kesamaan karakter (Cooper dan Emory, 1995). Populasi dari penelitian ini adalah pemilik/karyawan industri kecil khususnya industri meubel berjumlah 276 unit yang ada di provinsi NTT.

Sampel merupakan separuh dari populasi yang mempunyai karakteristik hampir sama dan dianggap dapat mewakili populasi. Ukuran sampel paling rendah yang disyaratkan SEM adalah sebanyak 100 sampai dengan 200.

Teknik sampling dari penelitian ini menggunakan metode *purposive random sampling* yang dipilih dengan membatasi pada elemen-elemen yang dapat membentuk informasi berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Kriteria yang digunakan dalam mengambil sampel pada penelitian ini adalah sesuai dengan kriteria BPS tentang industri kecil dimana jumlah pekerja antara 5 sampai 19 orang, nilai kekayaan sebanyak-banyaknya 200.000 rupiah dan memiliki nilai omset penjualan paling banyak 1 milyar/tahun. Selain itu umur perusahaan harus lebih dari 3 tahun. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 136 responden.

Metode pengumpulan yang digunakan adalah metode kuesioner dengan skala likert 1-7 yang dipakai untuk memperoleh data melalui pertanyaan-pertanyaan yang diajukan berdasarkan indikator-indikator yang dipakai untuk menguji variabel-variabel penelitian.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Structural Equation Modeling (SEM)* yang dikemukakan oleh Hair, *et al* (1995) yang terdiri dari tujuh tahapan. Data penelitian ini kemudian diolah dengan Amos 22.0

## **HASIL PEMBAHASAN**

Analisis data yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* dan *Full Model of Structural Equation Modelling (SEM)* yang terdiri dari 7 (tujuh) langkah yang digunakan mengevaluasi kriteria *goodness of fit*.

### **Deskripsi Objek Penelitian**

Seiring dengan peningkatan jumlah penduduk dan bertambahnya rumah tangga baru di Provinsi NTT menyebabkan permintaan akan mebel juga semakin tinggi karena rumah tangga-rumah tangga baru membutuhkan perlengkapan rumah untuk memenuhi kebutuhan mereka bahkan saat ini kebutuhan akan meubel bukan hanya karena fungsinya saja, tetapi sudah berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan selera, fashion, mode, dan gaya hidup.

Obyek dari penelitian ini yaitu para pelaku industri meubel yang tersebar di 7 (tujuh) Kabupaten/Kota di Provinsi NTT yakni Kota Kupang, Kabupaten Kupang, Kabupaten Timor Tengah Selatan, Kabupaten Timor Tengah Utara, Kabupaten Belu, Kabupaten Malaka dan Kabupaten Alor. Responden dari 7 (tujuh) Kabupaten/Kota yang paling banyak mendominasi adalah responden dari Kota Kupang dengan jumlah 36 responden, diikuti responden dari Kabupaten Belu dengan jumlah 30 responden, responden dari Kabupaten TTS dengan jumlah 31 responden, responden dari Kabupaten Alor dengan jumlah 25 responden, responden dari Kabupaten Kupang dengan jumlah 19 responden, responden dari Kabupaten TTU dengan jumlah 15 responden dan di urutan terakhir adalah responden dari Kabupaten Malaka dengan jumlah 11 responden.

### Deskripsi Profil Responden

Analisis deskriptif digunakan untuk memperoleh profil responden yang dijadikan sebagai sampel penelitian. Profil responden terdiri dari jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, jangka waktu usaha, kepemilikan usaha dan jumlah tenaga kerja.

**Tabel 5**  
**Data Profil Responden (N=136)**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki- laki	127	93,4
	Perempuan	9	6,6
Umur	<20 Tahun	1	0,74
	20-29 Tahun	4	2,94
	30-39 Tahun	32	23,53
	40-49 Tahun	55	40,44
	50-59 Tahun	30	22,06
	>60 Tahun	14	10,30
Pendidikan	SD	17	12,51
	SLTP	26	19,11
	SLTA	64	47,05
	S1	29	21,32
Jangka Waktu Usaha	<5	12	8,83
	6-10	61	44,85
	11-15	46	33,82
	>15	17	12,5
Kepemilikan Usaha	Milik sendiri	79	58,09
	Melanjutkan usaha orang tua	30	22,06
	Melanjutkan usaha orang lain	2	1,47
	Kerjasama dengan orang lain	25	18,38
Tenaga Kerja	5-10	92	67,65
	11-15	33	24,26
	>15	11	8,09

Sumber: Data olahan, 2017

### Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian dilakukan untuk mengetahui nilai indeks setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Setiap jawaban responden dimulai dari angka 1 sampai 7, maka angka indeks yang dihasilkan mulai dari 19,42 sampai 136 dengan rentang 116,52. Kriteria dari masing-masing variabel tersebut dicari menggunakan range tiga kotak (*three box method*) dengan 116,52 dibagi 3 menghasilkan rentang sebesar 38,84, sehingga nilai indeks yang dihasilkan adalah:

**Tabel 6**  
**Deskripsi Variabel Penelitian**

Variabel	Indikator	Persentase	Rata- Rata Indeks
Perencanaan Strategik	Kejelasan Visi	72,8	72,1 (Sedang)
	Kejelasan Misi	70,3	
	Kejelasan Tujuan	73,0	
	Pertimbangan Lingkungan	73,0	
	Pemilihan dan Pengembangan Strategi	70,5	
	Pedoman dan Kebijakan Kerja	70,5	



Inovasi Bisnis	Inovasi Produk	69,6	71,1 (Sedang)
	Inovasi Proses	70,9	
	Inovasi layanan	71,7	
	Inovasi Organisasi	72,0	
Keunggulan Bersaing	Unik	69,2	70,3 (Sedang)
	Jarang Dijumpai	69,7	
	Tidak Mudah Ditiru	71,0	
	Tidak Mudah Digantikan	71,2	
Kinerja Bisnis	Pertumbuhan Penjualan	63,8	63,6 (Sedang)
	Pertumbuhan Pelanggan	61,1	
	Pertumbuhan Laba	68,3	
	Pertumbuhan Aset	61,3	

Sumber: Data olahan, 2017

### Normalitas Data

Pengujian ini dimaksudkan untuk mengamati nilai skewness data yang digunakan. Apabila nilai CR berada pada rentang  $\pm 2,58$  pada tingkat signifikansi 1% .

**Tabel 7**  
**Hasil Uji Normalitas Data**

Variable	Min	Max	Skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KIB4	2,000	7,000	,048	,230	,219	,522
KIB3	2,000	7,000	-,191	-,910	-,557	-1,327
KIB2	2,000	7,000	-,118	-,564	-,697	-1,660
KIB1	2,000	7,000	,091	,434	-,408	-,972
KB4	2,000	7,000	-,187	-,890	-,772	-1,838
KB3	2,000	7,000	-,157	-,749	-,625	-1,488
KB2	2,000	7,000	-,185	-,879	-,590	-1,404
KB1	2,000	7,000	-,189	-,902	-,563	-1,340
SI4	2,000	7,000	-,285	-1,356	-,400	-,953
SI3	2,000	7,000	-,326	-1,551	-,381	-,906
SI2	2,000	7,000	-,230	-1,096	-,576	-1,371
SI1	2,000	7,000	-,334	-1,589	-,525	-1,249
PS6	2,000	7,000	-,105	-,499	-,569	-1,355
PS5	2,000	7,000	-,337	-1,606	-,613	-1,460
PS4	2,000	7,000	-,371	-1,766	-,208	-,496
PS3	2,000	7,000	-,334	-1,590	-,597	-1,421
PS2	2,000	7,000	-,074	-,351	-,696	-1,656
PS1	2,000	7,000	-,398	-1,893	-,221	-,526
Multivariate					5,911	1,284

Sumber: Data olahan, 2017

Data pada tabel 7 diatas memperlihatkan bahwa dari hasil uji normalitas, diperoleh nilai CR untuk multivariate adalah 1,284. Nilai ini berada dibawah rentang 2,58, sehingga data penelitian ini telah terdistribusi normal.

## Evaluasi Outliers

Uji jarak mahalalanobis (*mahalanobis distance*) dipakai untuk mencari tahu apakah ada outliers secara multivariate atau tidak. Perhitungan *mahalanobis distance* dilakukan berdasarkan nilai chi square pada derajat bebas 18 dengan tingkat  $P < 0,001$  adalah  $\chi^2(18, 0.001)$  adalah 42,35. Hasil olah data outliers menunjukkan bahwa tidak ada outliers pada data karena nilai *mahalanobis distance* hanya sebesar 32,891, tidak ada yang lebih besar dari 42,35.

## Evaluasi Multicollinearity dan Singularity

Pada uji ini, identifikasi yang dilakukan adalah dengan melihat nilai *determinant of sample covariance matrix*. Apabila nilai determinannya lebih besar atau jauh dari 0 (nol) maka tidak terdapat *multicollinearity* dan *singularity*. Hasil analisis *determinant of sample covariance matrix* pada penelitian ini adalah 0,12. Hasil ini lebih besar dari nol maka data penelitian ini layak digunakan.

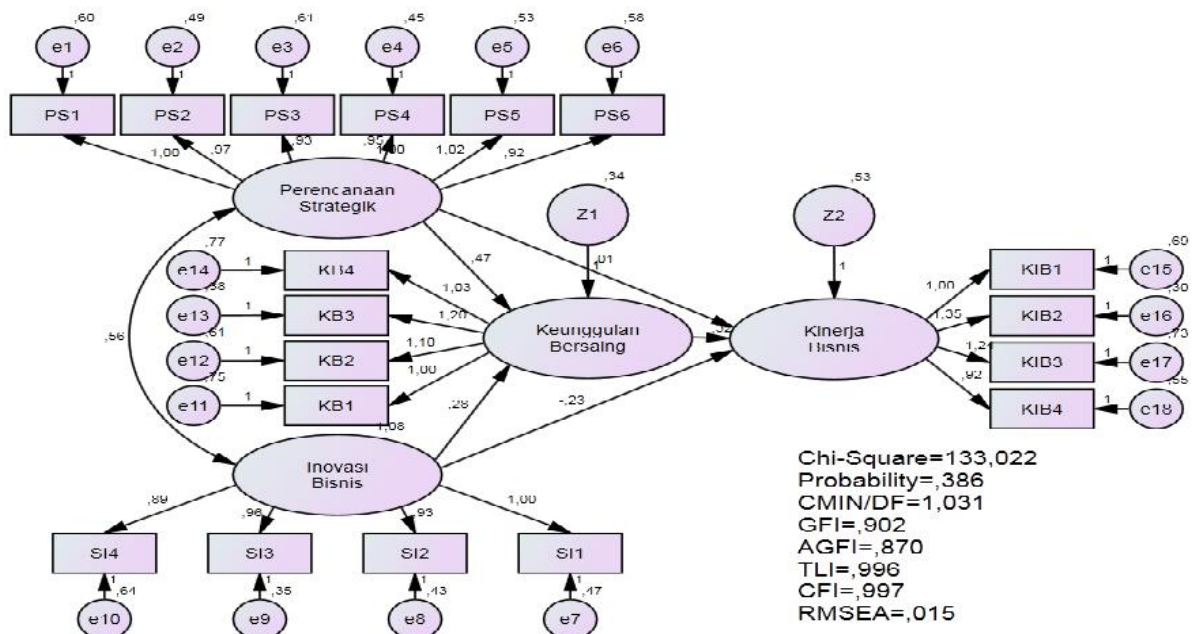
## Interpretasi dan Modifikasi Model

Estimasi yang dilakukan harus menghasilkan nilai residual yang kecil atau mendekati nol dan distribusi frekuensi dari kovarians residual harus bersifat simetrik. *Cut-of value* sebesar 2,58 adalah syarat yang dipakai untuk menilai diterima atau tidaknya residual yang dihasilkan model. Setelah dilakukan analisis *determinant of sample covarians matrix*, hasilnya adalah 0,12.

## Uji Kelayakan Full Model SEM

Analisis full model *Struktural Equation Modeling* (SEM) dilakukan untuk menguji model secara keseluruhan. Hasil olah data menggunakan Amos 22.0 untuk model SEM secara keseluruhan disajikan sebagai berikut.

**Gambar 1**  
**Full Model SEM**



Sumber: Data Olahan, 2017

Hasil pengujian *goodness of fit index* disajikan sebagai berikut:

**Tabel 8**  
**Hasil Pengujian Kelayakan Full Model SEM**

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	Hasil	Evaluasi Model
<i>Chi-Square (df = 129)</i>	<156.507	133,022	Baik
<i>Probability</i>	0,05	0,386	Baik
CMIN/DF	2,00	1,031	Baik
GFI	0,90	0,902	Baik
AGFI	0,90	0,870	Marginal
TLI	0,95	0,996	Baik
CFI	0,95	0,997	Baik
RMSEA	0,08	0,015	Baik

Sumber: Data Olahan, 2017

Data padat tabel 8 menunjukkan bahwa hasil pengolahan data dalam analisis faktor konfirmatori untuk keseluruhan model yang dipakai untuk membuat model penelitian ini telah memenuhi syarat-syarat dalam *Goodnes of Fit*, dimana hasil olahan telah memenuhi sebahagian besar kriteria yang ditunjukkan oleh kolom *Cut-of Value*, karena hanya nilai indeks kelayakan AGFI 0,90 yakni sebesar 0,870 sehingga disebut *marginal fit*, sedangkan syarat syarat lainnya seperti *Chi-Square* dianggap baik karena hasil pengujian menunjukkan nilai *Chi-Square* hitung adalah 133,022 dan ini lebih kecil dari nilai *Chi-Square* tabel dengan df 129 yaitu 156,507. Begitu juga dengan probabilitas, CMIN/DF, GFI, TLI, CFI dan RMSEA berada pada rentang nilai yang diharapkan. Artinya bahwa semua konstruk yang dipakai untuk membuat model dalam penelitian ini telah memenuhi syarat kelayakan sebuah model.

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian dari 5 (lima) hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dilakukan berdasarkan nilai Critical Ratio (CR) dari sebuah hubungan kausalitas.

**Tabel 9**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

Hipotesis	Path	Estimate	C.R.	P	Signifikansi	Kesimpulan
H1	KeunggulanBersaing ← Perencanaan Strategik	0,470	5,109	0,000	Signifikan	Diterima
H2	KeunggulanBersaing ← Strategi Inovasi	0,278	3,348	0,000	Signifikan	Diterima
H3	KinerjaBisnis ← Perencanaan Strategik	-0,008	-0,072	0,943	Tidak signifikan	Ditolak
H4	KinerjaBisnis ← Inovasi Bisnis	-0,233	-2,341	0,019	Signifikan	Diterima
H5	KinerjaBisnis ← KeunggulanBersaing	0,316	2,136	0,033	Signifikan	Diterima

Sumber: Data olahan, 2017

Pembahasan hasil pengujian hipotesis adalah sebagai berikut:

#### Hipotesis 1

*H1 : Perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

Indikator- indikator yang digunakan untuk menguji pengaruh perencanaan strategik terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan nilai CR sebesar 5,109 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 sehingga kedua nilai tersebut memenuhi kriteria diterimanya H1 dimana nilai CR 5,109 > 1,96 dan probabilitas 0,000 < 0,05. Untuk itu kesimpulannya adalah perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

## **Hipotesis 2**

*H2 : Inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.*

Indikator –indikator yang digunakan untuk menguji pengaruh inovasi terhadap keunggulan bersaing memperlihatkan nilai CR sebesar 3,348 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 sehingga kedua nilai tersebut memenuhi kriteria diterimanya H2 dimana nilai CR  $3,348 > 1,96$  dan probabilitas  $0,000 < 0,05$ . Untuk itu kesimpulannya adalah strategi inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

## **Hipotesis 3**

*H3 : Perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.*

Indikator –indikator yang digunakan untuk menguji pengaruh perencanaan strategik terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai CR sebesar -0,072 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,943 sehingga kedua nilai tersebut tidak memenuhi kriteria diterimanya H3 dimana nilai CR  $0,072 < 1,96$  dan probabilitas  $0,943 > 0,05$ . Untuk itu kesimpulannya adalah perencanaan strategik tidak berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

## **Hipotesis 4**

*H4 : Inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis*

Indikator –indikator yang digunakan untuk menguji pengaruh inovasi terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai CR sebesar -2,341 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,019 sehingga nilai tersebut memenuhi kriteria diterimanya H4 karena walaupun nilai CR  $-2,341 < 1,96$  tetapi nilai probabilitas  $0,019 < 0,05$ . Untuk itu kesimpulannya adalah inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

## **Hipotesis 5**

*H5 : Keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis*

Indikator –indikator yang digunakan untuk menguji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja bisnis memperlihatkan nilai CR sebesar 2,136 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033 sehingga kedua nilai tersebut memenuhi kriteria diterimanya H5 dimana nilai CR  $2,136 > 1,96$  dan probabilitas  $0,033 < 0,05$ . Untuk itu kesimpulannya adalah keunggulan bersaing berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis.

## **KESIMPULAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab permasalahan penelitian yakni “Bagaimana peran perencanaan strategik dan strategi inovasi dalam meningkatkan kinerja industri kecil di provinsi NTT?”. Hasil analisis data menghasilkan dua (2) kesimpulan dasar untuk meningkatkan kinerja bisnis industri kecil.

**Pertama**, diketahui bahwa perencanaan strategik tidak dapat meningkatkan kinerja bisnis secara langsung karena dari hasil uji, perencanaan strategik tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja bisnis tetapi perencanaan strategik dapat meningkatkan kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing.

**Kedua**, diketahui bahwa dari hasil uji inovasi bisnis dapat meningkatkan kinerja bisnis secara langsung, dan juga berpengaruh secara langsung tidak langsung terhadap kinerja bisnis melalui keunggulan bersaing.

## **Implikasi Teori**

Implikasi teoritis ini dikembangkan untuk memberikan dukungan terhadap beberapa penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya dan digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberi dampak implikasi pada berbagai teori yang mendasarinya, yaitu:

1. Perencanaan strategik mempengaruhi keunggulan bersaing secara positif dan signifikan sehingga penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan

- oleh Asmarini (2006), Natasha dan Devie (2013) serta Sadanda, Pooe dan Dhurup (2014).
2. Strategi inovasi mempengaruhi keunggulan bersaing secara positif dan signifikan sehingga penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Laforet (2012), Sugiyanti (2016), serta Valaei, Razaei dan Ismail (2016).
  3. Perencanaan Strategik tidak mempengaruhi kinerja bisnis secara positif dan signifikan sehingga penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Rue & Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), Kraus, Warms dan Schwarz (2006), Gica dan Balint (2012), serta Auka dan Langat (2016).
  4. Strategi inovasi mempengaruhi keunggulan bersaing secara negatif tetapi signifikan sehingga penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Soleh (2008), Mashulah (2008), Roman, Tamaro, Gamero, dan Romero (2015), serta Hilman dan Kaliappen (2015).
  5. Keunggulan bersaing mempengaruhi kinerja bisnis secara positif sehingga penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Manurung (2016), Yuni Istanto (2010), Abdurrahman (2017).

### **Implikasi Manajerial**

Penelitian ini memberikan implikasi manajerial bagi pelaku industri kecil Provinsi NTT antara lain sebagai berikut:

1. Pelaku industri kecil perlu membuat perencanaan strategik tertulis sehingga menjadi pedoman kerja bagi perusahaan dan bagi seluruh karyawan karena dalam penelitian ini ditemukan sebagian besar meubel tidak memiliki perencanaan strategik secara tertulis.
2. Pemilik industri meubel seharusnya tidak membuat perencanaan strategik sendiri tetapi perlu melibatkan seluruh karyawan sehingga karyawan juga turut bertanggungjawab terhadap rencana yang telah dibuat. Hal ini dapat menjadi motivasi tambahan bagi karyawan dalam bekerja.
3. Pemilik industri meubel harus memastikan bahwa para pekerja dapat mengikuti pedoman dan kebijakan kerja seperti menyelesaikan target produk tepat waktu, disiplin masuk kerja maupun bekerja, serta tidak melakukan error dalam membuat sebuah produk.
4. Pelaku industri meubel harus terus menciptakan ide, temuan, memperkenalkan produk baru/layanan/proses ke pasar serta melakukan perbaikan terus-menerus terhadap produk, proses, layanan dan organisasi yang dimiliki sehingga kinerja yang unggul dapat dicapai melalui strategi inovasi.
5. Inovasi produk yang dilakukan hendaknya menjadi rahasia perusahaan sehingga tidak mudah ditiru oleh industri lainnya.

### **Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keterbatasan dan kekurangan, namun demikian keterbatasan tersebut dapat menjadi bahan penelitian selanjutnya. Beberapa keterbatasan penelitian ini adalah:

1. Salah satu pengujian model SEM yaitu *Adjusted Goodness of Fit Index* (AGFI) memiliki nilai sebesar 0,870 atau  $< 0,90$ , sehingga model ini tergolong ke dalam *marginal fit*.
2. Hipotesis ketiga yakni “perencanaan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis” ditolak sehingga perlu dilakukan penelitian lagi dengan hubungan variabel-variabel tersebut.

3. Pada pengujian hipotesis keempat yakni "inovasi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis", nilai critical ratio yang di hasilkan masih negatif meskipun probabilitasnya signifikan sehingga perlu dilakukan penelitian lagi dengan hubungan kedua variabel itu.
4. Responden yang mengisi kuesioner ini sebahagian besarnya adalah karyawan, bukan pemilik industri meubel karena pemilik meubel memiliki banyak alasan untuk menolak menjadi narasumber sehingga penelitian mendatang perlu memastikan bahwa yang menjadi narasumber adalah benar-benar pemilik meubel.
5. Tidak semua responden memahami dengan baik pernyataan- pernyataan dalam kuesioner penelitian sehingga ada beberapa pernyataan harus di jelaskan kepada responden. Penelitian mendatang perlu menyederhanakan bahasa dalam pernyataan kuesioner.

### **Agenda Penelitian Mendatang**

Hasil dan keterbatasan ide dalam yang terdapat pada penelitian ini bisa menjadi sumber ide dan masukan ketika hendak mengembangkan penelitian di masa depan. Pengembangan penelitian yang disarankan adalah:

1. Penelitian mendatang perlu menambah variabel- variabel lain yang dapat berdampak pada peningkatan kinerja seperti orientasi pasar, orientasi kewirausahaan, hubungan pemasok dan variabel-variabel lainnya.
2. Penelitian mendatang perlu mengembangkan indikator-indikator lain yang secara detail untuk melakukan pengukuran terhadap sebuah variabel penelitian.
3. Penelitian mendatang perlu meneliti hubungan antara perencanaan strategik dan kinerja bisnis karena dalam penelitian ini hipotesisnya ditolak.
4. Penelitian mendatang perlu meneliti hubungan antara inovasi bisnis dan kinerja bisnis karena nilai critical ratio yang di hasilkan masih negatif meskipun probabilitasnya signifikan.
5. Penelitian mendatang perlu memastikan bahwa yang menjadi responden adalah benar-benar pemilik industri kecil sehingga bisa mendapatkan data yang lebih valid.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdurrahman (2017). *Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis*. Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang, 85–93
- Adriana, O., Leti, A., & Negru, . (2011). *The Impact of Strategic Planning Activities on Transylvanian SMEs - An Empirical Research*, 24, 643–648. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.084>
- Allison, Kaye, (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*. Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Angilella, S., Mazz, S., & Angilella, S. (2015). *The Financing of Innovative SMEs: a multicriteria credit rating model*. *European Journal of Operational Research*. <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.01.033>
- Auka, D. O., & Langat, J. C. (2016). *Effects of Strategic Planning on Performance of Medium Sized Enterprises in Nakuru Town, (2011)*, 188–204.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2007). *Entrepreneurial Orientation of SMEs , Product*

*Innovativeness, and Performance* ☆, 60, 566–575.

- Badan Pusat Statistik. (2016). *Data Jumlah Industri Kecil dan Menengah di Indonesia*.
- Balint, C. I. (2012). *Planning Practices of SMEs in North-Western Region of Romania An Empirical Investigation*, 3(12), 896–901. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00247-X](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00247-X)
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). *Learning Orientation , Market Orientation , and Innovation : Integrating*. *Journal of Market - Focused Management*, 4(4).
- Barney, J. (1991). 1991 Barney.pdf. *Journal of Management*, 17.
- Beal, R.M. (2000). *Competing Effectively : Environment Scanning, Competitive Strategy & Organization Performance in Small Manufacturing Firms*. *Journal of Small Business Management*(Januari):pp.27-45
- Coff, R. W., & Barney, J. B. (1999). *When Competitive Advantage Doesn ' t Lead to Performance : The Resource-Based View and Stakeholder Bargaining Power*, 10(2), 119–133.
- Choi, Y.-J. (2002). *Market Orientation and Innovation in U.S. Small Business Firms in Small Towns*. Iowa State University.
- Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Nusa Tenggara Timur.(2016). *Data Jumlah Industri Kecil dan Jumlah Industri Meubel*.
- Febriatmoko, B., & Raharjo, S. T. (2014). *Meningkatkan Kinerja Bisnis Melalui Keunggulan Bersaing Kuliner Khas Semarang*. *Magister Manajemen*, Universitas Diponegoro. Semarang, 139–144.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang
- Ghozali, I. (2014). *Konsep dan Aplikasi Dengan Program AMOS 22.0 (V)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gibson, B, Cassar, G. (2002). *Planning Behavior Variables in Small Firms*. *Journal of Small Business Management*.40(3): pp.171-186.
- Grant, R. M. (1991). *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*33(3): pp.114-135.
- Greenley, Hooley, Broderick & Rudd .(2004). *Strategic Planning Differences Among Different Multiple Stakeholder Orientation Profiles*. *Journal of Strategic Marketing*, September, pp:163-182
- Halit, K. (2006). *Market Orientation, Learning Orientation and Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model*. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). *Market Orientation and Organizational*

*Performance : Is Innovation a Missing Link ? Orientation Performance : Organizational Is Innovation a Missing Link Market.* Journal of Marketing, 62.

Hartini, S. (1996). *Peran Inovasi : Pengembangan Kualitas Produk dan Kinerja Bisnis*, 82–88.

Hilman, H. (2014). *Innovation strategies and performance: are they truly linked?* <http://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2014-0010>

Hopkins and Hopkins (1997). *Strategic Planning–Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination.* Strategic Management Journal, Vol 18:8, pp:635-652

Hult, Thomas G M, et al., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). *Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance.* Industrial Marketing Management, 30(1), 55–76. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Hurley, R., & Hult, T. (1998). *Innovation, Market Orientation and Organizational Learning : An Integration and Empirical Examination.* Journal of Marketing, (July). <https://doi.org/10.2307/1251742>

Janet, M., Wilbrodah, M. M., & Mbithi, M. S. (2015). *Factors Influencing Competitive Advantage among Supermarkets in Kenya : A Case of Nakumatt Holdings Limited*, 2(3), 63–77.

Jimenez-Jimenez, D., Valle, S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). *Fostering Innovation.* European Journal of Innovation Management, 11(3), 389–412. <https://doi.org/10.1108/14601060810889026>

Karel, S., Adam, P., & Radomír, P. (2013). *Strategic Planning and Business Performance of Micro , Small and Medium-Sized Enterprises*, 5(4), 57–72. <http://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>

Kandampully, J., Duddy, R., & Kandampully, J. (1999). *Competitive Advantage Through Anticipation , Innovation and Relationships*, Management Decision, 37, 51–56. <https://doi.org/10.1108/00251749910252021>

Keats, B.W & Hitt, A.K. (1988). *A Causal Model of Linkages Among Environmental Dimensions, Macro organizational Characteristics and Performance.* Academy of Management Journal, Vol 31 No 3: pp.570-598.

Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2013). *Sustainability-Oriented Innovation of SMEs: A Systematic Review.* Journal of Cleaner Production. <http://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.017>

Kotler, P. (1987). *Marketing Management* (8th ed.). Prentice Hall International.

Kotler, P. (2002). *Marketing Management , Millenium Edition.* Marketing Management, Millenium Edition.

Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2005). *Strategic Planning in Smaller Enterprises New Empirical Findings.* <http://doi.org/10.1108/01409170610683851>

Kraus, S., & Ma, M. (2012). *The Role of Personnel Commitment to Strategy Implementation*



*and Organisational Learning Within The Relationship Between Strategic Planning and Company Performance*, 18(2), 159–178. <http://doi.org/10.1108/13552551211204201>

- Ladzani, W., Smith, N., & Pretorius, L. (2012). *Using Leadership and Strategic Planning Functions To Improve Management Performance: The Progress Made by Small, Medium and Micro Enterprises ( SMMEs ) in The Province of Gauteng, South Africa*,6(11), 3988–3999. <http://doi.org/10.5897/AJBM11.1015>
- Laforet, S. (2009). *Effects of Size, Market and Strategic Orientation on Innovation in Non High Tech Manufacturing SMEs*. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 188–212. <https://doi.org/10.1108/03090560910923292>
- Laforet, S. (2012). *Organizational Innovation Outcomes in SMEs : Effects of Age, Size, and Sector*. *Journal of World Business*. <http://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.09.005>
- Leal-Rodríguez, A. L., & Albort-Morant, G. (2016). *Linking Market Orientation, Innovation And Performance: An Empirical Study On Small Industrial Enterprises In Spain*. *Journal of Small Business Strategy*, 26(1), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lukas Bryan, A. and F. O. . (2000). *The effect of Market Orientation On Product Innovation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 28, No, 239–247.
- Manurung T M, (2016). *Membangun Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis Pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat Jepara*. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*. Vol 13 Agustus.
- Martínez-román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). *Annals of Tourism Research Innovativeness and Business Performances in Tourism SMEs*, 54, 118–135. <http://doi.org/10.1016/j.annals.2015.07.004>
- Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2009). *Strategic Planning in Growth Oriented Small Firms*. <http://doi.org/10.1108/13552550910967912>
- Miller,C.C, Cardinal,L.B. (1994). *Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Decades of Research*. *Academy of Management Journal* ”Vol 37 No 6: pp.1649-1665.
- Mintzberg, H.(1994). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*. January-February :pp.107-114. Prentice Hall International
- Mryan N, Nadera. (2012). *Analysis of The Relationship Between Strategic Planning and Competitive Advantages in Jordanian Banks*. *Economics and Administration Faculty Economics Department*".220–238.
- Patrick, T., & Connor, O. (2005). *On Strategic Planning Processes Among Irish SMEs* .
- Parnell, J.A. (2002). *Competitive Strategy Research. Current Challenges and New Directions*. *Journal of Management Research*”Vol 2 No 1 April 2002: pp.1-8.
- Pearce,J.A, Freeman,E.B, Robinson,R.B. (1987). *The Tenous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance*. *Academy of Management review*Vol 12: pp.658-675

- Porter, M. C. (1990). *Competitive. In Competitive Strategy.*
- Porter, M. C. (1998a). *Clusters and New Economics of Competition.* Harvard Business Review.
- Porter, M. C. (1998b). *The Competitive Advantage of Nations (Vol. 1, p. 20).*
- Porter, M. C. (2008). *Competitive Advantage.* Karisma Publishing Group. Tangerang 15418.
- Regan, O. (2002). *Effective Strategic Planning in Small and Medium Sized Firms.*
- Rue, L. W., Ibrahim, N. A. (1998). *The Relationship Between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses.* Journal of Small Business Management, October 1998, pp.24-32.
- Sandada, M., Africa, S., Poee, D., Africa, S., Dhurup, M., & Africa, S. (2014). *Strategic Planning And Its Relationship With Business Performance Among Small And Medium Enterprises In South Africa, 13(3).*
- Sciences, M., Campus, P., Tenaga, U., & Campus, P. (2011). *Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance Through Customer Orientation, and Innovation Differentiation, 1(5), 80–91.*
- Susilo, Y. S. (2010). *Strategi Meningkatkan Daya Saing UMKM Dalam Menghadapi Implementasi CAFTA dan MEA, 8(2), 70–78.*
- Valaei, N., Rezaei, S., Khairuzzaman, W., & Ismail, W. (2016). *Examining Learning Strategies, Creativity, and Innovation at SMEs Using Fuzzy Set Qualitative Comparative Analysis and PLS Path Modeling.* Journal of Business Research. <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.016>
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2010). *Management Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Performance Management.* <http://doi.org/10.1093/jopart/muq043>