

Pendahuluan

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu (wikipedia). Strategi baik yang terukur dan terarah akan menghasilkan kinerja bisnis yang optimal. Oleh karena itu, penting untuk suatu organisasi memiliki strategi bisnis sehingga visi dan misinya dapat tercapai.

Pada era transformasi digital saat ini, perusahaan dituntut untuk bisa beradaptasi dengan perkembangan teknologi yang pesat. Kenyataannya, tidak dapat dipungkiri bahwa keberadaan inovasi baru harus dilakukan secara berkesinambungan dan tidak boleh berhenti di tengah jalan lalu kalah dalam perkembangan jaman serta persaingan industri masa kini.

Salah satu strategi yang bisa dipakai oleh suatu organisasi adalah strategi inovasi. Lendel dan Varmus (2011) berpendapat bahwa Strategi Inovasi menentukan strategi yang membentuk pendekatan untuk tujuan, metode dan cara guna meningkatkan potensi inovatif perusahaan. Strategi Inovasi memungkinkan manajemen puncak untuk mengikuti aktivitas pesaing mereka, mencapai informasi pasar pelanggan, menggunakan sumber daya perusahaan secara efektif dan membuat investasi yang efisien dalam penelitian dan pengembangan (Oke, Walumbwa, & Myers, 2012). Aktivitas ini telah terbukti berdampak positif pada kinerja inovasi perusahaan (Verhees dan Meulenber, 2004).

Strategi inovasi digital adalah strategi dengan menggunakan teknologi dan aplikasi digital untuk meningkatkan proses bisnis yang ada dan efisiensi tenaga kerja, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan meluncurkan produk atau model bisnis baru (www.mendix.com). Terdapat banyak teori yang menjelaskan tentang strategi inovasi digital yang menarik untuk dipahami. Melihat pentingnya strategi inovasi digital di dalam perusahaan, penulis akan menguraikan teori strategi inovasi digital yang dikembangkan oleh Nylen & Holmstrom.

Konsep Dasar

Di dalam lingkungan yang sangat kompetitif, inovasi merupakan kunci penting bagi perusahaan untuk memperoleh posisi dominan dan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, merupakan hal yang bermanfaat bagi manajer untuk memahami praktik strategi inovasi yang mengacu pada kesuksesan bisnis (Kalay & Lynn, 2014:412).

Berbicara tentang strategi, Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai sekumpulan aktivitas yang memungkinkan perusahaan untuk membedakan dirinya dari pesaing dan untuk mempertahankan posisi kompetitifnya. Berbagai hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki strategi inovasi lebih berhasil jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memilikinya (O'Regan, Ghobadian, &

Gallear, 2005). Strategi inovasi adalah panduan yang membuat perusahaan berpikir tentang mengapa mereka berinovasi sebelum mencoba membuat inovasi. Strategi inovasi terdiri dari tujuan keuangan dan area pertumbuhan mengenai barang atau jasa baru; strategi inovasi adalah kriteria keseluruhan yang menyediakan sekumpulan *filter* yang melaluinya gagasan tentang peran strategis dan produk atau layanan baru.

Lendel dan Varmus (2011) berpendapat bahwa Strategi Inovasi menentukan strategi yang membentuk pendekatan untuk tujuan, metode dan cara guna meningkatkan potensi inovatif perusahaan. Strategi Inovasi memungkinkan manajemen puncak untuk mengikuti aktivitas pesaing mereka, mencapai informasi pasar pelanggan, menggunakan sumber daya perusahaan secara efektif dan membuat investasi yang efisien dalam penelitian dan pengembangan (Oke, Walumbwa, & Myers, 2012). Aktivitas ini telah terbukti berdampak positif pada kinerja inovasi perusahaan (Verhees dan Meulenbergh, 2004).

Perusahaan secara permanen melakukan aktivitas mereka di bawah kontinjensi (ketidakpastian dan keberadaan di luar jangkauan) internal dan eksternal. Dari perspektif kontinjensi, untuk mengelola ketidakpastian, organisasi dapat mencoba meningkatkan kinerja mereka dengan menerapkan strategi yang efektif (Donaldson, 2001). Misalnya, dalam kondisi lingkungan yang semakin kompetitif dan kebutuhan pelanggan yang terus berubah, manajer akan menyusun strategi dan mengalokasikan sumber daya secara tepat untuk meningkatkan kinerja inovasi perusahaan. Dengan kata lain, penerapan Strategi Inovasi di perusahaan dapat memastikan implementasi inovasi yang sukses dengan mengurangi kemungkinan kritis internal dan eksternal.

Tang (1998) berpendapat bahwa ada tiga pertanyaan penting yang harus dijawab terkait dengan Strategi Inovasi: (1) Jenis inovasi apa yang akan diterapkan oleh perusahaan? (2) Bagaimana perusahaan menerapkan inovasi ini? (3) Dengan metode apa perusahaan menyajikan inovasinya ke pasar? Jawaban dari pertanyaan ini membutuhkan peraturan yang konsisten dengan strategi mengenai semua sumber daya perusahaan, hubungan bisnis dan proses produksi.

Inovasi adalah komponen penting dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, tetapi sebagian besar organisasi cenderung fokus pada aktivitas rutin yang tidak kondusif terhadap inovasi. Oleh karena itu, kepemimpinan harus memberikan arahan dan menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi melalui berbagai proses pembelajaran organisasi, pengetahuan baru dan kompetensi esensial (Birasnav et. al., 2013; Ryan & Tipu, 2013; Yaseen et. al., 2018). Inovasi dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, daya saing dan akhirnya kinerja (Meyer & Subramaniam, 2014). Organisasi menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi produk atau layanan baru, perluasan pasar, peningkatan proses produksi, dan kualitas layanan (**Damanpour et. al., 2018**).

Empat jenis inovasi terdiri dari produk/layanan, proses, pasar dan organisasi (OECD, 2005; Rajapathirana & Hui, 2018). Inovasi produk/layanan menciptakan produk atau layanan baru seperti spesifikasi teknis dan perangkat lunak terbaru untuk ekspansi ke pasar dan industri baru (**Damanpour & Gopalakrishnan, 2001**). Inovasi proses adalah penerapan metode produksi atau pengiriman baru. Inovasi pasar adalah metode pemasaran baru dalam desain produk, penempatan produk, promosi, dan penetapan harga produk untuk menembus pasar baru atau meningkatkan penjualan perusahaan. Inovasi organisasi adalah penerapan metode baru dalam praktik bisnis dan hubungan eksternal perusahaan yang akan meningkatkan kinerja perusahaan dengan memperbaiki sistem, prosedur, dan rutinitas

organisasi untuk mendorong kohesi tim, koordinasi, kolaborasi, berbagi pengetahuan dan pembelajaran (OECD, 2005 ; Rajapathirana & Hui, 2018).

Inovasi yang efektif menghasilkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Hitt et al, 1997). Susanto & Wasito (2017) menyatakan bahwa UMKM sangat cocok untuk mengembangkan Inovasi yang tidak membutuhkan modal dalam jumlah besar. Inovasi dibantu oleh tim lintas fungsi, antar fungsi integrasi dapat mengurangi waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memperkenalkan produk inovatif ke pasar, mengembangkan kualitas produk, dan membantu perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan yang ditargetkan.

Berikut telah disarikan oleh penulis berbagai definisi Inovasi menurut para ahli dan peneliti.

Tabel 1
Definisi Inovasi Menurut Para Ahli dan Peneliti

| No | Peneliti | Definisi |
|----|------------------------------|---|
| 1 | Wang & Ahmed (2004) | Strategi utama dalam menciptakan pengembangan produk/jasa baru, pembentukan metode produksi, pasokan dan distribusi yang baru, perubahan dalam proses manajemen serta memberikan konsep dan proses untuk mendapatkan keunggulan dan kinerja yang kompetitif |
| 2 | Drucker (1985) | Proses penyediaan kompetensi yang baru dan diperkaya. |
| 3 | Hult et al (2004) | Kapasitas perusahaan untuk terlibat dalam inovasi. |
| 4 | Kuratko dan Hodgetts (2004) | Pembentukan ide baru dan pengembangan sumber daya yang tersisa untuk menciptakan kekayaan. |
| 5 | Thornhill (2006) | Proses penciptaan ide, peningkatan penemuan dan memperkenalkan produk/layanan/proses baru ke pasar. |
| 6 | Verma et al. (2008) | Upaya perbaikan secara terus-menerus. |
| 7 | O'Sullivan dan Dooley (2009) | Praktik membuat modifikasi pada sesuatu yang memiliki reputasi baik dengan menghadirkan sesuatu yang baru yang meningkatkan nilai bagi pelanggan. |
| 8 | Hilmi dkk. (2010) | Kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang baru atau memunculkan pembaruan dan bertindak dengan cara memanfaatkan kemampuan ini. |

- 9 Bakar dan Ahmad (2010) Kemampuan perusahaan menggunakan peluang baru untuk memajukan daya saing. Inovasi dirancang karena perkembangan teknologi, aktivitas persaingan, ide yang berbeda dari pemangku kepentingan dan fluktuasi di lingkungan eksternal.
- 10 Shah dan Chattopadhyay (2014) proses yang dapat direplikasi di mana organisasi tidak selalu menciptakan kembali seluruh proses/produk, tetapi mereka hanya diharuskan untuk menumbuhkan cara-cara inovatif untuk memenuhi kewajiban pelanggan yang diabaikan oleh para pesaing.

Dimensi Strategi Inovasi Digital

Signifikansi Strategi Inovasi dijelaskan oleh beberapa peneliti seperti Lopez dan Sanchez (2013), Al-Ansari et al. (2013), Tajeddi dan Trueman (2012), Jiménez-Jiménez dan Sanz-Valle (2011) yang dapat menghasilkan kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif. Seperti yang ditemukan dalam berbagai penelitian empiris, Strategi Inovasi dan Kinerja Bisnis memiliki hubungan yang positif dan signifikan (Cainelli et al., 2006; Keskin, 2006; Mansury dan Love, 2008; Grawe et al., 2009; Bowen et al., 2010; Sdiri et al., 2010; Hilmi et al., 2010; Rhee et al., 2010; Gunday et al., 2011).

Oleh karena semakin signifikansi Strategi Inovasi terhadap pencapaian kinerja yang unggul dan keunggulan kompetitif, maka banyak penelitian empiris yang dilakukan untuk menguji hubungan antara Strategi Inovasi dan Kinerja Organisasi dari berbagai bidang bisnis (Rosli dan Sidek, 2013; Rhee et al., 2010; Hilmi et al., 2010; Prajogo dan Ahmed, 2006). Namun, studi empiris yang menyoroti hubungan antara Strategi Inovasi dan Kinerja masih terbatas dalam konteks industri jasa (Prajogo, 2006) termasuk juga pada Industri Kreatif Digital.

Ada sudut pandang lain untuk menunjukkan Strategi Inovasi. Berdasarkan literatur manajemen strategis, Strategi Inovasi dianggap sebagai strategi tingkat fungsional yang berfokus pada maksimalisasi produktivitas sumber daya dalam setiap fungsi tertentu (Nandakumar et al., 2011). Oleh karena itu, Strategi Inovasi menekankan pada pemanfaatan efisiensi sumber daya dalam proses, produk/layanan, jaringan, kewirausahaan dan R&D (Forsman, 2009; Wang dan Ahmed, 2004).

Tabel 2

Perbandingan Dimensi Variabel Strategi Inovasi Digital

| | | | |
|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| Saunila M (2017) | Ardi et al (2020) | Susanto & Wasito (2017) | Nylen & Holmstrom (2014) |
| Strategi Inovasi diukur dengan: | Strategi Inovasi diukur dengan: | Strategi Inovasi diukur dengan: | Strategi Inovasi diukur dengan: |

| | | | |
|-----------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. External Knowledge | 1. Product/service innovation | 1. Technological innovation | 1. User Experience |
| 2. Structures | 2. Process innovation | 2. Managerial innovation | 2. Value Proposition |
| 3. Regeneration | 3. Market innovation | 3. Marketing innovation | 3. Digital Evolution Scanning |
| 4. Leadership | 4. Organisation innovation | 4. Product innovation | 4. Skills |
| 5. Employee Activity | | | 5. Improvisation |
| 6. Work well-being | | | |
| 7. Know-how | | | |

Strategi Inovasi Digital Menurut Nylen & Holmstrom

Penulis tertarik dengan cendekiawan yang menulis *paper* dengan judul *Digital Innovation Strategy* (Nylen & Holmstrom, 2014). Alasannya karena dimensi dan penjelasannya cocok untuk diimplementasikan pada masa era transformasi digital saat ini. Berikut uraiannya.

***User Experience* (Pengalaman Pengguna)**

Dalam Inovasi Digital, mengukur pengalaman pengguna tidak hanya melibatkan masalah kegunaan, tetapi juga properti estetika produk dan layanan digital. Pengguna dipengaruhi oleh kecantikan dan penampilan; Oleh karena itu, aspek-aspek ini perlu dimanfaatkan secara hati-hati dan ditujukan untuk membangkitkan respons emosional yang positif dari pengguna (Hassenzahl & Tractinsky, 2006; Tractinsky, Cokhavi, Kirschenbaum, & Sharfi, 2006).

Pengalaman pengguna diukur berdasarkan cara produk dan layanan digital perusahaan membangkitkan keterlibatan. Ketika mencari cara untuk menciptakan produk dan layanan digital yang menarik, perusahaan perlu mengeksplorasi dan memanfaatkan nilai-nilai yang dapat membuat pengalaman produk dan layanan digital mereka bermakna bagi pengguna (Diller, Shedroff, & Rhea, 2005). Menciptakan pengalaman pengguna terintegrasi yang membangkitkan keterlibatan sangat penting saat bergerak di luar situs *web* dan aplikasi *desktop*.

Pengalaman Pengguna (*User Experience*) adalah area utama pertama yang perlu diukur perusahaan untuk memotivasi dan melacak upaya Inovasi Digital mereka. Hal ini dilakukan dengan memperoleh ukuran gabungan dari tingkat kegunaan, estetika, dan keterlibatan dalam produk dan layanan digital perusahaan (Nylen & Holmstrom, 2014).

Proposisi Nilai (*Value Proposition*)

Di era digital, perusahaan semakin berinovasi pada benda tak berwujud lunak yang dapat dikonfigurasi ulang dengan cepat. Oleh karena itu, sementara kategori produk digital rapuh dan dapat dinegosiasikan, konfigurasi ulang yang sedang berlangsung dari model bisnis

perusahaan telah disorot sebagai hal penting dalam konteks Inovasi Digital (Lucas & Goh, 2009). Dalam konteks ini, model bisnis mendefinisikan "arsitektur pendapatan" sambil menangani Proses Penciptaan Nilai yang melibatkan jaringan nilai di sekitar perusahaan, termasuk pemasok, pelanggan, dan pihak ketiga (Chesbrough & Rosenbloom, 2002:530).

Inovasi Digital telah berkontribusi menghancurkan beberapa model bisnis Era Industri yang sudah mapan. Untuk tujuan ini, Inovasi Digital dikaitkan dengan logika baru dan konfigurasi aliran pendapatan. Namun, dalam memandu perusahaan dalam logika baru ini, manajer perlu menelusuri deskripsi tingkat makro, masalah arsitektur masa lalu, dan mempertimbangkan cara yang sangat konkrit di mana proposisi nilai yang koheren dituangkan dalam produk dan layanan digital.

Pada model ini, proposisi nilai produk dan layanan digital dievaluasi melalui penilaian tiga elemen, dimulai dari segmentasi pelanggan. Hal ini melibatkan analisis basis pelanggan untuk membuat keputusan strategis tentang bagaimana menjangkau kelompok pelanggan yang berbeda dengan produk dan layanan dalam portofolio digital perusahaan.

Pemindaian evolusi digital (*Digital Evolution Scanning*)

Teknologi Digital berkembang dengan cara 'rekombinan' atau 'kombinatorial'. Hal ini mengacu pada cara sirkuit perangkat keras dan baris kode dikonfigurasi untuk berinteraksi dengan cara baru. Dengan kata lain, teknologi digital tampaknya berkembang dengan sendirinya, dimulai dengan beberapa komponen perangkat keras dan perangkat lunak sederhana, yang digabungkan dalam beberapa putaran dari waktu ke waktu menjadi lebih canggih dan terintegrasi, membentuk sistem yang semakin kompleks (Arthur, 2009).

Pemindaian evolusi digital melibatkan identifikasi peluang baru untuk inovasi. Saat inovasi digital muncul dalam tindakan rekombinasi ini, perusahaan perlu terus mempertimbangkan bagaimana mereka dapat menjadi peserta aktif. Artinya, bagaimana mereka dapat memanfaatkan peluang ini dan menghasilkan nilai agregat melalui pembuatan produk dan layanan digital yang memanfaatkan komponen yang ada.

Dalam melakukannya, perusahaan perlu mengikuti perkembangan dan menganalisis kemajuan teknologi digital dan pola penggunaan terkait. Hal ini dilakukan melalui pengumpulan intelijen di mana perangkat keras baru sedang dalam perjalanan ke pasar, termasuk komponen seperti memori, prosesor, dan *chip*, dan perangkat seperti PC, ponsel cerdas, dan tablet. Sementara yang pertama dapat memungkinkan penyematan kemampuan digital ke dalam produk analog tradisional, peningkatan kemampuan pemrosesan perangkat seluler secara berkelanjutan memungkinkan layanan dan konten yang membutuhkan sumber daya seperti film, *video game*, dan pengeditan lanjutan dilakukan pada perangkat yang sama. Perusahaan perlu mengharapkan evolusi ini terus berlanjut dan menilai bagaimana hal itu berkaitan dengan bisnis mereka.

Keterampilan (*Skills*)

Laju cepat proses inovasi digital menunjukkan bahwa bentuk-bentuk pengorganisasian karya inovasi saat ini perlu diubah. Sebagaimana dicatat oleh Christensen (1997), kompetensi inti dari perusahaan yang *incumbent* sebenarnya dapat menghalangi inovasi ketika memasuki pasar baru. Hal ini merupakan tantangan dalam inovasi digital, tetapi

karena produksi produk dan konten berkualitas tetap menjadi kunci, Inovasi Digital membutuhkan keterampilan baru tanpa membuat semua keterampilan yang ada menjadi usang.

Inovasi Digital melibatkan pembelajaran berkelanjutan di mana teknologi digital baru dieksplorasi untuk menciptakan pemahaman tentang sifat uniknya. Hal ini dapat mencakup penetapan kondisi untuk pelatihan ulang dan insentif bagi staf yang ada untuk memperoleh keterampilan digital. Untuk tujuan ini, sangat penting untuk mengakui inisiatif Inovasi Digital spontan anggota organisasi di seluruh perusahaan.

Perusahaan harus waspada dan mengidentifikasi anggota organisasi yang menyimpang dari peran mapan mereka menuju improvisasi dengan teknologi digital. Bakat seperti itu penting untuk diambil guna mendapatkan keterampilan yang sesuai untuk proyek di masa mendatang, yang pada akhirnya mencapai manajemen inovasi digital yang berkelanjutan.

Improvisasi (*Improvisation*)

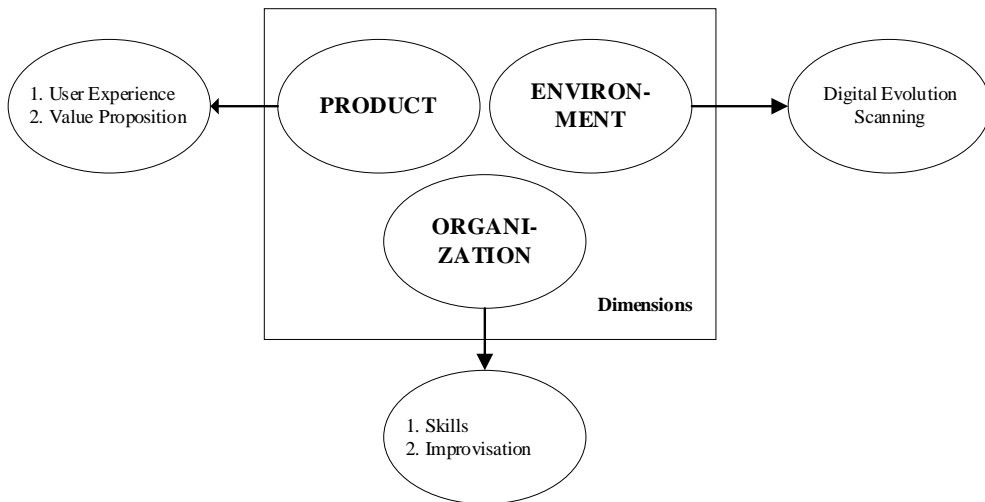
Dalam konteks ini, improvisasi didefinisikan sebagai "konsepsi tindakan yang terungkap" (Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999:302). Meskipun sering muncul sebagai konsekuensi dari rencana formal yang tidak berjalan, manajer dapat dengan sengaja menggunakan improvisasi sebagai strategi yang disengaja (Pavlou & El Sawy, 2010).

Dalam ranah digital, improvisasi seringkali merupakan tindakan konfigurasi ulang. Untuk tujuan ini, kelenturan teknologi digital memberikan tingkat improvisasi yang lebih tinggi daripada rekan analog mereka. Improvisasi melibatkan pengambilan risiko, dan dalam konteks Inovasi Digital, biaya rendah teknologi digital juga berarti biaya kegagalan yang lebih rendah. Oleh karena itu, manajer perlu memastikan bahwa mereka menyediakan anggota organisasi dengan ruang improvisasi di mana struktur dan fleksibilitas diimbangi sedemikian rupa sehingga kendala memaksimalkan kreativitas sambil membangkitkan generativitas (Avital & Te'eni, 2009; Yoo et al., 2012) .

Model Strategi Inovasi Digital

Pengukuran kinerja inovasi merupakan tantangan penelitian yang semakin mendapat perhatian (Bititci et al., 2012). Inovasi telah dianggap sebagai salah satu proses bisnis utama dari sebuah organisasi (Kaplan dan Atkinson, 1998), dan saat ini, mengelola dan mengukur inovasi dilihat sebagai proses terstruktur daripada strategi berbasis harapan (Janssen et al., 2011).

Mengingat semakin banyaknya teknologi digital dalam bisnis, para manajer perlu mempelajari dan menerapkan alat-alat baru untuk mendukung perusahaan dalam mengelola proses inovasi digital. Kerangka kerja yang dikembangkan oleh Nylem & Holmstrom (2014), bermanfaat untuk menilai keadaan manajemen inovasi digital dan untuk mendukung perbaikan yang sedang berlangsung. Berikut model Strategi Inovasinya.



Gambar 1. Model Strategi Inovasi Digital

Sumber: diadaptasi dari Nylen & Holmstrom (2014)

Berikut lima area kunci utama dari Model Strategi Inovasi Digital:

1. Produk (*product*)
 - a. Pengalaman Pengguna: Produk dan layanan digital harus mudah digunakan dan memberikan pengalaman pengguna yang akan membantu melibatkan penggunaannya.
 - b. Proposisi Nilai: Bagi manajer untuk menilai nilai dan agar organisasi selaras dengan pelanggannya, produk dan layanan digital perlu diartikulasikan di sekitar proposisi nilai yang jelas.
2. Lingkungan (*environment*)
 - a. Pemindaian Evolusi Digital: Perusahaan perlu memindai lingkungan digital dan mengumpulkan informasi tentang perangkat digital baru, saluran, dan perilaku pengguna terkait jika mereka ingin mengidentifikasi peluang dan mengembangkan penawaran mereka.
3. Organisasi (*organization*)
 - a. Keterampilan: Untuk memaksimalkan pengembalian investasi, perusahaan perlu memperoleh keterampilan baru baik secara internal maupun eksternal. Untuk melakukannya, perusahaan dapat membuat peran baru dan mendapatkan bantuan dari konsultan yang akan menempatkan mereka di jalur yang benar.
 - b. Improvisasi: Manajer perlu mempromosikan lingkungan kreatif dengan memberikan keseimbangan yang tepat antara struktur dan fleksibilitas.

PENUTUP

Strategi Inovasi Digital merupakan strategi yang sesuai untuk diterapkan pada masa era transformasi digital. Indikator pada strategi ini menyesuaikan dengan kondisi yang ada pada lingkungan eksternal dan internal saat ini.

Indikator dari Strategi Inovasi Digital yang dikembangkan oleh Nylen & Holmstrom (2014) adalah *User Experience* (Pengalaman Pengguna), *Value Proposition* (Proposisi Nilai), *Digital Evolution Scanning* (Pemindaian Evolusi Digital), *Skills* (Keterampilan), *Improvisation* (Improvisasi). Indikator ini diharapkan dapat menjadi ukuran keberhasilan suatu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Bibliografi

- Al-Ansari, Y., Pervan, S. and Xu, J. 2013, "Innovation and business performance of SMEs: the case of Dubai", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol. 6 Nos 3/4, pp. 162-180
- Ardi; Djati, Sundring Pantja; Bernarto, Innocentius; Sudibjo, Niko; Yulianeu, Aneu; Nanda, Hezekiel A.; Nanda, Kezia A. 2020. "The Secret to Enhancing Innovativeness in the Digital Industry". *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. www.ijicc.net Volume 12, Issue 12, 2020
- Arthur, W. B. 2009. *The nature of technology: What it is and how it evolves*. New York: The Free Press.
- Avital, M., & Te'eni, D. 2009. "From generative fit to generative capacity: Exploring an emerging dimension of information systems design and task performance". *Information Systems Journal*, 19(4), 345—367.
- Bakar, L.J. and Ahmad, H. 2010. "Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance". *Business Process Management Journal*, Vol. 16 No. 3, pp. 420-435.
- Birasnav, M., Albufalasa, M., & Bader, Y. 2013. "The role of transformational leadership and knowledge management processes on predicting product and process innovation: An empirical study developed in Kingdom of Bahrain". *Tékhne*, 11(2), 64-75. doi:10.1016/j.tekhne.2013.08.001.
- Bititci, U., Garengo, P., Dörfler, V. and Nudurupati, S. 2012. "Performance Measurement: Challenges for Tomorrow." *International Journal of Management Reviews*, Vol. 14 No. 3, pp. 305-327
- Bowen, F.E., Rostami, M. and Steel, P. 2010, "Timing is everything: a meta-analysis of the relationships between organisational performance and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 11, pp. 1179-1185.
- Cainelli, G., Evangelista, R. and Savona, M. 200), "Innovation and economic performance in services: a firm-level analysis". *Cambridge Journal of Economics*, Vol. 30 No. 4, pp. 435-458.

- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. 2002. "The role of the business model in capturing value from innovation: Evidence from Xerox Corporation's technology". *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529—555.
- Christensen, C. M. 1997. *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. 1999. "Organizational improvisation: What, when, how, and why". *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299—341.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. 2001. The Dynamics of The Adoption of Product and Process Innovations in Organisations. *Journal of Management Studies*, 38(1).
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. 2018. Internal and External Sources and the Adoption of Innovations in Organisations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730. doi:10.1111/1467-8551.12296
- Diller, S., Shedroff, N., & Rhea, D. 2005. *Making meaning: How successful businesses deliver meaningful customer experiences*. Berkeley, CA: New Riders
- Donaldson, L. 2001. *The contingency theory of organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Forsman, H. 2009, "Improving innovation capabilities of small enterprises: cluster strategy as a tool", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 13 No. 2, pp. 221-243
- Grawe, S., Chen, H. and Daugherty, P. 2009, "The relationship between strategic orientation, service innovation on performance", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 39 No. 4, pp. 282-300.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. 2011, "Effects of innovation types on firm performance", *International Journal of Production Economics*, Vol. 133 No. 2, pp. 662-676
- Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. 2006. User experience—a research agenda. *Behavior and Information Technology*, 25(2), 91—97.
- Hilmi, M.F., Ramayah, T., Mustapha, Y. and Pawanchik, S. 2010, "Product and process innovativeness: evidence from Malaysian SMEs", *European Journal of Social Science*, Vol. 16 No. 4, pp. 556-565.
- Hitt, Michael A .; R.Duane Ireland; Robert E. Hoskinsson, 1997, *Strategic Management: Facing the Era of Competition and Globalization*, Jakarta, Erland.
- Hult, G.T.M., Hurley, R.F. and Knight, G.A. 2004, "Innovativeness: its antecedents and impact on business performance", *Industrial Marketing Management*, Vol. 33 No. 5, pp. 429-438.
- Janssen, S., Moeller, K. and Schlaefke, M. 2011 Using performance measures conceptually in innovation control, *Journal of Management Control*, Vol. 22, pp. 107-128.

- Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. 2011, “Innovation, organizational learning, and performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 64 No. 4, pp. 408-417.
- Kaplan, R.S. and Atkinson, A.A. 1998 *Advanced Management Accounting*, 3rd edition, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Keskin, H. 2006, “Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs – an extended model”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 396-417.
- Kuratko, D.F. and Hodgetts, R.M. 2004, *Entrepreneurship: Theory, Process and Practices*, 6th ed., Smith Western, South Western, OH
- Lopez, A.M.M. and Sanchez, A.A.V. 2013, “The strategic management process and the innovative capacity of the Spanish hotel industry”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 596-618
- Lucas, H. C., Jr., & Goh, J. M. 2009. Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems*, 18(1), 46—55
- Mansury, M. and Love, J. 2008, “Innovation, productivity and growth in US business services: a firm-level analysis”, *Technovation*, Vol. 28 Nos 1/2, pp. 52-62
- Meyer, J., & Subramaniam, M. 2014. Appropriating innovation's technical value: Examining the influence of exploration. *Journal of Business Research*, 67(1), 2860-2866. doi:10.1016/j.jbusres.2012.07.001.
- Nandakumar, M.K., Ghobadian, A. and Regan, N. 2011, “Generic strategies and performance evidence from manufacturing firm”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 60 No. 3, pp. 222-251
- Nylen, Daniel & Holmstrom, Jonny. 2014. Digital innovation strategy: A framework for diagnosing and improving digital product and service innovation. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2014.09.001> 0007-6813/# 2014 Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc. This is an open access article under the CC BY-NC-ND license (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>).
- O’Sullivan, D. and Dooley, L. 2009, *Applying Innovation*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks, CA.
- OECD. 2005. *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. OECD and Eurostat
- Oke, A., Walumbwa, F. O., & Myers, A. 2012. Innovation strategy, human resource policy, and firms’ revenue growth: The roles of environmental uncertainty and innovation performance. *Decision Sciences*, 43(2), 273-302
- O’Regan, N., Ghobadian, A., & Gallear, G. 2005. In search of the drivers of high growth in manufacturing SMEs. *Technovation*, 26(1), 30–41
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. 2010. The ‘third hand’: IT-enabled competitive advantage in turbulence through improvisational capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), 443—471

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, (November-December), 61-78.
- Prajogo, D.I. 2006, "The relationship between innovation and business performance – a comparative study between manufacturing and service firms", *Knowledge and Process Management*, Vol. 13 No. 3, pp. 218-225
- Prajogo, D.I. and Ahmed, P.K. 2006, "Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance", *R&D Management*, Vol. 36 No. 5, pp. 499-515.
- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. 2018. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55. doi:10.1016/j.jik.2017.06.002.
- Rheea, J., Parkb, T. and Lee, D.H. 2010, "Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation", *Technovation*, Vol. 30 No. 1, pp. 65-75
- Rosli, M.M. and Sidek, S. 2013, "The impact of innovation on the small and medium enterprises: evidence from Malaysia", *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, Vol. 2013, pp. 1-16
- Ryan, J. C., & Tipu, S. A. A. 2013. Leadership effects on innovation propensity: A twofactor full range leadership model. *Journal of Business Research*, 66(10), 2116-2129. doi:10.1016/j.jbusres.2013.02.038.
- Saunila, M. 2017. Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1-16.
- Sdiri, H., Ayadi, M. and Elj, M. 2010, "Innovation and performance: an empirical study of Tunisian service firms", *Journal of Innovation and Business Best Practices*, Vol. 9 No. 3
- Shah, M. and Chattopadhyay, N. 2014, "Innovation in procurement from rural India using enterprise mobility strategy: a case study", *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 10 No. 2, pp. 143-153.
- Susanto, Arnis Budi & Wasito. 2017. Improve The Performance Of SMES Through Innovation Strategies In Developing Countries. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH VOLUME 6, ISSUE 10, OCTOBER 2017 ISSN 2277-8616*
- Tajeddi, K. and Trueman, M. 2012, "Managing Swiss hospitality: how cultural antecedents of innovation and customer oriented value system can influence performance in hotel industry", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 31 No. 4, pp. 1119-1129.
- Tang, H. K. 1998. An integrative model of innovation in organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Thornhill, S. 2006. Knowledge, innovation and firm performance in high- and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 687–703.

- Tractinsky, N., Cokhavi, A., Kirschenbaum, M., & Sharfi, T. 2006. Evaluating the consistency of immediate aesthetic perceptions of web pages. *International Journal of Human-Computer Studies*, 64(11), 1071—1083
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. 2004. Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134—154.
- Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G. and Victorino, L. 2008, “Key elements in service innovation: insights for hospitality industry”, *Cornell Hospitality Roundtable Proceedings No. 1* (November) Ithaca, Center for Hospitality Research, Cornell University, School of Hotel Administration, NY, pp. 6-12
- Wang, C. & Ahmed, P. 2004. The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313
- Yaseen, S. G., Al-Janaydab, S., & Alc, A. N. 2018. Leadership Styles, Absorptive Capacity and Firm’s Innovation. *International Journal of Knowledge Management*, 14(3), 82-100
- Yoo, Y., Boland, R. J., Jr., Lyytinen, K., & Majchrzak, A. 2012. Organizing for innovation in the digitized world. *Organization Science*, 23(5), 1398—1408

Internet:

<https://www.mditack.co.id/>

<https://www.wikipedia.com>

