

Nizar Alam Hamdani



Model Inovasi Strategis

Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil dan Menengah



Model Inovasi Strategis

Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil dan Menengah

Nizar Alam Hamdani



MODEL INOVASI STRATEGIS DALAM MENINGKATKAN KINERJA BISNIS INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH

Penulis:

Nizar Alam Hamdani

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Galih Abdul Fatah Maulani

ISBN:

978-623-459-449-2

Cetakan Pertama:

April, 2023

Tanggung Jawab Isi, pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

PRAKATA

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kamiucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul Model Inovasi Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil dan Menengah telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang “Model Inovasi Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil Dan Menengah”

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap Model Inovasi Strategis Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil Dan Menengah. Persaingan global membuat perusahaan berjuang untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis, seperti yang dialami oleh IKM di negara berkembang. Sebagai tulang punggung industri, IKM sering menghadapi tantangan dan hambatan yang berbeda dari perusahaan besar. Kinerja IKM di Indonesia menjadi sebuah isu yang menarik untuk diteliti, dimana sebagian besar IKM ini berada pada zona pengembangan kewirausahaan di Indonesia. Kewirausahaan adalah faktor penting untuk memajukan sebuah bangsa. Selama lebih dari tiga dekade, minat ilmiah dalam orientasi kewirausahaan terus tumbuh pesat. Orientasi kewirausahaan dalam konteks kewirausahaan internasional baru-baru ini mendapatkan momentum, sebagian besar karena meningkatnya globalisasi pasar. Kewirausahaan internasional pada prosesnya merupakan sebuah bentuk penemuan, pemberlakuan, evaluasi, dan eksploitasi peluang lintas batas negara untuk menciptakan dan menangkap value. Maka dari itu kondisi dinamis memungkinkan sebuah IKM untuk melakukan inovasi untuk mencapai kinerja bisnis yang diharapkan dan strategi inovasi ini memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan pertumbuhan IKM/UKM. Strategi inovasi berkaitan dengan respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “tiada gading yang tidak retak” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami

untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Bandung, April 2023

DAFTAR ISI

PRAKATA	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
A. Perubahan Industri Bisnis di Era Globalisasi dan Teknologi Informasi	1
B. Analisis dan Penelaahan Terdahulu Terhadap Kinerja IKM	4
C. Fenomena dan Isu Strategis IKM	17
D. Peta Konsep	21
BAB 2 KONSEP KINERJA IKM DALAM MANAJEMEN STRATEJIK.....	27
A. Konsep Manajemen Stratejik	27
B. Definisi Kinerja Bisnis.....	29
C. Dimensi Kinerja Bisnis.....	30
D. Industri Kecil Menengah (IKM)	33
E. Dimensi dan Indikator Kinerja Bisnis IKM.....	36
BAB 3 KONSEP STRATEGI INOVASI.....	43
A. Definisi Strategi Inovasi	43
B. Dimensi Strategi Inovasi IKM	48
BAB 4 KAPABILITAS PENCiptaan PENGETAHUAN (KNOWLEDGE CREATION CAPABILITIES)	57
A. Konsep <i>Knowledge Creation Capabilities</i>	57
B. Definisi <i>Knowledge Creation</i>	58
C. Jenis-Jenis <i>Knowledge Management</i>	59
D. Dimensi <i>Knowledge Creation Capabilities</i>	61
BAB 5 KONSEP ORIENTASI KEWIRASAHAAN DAN MARKET DISRUPTED BY INNOVATION.....	65
A. Dasar Orientasi Kewirausahaan	65
B. Definisi Orientasi Kewirausahaan	65
C. Dimensi Orientasi Kewirausahaan	68
D. Lingkungan Eksternal (<i>Market Disrupted By Innovation</i>)	70
E. Definisi <i>Market Disrupted By Innovation</i>	72
F. Dimensi <i>Market Disrupted By Innovation</i> (MDI)	75
BAB 6 KONSEP KAPABILITAS DINAMIK.....	79
A. Dasar Kapabilitas Dinamik	79
B. Definisi Kapabilitas Dinamik	80
C. Dimensi Kapabilitas Dinamik	80
D. Sumber Daya Internal (<i>Potential Company Resources</i>).....	84
E. Definisi Sumber Daya Internal (<i>Potential Company Resources</i>).....	85

F. Dimensi <i>Potential Company Resources</i> (PCR).....	86
BAB 7 HASIL ANALISIS DAN KAJIAN PARA AHLI	89
BAB 8 MODEL INOVASI STRATEGIS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH.....	103
A. Gambaran dan Karakteristik IKM	103
B. Hubungan <i>Market Disrupted</i> Pada <i>Dynamic Capabilities</i>	107
C. Pengaruh <i>Market Disrupted</i> Pada <i>Knowledge Creation Capabilities</i>	109
D. Hubungan <i>Market Disrupted</i> Pada <i>Entrepreneurial Orientation</i>	110
E. Hubungan <i>Dynamic Capabilities, Knowledge Creation Capabilities</i> dan <i>Entrepreneurial Orientation</i> Pada <i>Innovation Strategy</i>	111
F. <i>Business Performance Melalui Innovation Strategy</i>	113
BAB 9 PENUTUP.....	117
A. Kesimpulan	117
B. Saran pandang	119
DAFTAR PUSTAKA.....	121
PROFIL PENULIS	139



PENDAHULUAN

A. PERUBAHAN INDUSTRI BISNIS DI ERA GLOBALISASI DAN TEKNOLOGI INFORMASI

Industri bisnis mengalami perubahan yang dramatis (Anwar, 2018; Remane, Hanelt, Tesch, & Kolbe, 2017). Pada era globalisasi ini ditandai dengan adanya perubahan lingkungan yang dinamis, pertumbuhan teknologi informasi dan dorongan global yang berkembang pesat menciptakan persaingan yang semakin kompetitif (Machmud & Sidharta, 2014). Dunia telah menjadi lebih kecil dalam arti bahwa bisnis dapat dilakukan di mana saja, globalisasi memfasilitasi kegiatan bisnis, sehingga dapat memiliki peluang yang lebih luas untuk tumbuh, dan kinerja bisnis menjadi acuan perusahaan adalah yang pertama dievaluasi dari perusahaan (Al-matari, 2014). Dalam memenangkan persaingan faktor sumber daya manusia, strategi perusahaan, fungsi organisasi, kemampuan untuk berubah dan belajar merupakan penentu keberhasilan perusahaan.

Pandemi Covid-19 membawa perubahan besar dalam penentuan strategi bisnis yang tepat bagi keberlanjutan bisnis (Mele & Russo-spina, 2020). Perusahaan yang dapat mempertahankan kinerja bisnis pada era pandemi ini adalah perusahaan yang mampu membangun inovasi dan mampu menyesuaikan dengan perkembangan digitalisasi (Harel, 2021). Kinerja keuangan maupun non keuangan dalam masa pandemi sangat terdampak, oleh karena itu reposisi strategi bisnis sangat diperlukan untuk mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan (Bartik et al., 2020).

Kinerja bisnis merupakan faktor yang sangat penting baik bagi manajer perusahaan dan akademisi (Nur, Zulkiffl, & Perera, 2011). Dalam menciptakan perusahaan yang memiliki kemampuan bersaing harus mampu mempersiapkan visi ke depan dengan memperhatikan kondisi perusahaan,



KONSEP KINERJA IKM DALAM MANAJEMEN STRATEJIK

A. KONSEP MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen stratejik mengalami perkembangan yang dramatis, bidang manajemen stratejik saat ini sangat berbasis teori, dengan analisis dan penelaahan empiris yang substansial, dan bersifat eklektik. Evolusi bidang manajemen stratejik sejak awal telah mengesankan. Dari awalnya yang sederhana sebagai konten terbatas dari kursus manajemen umum, manajemen stratejik sekarang menjadi bidang yang mapan dalam studi bisnis dan organisasi (Hoskisson, Hitt, & Yiu, 1999).

Strategi sebagai sebuah rencana aksi manajemen untuk menjalankan operasi bisnis dengan kompetitif untuk meningkatkan kinerja bisnis, menarik dan memuaskan pelanggan, serta bersaing dengan sukses (Tapera, 2016). Sementara, (Hoskisson et al., 1999) mengungkapkan bahwa strategi merupakan integrasi dari komitmen dan tindakan yang terkoordinasi dan dirancang untuk menentukan kompetensi utama dari suatu perusahaan sehingga dapat mencapai keunggulan dalam bersaing. Hal ini sejalan dengan (Kenichi, 1990) yang mengutamakan strategi bisnis sebagai keunggulan kompetitif. Keunggulan dapat dipertahankan dengan memperhatikan perencanaan strategis yang memungkinkan efisiensi bagi perusahaan.

Perencanaan strategi, implementasi dan evaluasi merupakan koordinasi kegiatan yang disebut dengan manajemen stratejik. Konseptualisasikan manajemen stratejik sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional dalam pemasaran, keuangan, operasi, analisis dan penelaahan dan pengembangan serta sistem informasi perusahaan (David, 2007). Nag dalam (Ali, Okumus, Cagri, & Law, 2018)



KONSEP STRATEGI INOVASI

A. DEFINISI STRATEGI INOVASI

Inovasi memiliki peran penting dalam menghadapi disrupsi digital untuk memenangkan persaingan dan meningkatkan keuntungan maksimal (Kalay & Lynn, 2015). IKM tidak lagi hanya sumber bahan baku dan komponen, tetapi semakin berfungsi sebagai sumber ide-ide baru (Alqershi, 2021), oleh karena itu, inovasi sangat penting untuk menjadi prioritas utama bagi perusahaan untuk mencapai daya saing dan pertumbuhan kinerja tinggi. Strategi inovasi memiliki tujuan untuk mencapai *competitive advantage* dengan menciptakan *customer value* dan pasar baru. Definisi inovasi strategi terus mengalami perubahan berdasarkan elemen-elemen yang berbeda pada tahap di mana perusahaan mentransfer dirinya sendiri ke strategi baru dari sebelumnya (Binti et al., 2011).

Dalam lingkungan kompetitif yang dinamis dan global saat ini, inovasi menjadi lebih relevan, terutama karena tiga tren utama: persaingan internasional yang terkonsentrasi, pasar yang terputus-putus dan menantang, dan berbagai macam teknologi yang berubah dengan cepat, telah dikemukakan bahwa perlunya mengembangkan inovasi didorong oleh jenis strategi yang digunakan, dengan tingkat inovasi yang lebih tinggi lebih mungkin di perusahaan mengikuti strategi seperti prospector dan diferensiasi. Manajemen strategis mengakui inovasi sebagai enabler penting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang semakin kompleks dan cepat berubah.

Inovasi dalam berbagai bentuk keberadaannya saat ini merupakan istilah kunci penting bagi hampir semua perusahaan. Menjadi inovatif menawarkan keunggulan dibandingkan pesaing dan karenanya dipandang penting bagi perusahaan untuk tetap berada dalam bisnis (Dotun, 2015). McCormick dan



KAPABILITAS PENCITAAN PENGETAHUAN (*KNOWLEDGE CREATION CAPABILITIES*)

A. KONSEP *KNOWLEDGE CREATION CAPABILITIES*

Paradigma baru yang muncul mengenai aset pengetahuan sebagai sumber daya yang memiliki potensi unggul dalam menggerakkan kecerdasan dan inovasi perusahaan. *Knowledge Creation* memberikan nilai bagi perusahaan dan potensi untuk menciptakan dan mempertahankan *competitive advantage*, sebuah perusahaan yang memiliki kemampuan untuk menciptakan pengetahuan secara berkelanjutan telah mengembangkan kemampuan yang dinamis dan unik dan yang berpotensi mendukung pembelajaran organisasi yang berkelanjutan (Mitchell, Boyle, Mitchell, & Boyle, 2015).

Terdapat banyak literatur tentang implementasi sistem manajemen pengetahuan atau *knowledge management system* di perusahaan besar (Zieba, Bolisani, & Scarso, 2016), analisis dan penelaahan menunjukkan bahwa penerapan *knowledge management* memungkinkan perusahaan untuk memperoleh banyak manfaat seperti pertumbuhan yang lebih besar, reaktivitas yang lebih baik, peningkatan kemampuan inovasi, efisiensi yang lebih besar dalam proses dan prosedur, dan keuntungan pangsa pasar. Namun, analisis dan penelaahan menunjukkan bahwa IKM dan UKM tidak mengelola pengetahuan mereka dengan cara yang sama dengan perusahaan besar (Tapissier & Mantelet, 2018).



KONSEP ORIENTASI KEWIRAUUSAHAAN DAN *MARKET DISRUPTED BY INNOVATION*

A. DASAR ORIENTASI KEWIRAUUSAHAAN

Kewirausahaan dapat dikemukakan pada IKM dan UKM tidak hanya ditemukan pada perusahaan besar. *Entrepreneurship* adalah suatu perilaku atas dasar konsep dan pemikiran (Lee & Hsieh, 2010). Setiap orang yang mampu membuat keputusan yang berani dan aktif siap menghadapi masalah mampu menjadi seorang *entrepreneur*. Berdasarkan beberapa pengertian di atas tentang wirausaha (*entrepreneur*), para pelaku usaha yang dapat disebut sebagai *entrepreneur* menggunakan kreativitas serta menangkap peluang yang ada dan mewujudkannya dalam suatu usaha yang menghasilkan laba (Hisrich D. Robert, Peters P. Michael, 2008). Dampak IKM dan UKM pada Revolusi Industri 4.0 sangatlah signifikan. IKM dan UKM sering menghadapi tantangan dan hambatan yang berbeda dari perusahaan besar, IKM dan UKM seringkali dimiliki oleh seorang individu dan beberapa faktor risiko terlibat dengan bisnis skala kecil. Misalnya, kurangnya jaminan, asimetri informasi antara usaha kecil dan investor (Mittal, Ahmad, Romero, & Wuest, 2018b). Orientasi kewirausahaan telah dikonseptualisasikan dan dibuktikan secara empiris sebagai penentu kinerja perusahaan kecil (Aminu, 2017).

B. DEFINISI ORIENTASI KEWIRAUUSAHAAN

Entrepreneurship (kewirausahaan) dapat diartikan sebagai sebuah proses yang dinamis dimana orang menciptakan kekayaan secara bertahap. Kekayaan tersebut diciptakan oleh individu-individu yang bersedia menanggung risiko, baik risiko modal, waktu dan atau komitmen karir dalam hal menyediakan nilai untuk produk atau jasa tertentu. Kewirausahaan



KONSEP KAPABILITAS DINAMIK

A. DASAR KAPABILITAS DINAMIK

Penulis-penulis sebelumnya mengungkapkan bahwa kapabilitas dinamik adalah kunci untuk keunggulan kompetitif pada manajemen strategik (Li & Liu, 2012). Kapabilitas dinamik merupakan suatu hal yang sangat penting karena lingkungan eksternal perusahaan sangat cepat sekali berubah, sehingga perusahaan memerlukan kemampuan untuk mendayagunakan sumber dayanya untuk mencapai keunggulan (Breznik & Lahovnik, 2016). Kapabilitas dinamik menjadi faktor pendorong penciptaan, evolusi dan konfigurasi ulang kemampuan yang ada dan menyebarkan yang baru untuk menghadapi perubahan lingkungan adalah tujuan akhir dan tujuan dari kemampuan dinamis, yang berusaha untuk mencapai kebugaran evolusioner dan mencegahkekakuan (Aminu, 2017). Kapabilitas dinamik cenderung merupakan proses perbaikan berkelanjutan yang memungkinkan perusahaan untuk secara bertahap mengubah basis sumber daya mereka.

Pentingnya kapabilitas dinamik dalam internasionalisasi IKM dan UKM merupakan suatu hal perlu dikaji terutama bagaimana meningkatkan *intangible asset* dan *tangible asset* untuk masuk ke pasar internasional (Heredero, 2015). Dalam kondisi bisnis yang terus berkembang dan semakin kompetitif, kapabilitas dinamik penting untuk perusahaan agar bisa bertahan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Kapabilitas dinamik penting untuk perusahaan, karena dengan kapabilitas dinamik perusahaan dapat memahami bagaimana mereka tumbuh, berkembang, berubah dan kembali berkembang dalam berbagai kondisi lingkungan bisnis (Sudarmaji & Nasip, 2017)



HASIL ANALISIS DAN KAJIAN PARA AHLI

Analisis dan penelaahan terdahulu merupakan suatu pernyataan bahwa analisis dan penelaahan yang dilakukan berbeda dengan analisis dan penelaahan sebelumnya, atau bersifat melengkapi analisis dan penelaahan yang sudah dilakukan dijadikan dasar untuk melakukan analisis dan penelaahan selanjutnya. Tabel 2.13 berikut ini merupakan tabel resume dari analisis dan penelaahan terdahulu yang berkaitan dengan topik strategi di SMEs.

Tabel 7.1 Analisis dan penelaahan Terdahulu Manajemen Stratejik Di IKM

No	Nama	Metode Analisis dan penelaahan	Objektif	Hasil
1.	Olsen (2004).	Kerangka model kontingensi; USA (2002-2003) - industri perhotelan.	Studi ini mengkaji studi tentang manajemen strategis dalam industri perhotelan dalam periode 2 tahun 2002-2003.	Banyak makalah yang ditinjau jatuh ke dalam apa yang disebut konseptual dan deskriptif. Dia menyalahkan banyak makalah dengan menyatakan bahwa jika ini adalah bagaimana tubuh sastra akan terus berkembang, orang tidak boleh optimis bahwa tubuh sastra akan tumbuh secara signifikan. Dia berpendapat bahwa



MODEL INOVASI STRATEGIS PADA INDUSTRI KECIL MENENGAH

A. GAMBARAN DAN KARAKTERISTIK IKM

Objek analisis dan penelaahan yang dikaji dalam peningkatan kinerja IKM Kopi di Indonesia meliputi variabel-variabel yang terdiri dari kinerja bisnis (*business performance*), strategi inovasi (*innovation strategic*), kapabilitas penciptaan nilai (*strategic knowledge capabilities*), kapabilitas dinamic (*Dynamic Capabilities*), orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), lingkungan eksternal (*market disrupted*), dan Sumber daya internal (*potensial company resources*) beserta dimensi-dimensinya. Variabel lingkungan eksternal (*market disrupted by innovation*) merupakan variabel yang terukur paling tinggi pencapaiannya dibandingkan variabel lainnya. Variabel lingkungan eksternal (*market disrupted by innovation*) terdiri dari 5 dimensi dan 9 indikator pertanyaan, dengan perolehan skor 4.16 dalam kinerja bisnis IKM Kopi di Indonesia.

Lingkungan persaingan pada era globalisasi ini akan ditandai perubahan secara cepat dan dinamis, menciptakan persaingan yang semakin kompetitif (Machmud & Sidharta, 2014). Globalisasi memfasilitasi kegiatan bisnis, bisnis dapat memiliki peluang yang lebih luas untuk tumbuh, dan kinerja bisnis menjadi acuan IKM adalah yang pertama dievaluasi dari IKM (Al-matari, 2014). Keberhasilan IKM pada dasarnya dijelaskan oleh kinerjanya selama periode waktu tertentu (Al-matari, 2014). Keberhasilan dalam menciptakan kinerja bisnis yang baik sangat ditentukan oleh perencanaan strategi IKM yang baik (Karel et al., 2013). Cara meningkatkan kinerja IKM selalu menjadi bidang analisis dan penelaahan penting bagi IKM (Yeniyurt, Wu, Kim, & Cavusgil, 2019).



PENUTUP

A. KESIMPULAN

Perkembangan IKM di Indonesia berpotensi strategis dalam perekonomian nasional. Salah satu sub sektor yang berpengaruh adalah IKM Kopi. Berdasarkan hal tersebut maka terdapat beberapa poin penting yang menjadi garis besar buku ini yang diantaranya:

1. Kinerja bisnis (*business performance*), strategi inovasi (*innovation strategic*), kapabilitas penciptaan nilai (*knowledge creation capabilities*), kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*), lingkungan eksternal (*market disrupted by innovation*), dan sumber daya internal (*potensial company resources*) sudah dapat dijalankan dengan baik terutama dengan adanya dukungan dengan teknologi yang modern, daya tahan bahan baku yang digunakan dan kualitas bahan baku yang berkualitas guna menciptakan hasil yang berkualitas pada pelaksanaan strategi inovasi serta kemampuan IKM dalam menyesuaikan dengan perubahan dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada.
2. Terdapat pengaruh positif dari *market disrupted by innovation* dan *potensial company resources* terhadap *dynamic capabilities*. Dalam hal ini, faktor eksternal seperti *market disrupted by innovation* dan faktor internal *potential company resources* melahirkan adanya kapabilitas IKM termasuk kapabilitas yang dinamis. Dinamika lingkungan makro perusahaan yang mempengaruhi IKM Kopi di Indonesia diakibatkan terjadinya turbulensi baik teknologi, perkembangan pasar, regulasi dan kompetensi merupakan pertimbangan dalam kapabilitas dinamik, karena kondisi eksternal memicu terjadinya kapabilitas dinamik yang diimbangi dengan kapabilitas internal IKM kopii.

DAFTAR PUSTAKA

- Abereijo, I. O., Ilori, M. O., Taiwo, K. A., & Adegbite, S. A. (2007). *Assessment of the capabilities for innovation by small and medium industry in Nigeria*. *African Journal of Business Management*, 1 (November), 209–217.
- Ahmed, Pervaiz K, & Shepherd, C. D. (2010). *Innovation Management* (1 Th Editi). New Jersey, USA: Pearson Education Inc.
- Akhlagh, E. M., Moradi, M., Mehdizade, M., & Ahmadi, N. D. (2013). *Innovation Strategies, Performance Diversity and Development: An Empirical Analysis in Iran Construction and Housing Industry*, 6(2), 31–60.
- Akmal, N., Wahab, A., & Jabar, J. (2017). *Organizational Innovation Strategy Towards Small Medium Enterprise Performance in Malaysia*. *International Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 2(7), 1–9.
- Al-Battaineh, M. (2018). *Effect of Innovation Strategies on the Functional Performance of Smes Organizations in (Hassan Industrial City)*. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 7(5), 12–18.
- Al-maskari, A., Al-maskari, M., Alqanoobi, M., & Kunjumuhamed, S. (2019). *Internal and external obstacles facing medium and large enterprises in Rusayl Industrial Estates in the Sultanate of Oman*, 3, 1–20.
- Al-matari, E. M. (2014). *The Measurements of Firm Performance' s Dimensions*, 6(1). <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Alasadi, R. (2007). *Critical Analysis And Modelling Of Small Business Performance (Case Study: Syria)*. *Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability*, III (2).
- Alegre, J., & Lapedra, R. (2011). *i s b j Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry*. <https://doi.org/10.1177/0266242611417472>
- Ali, M., Okumus, F., Cagri, I., & Law, R. (2018). *Intellectual structure of strategic management research in the hospitality management field: A co-citation analysis ☆*. *International Journal of Hospitality Management*, (September), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.006>
- Alqershi, N. (2021). *Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The me- diating role of human capital*. *Management Science Letters*, 11, 1003–1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>

- Alshanty, A. M., Emeagwali, O. L., Ibrahim, B., & Alrwashdeh, M. (2019). *Management Science Letters*, 9, 727–736.
<https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.1.016>
- Aminu, M. I. (2017). *Building Dynamic Capabilities through Entrepreneurial Orientation*, (April).
- Antony, Jiju., Uinodh, S., Gijo, U, E. (2016). *Lean Six Sigma For Small And Medium Sized Enterprises (A Pratical Guide)*.
- Anwar, M. (2018). *Business Model Innovation and SMEs Performance — Does Competitive Advantage Mediate?*, 1850057, 1–31.
<https://doi.org/10.1142/S1363919618500573>
- Apulu, I. (2011). *Drivers for Information and Communication Technology Adoption: A Case Study of Nigerian Small and Medium Sized Enterprises*, 6(5), 51–60. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p51>
- Ashrafi, R., & Murtaza, M. (2008). *Use and Impact of ICT on SMEs in Oman. Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 11(3), 125–138.
<https://doi.org/ISSN 1566-6379>
- Astuti, P. D. (2005). Hubungan Intellectual Capital dan Business Performance. *Jurnal Maksi*, 5, 34–37.
- Autio, E. (2020). *Global Entrepreneurship Index*. Washington DC, USA.
- Badan Pusat Statistik, I. (2021). *Statistik Kopi Indonesia 2020*. Jakarta, Indonesia.
- Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). *The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations*. *Economic Science*, 117(3).
<https://doi.org/10.1073/pnas.2006991117>
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). *Int. J. Production Economics Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature*. *Intern. Journal of Production Economics*, 152, 131–143.
<https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>
- Beukes, C., & Wyk, G. Van. (2016). *An investigation of the marketing performance measurement practices in Hatfield Volkswagen group*. *African Journal of Business Management*, 10(6), 131–139.
<https://doi.org/10.5897/AJBM2015.7772>
- Binti, S., Abidin, Z., Sanuri, S., Mokhtar, B., Zien, R., & Yusoff, B. (2011). A Systematic Analysis of Innovation Studies: A Proposed Framework on Relationship Between Innovation Process and Firm’s Performance, 4(2), 65–83.
- Blackburn, R. A., Hart, M., & Wainwright, T. (2014). *Small business performance: Business, strategy and owner- manager characteristics*

- Journal of Small Business and Enterprise Development Article information:*, (February). <https://doi.org/10.1108/14626001311298394>
- Bollen, K. (1989). Structural Equations with Latent Variables. No Title. New York, USA: John Wiley and Sons, Inc. Retrieved from <https://doi.org/10.1002/9781118619179>
- Bozkurt, Ö. Ç., & Kalkan, A. (2014). *Business Strategies of SME's , Innovation Types and Factors Influencing Their Innovation: Burdur Model.* EGE Academic Review, 14(2), 189–198.
- Brashears, M., Clohessy, R., Riddle, J., & Smith, W. (2015). *Economics of Entrepreneurship Course.*
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). *Dynamic Capabilities and Competitive Advantage : Finding From Case Studies. Management*, 21(Special Issue), 167–186.
- Byrne, B. M. (2012). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming.* Routledge/Taylor & Francis Group.
- C.N. Wee, J., & Y.K. Chua, A. (2013). *The peculiarities of knowledge management processes in SMEs: the case of Singapore.* <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2013-0163>
- Carr, J. (2005). *The Implementation of Technology-Based SME Management Development Programmes Diffusion of management learning technology from HE to SMEs. Educational Technology & Society*, 8(3), 206–215.
- Cavana, R., Delahaye, B., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research: Qualitative and Quantitative Methods* (3rd ed). Australia: John Wiley & Sons.
- Cerchione, R., Esposito, E., & Spadaro, M. R. (2015). *The spread of knowledge management in SMEs: A scenario in evolution. Sustainability* (Switzerland), 7(8), 10210–10232. <https://doi.org/10.3390/su70810210>
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail.* Title. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). *Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research.* *Journal of Management Studies*, 23(June). <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Ciemleja, G., & Lace, N. (2011). *The Model of Sustainable Performance of Small and Medium-sized Enterprise. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 22(5), 501–509.

- Cocca, P., & Alberti, M. (2010). *A framework to assess performance measurement systems in SMEs*.
<https://doi.org/10.1108/17410401011014258>
- Cooper, & Schindler. (2014). *Bussiners Research Method*. New York, USA: McGrawHill.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). *Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines*.
<https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- D, Yong. A, Z. (2019). The role of entrepreneurial orientation in intervening the relationship between social media usage and performance enhancement of exporter SMEs in Indonesia Yong Dirgatmo *Zarifah Abdullah and Raja Haslinda Raja Mohd . Ali, 12(2), 97–129.
- Da-yuan Li and Juan Liu. (2014). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Damanpour. (1991). *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Danneels, E. (2004). *Disruptive Technology Reconsidered: A Critique and Research Agenda*. *Journal of Product Innovation Management*, 3(2).
<https://doi.org/First published: 02 July 2004>
<https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2004.00076>.
- Darudiato, S., & Setiawan, K. (2013). *Knowledge Management: Konsep dan Metodologi*, IV (1), 11–17.
- David, F. R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Pearson.
- Desouza, K., & Awazu, Y. (2006). *Knowledge management at SMEs: five peculiarities*. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 32–43.
<https://doi.org/10.1108/13673270610650085>
- Dibrov, A. (2015). *Innovation resistance: the main factors and ways to overcome them*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 166, 92–96.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.12.489>
- Didonet, S., Simmons, G., & Di, G. (2012). *The relationship between small business market orientation and environmental uncertainty*, (January 2016). <https://doi.org/10.1108/02634501211273841>
- Dotun, F. O. (2015). *the Key Determinants of Innovation in Small and Medium Scale Enterprises in Southwestern Nigeria*. *European Scientific Journal*, 11(13), 465–480.
- Drucker, & Peter, F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship, Practice and Principles*. New York: Harper & Row Publisher.

- Durst, S. (2019). *Knowledge creation in knowledge-intensive small and medium sized enterprises* Elsa Grimsdottir * and Ingi Runar Edvardsson, 10(1), 75–94.
- Effects, N., Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by. *Organization Science*, 18(6), 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Effendi, S., & Hadiwidjojo, D. (2013). *The Effect Of Entrepreneurship Orientation On The Small Business Performance With Government Role As The Moderator Variable And Managerial Competence As The Mediating Variable On The Small Business of Apparel Industry In Cipulir Market, South Jakarta*. *IOSR Journal of Business and Management*, 8(1), 49–55.
- Ernesto, J., & Peñalba, M. (2015). *The Effect of Information and Communication Technology in Innovation Level: The Panama SMEs Case*. *Journal of Business & Economic Policy*, 2(2), 124–131.
- Evangelista, P., Esposito, E., Lauro, V., & Raffa, M. (2010). *The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms*. *Electronic Journal of Knowledge Management Volume*, 8(1), 33–42.
- Fazlzadeh, A. (2010). *An Investigation of Innovation in Small Scale Industries Located in Science Parks of Iran*. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 148–155.
- Fernando, Y., Jose, C., Jabbour, C., & Wah, W. (2019). *Resources, Conservation & Recycling Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter?* *Resources, Conservation & Recycling*, 141(July 2018), 8–20. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.09.031>
- Fitriaty, & Kurniawan, D. (2018). *Strategy for developing of small medium industry to creative industry in special culinary*, Sarolangun Regency. *Jurnal Perspektif Pembangunan Daerah* Vol., 5(3), 191–195.
- Fong, M. W. L. (2011). Chinese SMEs and Information Technology Adoption. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 8(5), 313–322. Retrieved from <http://iisit.org/Vol8/IISITv8p313-322Fong238.pdf>
- Fontana, A. (2011). Innovate We Can. Indonesia.
- Furrer, O., Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>

- G, Anggadwita., W, B, Profityo., A, Permatasari., D, T, Alamanda., M, H. (2019). *Analysis of Value Chain Model on Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Coffee Shops in Bandung*. *Analysis of Value Chain Model on Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Coffee Shops in Bandung*. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/505/1/012098>
- Ghobakhloo, M., Hong, T. S., Sabouri, M. S., & Zulkifli, N. (2012). *Strategies for Successful Information Technology Adoption in Small and Medium-sized Enterprises.* *Information, 3(4)*, 36–67. <https://doi.org/10.3390/info3010036>
- Gray, D. E. (2019). *Doing Research in the Business World: Paperback with Interactive eBook*. UK: University of Greenwich.
- Guillén, M. (2006). *The Intellectual Evolution Of Strategic Management And Its Relationship With Ethics Domènec Melé The Intellectual Evolution Of Strategic Management And Its Relationship With Ethics Domènec Melé ** Manuel Guillén **. *Business, 3(658)*.
- Hadjimonalis, & Dickson. (2000). *Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country*. *International Small Business Journal, 18(4)*.
- Hafeez, M., Wahab, A. A., Ismail, M., & Nazri, M. (2019a). *Influence of Internal and External Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Sectors in Malaysia Influence of Internal and External Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Sectors in Malaysia* Mohd Hafeez Al-Amin Abdul Wahab, Mohammad Ismail and Mohd, 9(2), 961–970. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i2/5654>
- Hafeez, M., Wahab, A. A., Ismail, M., & Nazri, M. (2019b). *The Effect of Internal Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Industry: A Pilot Study The Effect of Internal Environmental Factors on Operational Excellence of Manufacturing Industry: A Pilot Study* Mohd Hafeez Al-Amin Abdul Wahab, Mohammad Ismail and Mohd, 9(2), 1087–1099. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v9-i2/5666>
- Hair, J. F., & Black, W. C. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Editio)*. London, England: Pearson Education Inc.
- Hajric, E. (2018). *A Theoretical and Practical Guide for Knowledge Management in Your Organizations*.
- Hamdani, N. A. (2018). *Building Knowledge Creation For Making Business Competition Atmosphere in SME of Batik*. *Management Science Letters, 8*, 667–676. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.4.024>

- Hamdani, N. A., & Maulani, G. (2018). *The influence of E-WOM on purchase intentions in local culinary business sector*. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 246–250.
- Hana, U. (2013). *Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge*. *Journal of Competitiveness*, 5(1), 82–96. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.01.06>
- Harel, R. (2021). *The Impact of COVID-19 on Small Businesses' Performance and Innovation*. *Global Business Review*, 3, 1–22. <https://doi.org/10.1177/09721509211039145>
- Harrison, J. S. (2003). *Strategic Management: Of Resources and Relationships*. New York, USA: Wiley.
- Hashim, N. H., Mamat, N. A., & Nasarudin, N. (2017). SOCIAL SCIENCES & HUMANITIES Coffee Culture among Generation Y. *Pertanika J. Soc. Sci. & Hum*, 25(Spesial Issue), 39–48.
- Hatcher, L. (1994). *A step-by-step approach to using the SAS(R) system for factor analysis and structural equation modeling*. Cary, NC: SAS Institute.
- Heredero, C. D. P. (2015). *The internationalization of Spanish SMEs from the theory of dynamic capabilities. A new management structure proposal that relates the creation of competitive advantage with the key factors that drive the process*. *Esic Market Economics and Business Journal*, 46(3), 169–186. <https://doi.org/10.7200/esicm.152.0463.4i>
- Hernández, J., Hernández, Y., Collado-ruiz, D., & Cebrián-tarrasón, D. (2013). *Knowledge Creating and Sharing Corporate Culture Framework*. *Physics Procedia*, 74, 388–397. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.03.029>
- Hilmola, Olli-Pekka., Lorentz, Hari., Hilletooth, Per., Malmsten, J. (2015). *Manufacturing strategy in SMEs and its performance implications*.
- Hisrich D.Robert, Peters P. Michael, S. A. D. (2008). *Entrepreneurship* (7th editio). New York: Mc Graw.
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., & Yiu, D. W. (1999). *Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum*. <https://doi.org/10.1177/014920639902500307>
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). *Theory and practice in SME performance measurement systems*. *International Journal of Operations& Production Management*, 21(8), 1096–1115.
- ICO. (2021). Coffee Development Report 2020: "The value of coffee: Sustainability, inclusiveness and resilience of the coffee global value chain." German.
- Ihua, U. B. (2017). *SMEs Key Failure-Factors: A Comparison between the United Kingdom and Nigeria*, 8923. <https://doi.org/10.1080/09718923.2009.11892682>

- Indris, S., & Primiana, I. (2015). *Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia*. *International Journal Of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188–196.
- J. T. N. Sitanggang, S. A. S. (2013). Pengembangan Potensi Kopi Sebagai Komoditas Unggulan Kawasan Agropolitan Kabupaten Dairi Jujur T N Sitanggang Syaad Afifuddin Sembiring.
- Jaakkola, M., Parvinen, P., & Möller, K. (2007). Strategic Marketing and Its Effect on Business Performance in Three European Engineering Countries. In ... of the 36th Annual Conference of the Helsinki: Reserach Gate. Retrieved from http://www.stratmark.fi/wp-content/uploads/2008/03/Jaakkola_Parvinen_Moller.pdf
- Johannessen, J., Olsen, B., & Lumpkin, G. T. (2001). Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?, 4(1).
- Joreskog, K. G., & Sorbom, D. (1996). LISREL8: User's reference guide. Mooresville. Mooresville: Scientific Software.
- Journal, S. M. (2010). *Research Notes And Commentaries Innovation Practice And Its Performance Implications In Small And Medium Enterprises (Smes) In The Manufacturing Sector: A Resource-Based View*, 902 (December 2009), 892–902. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Julius, A. and A. K. (2016). *Strategic Management and Small and Medium Enterprises (SMEs) Development: A Review of Literature*. *Internasional Review Of Management Business Research*, 5(1), 315–335.
- Kafetzopoulos, D., Gotzamani, K., Skalkos, D. (2019). The relationship between EFQM enablers and business performance. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2018-0166>
- Kafetzopoulos, D. P. (2015). *The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies the Greek case* Journal of Manufacturing Technology Management Article information: <https://doi.org/10.1108/JMTM-12-2012-0117>
- Kalay, F., & Lynn, G. S. (2015). *The Impact Of Strategic Innovation Management Practices On Firm Innovation Performance 2. Theoretical Background And Hypotheses*, 412–429. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2015312989>
- Kao, R. (1995). *Enterpreneurship A World Wealt Trip Creativition And Value Adding Process*. Singapore: Prentice Hall.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard, Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi,. (ahasa: Peter R. Yosi Pasla, Ed.). Jakarta, Indonesia: Erlangga.

- Karami, M., & Tang, J. (2019). *i s b j Entrepreneurial orientation and SME international performance: The mediating role of networking capability and experiential learning*. <https://doi.org/10.1177/0266242618807275>
- Karel, S., Adam, P., & Radomír, P. (2013). *Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. Journal of Competitiveness, 5(4), 57–72. <https://doi.org/10.7441/joc.2013.04.04>
- Kemenkopukm, R. (2020). Rencana Strategis Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia 2020-2024. Jakarta, Indonesia.
- Kenichi, O. (1990). *The borderless world: power and strategy in the interlinked economy*. New York: New York Harper Business.
- Kenneth E. Knight. (2014). *A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process*, 40(4), 478–496.
- Kerlinger, F. N. (2006). Asas-asas Analisis dan penelaahan Behavioral. (L. R. Simatupang, Ed.) (Terjemahan). Yogyakarta Indonesia: Gadjah Mada University Press.
- Krüger, J., & Struwig, F. (2017). *The influence of the business environment on the growth of informal businesses in Uganda*, 1–10.
- Krzakiewicz, K., & Cyfert, S. (2014). *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities*, 18(2), 7–18.
- Ladokun IO, Osunwole OO, & Olaoye BO. (2013). *Information and Communication Technology in Small and Medium Enterprises: Factors affecting the Adoption and use of ICT in Nigeria*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 2(6), 2226–3624. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS>
- Lee, J., & Hsieh, C. (2010). *A Research In Relating Entrepreneurship, Marketing Capability, Innovative Capability And Sustained Competitive Advantage*, 8(9), 109–120. <https://doi.org/DOI: http://dx.doi.org/10.19030/jber.v8i9.763>
- Lekovic, Bozidar., Maric, S. (2015). *Measures of small business success / performance – importance, reliability and usability*, 43(2), 7–26. <https://doi.org/10.5937/industrija43-7209>
- Li, D., & Liu, J. (2012). *Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China*. Journal of Business Research. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.08.007>
- Lilly, Jerop., Juma, D. (2014). *Influence of Strategic Innovation on Performance of Mercial Banks in Kenya: The Case of Kenya Commercial Bank In Nairobi County*, 2(1), 1–19.
- Lin, C.-Y., & Kuo, T.-H. (2007). *The mediate effect of learning and knowledge on organizational performance*. Industrial Management & Data Systems2, 107(7), 1066–1083.

- Liñán, F., Paul, J., & Fayolle, A. (2019). *SMEs and entrepreneurship in the era of globalization: advances and theoretical approaches*.
- Lingesiya, Y. (2012). *Identifying Factors to Indicate the Business Performance of Small Scale Industries: Evidence from Sri Lanka*. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(21), 75–82.
- Llopis-Amorós, M.-P., Gil-Saura, I., Ruiz-Molina, M. E., & Fuentes-Blasco, M. (2019). *Social media communications and festival brand equity: Millennials vs Centennials*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 40(August), 134–144. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.08.002>
- López, M., & Sicilia, M. (2014). *Determinants of E-WOM influence: The role of consumers' internet experience*. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(1), 28–43. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762014000100004>
- M, S. D. M., Merrilees, B., & Miller, D. (2010). *Brand management to protect brand equity: A conceptual model*. *Journal of Brand Management*, 17(8), 605–617. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.15>
- Machmud, S. (2017). *The Effect of Motivational Entrepreneurship on Business Performance of SMEs Moderated by Process Innovation*. *Archives of Business Reserach*, 5(8), 142–150.
- Machmud, S., & Sidharta, I. (2014). *Business Models For Smes In Bandung: Swot Analysis*, 8(1), 51–61.
- MacMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in Education. A Conceptual Introduction* (5th Editio). Boston, USA: Longman.
- Mahmood, R. (2013). *Entrepreneurial Orientation and Business Performance of Women-Owned Small and Medium Enterprises in Malaysia: Competitive Advantage as a Mediator*. *International Journal of Business and Social Science*, 4(1), 82–90.
- Maholtra, K. N. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation Sixth Ed Pearson Education (Sixth edit)*. Pearson Education.
- Majama, N. S., Israel, T., & Magang, T. (2017). *Strategic Planning in Small and Medium Enterprises (SMEs): A Case Study of Botswana SMEs*. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74–103. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- Malagueño, R., Gölgeci, I., Fearne, A., & Malagueño, R. (2019). *Customer categorization, relational justice and SME performance in supermarket supply chains*. <https://doi.org/10.1108/SCM-06-2018-0237>
- Malek, M. A. (2018). Darshana Mudalige, Noor Azizi Ismail &, (October). <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0239-2>

- Mamun, A. A. L., Fazal, S. A. L. I., Mohiuddin, M., & Su, Z. (2019). *Strategic Orientations, The Mediating Effect Of Absorptive Capacity And Innovation: A Study Among Malaysian Manufacturing Smes*, 1950016, 1–25. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500166>
- Markides, C. (2005). Disruptive Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 23, 19–25.
- Martinez-martinez, A., Cegarra-navarro, J., & Garcia-perez, A. (2019). *Knowledge agents as drivers of environmental sustainability and business performance in the hospitality sector*. *Tourism Management*, 70(October 2017), 381–389. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.08.030>
- Mcdermott, C. M., & Connor, G. C. O. (2018). *Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues*. *The Journal of Product Innovation Management* 1, 19(November 2002), 424–438. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(02\)00174-1](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(02)00174-1)
- Meenakshi. (2013). *Importance of ICT in Healthcare*. *IOSR Journal of Research & Method in Education* (IOSR-JRME), 1(4), 03–08. Retrieved from www.iosrjournals.org
- Mele, C., & Russo-spina, T. (2020). *The Impact of Coronavirus on Business: Developing Service Research Agenda for a Post-Coronavirus World*. *Journal of Service Theory and Practice*, (December). <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2020-0180>
- Mitchell, R., Boyle, B., Mitchell, R., & Boyle, B. (2015). *Knowledge creation measurement methods*. <https://doi.org/10.1108/13673271011015570>
- Mittal, S., Ahmad, M., Romero, D., & Wuest, T. (2018a). *A critical review of smart manufacturing & Industry 4. 0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs)*. *Journal of Manufacturing Systems*, 49 (October), 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Mittal, S., Ahmad, M., Romero, D., & Wuest, T. (2018b). *A critical review of smart manufacturing & Industry 4. 0 maturity models: Implications for small and medium-sized enterprises (SMEs)*. *Journal of Manufacturing Systems*, 49 (June), 194–214. <https://doi.org/10.1016/j.jmsy.2018.10.005>
- Mohebi, M. M., & Farzollahzade, S. (2014). Improving Competitive Advantage and Business Performance of SMEs by Creating Entrepreneurial Social Competence. *Management Reserach*, 2(spesial Issue), 20–26.
- Monnet, F. J., & Paris-sud, U. (2019). *Intellectual property rights, complementarity and the firm' s economic performance* Liang Guo-Fitoussi, Ahmed Bounfour * and Sabrine Rekik, 9(2), 136–165.

- Morgan, N. A. (2012). *Marketing and business performance*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- Munizu, M. (2010). Pengaruh Faktor-Faktor Eksternal dan Internal Terhadap Kinerja Usaha Mikro dan Kecil (UMK) di Sulawesi Selatan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 12(1), 33–41.
- Nagy, D., Schuessler, J., & Dubinsky, A. (2016). *Defining and identifying disruptive innovations*. *Industrial Marketing Management*, 57, 119–126. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.017>
- Naukowe, Z. (2017). *The Impact Of Training On Employees*. *Zarządzanie*, 1(28), 96–109. <https://doi.org/10.17512/znycz.2017.4.1.08>
- Ndinguri, Eratis, Prieto, Leon and Machmes, K. (2012). *Human Capital Development Dynamics: The Knowledge Based Approach*. *Academy of Strategic Management Journal*, 11(2), 121–136.
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). *Building dynamic capabilities through knowledge resources*. *Tourism Management*, 40, 224–232. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.06.010>
- Nonaka, I., & Lewin, A. Y. (1994). *Dynamic Theory Knowledge of Organizational Creation*. *Organization Science*, 5(1), 14–37. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2635068>
- Nonaka, I., Peltokorpi, V., & Tomae, H. (2005). *Strategic knowledge creation: the case of Hamamatsu Photonics*. *International Journal of Technology Management*, 30(3/4), 248. <https://doi.org/10.1504/ijtm.2005.006709>
- Nur, S., Zulkiffl, A., & Perera, N. (2011). *A literature analysis on business performance for SMEs - subjective or objective measures?* In *SIBR Conference on Interdisciplinary Business and Economics Research* (pp. 1–9). Bangkok, Thailand: Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR).
- Ojokuku and Sajuyigbe. (2015). *Effect of Human Capital Development on the Performance of Small and Medium Scale Enterprises in Nigeria*. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 6(1), 88–93.
- Oladimeji Akeem Bolarinwa. (2015). *Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches*. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 13, 195–201. <https://doi.org/10.4103/1117-1936.173959>
- Omsa, S., Ridwan, M., & Jayadi, M. (2018). *The Effect of Strategic Management Practices on SME Performances in Makassar*, Indonesia. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 3(4), 71–80. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20170304.12>

- Ongori, H., & Migiro, S. O. (2010). *Information and communication technologies adoption in SMEs: literature review*. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 2(1), 93–104. <https://doi.org/10.1108/17561391011019041>
- Pearce and Robinson. (2009). *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control (11th Editi)*. New York, USA: McGraw-Hill International Edition.
- Pei, N. S. (2008). *Enhancing Knowledge Creation in Organizations*, 3, 1–6.
- Pérez-de-lema, D. G., Madrid-guijarro, A., & Silva-santos, J. L. (2018). *Influence Of The Business Environment In The Dynamics Of Innovation And In The Performance Of Smes*, 1950044. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500440>
- Pitoko, R. A. (2018, April 27). Lika-Liku Produksi Kopi Indonesia dan Strategi Meningkatkan Produktivitasnya Artikel ini telah tayang di Kompas.com dengan judul “Lika-Liku Produksi Kopi Indonesia dan Strategi Meningkatkan Produktivitasnya”, <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/27/101500626/> Retrieved from <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/04/27/101500626/>
- Raf, M. (2000). (Studi Pada Sentra Industri Kecil Batik Di Kota Jambi). *Manajemen Dan Kewirausahaan*, 14(1999), 91–101.
- Rahim, A., Bakar, A., Hashim, F., & Ahmad, H. (2009). *Distinctive Capabilities and Strategic Thrusts of Malaysia' s Institutions of Higher Learning*. *International Journal Marketing Studies*, 1(2), 158–164.
- Ramírez, A. M., Morales, V. J. G., & Rojas, R. M. (2011). *Knowledge Creation, Organizational Learning and Their Effects on Organizational Performance*. *Engineering Economics*, 22(3), 309–318. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.22.3.521>
- Raymond, L., Marchand, M., & St-pierre, J. (2013). *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal Dimensions of small business performance from the owner- manager â€TM s perspective: a re- conceptualization and empirical validation*, (June 2014), 37–41. <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.782344>
- Reguia, C. (2014). *Product Innovation and the Competitive Advantage*. *European Scientific Journal*, 1(June), 140–157.
- Remane, G., Hanelt, A., Tesch, J. A. N. F., & Kolbe, L. M. (2017). The Business Model Pattern Database — A TOOL, 21(1). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500049>
- Ricupero, R. (2001). *United Nations Conference On Trade And Development Improving The Competitiveness Of Smes In Developing Countries The Role*

- of Finance To Enhance Enterprise Development. In Improving The Competitiveness Of Smes In Developing Countries.*
- Rofiq, A., & Pramono, S. (2019). *The Role of Strategic Planning and Flexibility in Shaping SMEs Market Orientation in Turbulence Business Environment*, XXII (1), 221–236.
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). *Building Dynamic Capabilities: Innovation Driven by Organization Science*, 18(6), 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Rustemi, V. (2011). *Organizational learning and knowledge creation processes in SMEs. Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, (6), 1–21.
- Sahi, K. (2019). *Relating entrepreneurial orientation with operational responsiveness Roles of competitive intensity and.* <https://doi.org/10.1108/IJOPM-07-2018-0411>
- Samad, S. (2013). *Assessing the Contribution of Human Capital on Business Performance. International Journal of Trade, Economics and Finance*, 4(6), 393–397. <https://doi.org/10.7763/IJTEF.2013.V4.324>
- Sänger, C. (2018). State of the global coffee market. Genewa.
- Santoso, S. (2015). AMOS 22 untuk Structural Equation Modelling. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sawhney, S., Kumar, K., & G. (2019). *Adopting strategic management in higher education in India: need, challenges and ideas*, 12(2), 246–260.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2004). *A beginner's guide to structural equation modeling* (2nd ed). New Jersey, USA: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Schumpeter J. (1934). *The Theory of Economic Development. An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*. Harvard University.
- Sebiane, F. (2016). *The Contribution of Innovative Strategy in The Growth of High Technology Smes and Their Business in Dubai. International Journal of Research in Management & Business Studies (IJRMBS 2016) The*, 3(4), 2014–2017.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach 6th Edition (6th Edition). ISBN: 978-1-118-52786-3.
- Shannahan, K. L. J., & Shannahan, R. J. (2010). *Strategic Orientation and Customer Relationship Management: A Contingency Framework of CRM Success by*, 13(1), 1–12.
- Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*. (J. W. & S. Inc, Ed.). New Jersey, USA.

- Shin, D. H., & Lee, C. W. (2011). *Disruptive innovation for social change: How technology innovation can be best managed in social context*. *Telematics and Informatics*, 28(2), 86–100. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2010.08.002>
- Sonquist, J. A., & Dunkelberg, W. C. (1977). *Survey and opinion research: Procedures for processing and analysis (6th ed)*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Sousa, A. G., Maria, L., Machado, M., Freitas, E., & Helena, T. (2016). *Personal characteristics of coffee consumers and non-consumers, reasons and preferences for foods eaten with coffee among adults from the Federal District, Brazil*. *Food Science and Technology*, 36(3), 432–438.
- Stankevici, I., & Jucevicius, G. (2016). *Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework*. SOCIALINIAI MOKSLAI, 69(3), 23–31.
- Sudarmaji, E., & Nasip, I. (2017). *Evolution Knowledge Based Dynamic Capabilities: Indonesian Smes*, 1–16.
- Suprapto, B., Wahab, H. A., & Wibowo, A. J. (2009). *The Implementation of Balance Score Card for Performance Measurement in Small and Medium Enterprises: Evidence from Malaysian Health Care Services*. *The Asian Journal of Technology Management*, 2(2), 76–87.
- Surin, E. F., Wahab, I. A., Hafez, N., Halil, A., & Timothy, O. (2014). *Social Network Structure, Human Capital and Business Performance of Malaysian SMEs*. *Human Capital Journal*, 76(9), 46–50. <https://doi.org/10.7763/IPEDR>.
- Tapera, J. (2016). *The Importance of Strategic Management to Business Organizations The Importance of Strategic Management to Business Organizations*, (May).
- Tapissier, E., & Mantelet, F. (2018). *Choosing The Right Tools And Practices To Design A Knowledge Management System In A Sme Choosing The Right Tools And Practices To Design A Knowledge Management System In A Sme*, (January). <https://doi.org/10.21278/idc.2018.0190>
- Teece, D. J. (2014). *A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise*. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8–37. <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teixeira, Aurora A. C., Ferreira, C. (2018). *Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs*, (September).

- Thompson, Arthur A., 1940-; Gamble, John (John E.); Strickland, A. J. (Alonzo J. (2010). *Crafting and executing strategy: the quest for competitive advantage: concepts and cases (6 edition)*. Boston, USA: McGraw-Hill International Edition.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change (4th Editio)*. Great Britain: Wiley.
- Todorov, K., & Smallbone, D. (2014). *Handbook of Research on Strategic Management in Small and Medium Enterprises*.
- Tushman, M., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal (6th Editio)*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). *Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs*. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Uchenwamgbe, B. P. (2013). *Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria*. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 53–74.
- Umit S. Bititci. (2015). Managing The Science Business And The Art Performance.
- Villar, C. (2013). *Exploring the role of knowledge, management practices on exports: A dynamic capabilities view*. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.08.008>
- Wahyuni, E., Abubakar, K., & Ashabul, A. (2013). Analisis Citarasa Kopi Arabika Organik pada Beberapa Ketinggian Tempat dan Cara Pengolahannya di Datararan Tinggi Gayo. *Jurnal Manajemen Sumberdaya Lahan.*, 2(2008), 261–269.
- Wahyuni, S., Setyadi, D., & Hariyadi, S. (2016). *The Role of External Environment, Owner Characteristics and Mentoring for Entrepreneurship in Improving the Business Performance of Zakat Recipient in East Kalimantan - Indonesia*. *European Journal of Business and Management*, 8(15), 43–52.
- Wales, W. (2019). i s b j *Entrepreneurial orientation: International, global and cross-cultural research*. <https://doi.org/10.1177/0266242618813423>
- Wales, W. J. (2011). E T & P, (540), 1–26. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>
- Wan, N., Jadhav, V., Khanna, M., Pettersson, J., Kersmark, M., Staflund, L., ... Broekhuizen, T. (2015). *The Conceptualization of Electronic Word-of-Mouth (EWOM) and Company Practices to Monitor, Encourage, and*

- Commit to EWOM - a Service Industry Perspective.* Exjobb, 14(1), 256.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jt.5740193>
- Wang, Wen-Cheng & Lin, Chien-Hung & Chu, Y.-C. (2011). *Types of Competitive Advantage and Analysis. International Journal of Business and Management.*, 6, 100–104.
- Watanabe, C., Naveed, K., & Neittaanmäki, P. (2017). *ICT-driven disruptive innovation nurtures un-captured GDP – Harnessing women's potential as untapped resources. Technology in Society*, 51, 81–101.
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.07.007>
- Wheelan, T. L., & Hunger, J. D. (2018). *Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation and Sustainability*.
- Windrum, P., & De Berranger, P. (2010). The adoption of e-business technology by SMEs. University Business, 177–201. Retrieved from <http://hdl.handle.net/2173/93160>
- Wook, Y., & Wook, S. (2016). *Market dynamics and innovation management on Performance in SMEs: Multi-agent simulation approach. Procedia - Procedia Computer Science*, 91(ltqm), 707–714.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.07.060>
- Wu, Y., & Wang, C. (2009). *The Impacts of Internal and External Environments on Subsidiary's Capabilities. In International Conference on Business management and Information Technology Application.* BMITA.
- Yamane, T. (1967). *Statistics: An Introductory Analysis*, 2nd Edition (2nd Editio). New York: arper and Row.
- Yang, C. W., Fang, S. C., & Lin, J. L. (2010). *Organizational knowledge creation strategies: A conceptual framework. International Journal of Information Management*, 3(30), 231–238. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.08.005>
- Yang, X. (2014). Different choice of strategic innovation among companies in China market. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2014-0006>
- Yeniyurt, S., Wu, F., Kim, D., & Cavusgil, S. T. (2019). *Information technology resources, innovativeness, and supply chain capabilities as drivers of business performance: A retrospective and future research directions. Industrial Marketing Management*, (xxxx), 0–1.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.03.008>
- Zach, F. J., Nicolau, J. L., & Sharma, A. (2020). *Disruptive innovation, innovation adoption and incumbent market value: The case of Airbnb. Annals of Tourism Research*, 80 (May 2019), 102818.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102818>

- Zieba, M., Bolisani, E., & Scarso, E. (2016). *Emergent approach to knowledge management by small companies: multiple case-study research.* <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0271>
- Zikmund, W. G. (2003). *Business research methods* (7th ed). New York, USA: The Dryden Press.
- Zoroja, J. (2016). *Impact of ICTs on Innovation Activities: Indication for selected European countries.* *Naše gospodarstvo/Our Economy*, 62(3), str. 39-51. <https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0017>

PROFIL PENULIS

Dr. Nizar Alam Hamdani, S.E., M.M., M.T., M.Si., M.Kom



Penulis dilahirkan di Kabupaten Garut Provinsi Jawa Barat pada tanggal 23 Desember 1977, beliau adalah anak kedua dari pasangan Prof. Dr. H. Aam Hamdani (alm) dan Dra. Hj. Empat Patimah Sambas, S.Pd. Penulis menempuh pendidikan dimulai dari SDN Tarogong Garut (lulus tahun 1989), melanjutkan ke SMP Negeri 1 Garut (lulus tahun 1992) dan pendidikan SMA di SMAN 4 Bandung (lulus tahun 1995). Pada tahun 1995, beliau masuk ke Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan (lulus tahun 1999). Tahun 2001 melanjutkan Program Magister Manajemen di Institut Manajemen Telkom atau STMB (lulus tahun 2003) selain itu pada tahun 2002, beliau mengikuti kuliah pada Program Pascasarjana S-2 Program Studi Teknik Industri di Institut Teknologi Bandung (lulus tahun 2004) dan pada tahun 2007 beliau menyelesaikan pula program Magister Administrasi Negara di Universitas Pasundan. Pada tahun 2006 beliau melanjutkan dan menyelesaikan studi S-3nya di Program Studi Administrasi Pendidikan, Universitas Pendidikan Indonesia. Selain itu pada tahun 2021 beliau juga telah menyelesaikan studi S-3nya untuk yang kedua kali di Program Doktor Ilmu Manajemen, Universitas Pendidikan Indonesia. Selain itu penulis juga menyelesaikan program magister Sistem Informasi pada tahun 2022 di STMIK LIKMI Bandung. Penulis juga aktif mengikuti pendidikan non-formal dan sertifikasi profesi pada tingkat nasional maupun internasional. Saat ini penulis aktif dan tercatat sebagai Dosen Tetap di Universitas Garut dengan spesialisasi keilmuan Manajemen Keuangan, Manajemen Stratejik, Teknik Industri, Teknologi Pendidikan, Sistem Informasi Bisnis dan Kewirausahaan. Selain menjadi Dosen Tetap, penulis saat ini aktif dalam pengelolaan perguruan tinggi seperti menjadi Rektor Institut Pendidikan Indonesia Garut dan Wakil Rektor II Universitas Garut. Dalam kinerja publikasi ilmiah, penulis tercatat aktif menulis dan mempublikasikan karya ilmiahnya pada Jurnal Internasional Bereputasi dan pada Jurnal Nasional Terakreditasi serta buku. Selain itu juga penulis aktif menjadi Reviewer pada Jurnal Internasional Terakreditasi dan Jurnal Nasional Terakreditasi.

Model Inovasi Strategis

Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Industri Kecil dan Menengah

Persaingan global membuat perusahaan berjuang untuk mempertahankan keberlanjutan bisnis, seperti yang dialami oleh IKM di negara berkembang. Sebagai tulang punggung industri, IKM sering menghadapi tantangan dan hambatan yang berbeda dari perusahaan besar. Kinerja IKM di Indonesia menjadi sebuah isu yang menarik untuk diteliti, dimana sebagian besar IKM ini berada pada zona pengembangan kewirausahaan di Indonesia.

Kewirausahaan adalah faktor penting untuk memajukan sebuah bangsa. Selama lebih dari tiga dekade, minat ilmiah dalam orientasi kewirausahaan terus tumbuh pesat. Orientasi kewirausahaan dalam konteks kewirausahaan internasional baru-baru ini mendapatkan momentum, sebagian besar karena meningkatnya globalisasi pasar.

Kewirausahaan internasional pada prosesnya merupakan sebuah bentuk penemuan, pemberlakuan, evaluasi, dan eksploitasi peluang lintas batas negara untuk menciptakan dan menangkap value. Maka dari itu kondisi dinamis memungkinkan sebuah IKM untuk melakukan inovasi untuk mencapai kinerja bisnis yang diharapkan dan strategi inovasi ini memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan pertumbuhan IKM/UKM. Strategi inovasi berkaitan dengan respon strategi perusahaan dalam mengadopsi inovasi.