



Available at :

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/ekonika>

EkoNika
Jurnal Ekonomi Universitas Kediri

Enhancing SME's Performance based on Innovation Culture, Innovation Capability, and Strengthened by the External Environment

Nur Khusniyah Indrawati¹, Atmaya Fitra Alfathya²

¹Universitas Brawijaya

²Universitas Brawijaya

ABSTRACT

Article History:

Received: 20 July 2024

Revised: 15 August 2024

Published: 30 September 2024

Keywords:

*Innovation culture;
Innovation capability; SME's
performance; External
environment*

The research aims to examine the mediation role of innovation capability in the relationship between innovation culture and SME's performance. Furthermore, this study also examines the moderation role of external environment. Population of this study consists of Food and Beverage SME in Jawa Timur. There are 276 companies were selected as the research sample. The PLS-SEM was used for data analysis. The results indicates that all of the proposed hypotheses are accepted. This result proves that SME's performance is determined by innovation culture directly and through external environment. External environment also plays an important role on SME's performance. The implication of this study shows how important innovation culture to support SME's activity in the dynamic external environment

INTRODUCTION

UMKM memberikan dampak positif dalam pertumbuhan perekonomian negara, terutama pada negara berkembang seperti Indonesia (Mazur & Zaborek, 2016; Michaelis, Aladin, & Pollack, 2018). Selain menciptakan lapangan kerja, UMKM juga menjadi pilar ekonomi yang kuat bagi setiap negara (Muisyo & Qin, 2021). Dalam ASEAN Investment Report (2022) dikatakan bahwa Indonesia memiliki UMKM dengan jumlah terbanyak di ASEAN dengan total mencapai 65,46 juta unit (databooks, 2021). Tidak hanya itu saja, pengaruh UMKM terhadap perekonomian terlihat nyata melalui besarnya kontribusi yang diberikan dalam Produk Domestik Bruto (PDB). Setiap tahunnya, UMKM Indonesia dapat berkontribusi lebih dari 60% pada PDB (UMKMindonesia.id).

Di sisi lain, pesatnya globalisasi saat ini telah merubah kehidupan bisnis UMKM secara keseluruhan. Globalisasi tidak hanya membuka pintu untuk akses pasar yang lebih luas, namun juga menghantarkan UMKM kepada tantangan yang semakin kompleks. Semakin banyak kompetitor serta beragamnya teknologi yang digunakan akan menciptakan persaingan ketat di pasar (Muisyo & Qin, 2021). Dalam hal ini, *competitive advantage* dari setiap UMKM menjadi sangat penting guna meningkatkan peluang untuk bertumbuh, mengoptimalkan keuntungan (Sharma et al., 2021), dan membedakan dirinya dengan pesaing. *Competitive advantage* itu sendiri dapat diciptakan oleh beberapa hal salah satunya adalah inovasi (Ferreira, Coelho, & Moutinho, 2020; Muisyo & Qin, 2021; Sharma et al., 2021).

Perusahaan yang dapat bertahan di pasar adalah mereka yang senantiasa berinovasi. Tanpa adanya inovasi, sebuah produk, layanan, dan merek akan kehilangan keunikannya (Rajapathirana & Hui, 2018). Kunci kesuksesan inovasi seringkali terkait erat dengan keberadaan budaya inovasi dalam perusahaan. Perusahaan dengan *innovation culture* yang kuat cenderung menerima perubahan dan melihatnya sebagai peluang untuk bertumbuh. Selain itu, mereka juga dapat mengembangkan produk, layanan baru, dan metode baru untuk mengatasi masalah, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, kepuasan pelanggan, serta daya saing (Mazur & Zaborek, 2016; Muisyo & Qin, 2021).

Dalam hal ini, *innovation capability* juga perlu diperhatikan. *Innovation capability* ialah kapasitas suatu perusahaan untuk menggabungkan serta mengubah sumber daya dan pengetahuan yang dimilikinya menjadi produk baru. pengetahuan yang dimiliki menjadi produk baru (Ramdan et al., 2022). *Innovation capability* dalam produk, manajerial, pasar, dan proses diprediksi memiliki peran mediasi dalam hubungan antara *innovation culture* dengan kinerja UMKM. Hal tersebut dikarenakan dengan memiliki *innovation culture* yang baik, UMKM dapat mengembangkan kapabilitas inovasi mereka yang pada gilirannya dapat memengaruhi kinerja serta *competitive advantage* dari UMKM tersebut (Nusair, Al-Azri, Alfarhan, Al-Muharrami, & Nikhashemi, 2022).

Tidak hanya faktor internal, namun faktor eksternal juga berperan dalam kesuksesan UMKM. Lingkungan bisnis tempat perusahaan beroperasi bersifat sangat

dinamis dan tidak pasti (Muisyo & Qin, 2021) yang ditandai dengan perubahan cepat dalam tren dan permintaan pasar. Faktor – faktor eksternal ini seperti *market turbulence*, *competitive intensity*, dan *technological turbulence*. Tanpa adanya rencana dan pengelolaan yang baik, perubahan – perubahan dalam lingkungan eksternal dapat merusak kinerja UMKM (Sudjatmoko, Ichsan, Astriani, Mariani, & Clairine, 2023). Oleh karena itu, UMKM perlu untuk terus memindai informasi terbaru tentang lingkungan mereka dan segera menyesuaikan sumber daya, kemampuan, serta strategi mereka dengan lingkungan eksternal (Muisyo & Qin, 2021). Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, dampak inovasi terhadap kinerja UMKM sangat tergantung pada sejauh mana UMKM tersebut dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dari lingkungan eksternal.

LITERATURE REVIEW

Inovasi

Joseph Schumpeter (1934) menyatakan bahwa inovasi merupakan kekuatan utama untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Inovasi tidak hanya terkait dengan perubahan ataupun pengembangan pada produk namun juga perubahan dan pengembangan dalam hal proses, pasar, sumber daya, dan struktur organisasi. Schumpeter juga memperkenalkan konsep “*creative destruction*” yang menjelaskan bahwa inovasi dapat mengubah segala sesuatu menjadi lebih baik, efektif, dan efisien. Pengusaha memainkan peran yang sangat penting dalam hal menghadirkan inovasi. Pengusaha harus mampu mengidentifikasi peluang inovasi dan memanfaatkannya. Hal tersebut bertujuan untuk menciptakan dampak positif bagi keberlanjutan usaha dan juga pertumbuhan ekonomi.

SME's Performance

Kinerja bisnis merupakan variabel yang digunakan untuk mengukur kesuksesan suatu bisnis (Arsawan et al., 2022; Ramdan et al., 2022). Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan perusahaan (Fu et al., 2021). Nusair et al., (2022) berpendapat kinerja bisnis adalah output atau hasil aktual dari perusahaan yang diperbandingkan dengan sasaran atau tujuan yang ditetapkan. Adapun definisi lain dari kinerja adalah kategori luas yang mencerminkan seberapa baik sebuah

perusahaan dapat mencapai operasi pasar, pertumbuhan, dan tujuan keuangan dalam waktu tertentu (Sudjatmoko et al., 2023). Secara khusus, kinerja perusahaan dapat diukur dari perspektif keuangan dan non – keuangan (Ramdan et al., 2022). Mengacu pada beberapa definisi di atas, kinerja UMKM dapat disimpulkan sebagai ukuran keberhasilan dari UMKM dalam mencapai tujuan yang dapat diukur melalui aspek pemasaran, SDM, dan keuangan. Oleh karenanya, *SMEs performance* dapat diukur menggunakan indikator *customer satisfaction*, *employee morale*, *market share*, *sales growth*, dan *profitability*.

Customer satisfaction adalah penilaian keseluruhan dari pelanggan berdasarkan pengalamannya (Özkan, Süer, Keser, & Kocakoç, 2020). *Customer satisfaction* juga merujuk pada tingkat terpenuhinya harapan dalam pembelian dan pengalaman pembelian oleh konsumen (Zakari & Ibrahim, 2021). *Employee morale* didefinisikan sebagai tingkat semangat dan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan UMKM tempat mereka bekerja (Mutharasi & Thaiyalnayaki, 2022). Seorang karyawan yang merasa nyaman dengan tempat kerjanya akan merasa puas, termotivasi, dan memiliki semangat kerja yang tinggi (Amrutha, 2022). Selanjutnya, *market share* merupakan elemen kunci untuk mengetahui posisi di pasar (Hoskins & Carson, 2022). Perusahaan dengan *market share* terbesar adalah mereka yang menguasai pasar atau sering disebut dengan *market leader*. Sementara itu, *sales growth* mengacu pada peningkatan penjualan atau pendapatan selama periode waktu tertentu. Indikator terakhir, profitabilitas, diartikan sebagai keuntungan keseluruhan yang berhasil diperoleh pada satu periode.

Innovation Culture

Menurut Mazur & Zaborek (2016) budaya adalah nilai, keyakinan, persepsi, pikiran, dan praktik bersama yang membentuk cara sebuah organisasi melakukan kegiatan dan interaksi. Sementara itu, inovasi dapat diartikan sebagai melakukan sesuatu yang berbeda (Fu et al., 2021). Oleh karenanya dapat disimpulkan bahwa *innovation culture* adalah landasan budaya di dalam organisasi yang merangsang pengembangan dan implementasi ide-ide baru.

Innovation culture dapat diamati melalui *creativity & risk taking*; *internal cooperation*; dan *learning focus*. Dalam inovasi, kreativitas dapat dianggap sebagai bahan bakar dalam melakukan inovasi (Mazur & Zaborek, 2016). Artinya, ketika individu atau

karyawan memiliki kreativitas yang tinggi, mereka akan lebih mudah untuk menciptakan ide - ide baru yang kemudian dapat diimplementasikan secara langsung. Begitu juga dengan *risk taking*, keberanian dalam mengambil risiko adalah sifat yang mendukung inovasi (Mazur & Zaborek, 2016). Selanjutnya, *Internal cooperation* diekspresikan dalam berbagai bentuk, termasuk kerjasama antar departemen, pembagian kekuasaan, pengambilan keputusan partisipatif, pertukaran dan berbagi pengetahuan, komitmen dan saling kepercayaan dalam organisasi, kerja tim, serta interaksi dengan orang lain (Mazur & Zaborek, 2016). Keberhasilan inovasi seringkali tergantung pada sejauh mana individu dan tim dapat bekerja sama dalam pencetusan ide baru. Lebih lanjut, dalam Mazur & Zaborek (2016) dikatakan bahwa *learning focus* melibatkan penciptaan lingkungan yang mendorong individu untuk terus belajar. Apabila karyawan merasa didukung untuk terus belajar, hal tersebut akan membuat karyawan menjadi lebih mudah untuk menemukan ide baru ataupun menemukan solusi atas perubahan - perubahan yang ada di lingkungan bisnis.

Innovation Capability

Innovation capability yaitu kapasitas untuk mengintegrasikan dan mengubah sumber daya serta pengetahuan yang dimiliki menjadi produk baru (Xu, Wu, Gu, & Ullah, 2023). Saunila dalam (Arsawan et al., 2022) menyatakan bahwa kemampuan untuk berinovasi adalah potensi inovasi yang dapat direalisasikan oleh perusahaan. Penelitian ini menyimpulkan *innovation capability* sebagai kemampuan karyawan dan perusahaan dalam menerapkan pengetahuan dan mengelola sumber daya untuk menciptakan keterbaruan. *Innovation capability* merupakan sumber daya internal terpenting untuk mencapai kinerja superior (Perna, Baraldi, & Waluszewski, 2015), pertumbuhan penjualan, profitabilitas, dan pangsa pasar (Canbul & Cemberci, 2023).

Innovation capability dapat dikategorikan dalam beberapa kelompok yaitu *innovation capability* dalam produk, manajerial, proses, serta pemasaran. Inovasi produk adalah kegiatan untuk meningkatkan atau menambahkan aspek baru pada produk yang telah ada sebelumnya (Canbul & Cemberci, 2023). Kemudian, inovasi manajerial merupakan implementasi metode organisasi baru pada perusahaan, organisasi, atau hubungan eksternal (Rajapathirana & Hui, 2018). Berikutnya, inovasi proses ialah penggunaan teknik, metode, aliran, dan peralatan baru dalam proses

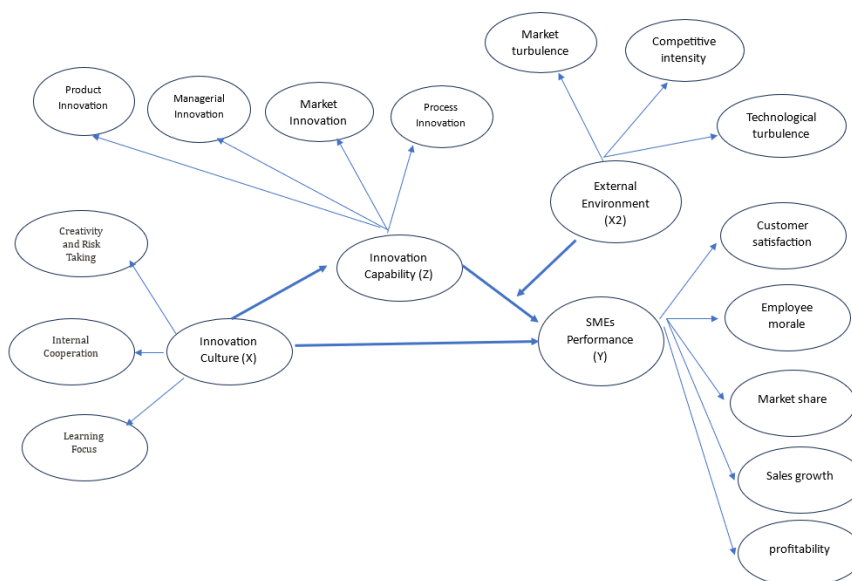
produksi (Afuah, 2020). Terakhir, inovasi pemasaran merupakan pengembangan dalam bidang pemasaran dengan cara menemukan terobosan media baru untuk melakukan pemasaran (Purwanto, 2023).

External Environment

Lingkungan eksternal memberikan pengaruh besar terhadap produktivitas suatu perusahaan (Fu et al., 2021). Namun, lingkungan eksternal bersifat tidak pasti dan sangat mudah untuk berubah sehingga memberikan tantangan tersendiri untuk pelaku usaha. Sebuah bisnis dan UMKM perlu senantiasa menyesuaikan strategi dan sumber daya yang dimiliki dengan keadaan lingkungan (García-Sánchez IM, Hussain N, Martínez-Ferrero J, & Ruiz-Barbadillo E, 2019). Perubahan pada lingkungan eksternal seperti perubahan kebutuhan serta keinginan pelanggan baru dapat mendukung inovasi inkremental (Nguyen, Larimo, & Wang, 2019). Dalam hal ini, perubahan pada lingkungan eksternal dapat diamati melalui beberapa indikator seperti turbulensi pasar, turbulensi teknologi, dan intensitas kompetitif (Jaworski & Kohli, 1993). Dengan memahami keadaan lingkungan eksternal, sebuah bisnis dapat mengembangkan strategi yang adaptif dan inovatif guna menyesuaikan diri. Pada akhirnya, bisnis tersebut dapat mempertahankan kelangsungan usaha, memiliki *competitive advantage*, dan berpotensi untuk meningkatkan kinerja.

Berikut merupakan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian ini:

Gambar 1. Kerangka Konsep



Sumber: Elaborasi Peneliti (2024)

Penelitian ini mengajukan beberapa hipotesis sebagai berikut:

H1: *Innovation Culture* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Capability*

H2: *Innovation Culture* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs Performance*

H3: *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs Performance*

H4: *Innovation Capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs Performance* dengan moderasi *External Environment*

H5: *Innovation Culture* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs Performance* melalui *Innovation Capability*

METHODS

Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research*. Populasi dalam penelitian ini mencakup UMKM yang berada di Jawa Timur. Sampel diambil dengan menggunakan teknik *purposive sampling* pada UMKM yang telah melakukan inovasi dan memiliki budaya inovasi serta kapabilitas inovasi. Ukuran sampel didapat sebanyak 276. Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dari responden UMKM Jawa Timur menggunakan instrumen kuesioner. Sementara itu, data sekunder untuk melengkapi informasi diperoleh dari Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Timur. Skoring data pada penelitian ini menggunakan Skala *Likert* 5 poin. Selanjutnya, dilakukan *pilot test* berupa uji validitas dan uji reliabilitas pada instrumen penelitian. Metode analisis data mencakup analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. dengan bantuan perangkat lunak *SmartPLS 3.0*. Pengujian PLS meliputi pengujian *outer model*, *inner model*, pengujian hipotesis, pengujian mediasi, dan pengujian moderasi.

RESULTS

Deskripsi karakteristik responden bermanfaat untuk mengetahui gambaran umum dari responden yang diamati. Distribusi frekuensi karakteristik responden disajikan pada Tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif

No	Karakteristik	Jumlah (n)	Persen (%)
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	107	38.8%
2	Perempuan	169	61.2%
Usia			
1	≤20 tahun	13	4.7%
2	>20 - 25 tahun	75	27.2%



3	>25 - 30 tahun	46	16.7%
4	>30 tahun	142	51.4%
Jumlah Tenaga Kerja			
1	≤10 orang	93	33.7%
2	11-15 orang	139	50.4%
3	16-20 orang	34	12.3%
4	21-25 orang	9	3.3%
5	>25 orang	1	0.4%
Umur Perusahaan			
1	1 - 3 tahun	98	35.5%
2	>3 - 5 tahun	52	18.8%
3	>5 tahun	126	45.7%
Total		276	100%

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Hasil deskripsi karakteristik responden dikeatuhi bahwa mayoritas responden adalah perempuan. Hasil deskripsi karakteristik responden berdasarkan usia menunjukkan bahwa 51,4% responden berusia >30 tahun. Hasil deskripsi karakteristik responden berdasarkan jumlah tenaga kerja menunjukkan bahwa 50,4% responden memiliki tenaga kerja sebanyak 11-15 orang. Hasil deskripsi karakteristik responden berdasarkan umur perusahaan diperoleh bahwa 126 perusahaan atau 45,7% berumur >5 tahun.

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil uji distribusi frekuensi terlihat pada tabel berikut:

Tabel 2. Hasil Deskripsi Innovation Culture (ICU)

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
ICU1.1	0	0%	4	1%	32	12%	151	55%	89	32%	4.178
ICU1.2	1	0%	3	1%	27	10%	141	51%	104	38%	4.246
ICU1.3	4	1%	17	6%	50	18%	121	44%	84	30%	3.957
ICU1.4	1	0%	19	7%	39	14%	141	51%	76	28%	3.986
ICU1.5	6	2%	19	7%	48	17%	109	39%	94	34%	3.964
Creativity and Risk Taking (ICU1)											4.066
ICU2.1	1	0%	2	1%	29	11%	132	48%	112	41%	4.275
ICU2.2	0	0%	3	1%	42	15%	131	47%	100	36%	4.188
ICU2.3	0	0%	2	1%	23	8%	139	50%	111	40%	4.312
ICU2.4	0	0%	2	1%	36	13%	127	46%	111	40%	4.257
Learning Focus (ICU2)											4.258
ICU3.1	0	0%	4	1%	33	12%	131	47%	108	39%	4.243
ICU3.2	0	0%	1	0%	14	5%	148	54%	113	41%	4.351
ICU3.3	0	0%	6	2%	35	13%	121	44%	114	41%	4.243
Internal Cooperation (ICU3)											4.279
Innovation Culture ICU											4.201

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Data *innovation culture* (ICU) diperoleh menggunakan kuesioner dengan tiga indikator dengan total pertanyaan sebanyak 12 item. Secara keseluruhan diperoleh

rata-rata sebesar 4,201 yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap variabel *innovation culture* (ICU) dalam tingkat yang sangat baik.

Tabel 3. Hasil Deskripsi Innovation Capability (Z)

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Z1.1	1	0%	5	2%	51	18%	152	55%	67	24%	4.011
Z1.2	1	0%	8	3%	35	13%	156	57%	76	28%	4.080
Product innovation (Z1)											4.045
Z2.1	1	0%	8	3%	47	17%	134	49%	86	31%	4.072
Z2.2	2	1%	8	3%	51	18%	120	43%	95	34%	4.080
Managerial innovation (Z2)											4.076
Z3.1	0	0%	8	3%	43	16%	129	47%	96	35%	4.134
Z3.2	1	0%	7	3%	55	20%	131	47%	82	30%	4.036
Process innovation (Z3)											4.085
Z4.1	0	0%	5	2%	25	9%	147	53%	99	36%	4.232
Z4.2	1	0%	7	3%	47	17%	128	46%	93	34%	4.105
Marketing innovation (Z4)											4.168
Innovation Capability (Z)											4.094

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Data *innovation capability* (Z) diperoleh menggunakan kuesioner dengan empat indikator dengan total pertanyaan sebanyak 8 item. Secara keseluruhan diperoleh rata-rata sebesar 4,094 yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap variabel *innovation capability* (Z) dalam tingkat yang baik.

Tabel 4. Hasil Deskripsi External Environment (EE)

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
EE1.1	1	0%	13	5%	38	14%	154	56%	70	25%	4.011
EE1.2	2	1%	20	7%	56	20%	114	41%	84	30%	3.935
EE1.3	4	1%	16	6%	36	13%	124	45%	96	35%	4.058
EE1.4	0	0%	2	1%	39	14%	165	60%	70	25%	4.098
EE1.5	2	1%	6	2%	53	19%	133	48%	82	30%	4.040
EE1.6	0	0%	6	2%	44	16%	143	52%	83	30%	4.098
Market Turbulence (EE1)											4.040
EE2.1	1	0%	11	4%	39	14%	152	55%	73	26%	4.033
EE2.2	1	0%	3	1%	36	13%	144	52%	92	33%	4.170
EE2.3	4	1%	9	3%	72	26%	114	41%	77	28%	3.909
EE2.4	0	0%	0	0%	35	13%	162	59%	79	29%	4.159
EE2.5	3	1%	15	5%	93	34%	79	29%	86	31%	3.833
Technological Turbulence (EE2)											4.021
EE3.1	4	1%	3	1%	35	13%	126	46%	108	39%	4.199
EE3.2	3	1%	8	3%	35	13%	127	46%	103	37%	4.156
EE3.3	2	1%	13	5%	48	17%	122	44%	91	33%	4.040
EE3.4	2	1%	12	4%	35	13%	136	49%	91	33%	4.094
EE3.5	2	1%	10	4%	47	17%	146	53%	71	26%	3.993
EE3.6	0	0%	0	0%	78	28%	112	41%	86	31%	4.029
Competitive Intensity (EE3)											4.085
External Environment (EE)											4.049

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Data *external environment* (EE) diperoleh menggunakan kuesioner dengan tiga indikator dengan total pertanyaan sebanyak 17 item. Secara keseluruhan diperoleh rata-rata sebesar 4,094 yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap variabel *external environment* (EE) dalam tingkat yang baik.

Tabel 5. Hasil Deskripsi SME's Performance (SP)

Item	STS		TS		N		S		SS		Mean
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
SP1	0	0%	6	2%	54	20%	145	53%	71	26%	4.018
SP2	0	0%	5	2%	45	16%	140	51%	86	31%	4.112
SP3	0	0%	4	1%	48	17%	139	50%	85	31%	4.105
SP4	0	0%	5	2%	48	17%	148	54%	75	27%	4.062
SP5	0	0%	4	1%	56	20%	141	51%	75	27%	4.040
SMEs Performance (SP)											4.067

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Data *SMEs performance* (SP) diperoleh menggunakan kuesioner dengan lima indikator dengan total pertanyaan sebanyak 5 item. Secara keseluruhan diperoleh rata-rata sebesar 4,067 yang menunjukkan bahwa responden memiliki persepsi terhadap variabel *SMEs performance* (SP) dalam tingkat yang baik.

Hasil Uji Partial Least Square

Hasil Uji Outer Model

Uji *outer model* berfungsi untuk memastikan bahwa alat pengukuran yang digunakan layak (valid dan reliabel).

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dapat diamati pada nilai *standardized loading factor*.

Tabel 6. Hasil Uji Validitas Konvergen First Order

Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	Syarat	Ket.
Innovation Culture (ICU)	Creativity and risk taking (ICU1)	ICU1.1	0.716	>0.70	Terpenuhi
		ICU1.2	0.738	>0.70	Terpenuhi
		ICU1.3	0.834	>0.70	Terpenuhi
		ICU1.4	0.838	>0.70	Terpenuhi
		ICU1.5	0.832	>0.70	Terpenuhi
Learning focus (ICU2)	Learning focus (ICU2)	ICU2.1	0.754	>0.70	Terpenuhi
		ICU2.2	0.840	>0.70	Terpenuhi
		ICU2.3	0.805	>0.70	Terpenuhi
		ICU2.4	0.815	>0.70	Terpenuhi
Internal cooperation (ICU3)	Internal cooperation (ICU3)	ICU3.1	0.816	>0.70	Terpenuhi
		ICU3.2	0.813	>0.70	Terpenuhi
		ICU3.3	0.816	>0.70	Terpenuhi
Innovation Capability (Z)	Product innovation (Z1)	Z1.1	0.865	>0.70	Terpenuhi
		Z1.2	0.849	>0.70	Terpenuhi
	Managerial innovation (Z2)	Z2.1	0.875	>0.70	Terpenuhi
		Z2.2	0.856	>0.70	Terpenuhi
	Process innovation (Z3)	Z3.1	0.867	>0.70	Terpenuhi
		Z3.2	0.847	>0.70	Terpenuhi

Variabel	Indikator	Item	Loading Faktor	Syarat	Ket.
	Marketing innovation (Z4)	Z4.1	0.892	>0.70	Terpenuhi
		Z4.2	0.856	>0.70	Terpenuhi
External Environment (EE)	Market Turbulence (EE1)	EE1.1	0.799	>0.70	Terpenuhi
		EE1.2	0.826	>0.70	Terpenuhi
	Technological Turbulence (EE2)	EE1.3	0.721	>0.70	Terpenuhi
		EE1.4	0.735	>0.70	Terpenuhi
		EE1.5	0.785	>0.70	Terpenuhi
		EE1.6	0.717	>0.70	Terpenuhi
		EE2.1	0.772	>0.70	Terpenuhi
		EE2.2	0.722	>0.70	Terpenuhi
	Competitive Intensity (EE3)	EE2.3	0.809	>0.70	Terpenuhi
		EE2.4	0.751	>0.70	Terpenuhi
		EE2.5	0.749	>0.70	Terpenuhi
		EE3.1	0.847	>0.70	Terpenuhi
		EE3.2	0.871	>0.70	Terpenuhi
		EE3.3	0.840	>0.70	Terpenuhi
SMEs Performance (SP)	Customer Satisfaction (SP1)	EE3.4	0.805	>0.70	Terpenuhi
		EE3.5	0.810	>0.70	Terpenuhi
	Employee Morale (SP2)	EE3.6	0.707	>0.70	Terpenuhi
		SP1	0.805	>0.70	Terpenuhi
	Market Share (SP3)	SP2	0.814	>0.70	Terpenuhi
	Sales Growth (SP4)	SP3	0.868	>0.70	Terpenuhi
Profitability (SP5)	SP4	0.901	>0.70	Terpenuhi	
		SP5	0.856	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Hasil uji validitas konvergen *first order* menunjukkan nilai loading faktor dari indikator lebih dari 0,700 sehingga indikator dari variabel dinyatakan valid.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Konvergen Second Order

Variabel	Indikator	Loading Faktor	Syarat	Ket.
Innovation	Creativity and risk taking (ICU1)	0.930	>0.70	Terpenuhi
Culture (ICU)	Learning focus (ICU2)	0.914	>0.70	Terpenuhi
	Internal cooperation (ICU3)	0.883	>0.70	Terpenuhi
Innovation Capability (Z)	Product innovation (Z1)	0.840	>0.70	Terpenuhi
	Managerial innovation (Z2)	0.873	>0.70	Terpenuhi
	Process innovation (Z3)	0.871	>0.70	Terpenuhi
	Marketing innovation (Z4)	0.847	>0.70	Terpenuhi
External Environment (EE)	Market Turbulence (EE1)	0.921	>0.70	Terpenuhi
	Technological Turbulence (EE2)	0.912	>0.70	Terpenuhi
	Competitive Intensity (EE3)	0.904	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Hasil uji validitas konvergen *second order* menunjukkan nilai loading faktor dari indikator lebih dari 0,700 sehingga indikator dari variabel dinyatakan valid.

Tabel 8. Hasil Uji Validitas Konstruk

Variabel	Indikator	AVE	Syarat	Ket.
Innovation	Creativity and risk taking (ICU1)	0.630	>0.50	Terpenuhi
Culture (ICU)	Learning focus (ICU2)	0.646	>0.50	Terpenuhi
	Internal cooperation (ICU3)	0.664	>0.50	Terpenuhi

Innovation	Product innovation (Z1)	0.735	>0.50	Terpenuhi
Capability (Z)	Managerial innovation (Z2)	0.749	>0.50	Terpenuhi
	Process innovation (Z3)	0.734	>0.50	Terpenuhi
	Marketing innovation (Z4)	0.764	>0.50	Terpenuhi
	External	Market Turbulence (EE1)	0.585	>0.50
Environment (EE)	Technological Turbulence (EE2)	0.580	>0.50	Terpenuhi
	Competitive Intensity EE3)	0.664	>0.50	Terpenuhi
	SMEs Performance (SP)	0.721	>0.50	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Uji validitas konstruk dengan mengamati nilai *AVE* menunjukkan nilai lebih dari 0,500 sehingga semua variabel telah memenuhi validitas konstruk.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 9. Hasil Uji Validitas Diskriminan

	ICU	Z	EE	SP	Ket.
ICU	0.732				Terpenuhi
Z	0.538	0.740			Terpenuhi
EE	0.529	0.468	0.712		Terpenuhi
SP	0.443	0.409	0.342	0.849	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Uji validitas diskriminan dengan melihat nilai akar *AVE* menunjukkan hasil bahwa nilai akar *AVE* (cetak tebal) lebih besar dari nilai korelasi antar variabel laten, sehingga *innovation culture* (ICU), *innovation capability* (Z), *external environment* (EE), dan *SMEs performance* (SP) telah lolos validitas diskriminan.

Uji Reliabilitas Konstruk

Tabel 10. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Indikator	Composite Reliability	Syarat	Ket.
Innovation Culture (ICU)	Creativity and risk taking (ICU1)	0.630	>0.70	Terpenuhi
	Learning focus (ICU2)	0.646	>0.70	Terpenuhi
	Internal cooperation (ICU3)	0.664	>0.70	Terpenuhi
Innovation Capability (Z)	Product innovation (Z1)	0.735	>0.70	Terpenuhi
	Managerial innovation (Z2)	0.749	>0.70	Terpenuhi
	Process innovation (Z3)	0.734	>0.70	Terpenuhi
	Marketing innovation (Z4)	0.764	>0.70	Terpenuhi
External Environment (EE)	Market Turbulence (EE1)	0.585	>0.70	Terpenuhi
	Technological Turbulence (EE2)	0.580	>0.70	Terpenuhi
	Competitive Intensity EE3)	0.664	>0.70	Terpenuhi
SMEs Performance (SP)		0.721	>0.70	Terpenuhi

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Uji reliabilitas yang diamati dari nilai *Composite Reliability* menunjukkan hasil lebih dari 0,70 sehingga setiap variabel *innovation culture* (ICU), *innovation capability* (Z), *external environment* (EE), dan *SMEs performance* (SP) telah memenuhi reliabilitas konstruk.

Hasil Uji Inner Model

Uji inner model bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel

laten berdasarkan teori substantif.

R-Square (R²)

Tabel 11. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel terikat	R Square	R Square Adjusted
Innovation Capability (Z)	0.290	0.287
SMEs Performance (SP)	0.258	0.247

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Koefisien determinasi pada pengaruh antara *innovation culture* (ICU) terhadap *innovation capability* (Z) adalah 0,290, artinya pengaruh terhadap *innovation capability* (Z) dapat dijelaskan sebesar 29,0% oleh *innovation culture* (ICU), sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya.

Koefisien determinasi pada pengaruh antara *innovation culture* (ICU), *innovation capability* (Z), dan moderasi *external environment* (EE) terhadap *SMEs performance* (SP) adalah sebesar 0,258 yang artinya pengaruh terhadap *SMEs performance* dapat dijelaskan sebesar 25,8% oleh *innovation culture*, *innovation capability*, dan moderasi *external environment*, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya.

Q-Square (Q²)

Dalam mengukur *predictive relevance* dari model struktural secara keseluruhan digunakan perhitungan nilai *Q-square* (Q²). Perhitungan nilai *Q-square* adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.290) (1 - 0.258)$$

$$Q^2 = 0.463$$

Hasil perhitungan menunjukkan nilai *Q-square* sebesar 0,473, lebih besar dari 0,35, sehingga dinyatakan bahwa model struktural memiliki *predictive relevance* yang kuat.

Uji Effect Size (f²)

Tabel 12. Hasil Uji Effect Size (f²)

Variabel bebas	Innovation Capability (Z)	SMEs Performance (SP)
Innovation Culture (ICU)	0.407	0.065
Innovation Capability (Z)		0.042
External Environment (EE)		0.010
Innovation Capability (Z) * External Environment (EE)		0.020

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

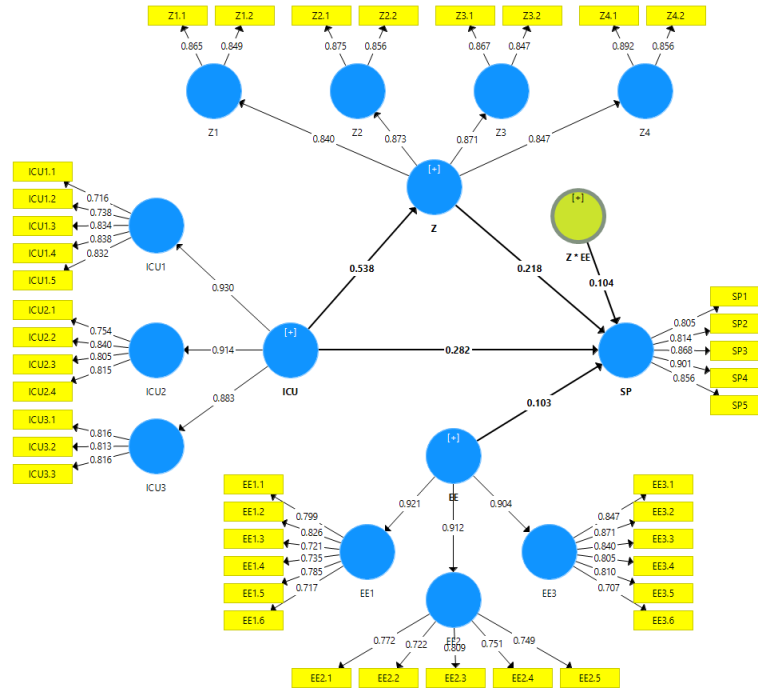
Hasil pengujian *effect size* menunjukkan bahwa pengaruh antar variabel diperoleh *f²* lebih dari nol yang menunjukkan pengaruh moderat pada level struktural.



Pengembangan Model Penelitian

Hasil pengujian menggunakan *Partial Least Square (PLS)* untuk mengetahui pengaruh antar variabel disajikan pada gambar 2.

Gambar 2. Diagram Jalur



Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Pengujian Hipotesis

Tabel 13. Hasil Uji Hipotesis

No	Pengaruh	Koef. Jalur	T	P	P
1	ICU → Z	0.538	9.803	0.000	Signifikan
2	ICU → SP	0.282	3.608	0.000	Signifikan
3	Z → SP	0.218	2.606	0.009	Signifikan
4	Z * EE → SP	0.104	1.987	0.047	Signifikan
5	ICU → Z → SP	0.117	2.379	0.018	Signifikan

Sumber: Data Penelitian Diolah (2024)

Hasil dan pembahasan uji hipotesis dijabarkan sebagai berikut.

1. Pengaruh Innovation Culture terhadap Innovation Capability

Mengacu pada hasil penelitian, *innovation culture* ditemukan berpengaruh signifikan terhadap *innovation capability*. Semakin baik *innovation culture* pada sebuah organisasi akan diikuti dengan semakin baik *innovation capability*. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Feng, Liu, Tang, & Wang, 2023; Hanifah, Halim, Ahmad, &

Zadeh, 2020; Khattak, 2022). Menurut Khattak (2022), organisasi yang memiliki budaya inovasi di tempat kerja akan lebih konsisten dalam melakukan kegiatan inovasi dan meningkatkan kinerja serta kemampuan inovasi mereka. Hal ini juga sejalan dengan Carrillat et al., (2004) dalam (Iranmanesh, Kumar, Foroughi, Mavi, & Min, 2021) yang menyatakan bahwa *innovation culture* sebagai bagian dari budaya organisasi disorot menjadi pendorong utama dalam berinovasi.

Hasil *outer loading* tertinggi pada variabel *innovation culture* didapati pada item dari indikator *learning focus* yang menyebutkan bahwa pelatihan karyawan adalah investasi dan bukan pengeluaran. Hal ini berarti bahwa pelatihan karyawan adalah salah satu bagian terpenting dalam mengukur *innovation culture* UMKM. Pelatihan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan wawasan, kemampuan, peluang, dan cara – cara baru dalam menjalankan bisnis mereka (Lijauco, Gajendran, Brewer, & Rasoolimanesh, 2020). Menurut Hanifah et al., (2020), dengan mengadopsi budaya inovasi, karyawan akan lebih mudah untuk saling berbagi informasi yang dapat meningkatkan kemampuan dalam penciptaan dan pengimplementasian ide baru. Selain itu, temuan ini berhasil mengkonfirmasi teori inovasi oleh Schumpeter (1943) yang mengatakan bahwa pengusaha memiliki peran penting dalam mendorong inovasi. Pengusaha, termasuk UMKM, harus mampu memanfaatkan kombinasi dari berbagai sumber daya yang dimiliki guna mendorong inovasi dan menciptakan keterbaruan dalam produk, manajerial, pasar, dan proses.

2. Pengaruh Innovation Culture terhadap SMEs Performance

Temuan dalam studi ini juga menjelaskan bahwa *innovation culture* signifikan memengaruhi *SMEs performance*. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya (Arsawan et al., 2022; Michaelis et al., 2018; Muisyo & Qin, 2021; Sharma et al., 2021). Menurut Alosani & Al-Dhaafri (2020) *innovation culture* dapat menimbulkan peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing. Sebuah UMKM yang ingin mencapai kinerja yang baik harus memiliki *innovation culture* dalam kegiatan operasional sehari – hari, salah satunya adalah dengan cara meningkatkan kreativitas dan keberanian dalam mengambil risiko. Kreativitas adalah bahan bakar dalam inovasi (Mazur & Zaborek, 2016). Apabila UMKM mampu menyediakan wadah untuk mengasah kreativitas dan juga berani mengambil risiko dalam mengimplementasikan ide,

UMKM tersebut cenderung untuk selalu mengedepankan inovasi dan mendorong terjadinya inovasi inkremental yang dapat mencetak keunggulan bersaing (Ferreira et al., 2020; Muisyo & Qin, 2021; Sharma et al., 2021). Terlebih lagi, inovasi inkremental cenderung membutuhkan biaya yang lebih kecil dibanding dengan inovasi radikal sehingga dapat membawa pengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Lebih lanjut, temuan ini mendukung teori inovasi oleh Schumpeter (1943) yang menjelaskan bahwa inovasi merupakan pendorong utama bagi kinerja dan keberlanjutan suatu bisnis. Artinya, inovasi tidak hanya sekedar menghasilkan aspek keterbaruan saja namun juga menciptakan keunggulan bersaing yang dapat menjaga eksistensi perusahaan. Dengan adanya budaya inovasi, UMKM menjadi lebih mudah untuk melakukan berbagai pembaruan dan perbaikan, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing serta kinerja secara keseluruhan.

3. Pengaruh Innovation Capability terhadap SMEs Performance

Temuan juga membuktikan bahwasanya *innovation capability* berpengaruh signifikan pada *SMEs performance*. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Choi, Han, & Kwak, 2021; Iranmanesh et al., 2021; Rajapathirana & Hui, 2018). Dalam hal ini, *innovation capability* merujuk pada kemampuan perusahaan dan UMKM dalam mengimplementasikan ide baru. Menurut Iranmanesh et al., (2021) *innovation capability* memberikan kontribusi yang besar kepada *competitive advantage* dan kinerja melalui pengembangan produk dan layanan baru, serta peningkatan pada proses produksi dan manajemen. Menindaklanjuti hal tersebut, hasil *loading factor* menunjukkan bahwa *managerial innovation* dan *process innovation* adalah faktor yang memberikan pengaruh paling besar dalam mengukur *innovation capability*. Artinya, selain berinovasi dalam hal produk dan pemasaran, UMKM juga harus memiliki kemampuan untuk senantiasa mengembangkan ide baru dan berinovasi dalam hal manajerial dan proses. Inovasi manajerial dapat dilakukan dengan mengadopsi praktik manajerial yang baru seperti mengubah struktur organisasi, mengadopsi cara kerja yang baru, dan lainnya. Sedangkan inovasi proses dapat dilakukan dengan mengadopsi teknologi baru guna memangkas waktu produksi. Oleh karena itu, UMKM yang memiliki *innovation capability* dalam berbagai aspek, akan lebih berpotensi untuk mencapai kinerja yang unggul. Dengan begitu, temuan ini berhasil

memperkuat teori inovasi oleh Schumpeter (1943) yang menjelaskan bahwa terdapat beberapa jenis inovasi yang dapat meningkatkan kinerja diantaranya adalah inovasi produk, inovasi proses, inovasi pasar, inovasi sumber daya, dan inovasi organisasi. Dengan *innovation capability* yang baik, UMKM dapat mengimplementasikan ide - ide pada berbagai jenis inovasi tersebut. Kemampuan yang baik dalam berinvestasi juga dapat mendorong UMKM untuk meningkatkan efisiensi dan memperkuat posisi kompetitif, yang pada akhirnya membawa dampak positif pada kinerja UMKM.

4. Pengaruh Innovation Capability terhadap SMEs Performance dengan moderasi External Environment

Temuan selanjutnya membuktikan bahwa *innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap *SMEs performance* dengan moderasi *external environment*. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya (Fu et al., 2021; Nguyen et al., 2019; Otache & Mahmood, 2015). Menurut Fu et al., (2021), *external environment* dapat memperkuat hubungan antara inovasi dan kinerja. Hal ini dikarenakan apabila UMKM memiliki *innovation capability* yang mumpuni, mereka akan memanfaatkan kemampuan tersebut untuk merespon perubahan yang ada di lingkungan eksternal dengan berinovasi. UMKM akan menganggap perubahan tersebut sebagai peluang untuk mencapai kinerja yang lebih unggul.

Dalam penelitian ini, indikator *competitive intensitu* menjadi faktor terkuat dalam menilai variabel *external environment*. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat persaingan yang terjadi di pasar akan membawa dampak yang besar terhadap kinerja UMKM. Sifat dinamis yang ada di pasar harus disikapi oleh UMKM dengan lebih kreatif dan inovatif. Untuk itu, supaya kinerja UMKM dapat meningkat, mereka tidak boleh hanya berfokus kepada bagaimana cara mencari keuntungan, namun juga berusaha untuk berinovasi dalam membuat pasar yang baru (Fu et al., 2021) dengan diikuti promosi yang menarik. Dengan begitu temuan ini menkonfirmasi bahwa pengaruh *innovation capability* terhadap kinerja UMKM akan semakin besar apabila UMKM mampu memindai dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada pada lingkungan eksternal. Lebih lanjut, temuan ini juga berhasil mendukung teori inovasi oleh Schumpeter (1943) yang menyatakan bahwa inovasi seringkali terkait dengan *creative destruction*, yaitu proses dalam mengganti metode lama dengan metode

terbaru yang lebih efektif dan efisien. *Innovation capability* yang mumpuni yang diikuti dengan dengan kemampuan UMKM dalam menganalisis perubahan yang ada, dapat menghadirkan hal - hal baru dalam segala aspek, yang pada gilirannya mendorong kinerja UMKM yang lebih baik.

5. Pengaruh Innovation Culture terhadap SMEs Performance melalui Innovation Capability

Berdasarkan hasil analisis *indirect effect* diketahui bahwa *innovation capability* memediasi *innovation culture* terhadap *SMEs performance* secara parsial. Hal ini dapat diartikan bahwa *innovation capability* secara tidak langsung menjadi penghubung antara *innovation culture* terhadap *SMEs performance*. Temuan ini sejalan dengan teori inovasi Schumpeter (1943), yang menyatakan bahwa inovasi adalah kunci untuk mendorong kinerja yang lebih baik. Dalam hal ini, UMKM yang memiliki budaya inovasi akan memiliki kinerja yang baik apabila mereka memiliki kemampuan yang mumpuni dalam inovasi. Artinya, *innovation capability* menjadi elemen penting yang menghubungkan bagaimana ide - ide yang ada diterjemahkan menjadi hasil yang nyata. Tanpa adanya *innovation capability*, *innovation culture* saja tidak cukup untuk memastikan kinerja yang unggul. Pernyataan tersebut didukung oleh temuan penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa *innovation culture* menjadi pendorong penting dalam kinerja organisasi karena dapat menciptakan tindakan inovatif yang pada gilirannya dapat memimbulkan peningkatan kinerja dan keunggulan bersaing (Alosani & Al-Dhaafri, 2020).

CONCLUSIONS AND SUGGESTIONS

Dengan memperhatikan temuan penelitian, dapat disimpulkan jika semua hipotesis yang diajukan terbukti. Hal ini menunjukkan bahwa *SMEs performance* dapat ditentukan oleh *innovation culture* secara langsung maupun melalui *innovation capability*. *External environment* juga memegang peranan penting dalam memperkuat pengaruh *innovation capability* terhadap *SMEs performance*. Implikasi hasil penelitian ini menunjukkan betapa pentingnya budaya inovasi dalam meningkatkan kinerja UMKM, terlebih apabila didukung oleh *innovation capability* yang mumpuni. Selain itu, dalam kondisi lingkungan eksternal yang dinamis dan penuh ketidakpastian,

kemampuan untuk merespon dan menyesuaikan diri melalui inovasi juga menjadi kunci utama dalam menjaga performa UMKM.

Beberapa saran yang dapat dilakukan oleh pelaku UMKM guna menjaga kinerjanya, antara lain:

- 1) UMKM perlu untuk senantiasa membangun budaya inovasi yang kuat dalam lingkungan kerja, baik dalam aspek kreativitas dan keberanian mengambil risiko, fokus pembelajaran, dan kerja sama internal.
- 2) UMKM perlu untuk senantiasa meningkatkan kemampuan inovasinya. Hal ini perlu dilakukan supaya karyawan dan perusahaan dapat mengelola dan menerapkan pengetahuan serta sumber daya yang dimiliki untuk menciptakan keterbaruan dalam hal produk, manajerial, proses, maupun pemasaran.
- 3) UMKM perlu untuk mengadopsi strategi *agile* supaya dapat bertahan di pasar dengan keadaan lingkungan eksternal yang terus berubah.

Saran untuk peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan model dan variabel lain yang lebih bervariasi. Peneliti selanjutnya juga disarankan untuk memperluas cakupan penelitian dari segi karakteristik responden, ukuran sampel, dan lokasi penelitian.

BIBLIOGRAPHY

- Afuah, A. (2020). *Innovation management-strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Alosani, M. S., & Al-Dhaafri, H. S. (2020). An empirical examination of the relationship between benchmarking, innovation culture and organisational performance using structural equation modelling. *TQM Journal*, 33(4), 930–964. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2020-0034>
- Amrutha, D. (2022). IMPACT OF EMPLOYEE MORALE ON ORGANISATIONAL SUCCESS WITH RESPECT TO ACCENTURE, BENGALURU. *RIMS Journal of Management*, 6(2), 47–62.
- Arsawan, I. W. E., Koval, V., Rajiani, I., Rustiarini, N. W., Supartha, W. G., & Suryantini, N. P. S. (2022). Leveraging knowledge sharing and innovation culture into SMEs sustainable competitive advantage. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(2), 405–428. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0192>

- Canbul, A., & Cemberci, M. (2023). Innovation Capability as Key to Competitive Advantage: Relation of Product Innovation Capability, Process Innovation Capability, and Firm Performance. *Journal of International Trade*, 9(1), 134–142.
- Choi, S. K., Han, S., & Kwak, K. T. (2021). Innovation capabilities and the performance of start-ups in Korea: The role of government support policies. *Sustainability (Switzerland)*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116009>
- Feng, J., Liu, B., Tang, J., & Wang, Q. (2023). The Emergence of the Contractor's Innovation Capability at Project Level: An Agent-Based Modeling Approach. *Buildings*, 13(12). <https://doi.org/10.3390/buildings13122941>
- Ferreira, J., Coelho, A., & Moutinho, L. (2020). Dynamic capabilities, creativity and innovation capability and their impact on competitive advantage and firm performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *Technovation*, 92, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.11.004>
- Fu, Q., Sial, M. S., Arshad, M. Z., Comite, U., Thu, P. A., & Popp, J. (2021). The inter-relationship between innovation capability and SME performance: the moderating role of the external environment. *Sustainability*, 13(16), 1–14. <https://doi.org/10.3390/su13169132>
- García-Sánchez IM, Hussain N, Martínez-Ferrero J, & Ruiz-Barbadillo E. (2019). Impact of disclosure and assurance quality of corporate sustainability reports on access to finance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(4), 834–848.
- Hanifah, H., Halim, H. A., Ahmad, N. H., & Zadeh, A. V. (2020). Can internal factors improve innovation performance via innovation culture in SMEs? *Benchmarking: An International Journal*, 27(1), 382–405. <https://doi.org/10.1108/BIJ-06-2018-0174>
- Hoskins, J. D., & Carson, S. J. (2022). Industry conditions, market share, and the firm's ability to derive business-line profitability from diverse technological portfolios. *Journal of Business Research*, 149, 178–192. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.026>
- Iranmanesh, M., Kumar, K. M., Foroughi, B., Mavi, R. K., & Min, N. H. (2021). The impacts of organizational structure on operational performance through innovation capability: innovative culture as moderator. *Review of Managerial Science*, 15(7), 1885–1911. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00407-y>
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). OK-2- Market Orientation antecedence and consequences (Environment). *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Khattak, A. (2022). Hegemony of digital platforms, innovation culture, and E-commerce marketing capabilities: The innovation performance perspective. *Sustainability*, 14(1), 1–13. <https://doi.org/10.3390/su14010463>

- Lijauco, F., Gajendran, T., Brewer, G., & Rasoolimanesh, S. M. (2020). Impacts of culture on innovation propensity in small to medium enterprises in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3).
- Mazur, J., & Zaborek, P. (2016). Organizational culture and open innovation performance in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Poland. *International Journal of Management and Economics*, 51(1), 104–138. <https://doi.org/10.1515/ijme-2016-0022>
- Michaelis, T. L., Aladin, R., & Pollack, J. M. (2018). Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. *Journal of Business Venturing Insights*, 9, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2018.04.001>
- Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM'S green performance through green HRM: The moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production*, 289, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125720>
- Mutharasi, K., & Thaiyalnayaki, M. (2022). A STUDY ON EMPLOYEES' MORALE IN MANUFACTURING COMPANIES-IN AND AROUND CHENNAI. 20, 9437–9441. <https://doi.org/10.14704/nq.2022.20.6.NQ22923>
- Nguyen, H. Le, Larimo, J., & Wang, Y. (2019). Control, innovation and international joint venture performance: The moderating role of internal and external environments. *International Business Review*, 28(6). <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101591>
- Nusair, K., Al-Azri, H. I., Alfarhan, U. F., Al-Muharrami, S., & Nikhashemi, S. R. (2022). Strategic capabilities and firm performance in Omani manufacturing and service SMEs. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(6), 1118–1142. <https://doi.org/10.1108/JEEE-12-2020-0460>
- Otache, I., & Mahmood, R. (2015). Corporate entrepreneurship and business performance: The role of external environment and organizational culture: A proposed framework. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4S3), 524–531. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n4s3p524>
- Özkan, P., Süer, S., Keser, İ. K., & Kocakoç, İ. D. (2020). The effect of service quality and customer satisfaction on customer loyalty: The mediation of perceived value of services, corporate image, and corporate reputation. *International Journal of Bank Marketing*, 38(2), 384–405. <https://doi.org/10.1108/IJBM-03-2019-0096>
- Perna, A., Baraldi, E., & Waluszewski, A. (2015). *Is the value created necessarily associated with money? On the connections between an innovation process and its monetary dimension: The case of Solibro's thin-film solar cells*. 46, 108–121.
- Purwanto, E. N. (2023). Pengaruh Kompetensi Manajer melalui Kapabilitas Inovasi terhadap Tipe Inovasi UKM Berorientasi Ekspor di Indonesia. *INOBIS: Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 6(4).

- Rajapathirana, R. P. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation and Knowledge*, 3(1), 44–55. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.06.002>
- Ramdan, M. R., Aziz, N. A. A., Abdullah, N. L., Samsudin, N., Singh, G. S. V., Zakaria, T., ... Ong, S. Y. Y. (2022). SMEs Performance in Malaysia: The Role of Contextual Ambidexterity in Innovation Culture and Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031679>
- Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., & Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127039>
- Sudjatmoko, A., Ichsan, M., Astriani, M., Mariani, & Clairine, A. (2023). The Impact of COVID-19 Pandemic on the Performance of Indonesian MSME with Innovation as Mediation. *Cogent Business and Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2179962>
- Xu, R., Wu, J., Gu, J., & Ullah, R. T. (2023). How inter-firm cooperation and conflicts in industrial clusters influence new product development performance? The role of firm innovation capability. *Industrial Marketing Management*, 111, 229–241. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.04.009>
- Zakari, A. A., & Ibrahim, U. A. (2021). Impact of customer satisfaction on business performance of SME's in Nigeria. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(5), 46–51. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i5.1291>