

## FAKTOR YANG MEMPENGARUHI INOVASI LAYANAN DAN INTERNASIONALISASI TERHADAP PROFITABILITAS UMKM DI INDONESIA

**Putri Sahara\***

*Management, Universitas Internasional Batam, Indonesia*

**Suyono Saputra**

*Management, Universitas Internasional Batam, Indonesia*

**\*Penulis Korespondensi**

Putri Sahara

[2141090.putri@uib.ac.id](mailto:2141090.putri@uib.ac.id)

### ARTICLE INFO

#### Article history :

**Received:**

02 January 2025

**Revised:**

03 July 2025

**Accepted:**

26 August 2025

### ABSTRACT (11PT)

*This study aims to analyze the factors influencing service innovation, internationalization, and profitability of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Indonesia. Specifically, it examines the role of entrepreneurial orientation dimensions—innovativeness, proactiveness, and risk-taking—as well as human capital in fostering internationalization and service innovation. The research employs a quantitative approach using Structural Equation Modeling (SEM) with the SmartPLS software, analyzing data collected from 140 MSMEs engaged in international activities. The findings reveal that risk-taking and skill & know-how have a significant positive influence on internationalization, while innovativeness and proactiveness show significant negative effects. Surprisingly, service innovation has a negative impact on profitability, indicating that the costs associated with implementing service innovation may outweigh short-term benefits. Furthermore, creativity, proactiveness, and human capital do not significantly influence service innovation, suggesting that additional resources, technology, and strategic planning are needed to strengthen service innovation efforts. These results emphasize the importance of risk management, strategic planning, and skill development in supporting MSME internationalization and innovation. Policymakers and stakeholders must provide financial incentives, technological support, and capacity-building programs to enhance MSME competitiveness in global markets.*

Keywords: Service Innovation, Internationalization, Profitability, Entrepreneurial Orientation, Human Capital.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki kontribusi besar terhadap perekonomian global. Mayoritas bisnis di dunia adalah UMKM, yang berperan vital dalam menciptakan lapangan kerja dan mendorong pertumbuhan ekonomi. (Ullah Khan et al., 2024)

Laporan Statistik UMKM Indonesia 2020 mengemukakan UMKM memegang peranan yang sangat penting dalam perekonomian Indonesia. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia, UMKM di Indonesia tercatat lebih dari 64 juta unit dan menyumbang sekitar 60% dari Produk Domestik Bruto (PDB) nasional serta menciptakan 97% lapangan pekerjaan di Indonesia. Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan, UMKM di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, terutama dalam hal inovasi, internasionalisasi, dan profitabilitas yang relatif rendah

Inovasi layanan merupakan salah satu strategi penting yang dapat membantu UMKM bertahan dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif. Inovasi layanan tidak hanya berfokus pada peningkatan kualitas produk, tetapi juga pada penyempurnaan pengalaman pelanggan melalui peningkatan layanan yang lebih efisien dan efektif. Seiring dengan perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi, teknologi informasi (digitalisasi) dan perubahan dalam pola konsumsi masyarakat juga mempengaruhi jalannya inovasi dan internasionalisasi UMKM. Pada era digital ini, UMKM perlu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan yang ada agar tetap kompetitif, terutama dalam aspek pemasaran dan distribusi produk (Santhosh & Bala Subrahmanya, 2020)

Selain inovasi layanan, **internasionalisasi** menjadi langkah penting bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan profitabilitas (Shin & Kim, 2021). Sebagai upaya UMKM untuk memperbesar hasil dari inovasi yang dikembangkan, UMKM biasanya melakukan internasionalisasi. (Do et al., 2023). Dalam hal Internasionalisasi, bagi UMKM semakin menjadi langkah penting untuk meraih peluang pasar yang lebih luas dan meningkatkan profitabilitas. Tingkat internasionalisasi yang lebih tinggi sering kali berhubungan dengan peningkatan eksposur terhadap pasar internasional, yang dapat membuka peluang untuk meningkatkan penjualan dan profitabilitas. Namun, beberapa studi juga menunjukkan bahwa terlalu cepat atau agresif dalam melakukan internasionalisasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, bahkan mengarah pada penurunan profitabilitas, jika tidak diimbangi dengan kesiapan dan strategi yang matang (Vuorio et al., 2020)

Faktor penting lainnya yang mendukung internasionalisasi adalah **orientasi kewirausahaan (entrepreneurial orientation/EO)**, yang mencakup dimensi inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko. EO memungkinkan UMKM untuk lebih siap dalam menghadapi perubahan pasar, merancang strategi inovatif, dan mengambil keputusan berani dalam mengeksplorasi pasar baru UMKM yang memiliki EO lebih tinggi akan lebih sukses di pasar internasional karena mereka memiliki kemampuan untuk merancang

strategi inovatif yang memberikan keunggulan kompetitif, memilih teknologi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan di pasar luar negeri, dan siap menghadapi risiko bisnis yang terkait dengan penerapan strategi dan teknologi baru di pasar tersebut. Dengan demikian, tingkat internasionalisasi dipengaruhi oleh sikap kewirausahaan yang dimiliki oleh perusahaan. (Brouthers et al. 2015 dalam penelitian (Alayo et al., 2019).

Di sisi lain, modal manusia (*human capital*) juga memiliki peran yang tidak kalah penting dalam mendukung inovasi dan internasionalisasi UMKM. SDM yang terampil dan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang pasar global dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam menghadapi tantangan internasionalisasi. Penelitian oleh (Vuorio et al., 2020) menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki tenaga kerja terampil dan berpengalaman lebih cenderung sukses dalam mengembangkan inovasi layanan yang dapat diterima di pasar internasional.

Ketidakpastian ekonomi saat ini membuat penting bagi organisasi untuk mengandalkan modal intelektual, terutama *human capital*, untuk memperoleh keunggulan kompetitif. *Human Capital* memungkinkan karyawan untuk mengakses dan menerapkan pengetahuan serta pengalaman yang ada untuk menciptakan ide-ide baru dan menemukan peluang baru. Berinteraksi dengan karyawan memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas mereka secara efektif, yang berujung pada inovasi layanan yang lebih kompetitif. (Tsou & Chen, 2020)

Namun, meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan di negara maju, studi tentang UMKM di Indonesia, khususnya terkait dengan inovasi layanan, internasionalisasi, dan profitabilitas, masih terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menganalisis pengaruh orientasi kewirausahaan, modal manusia, inovasi layanan, dan tingkat internasionalisasi terhadap profitabilitas UMKM di Indonesia.

Penelitian ini juga didorong oleh keinginan untuk memperluas batasan penelitian sebelumnya (Vuorio et al., 2020) yang hanya terbatas pada satu sektor industri. Sebaliknya, studi ini akan mengkaji berbagai sektor industri UMKM di Indonesia, memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi inovasi layanan, internasionalisasi, dan profitabilitas UMKM di negara berkembang, khususnya di Indonesia. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih komprehensif mengenai kebijakan dan strategi yang perlu diterapkan oleh UMKM dalam menghadapi tantangan global serta meningkatkan daya saing mereka.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Entrepreneurial Orientation (EO)***

*Entrepreneurial Orientation (EO)* adalah sebuah konsep yang menggambarkan sikap strategis suatu perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman pasar melalui perilaku yang berisiko, inovatif, dan proaktif (Miller, 1983).

Inovasi merujuk pada upaya aktif perusahaan untuk menemukan dan memperkenalkan penawaran serta cara-cara baru dalam berbisnis. Pengambilan risiko berarti menjelajahi produk atau layanan baru yang menyimpang dari metode yang sudah terbukti sebelumnya, sedangkan proaktivitas merujuk pada kemampuan untuk bertindak lebih awal dalam menghadapi tren baru dan perubahan yang tidak terduga. (Miller, 2011; Covin & Wales, 2019; Purkayastha et al., 2021)

Teori EO pertama kali diusulkan oleh (Miller, 1983), yang kemudian diadaptasi dan dikembangkan oleh (Covin & Wales, 2019). Sejak itu, EO telah diterima sebagai salah satu konstruk utama dalam literatur manajemen strategis dan kewirausahaan. EO menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang kuat lebih cenderung untuk berinovasi dan bereaksi lebih cepat terhadap perubahan pasar, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa dengan EO yang kuat, sebuah perusahaan dapat menjadi lebih inovatif. (Arianti Gunawan et al., 2023)

Orientasi kewirausahaan (EO) memiliki pengaruh yang lebih kompleks terhadap kinerja, yaitu non-linear, bukan linear seperti yang sebelumnya diperkirakan dimana peningkatan EO akan diikuti dengan peningkatan kinerja secara konsisten. (Luu & Ngo, 2019)

Selain itu, (Ullah Khan et al., 2024) menunjukkan bahwa keberhasilan UMKM sering kali tidak tercapai karena kurangnya EO, dengan banyak UMKM yang tidak menjalankan strategi yang tepat. Salah satu faktor penting lainnya dalam keberhasilan UMKM adalah kemampuan untuk mengenali peluang. Ketika UMKM dapat dengan cepat mengidentifikasi peluang dan bertindak untuk memanfaatkannya, ini akan meningkatkan profitabilitas, pertumbuhan, keberhasilan, dan daya saing mereka. Secara keseluruhan, EO terus dianggap sebagai faktor kunci dalam mendorong pertumbuhan dan keberhasilan bisnis, terutama dalam konteks UMKM yang beroperasi di pasar yang dinamis dan kompetitif.

### **Internasionalisasi**

Menurut (Alayo et al., 2019) Internasionalisasi merupakan sebuah tindakan kewirausahaan karena melibatkan identifikasi dan pemanfaatan peluang bisnis baru di lingkungan yang baru, yang memadukan penerimaan risiko dan kemampuan untuk berinovasi.

### ***Human Capital (HC)***

*Human capital* (modal manusia) adalah faktor utama dalam organisasi yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kemampuan inovatif karyawan. Karyawan menghasilkan *intellectual capital* (modal intelektual) melalui kompetensi dan sikap mereka. Dalam ekonomi berbasis pengetahuan saat ini, human capital lebih penting daripada aset fisik dalam menambah nilai perusahaan. Sebelumnya, faktor utama dalam perekonomian adalah tanah, tenaga kerja, modal, dan aset fisik, tetapi

sekarang, kemampuan karyawan dalam menghasilkan pengetahuan dan inovasi menjadi kunci kesuksesan perusahaan di pasar yang kompetitif. (AlQershi, 2021)

*Human capital* (modal manusia) terutama *top management* UMKM yang mencerminkan profesionalisme memiliki peranan penting dalam mendukung keputusan strategis perusahaan, termasuk dalam hal internasionalisasi. Meskipun UMKM menghadapi banyak tantangan saat melakukan ekspansi internasional, keberadaan *top management* dapat meningkatkan penjualan internasional melalui koneksi pribadi dan pengalaman bisnis internasional, menjadikannya lebih menguntungkan dibandingkan perusahaan yang tidak. (Bužavaitė & Korsakienė, 2021) .

### ***Service Innovation (SI)***

*Service Innovation (SI)*/Inovasi layanan dalam penelitian ini dibagi berdasarkan tingkat perubahan dalam penawaran layanan, yaitu inovasi radikal (perubahan besar) dan inkremental (perubahan kecil). Selain itu, dimensi kebaruan juga dipertimbangkan, yang mencakup apakah inovasi tersebut baru di pasar atau hanya baru bagi perusahaan. Dimensi kebaruan ini meliputi pengenalan layanan baru di pasar, layanan baru bagi perusahaan, perubahan dalam proses, modifikasi layanan, perluasan lini layanan, dan strategi untuk mengubah persepsi pelanggan terhadap suatu layanan, dengan tujuan untuk menempatkannya di pasar dengan citra yang berbeda atau menarik bagi segmen pelanggan yang baru. ((Tsou & Chen, 2020).

### **Orientasi Kewirausahaan / *Entrepreneurial Orientation (EO)* dan Internasionalisasi**

**EO** memiliki hubungan positif dengan berbagai aspek internasionalisasi perusahaan. Perusahaan yang memiliki EO yang kuat cenderung lebih aktif dalam memperluas pasar ke negara asing, memasuki lebih banyak negara, dan mengalami pertumbuhan penjualan internasional yang lebih baik. Selain itu, EO juga berkontribusi pada keberhasilan perusahaan dalam memasuki pasar asing. Secara keseluruhan, EO membantu perusahaan untuk lebih sukses dalam ekspansi global. (Baker et al., 2020; D'Angelo & Presutti, 2019; Vuorio et al., 2020).

Kegagalan UMKM sebagian besar disebabkan oleh kurangnya pendekatan strategis, yang merupakan ciri khas dari EO dimana EO merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk berinovasi, mengambil risiko, dan bersikap proaktif. Tanpa EO, UMKM cenderung gagal beradaptasi dengan perubahan kondisi pasar atau gagal memposisikan diri mereka secara strategis untuk berekspansi. (Anwar et al., 2018; Ullah Khan et al., 2024).

UMKM yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi cenderung lebih proaktif dalam merespon perubahan pasar dan mencari peluang baru. Mereka lebih cenderung untuk mengeksplorasi pasar internasional dan mengidentifikasi tren yang dapat dimanfaatkan untuk ekspansi bisnis. (Kiss et al., 2022).

Bersikap proaktif di arena internasional dapat membantu UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya untuk mengidentifikasi peluang memperoleh sumber daya di pasar luar negeri. Selain itu, sikap ini juga dapat meningkatkan potensi pasar dan dominasi UMKM dengan memanfaatkan ketidakefisienan yang ada dalam pasar tersebut. (Bagheri et al., 2019)

Risiko adalah bagian tak terpisahkan dari setiap usaha bisnis. UMKM dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi sering kali memiliki keberanian untuk mengambil risiko yang lebih besar, baik dalam investasi maupun dalam memperkenalkan produk dan layanan baru yang mungkin belum terbukti di pasar (Suryanto & Rachmawati, 2022).

Mengacu pada penelitian (Sanyal et al., 2020), Oman sebagai salah satu pasar yang berkembang pesat di kawasan GCC memainkan peran penting dalam pasar internasional melalui diversifikasi ekspornya. Studi ini menemukan terdapat hubungan positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan dan tingkat internasionalisasi pada UMKM di Oman. Penelitian ini menunjukkan pentingnya peran EO dalam mendorong eksplorasi pasar internasional di perusahaan kecil.

Sedangkan menurut (Vuorio et al., 2020), dimensi inovasi dari EO, meskipun signifikan secara statistik, menunjukkan hubungan negatif terhadap DOI. Ini berarti UMKM yang lebih berorientasi pada inovasi cenderung tidak memiliki tingkat DOI yang tinggi. Faktor-faktor seperti ketidakpastian pasar atau orientasi pasar yang lebih konservatif mungkin berkontribusi pada hasil ini, menunjukkan bahwa lebih fokus pada inovasi mungkin membatasi upaya ekspansi internasional. *Proactiveness* tidak terbukti berpengaruh pada DOI dalam model SEM yang digunakan dalam penelitian ini, menunjukkan bahwa tidak semua dimensi EO berkontribusi pada keputusan internasionalisasi. Sebaliknya, dimensi *Risk-Taking* EO positif mempengaruhi DOI, menunjukkan bahwa UMKM yang lebih berani mengambil risiko cenderung berhasil dalam memasuki pasar internasional.

Berdasarkan pemahaman yang disampaikan, berikut adalah pengembangan hipotesis terkait hubungan antara **Orientasi Kewirausahaan (EO)** dan **Internasionalisasi**:

Hipotesis Utama:

- **H1:** Tingkat orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat internasionalisasi mereka.

Hipotesis Sub:

- **H1a:** Tingkat inovatif yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat internasionalisasi mereka.
- **H1b:** Tingkat proaktif yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat internasionalisasi mereka.
- **H1c:** Tingkat pengambilan risiko yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat internasionalisasi mereka.

Dengan demikian, hipotesis ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, melalui tiga dimensi utama (inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko), dapat meningkatkan kemampuan UMKM untuk berekspansi ke pasar internasional dan mencapai keberhasilan yang lebih tinggi dalam proses internasionalisasi.

### **Orientasi Kewirausahaan / *Entrepreneurial Orientation (EO)* dan Inovasi Layanan / *Service Innovation (SI)***

Orientasi kewirausahaan (EO) memainkan peran penting dalam mendorong inovasi layanan (SI) dalam berbagai cara. EO mengarah pada peningkatan kemampuan inovatif organisasi, dengan mendorong penciptaan inovasi baru yang berorientasi pada pasar, serta kesiapan untuk mengambil risiko dalam pengembangan produk, teknologi, dan layanan baru. Perusahaan yang memiliki EO yang kuat lebih aktif dalam mencari peluang baru, beradaptasi dengan perubahan pasar, dan mengimplementasikan inovasi yang dapat memberikan keunggulan kompetitif. EO tidak hanya mendorong perusahaan untuk terbuka terhadap ide-ide kreatif, tetapi juga untuk mengidentifikasi peluang pasar dan bertindak proaktif dalam menghadapi ketidakpastian, (Liao & Zhao, 2020; Vuorio et al., 2020)

Penelitian oleh (Gomes et al., 2022) menekankan bahwa EO merupakan sikap manajerial yang krusial, yang membantu perusahaan dalam proses pembelajaran dan berkontribusi pada kinerja inovasi yang lebih baik. EO memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya yang diperlukan dalam mengintegrasikan produk dan layanan dalam proses penyampaian layanan mereka. Meskipun proaktivitas dapat memberikan dampak positif, penelitian oleh (Tang et al., 2020) menunjukkan bahwa terlalu fokus pada perubahan eksternal dapat memperlambat inovasi layanan jika perusahaan tidak dapat menilai peluang secara tepat atau melaksanakan tindakan yang tidak perlu. Oleh karena itu, perusahaan kecil dengan sumber daya terbatas perlu menyesuaikan strategi mereka agar lebih efektif dalam meraih keunggulan kompetitif.

Penelitian (Vuorio et al., 2020) menemukan dimensi *EO-Innovativeness* memiliki dampak positif yang signifikan terhadap SI. Ini menunjukkan bahwa UMKM yang berfokus pada inovasi layanan cenderung memprioritaskan strategi inovatif daripada perluasan internasional, dan hasilnya bisa lebih baik dalam menciptakan nilai baru bagi pelanggan. Sementara itu, dimensi risiko dari EO tidak berpengaruh pada SI, menunjukkan bahwa meskipun berani mengambil risiko dalam satu konteks, risiko tidak selalu relevan dalam konteks layanan inovasi.

Berdasarkan pemahaman tersebut, kami mengusulkan hipotesis berikut:

- **H2:** Tingkat orientasi kewirausahaan yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat inovasi layanan mereka.
- **H2a:** Tingkat inovatif yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat inovasi layanan mereka.

- **H2b:** Tingkat proaktif yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat inovasi layanan mereka.
- **H2c:** Tingkat pengambilan risiko yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat inovasi layanan mereka.

Dengan demikian, orientasi kewirausahaan tidak hanya memfasilitasi penciptaan inovasi layanan, tetapi juga meningkatkan kemampuan UMKM untuk beradaptasi dan bersaing dalam pasar global.

### **Modal Manusia/*Human Capital* (HC) dan Internasionalisasi**

Internasionalisasi UMKM didorong oleh peluang bisnis baru dan perubahan kondisi lingkungan, meskipun proses ini tetap penuh tantangan. Modal manusia terutama tim manajemen puncak, memiliki peran krusial dalam menangani berbagai masalah yang muncul selama proses internasionalisasi dan menentukan sejauh mana UMKM dapat berhasil memasuki pasar global. Studi-studi sebelumnya menunjukkan bahwa karakteristik modal manusia dari pimpinan perusahaan, seperti keterampilan bisnis internasional, kompetensi manajerial, dan karakteristik pengambilan risiko, sangat pengaruh terhadap kinerja internasionalisasi (Bužavaitė & Korsakienė, 2021).

Modal manusia, meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, memainkan peran penting dalam internasionalisasi UMKM. (Dar & Mishra, 2019) menekankan bahwa dimensi seperti pendidikan dan pengalaman internasional karyawan berkontribusi signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk menembus pasar global. Namun, relevansi modal manusia dapat bervariasi tergantung pada konteks dan tahapan internasionalisasi yang dilakukan perusahaan.

Berdasarkan penelitian (Sanyal et al., 2020) menemukan bahwa modal manusia, khususnya pengalaman pasar internasional dan tingkat pendidikan pemilik serta manajer UMKM, memiliki dampak positif yang signifikan terhadap tingkat internasionalisasi UMKM di Oman. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman internasional membantu perusahaan untuk lebih memahami dinamika pasar luar negeri, sehingga mendorong upaya internasionalisasi yang lebih intensif.

- **H3:** Tingkat modal manusia yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat internasionalisasi mereka.

### **Modal Manusia/*Human Capital* (HC) dan Inovasi Layanan**

Pentingnya **modal manusia** dalam bisnis saat ini melalui dua pendekatan. Pendekatan makro melihat pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk kekuatan ekonomi suatu negara, yang menunjukkan bahwa kemajuan ekonomi suatu negara bergantung pada kemampuannya dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia. Pendekatan mikro lebih fokus pada peran modal manusia dalam organisasi, di mana modal manusia dianggap sebagai aset utama yang menentukan keberhasilan organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Barney pada tahun 1991. Secara keseluruhan, teks ini menekankan bahwa **pola pikir kewirausahaan** dan **modal manusia** adalah prinsip dasar yang penting dalam mendorong inovasi dan, pada akhirnya, perkembangan

ekonomi. (Knezović Emil et al., 2020)

*Human Capital* juga diakui sebagai sumber terpenting untuk kinerja berbagai organisasi, yang berujung pada peningkatan kemampuan inovasi, kinerja organisasi, dan pertumbuhan ekonomi nasional. Kemampuan HC dalam menciptakan pengetahuan dan inovasi menjadi faktor kunci untuk mendorong kemajuan organisasi dan ekonomi secara keseluruhan. (AlQershi, 2021)

Perusahaan inovatif melihat pengembangan sumber daya manusia (SDM) sebagai kunci untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan dengan mempengaruhi perilaku individu dan kelompok, terutama dengan mengembangkan proaktivitas individu. Dengan meningkatkan inisiatif dan kreativitas individu, perusahaan dapat menciptakan budaya yang mendukung inovasi dan memastikan pertumbuhan yang terus berlanjut. (Tajeddini & Martin, 2020)

Perusahaan yang mengalami kesulitan tak terduga dan hanya bisa mengandalkan karyawan mereka dapat mengatasi tantangan inovasi layanan dengan meningkatkan keterampilan khusus para karyawan tersebut. Dengan memiliki kemampuan yang lebih baik, karyawan dapat lebih efektif dalam merespons dan berinovasi untuk menghadapi perubahan atau tantangan baru dalam layanan yang mereka berikan. (Tsou & Chen, 2020)

Penelitian (Vuorio et al., 2020) menemukan *HC-Skill* juga berpengaruh signifikan pada SI. UMKM yang memiliki kapabilitas sumber daya manusia yang lebih baik, termasuk keterampilan dan pengetahuan, cenderung lebih sukses dalam layanan inovasi. Ini menunjukkan bahwa dukungan pelatihan, pendidikan, dan pengalaman kerja yang kuat dapat memperkuat kemampuan inovasi dalam layanan. Namun, kapabilitas ini tidak berhubungan dengan DOI, menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mendukung DOI mungkin berbeda dengan faktor-faktor yang mendukung inovasi layanan.

Berdasarkan penjelasan dari beberapa penelitian diatas, perusahaan yang memiliki pengelolaan *Human Capital* yang baik dari segi keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan akan lebih mampu berinovasi dalam hal layanan yang mereka tawarkan. Hal ini dikarenakan peningkatan keterampilan dan proaktivitas individu dalam organisasi mendorong tim untuk lebih responsif terhadap perubahan, berinovasi, dan menciptakan solusi baru yang mendukung keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, karyawan yang terampil dan kompeten dapat mengatasi tantangan inovasi layanan dengan lebih efektif, sehingga meningkatkan daya saing dan pertumbuhan organisasi. Hipotesis yang dikembangkan mengenai hubungan antara *Modal Manusia (Human Capital)* dan *Inovasi Layanan* adalah sebagai berikut:

- **H4:** Tingkat *Human Capital* yang lebih tinggi di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan tingkat inovasi layanan mereka.

### **Inovasi Layanan/*Service Innovation (SI)* dan Profitabilitas**

Inovasi layanan memiliki dampak positif pada berbagai aspek kinerja, seperti kualitas hubungan pelanggan dan kinerja perusahaan. (Blichfeldt & Faullant, 2021).

Ketika persaingan pasar meningkat dan margin keuntungan tertekan, tambahan pesaing tidak banyak berpengaruh pada penurunan margin lebih lanjut. Hal ini disebabkan oleh kemampuan perusahaan untuk berinovasi, yang memungkinkan mereka berbagi pengetahuan, mengurangi biaya, dan meningkatkan efisiensi produksi, yang akhirnya berujung pada peningkatan profitabilitas. Oleh karena itu, meskipun ada banyak pesaing, perusahaan yang terus berinovasi akan tetap memperoleh keuntungan yang lebih baik dalam jangka panjang. (Adewumi, 2024)

Namun, bagi perusahaan kecil, mengembangkan inovasi bisa lebih menantang karena masalah keuangan. Meski demikian, (Roper & Turner, 2020) mengemukakan bahwa UMKM yang berinvestasi dalam riset dan pengembangan (R&D) serta inovasi dapat meningkatkan daya tahan dan profitabilitas mereka. Penelitian oleh (Castillejo et al., 2019) juga menunjukkan bahwa UMKM di Spanyol yang mengadopsi strategi inovasi dan internasionalisasi selama krisis ekonomi global menunjukkan kinerja yang lebih baik.

**Hipotesis:** H5: Tingkat inovasi layanan di antara UMKM internasional berhubungan positif dengan profitabilitas mereka.

### **Tingkat Internasionalisasi (*Degree of Internationalization/DOI*) dan Profitabilitas**

Sebagian besar teori internasionalisasi dirancang untuk menjelaskan proses internasionalisasi perusahaan besar. Pertanyaannya adalah seberapa baik teori-teori yang ada dapat menjelaskan internasionalisasi dari UMKM serta faktor-faktor apa yang menentukan Profitabilitas.

Perusahaan yang memulai ekspansi internasional lebih awal atau bergerak cepat dalam memasuki pasar global dapat memperoleh berbagai keuntungan. Dengan masuk ke pasar internasional lebih awal, perusahaan dapat belajar lebih cepat tentang praktik bisnis global, mengadopsi teknologi baru, dan memahami preferensi konsumen di berbagai pasar. (Santhosh & Bala Subrahmanya, 2020)

Penelitian (Chalmers et al., 2020) menemukan bahwa ketika perusahaan memiliki tingkat internasionalisasi yang tinggi, kegiatan R&D mereka dapat lebih efektif dalam menghasilkan inovasi dan nilai tambah, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bisnis mereka. Sedangkan menurut (Dayan et al., 2024) UMKM yang memiliki keberadaan global yang kuat dapat memperoleh keuntungan dengan menciptakan sistem yang lebih kuat untuk menggabungkan pengetahuan dan meningkatkan komunikasi antarbudaya. Ini menunjukkan bahwa DOI memfasilitasi penggabungan pengetahuan yang lebih efektif dan komunikasi antarbudaya yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan efisiensi operasional dan menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.

Menurut penelitian (Shin & Kim, 2021), internasionalisasi (proses ekspansi perusahaan ke pasar internasional) mempengaruhi kinerja perusahaan. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan kecil menengah non-high-tech yang beroperasi secara internasional bisa mendapatkan keuntungan kinerja yang signifikan dibandingkan dengan

SMEs high-tech di Korea, yang menantang pandangan tradisional tentang perusahaan non-high-tech.

- **H6:** Tingkat internasionalisasi di antara UMKM internasional berhubungan negatif dengan profitabilitas mereka.

## METODE PENELITIAN

### Pengumpulan Data

Penelitian ini mengumpulkan data melalui survei terstruktur yang ditujukan kepada pemilik usaha yang mewakili sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia. Survei dirancang untuk memperoleh informasi dari mereka yang memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan dan operasional bisnis. Sampel yang digunakan dalam analisis terdiri dari 140 responden yang sesuai dengan kriteria penelitian ini.

Kriteria yang diterapkan meliputi UMKM yang memenuhi definisi Kementerian Koperasi dan UMKM Indonesia, yaitu memiliki jumlah karyawan maksimal 250 orang dan omset tahunan di bawah Rp 50 miliar, serta UMKM yang telah aktif dalam kegiatan internasionalisasi selama minimal dua tahun. Teknik ini memastikan bahwa responden memiliki pengalaman yang relevan dengan variabel penelitian, seperti inovasi layanan, internasionalisasi, dan profitabilitas.

**Tabel 1. Demografis Responden**

Karakteristik	Kriteria	Total	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>	Perempuan	65	46%
	Laki-laki	75	54%
<b>Pendidikan</b>	SMA/SLTA atau Setingkat	24	17%
	Diploma III (D-III)	29	21%
	Sarjana (S1)/Diploma IV (D-IV)	78	56%
	Magister (Strata 2)	12	9%
<b>Lokasi Perusahaan</b>	Bandung	27	19%
	Jakarta	12	9%
	Surabaya	11	8%
	Tangerang	8	6%
	Batam	5	4%
	Makassar	5	4%
	Bali	4	3%

	DII	68	49%
<b>Tipe Bisnis</b>	< Rp2 miliar (Usaha Mikro)	62	44%
	15 miliar - 50 miliar (Usaha Menengah)	21	15%
	2 miliar - 15 miliar (Usaha Kecil)	54	39%
	15 miliar - 50 miliar (Usaha Menengah)	24	17%
<b>Industri Bisnis</b>	Perdagangan	37	26%
	Pertanian	26	19%
	Pengolahan Makanan & Minuman	21	15%
	Manufaktur	16	11%
	Kreatif	13	9%
	Jasa	9	6%
	Konstruksi	9	6%
	Lain-lain	9	6%
<b>Pengalaman Ekspansi Internasional</b>	2 tahun	32	23%
	3 tahun	25	18%
	4 tahun	19	14%
	5 tahun	22	16%
	>5 tahun	42	30%
<b>Negara yang telah dimasuki</b>	Malaysia	74	53%
	Singapura	44	31%
	Thailand	25	18%
	China	22	16%
	Jepang	20	14%

Karakteristik demografi responden menunjukkan keragaman yang signifikan dalam berbagai aspek. Dari segi jenis kelamin, partisipasi laki-laki mencapai 54%, sedangkan perempuan mencakup 46%, mencerminkan keterwakilan gender yang relatif seimbang. Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan tinggi, dengan 56% merupakan lulusan Sarjana (S1/D-IV), sementara hanya 17% yang memiliki pendidikan SMA/SLTA atau setingkat. Tingginya tingkat pendidikan ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kapasitas untuk memahami dan menjalankan strategi bisnis internasional, serta berkontribusi pada inovasi layanan.

Dilihat dari status pekerjaan, 44% responden adalah manajer, diikuti oleh pemilik usaha sebanyak 29%, dan supervisor sebanyak 28%. Hal ini menegaskan bahwa mayoritas responden memiliki peran strategis dalam pengambilan keputusan bisnis. Secara

geografis, responden berasal dari berbagai lokasi di Indonesia, dengan mayoritas dari Bandung (19%), diikuti oleh Jakarta (9%) dan Surabaya (8%). Sebanyak 49% responden berasal dari lokasi lain di luar kota-kota besar tersebut, menunjukkan keberagaman geografis yang memadai untuk generalisasi hasil penelitian.

Terkait tipe bisnis, 44% responden berasal dari UMKM mikro dengan omset kurang dari Rp 2 miliar, sementara 39% berasal dari UMKM kecil dengan omset antara Rp 2 miliar hingga Rp 15 miliar. Sisanya merupakan UMKM menengah dengan omset lebih dari Rp 15 miliar. Sebagian besar responden berasal dari sektor perdagangan (26%) dan pertanian (19%), sementara sektor lain seperti industri kreatif, jasa, dan konstruksi memiliki representasi yang lebih kecil, berkisar antara 6% hingga 9%. Hal ini mencerminkan dominasi sektor-sektor tradisional, meskipun sektor kreatif mulai tumbuh dalam struktur ekonomi UMKM di Indonesia.

Dalam hal pengalaman internasionalisasi, sebagian besar responden memiliki pengalaman ekspansi internasional yang cukup lama, dengan 30% telah aktif lebih dari lima tahun dan 23% telah aktif selama dua tahun. Negara-negara tujuan ekspansi paling umum adalah Malaysia (53%) dan Singapura (31%), diikuti oleh Thailand (18%). Preferensi terhadap negara-negara ASEAN ini menunjukkan kecenderungan UMKM untuk berekspansi ke wilayah yang memiliki hambatan rendah dalam perdagangan internasional.

Data yang terkumpul memberikan gambaran komprehensif tentang profil UMKM di Indonesia yang terlibat dalam kegiatan internasionalisasi. Keberagaman karakteristik responden, baik dari segi gender, tingkat pendidikan, peran pekerjaan, lokasi geografis, tipe bisnis, maupun sektor industri, memastikan bahwa penelitian ini memiliki representasi yang baik untuk menggambarkan konteks yang lebih luas. Profil ini memberikan landasan yang kuat untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi inovasi layanan, internasionalisasi, dan profitabilitas UMKM di Indonesia.

### **Instrumen Pengukuran**

Skala yang digunakan untuk mengukur setiap variabel adalah skala Likert 5. Skala ini terdiri dari lima pilihan jawaban: Sangat Tidak Setuju, Tidak Setuju, Netral, Setuju, dan Sangat Setuju.

Instrumen pengukuran dalam penelitian ini diadaptasi dari studi-studi sebelumnya yang menggunakan skala Likert 5 untuk menilai orientasi kewirausahaan, modal manusia, inovasi layanan, tingkat internasionalisasi, dan profitabilitas. (Bagheri et al., 2019; Isichei et al., 2020; Sanyal et al., 2020; Tsou & Chen, 2020; Ullah Khan et al., 2024)

1. Orientasi Kewirausahaan (Entrepreneurial Orientation/EO): Variabel ini diukur dengan beberapa dimensi seperti inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko dalam pengambilan keputusan bisnis. Instrumen ini menggunakan pernyataan-pernyataan yang menilai sikap dan perilaku kewirausahaan yang berorientasi pada pertumbuhan dan ekspansi pasar internasional. Diadaptasi dari skala yang

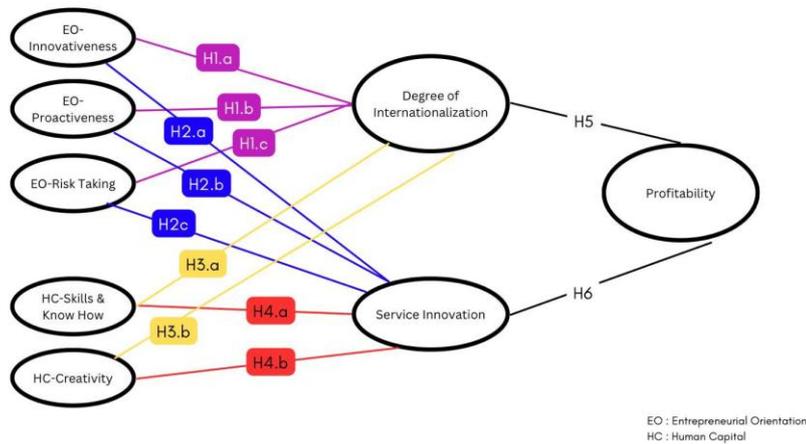
dikembangkan oleh Covin and Slevin (1991) dan diperbarui dalam studi terbaru (Ullah Khan et al., 2024).

2. Modal Manusia (Human Capital): Mengukur keterampilan, kreativitas, dan keahlian karyawan yang berperan dalam inovasi dan ekspansi internasional. Diukur menggunakan skala yang dikembangkan oleh Youndt et al. (2004), yang berfokus pada keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan ((Vuorio et al., 2020)
3. Inovasi Layanan (Service Innovation): Diukur dengan pernyataan yang menilai sejauh mana layanan yang diberikan oleh UMKM bersifat inovatif, baik dalam penggunaan teknologi baru maupun dalam memberikan solusi yang unik kepada pelanggan. Diukur dengan skala yang diadopsi dari Cooper dan Kleinschmidt (1987), yang telah digunakan dalam penelitian kontemporer ((Vuorio et al., 2020)
4. Tingkat Internasionalisasi (Degree of Internationalization/DOI): Mengukur tingkat kehadiran UMKM di pasar internasional, termasuk persentase penjualan yang berasal dari pasar luar negeri, jumlah pelanggan internasional, dan kehadiran karyawan di luar negeri. Diadopsi dari penelitian Ramaswamy et al (1996), juga Sullivan (1994), yang telah digunakan dalam penelitian (Vuorio et al., 2020) dan juga penelitian (Alayo et al., 2019) yang mengukur DOI menggunakan rasio persentase yang diukur menggunakan SmartPLS.
5. Profitabilitas: Diukur berdasarkan persepsi responden tentang kinerja keuangan perusahaan mereka dibandingkan dengan pesaing dengan indikator Return on Equity (ROE), Return on Assets (ROA), dan Return on Sales (ROS)(Vuorio et al., 2020)

### **Teknik Analisis Data**

Data yang dikumpulkan akan dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS. SEM merupakan teknik yang memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan antar variabel secara simultan dan menguji validitas model teori yang diajukan (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, model yang diuji melibatkan variabel-variabel laten (seperti orientasi kewirausahaan, modal manusia, inovasi layanan, dan tingkat internasionalisasi) yang diukur dengan beberapa indikator, serta variabel terukur (profitabilitas) yang menjadi *outcome* dalam model.

### Bagan 1. Kerangka Penelitian



### HASIL DAN PEMBAHASAN

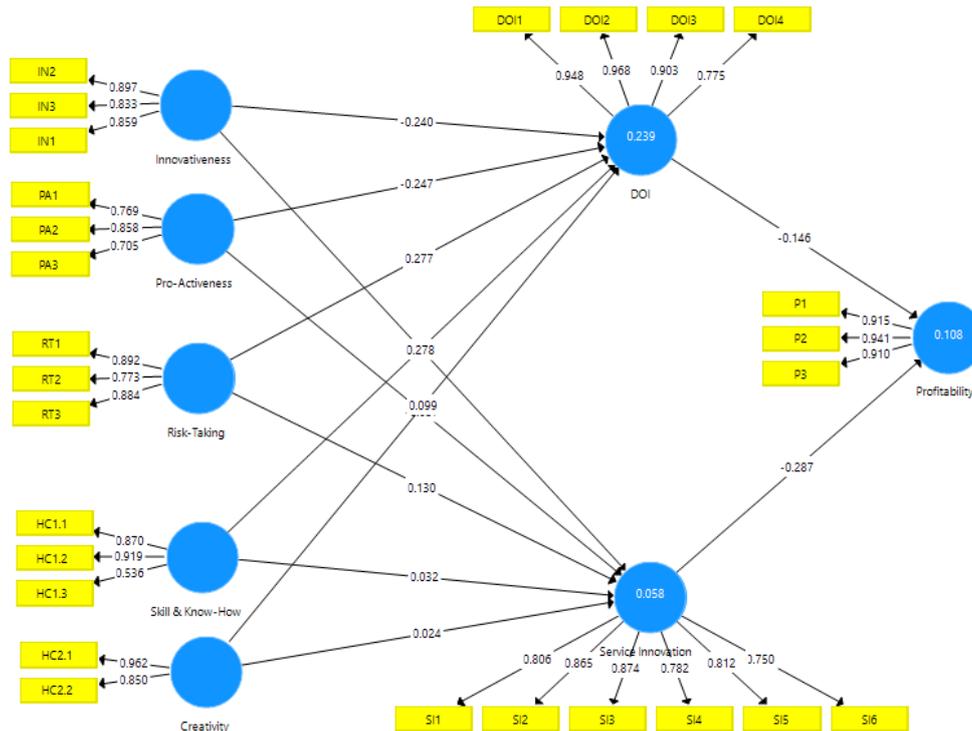
Uji validitas konstruk dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan mampu merepresentasikan variabel laten dengan baik. Dalam penelitian ini, validitas konstruk diuji menggunakan nilai loading factor yang diperoleh melalui analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*). *Loading factor* menunjukkan tingkat hubungan antara indikator dengan variabel laten yang diukur.

Tabel 2. Uji Validitas Loading Factor

No	Variable	Indikator	Loading Factor
1	<i>EO_Innovativeness</i>	Kami secara aktif memperkenalkan perbaikan dan inovasi dalam bisnis kami.	0.859
		Bisnis kami kreatif dalam cara-cara operasionalnya.	0.897
		Bisnis kami mencari cara baru untuk melakukan sesuatu.	0.833
2	<i>EO_Pro-Activeness</i>	Kami selalu berusaha mengambil inisiatif dalam setiap situasi (misalnya, melawan pesaing, dalam proyek saat bekerja dengan orang lain).	0.769
		Kami ahli dalam mengidentifikasi peluang.	0.858
		Kami memulai tindakan yang direspons oleh organisasi lain.	0.705
3	<i>EO_Risk-Taking</i>	Istilah "pengambil risiko" dianggap sebagai sifat positif bagi orang-orang di bisnis kami.	0.892
		Orang-orang dalam bisnis kami didorong untuk mengambil risiko terukur dengan ide-ide baru.	0.773

		Bisnis kami menekankan pentingnya eksplorasi dan eksperimen untuk menemukan peluang.	0.884
4	<b>HC-Skill &amp; Know-How</b>	Keterampilan karyawan	0.87
		Keterampilan terbaik di Industri	0.919
		Keahlian Karyawan	0.536
5	<b>HC-Creativity</b>	Kreativitas karyawan	0.962
		Pengembangan ide baru	0.850
6	<b>Degree of Internationalization (DOI)</b>	Persentase penjualan internasional	0.948
		Persentase keuntungan internasional	0.968
		Persentase pelanggan internasional	0.903
		Persentase karyawan internasional	0.775
		Manfaat unik layanan	0.806
7	<b>Service Innovation</b>	Penggunaan teknologi baru	0.865
		Perbandingan dengan layanan pesaing.	0.874
		Kualitas layanan dibandingkan pesaing:	0.782
		Inovasi layanan:Pengganti Alternatif yang lebih baik	0.812
		Inovasi layanan:Solusi baru yang unik	0.750
8	<b>Profitabilitas</b>	<i>Return on equity (ROE)</i>	0.915
		<i>Return on assets (ROA)</i>	0.941
		<i>Return on Sales (ROS)</i>	0.910

**Bagan 2. Uji Validitas Loading Factor**



Variabel *HC-Skill & Know-How* menunjukkan validitas yang tinggi dengan nilai maksimum 0,919 pada indikator keterampilan terbaik di industri. Meskipun ada indikator dengan nilai lebih rendah, seperti "keahlian karyawan" dengan nilai 0,536, indikator ini tetap valid karena melebihi ambang batas minimum. *HC-Creativity* memiliki validitas yang sangat baik dengan nilai tertinggi 0,962 pada indikator kreativitas karyawan. Pada *Degree of Internationalization (DOI)*, indikator "persentase keuntungan internasional" memiliki validitas tertinggi sebesar 0,968, menunjukkan bahwa profitabilitas internasional merupakan elemen kunci dari tingkat internasionalisasi. Inovasi layanan juga menunjukkan validitas yang baik, dengan indikator yang mencerminkan keunggulan kompetitif memiliki nilai hingga 0,874. Terakhir, variabel profitabilitas memiliki indikator dengan nilai validitas tertinggi mencapai 0,941 pada *return on assets (ROA)*.

(J. F. , J. Hair et al., 2022) menyebutkan bahwa nilai loading factor antara 0,40 hingga 0,70 dapat dipertahankan apabila penghapusan indikator tersebut tidak meningkatkan reliabilitas internal atau validitas konvergen. Selain itu, indikator yang memiliki nilai loading factor di bawah 0,70 dapat tetap digunakan jika indikator tersebut memberikan kontribusi signifikan terhadap validitas isi (*content validity*) dari variabel yang diukur.

Dalam konteks penelitian ini, terdapat indikator dengan nilai loading factor sebesar 0,50. Meskipun nilai ini berada di bawah ambang batas ideal 0,708, indikator tersebut dipertahankan karena penghapusannya tidak meningkatkan nilai reliabilitas atau validitas model secara signifikan. Selain itu, indikator ini dianggap penting untuk menjaga keutuhan makna dan kandungan konsep dari variabel yang diukur. Sebagai langkah mitigasi, analisis

lebih lanjut dilakukan untuk memastikan bahwa validitas konvergen melalui nilai *Average Variance Extracted (AVE)* tetap memenuhi kriteria yang disarankan, yaitu di atas 0,50 (J. F. , J. Hair et al., 2022). Oleh karena itu, meskipun terdapat indikator dengan nilai loading factor sebesar 0,50, penggunaannya dalam model pengukuran ini tetap relevan dan dapat diterima berdasarkan kaidah dan pertimbangan metodologi penelitian.

**Tabel 3. Uji Average Variance Extracted (AVE)**

Variable	Average Variance Extracted (AVE)
<b>Creativity</b>	0.824
<b>DOI</b>	0.813
<b>Innovativeness</b>	0.745
<b>Pro-Activeness</b>	0.609
<b>Profitability</b>	0.851
<b>Risk-Taking</b>	0.725
<b>Service Innovation</b>	0.666
<b>Skill &amp; Know-How</b>	0.63

Hasil analisis menunjukkan bahwa semua variabel dalam model pengukuran memenuhi kriteria validitas konvergen berdasarkan nilai AVE (>0,50). Hal ini menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mampu merepresentasikan variabel laten masing-masing dengan baik. Variabel dengan nilai AVE tertinggi adalah **Profitability (0,851)**, yang mengindikasikan pengukuran profitabilitas sangat kuat. Sementara itu, variabel dengan nilai AVE terendah adalah **Pro-Activeness (0,609)**, namun tetap berada di atas ambang batas minimum, sehingga validitas konvergen variabel tersebut tetap dianggap memadai. Secara keseluruhan, model pengukuran dapat dianggap valid untuk analisis lebih lanjut.

**Tabel 4. Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

Variable	CREA	DOI	INNO	PROA	PROF	RISK	SI	SILL
<b>CREA</b>								
<b>DOI</b>	0.150							
<b>INNO</b>	0.039	0.215						
<b>PROA</b>	0.135	0.113	0.259					
<b>PROF</b>	0.146	0.163	0.301	0.172				
<b>RISK</b>	0.166	0.287	0.235	0.539	0.118			
<b>SI</b>	0.138	0.112	0.237	0.068	0.325	0.197		

SKIL 0.159 0.339 0.122 0.447 0.106 0.489 0.124

Hasil uji HTMT menunjukkan bahwa semua nilai berada di bawah ambang batas 0,90, yang menandakan bahwa validitas diskriminan terpenuhi. Hubungan rendah antara variabel seperti **Creativity** dan **DOI** (0,150) menunjukkan perbedaan yang jelas di antara konstruk tersebut, sementara hubungan moderat seperti antara **Pro-Activeness** dan **Risk-Taking** (0,539) mencerminkan keterkaitan tanpa kehilangan diskriminasi konseptual. Secara keseluruhan, model ini memiliki validitas diskriminan yang baik, memastikan bahwa setiap variabel laten terpisah secara empiris dan konseptual.

Tabel 5. Uji Fornell-Larcker criterion

Variable	CREA	DOI	INNO	PROA	PROF	RISK	SI	SILL
<b>CREA</b>	0.908							
<b>DOI</b>	0.138	0.902						
<b>INNO</b>	0.02	-0.201	0.863					
<b>PROA</b>	0.099	-0.088	0.171	0.78				
<b>PROF</b>	-0.121	-0.162	0.258	0.117	0.922			
<b>RISK</b>	0.136	0.257	0.192	0.394	0.001	0.851		
<b>SI</b>	0.043	0.056	0.199	0.037	-0.295	0.158	0.816	
<b>SKIL</b>	0.109	0.303	0.096	0.292	-0.019	0.396	0.087	0.794

Uji Fornell-Larcker dilakukan untuk menilai validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat AVE dari setiap variabel laten dengan korelasi antar variabel lainnya. Nilai diagonal dalam tabel mewakili akar kuadrat AVE untuk masing-masing variabel laten, seperti Creativity (0,908), DOI (0,902), Innovativeness (0,863), dan seterusnya. Hasil analisis menunjukkan bahwa setiap nilai diagonal lebih besar dibandingkan korelasi antar variabel laten lainnya dalam kolom atau baris yang sama. Hal ini menegaskan bahwa setiap variabel laten berbeda secara konseptual dan empiris dari variabel lainnya, sehingga validitas diskriminan terpenuhi.

Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability dilakukan untuk menilai konsistensi internal dari setiap variabel laten. Nilai Cronbach's Alpha di atas 0,7 dianggap menunjukkan reliabilitas yang baik, sedangkan nilai Composite Reliability yang ideal juga diharapkan lebih dari 0,7 untuk menunjukkan reliabilitas konstruk.

**Tabel 6. Uji Reliabilitas**

Variable	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<b>Creativity</b>	0.806	0.903
<b>DOI</b>	0.921	0.945
<b>Innovativeness</b>	0.832	0.898
<b>Pro-Activeness</b>	0.691	0.823
<b>Profitability</b>	0.912	0.945
<b>Risk-Taking</b>	0.812	0.887
<b>Service Innovation</b>	0.899	0.923
<b>Skill &amp; Know-How</b>	0.713	0.830

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar variabel, seperti Creativity (0,806), DOI (0,921), Innovativeness (0,832), dan Profitability (0,912), memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas, mencerminkan konsistensi internal yang kuat. Namun, Pro-Activeness memiliki nilai Cronbach's Alpha yang relatif lebih rendah (0,691), tetapi masih mendekati batas minimum yang dapat diterima dalam konteks penelitian sosial. Selain itu, nilai Composite Reliability untuk semua variabel berada di atas 0,8, menunjukkan reliabilitas konstruk yang sangat baik untuk semua variabel dalam model. Hasil ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi yang cukup untuk digunakan dalam analisis lebih lanjut.

**Tabel 7. Uji Model Fit**

Models	SRMR
<b>Saturated Model</b>	0.071
<b>Estimated Model</b>	0.083

Uji model fit menggunakan **Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)** bertujuan untuk menilai seberapa baik model yang diestimasi cocok dengan data aktual. SRMR mengukur selisih rata-rata antara korelasi yang diamati dan yang diprediksi dalam model. Nilai SRMR yang baik diharapkan berada di bawah **0,08**, dengan nilai yang lebih kecil menunjukkan kesesuaian model yang lebih baik.

Pada tabel tersebut, **Saturated Model** memiliki nilai SRMR sebesar **0,071**, sedangkan **Estimated Model** memiliki nilai **0,083**. Nilai SRMR untuk Saturated Model berada di bawah ambang batas 0,08, menunjukkan bahwa model memiliki kesesuaian yang baik dengan data. Untuk Estimated Model, nilai SRMR sedikit lebih tinggi tetapi masih mendekati ambang batas, yang menunjukkan bahwa model yang diestimasi masih dapat diterima secara fit, meskipun dengan sedikit deviasi dibandingkan Saturated Model.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa model dapat dianggap sesuai dengan data, dan analisis lanjutan dapat dilakukan berdasarkan hasil ini. Model Saturated memberikan kesesuaian yang sedikit lebih baik dibandingkan Estimated Model.

**Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis**

<b>Variables</b>	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>	<b>Hasil</b>
<b>Creativity -&gt; DOI</b>	0.099	0.102	0.083	1.194	0.233	tidak signifikan
<b>Creativity -&gt; Service Innovation</b>	0.024	0.021	0.134	0.179	0.858	tidak signifikan
<b>DOI -&gt; Profitability</b>	-0.146	-0.148	0.09	1.618	0.106	tidak signifikan
<b>Innovativeness -&gt; DOI</b>	-0.24	-0.239	0.096	2.503	0.013	signifikan (-)
<b>Innovativeness -&gt; Service Innovation</b>	0.18	0.186	0.132	1.361	0.174	tidak signifikan
<b>Pro-Activeness -&gt; DOI</b>	-0.247	-0.23	0.12	2.051	0.041	signifikan
<b>Pro-Activeness -&gt; Service Innovation</b>	-0.057	-0.058	0.123	0.466	0.642	tidak signifikan
<b>Risk-Taking -&gt; DOI</b>	0.277	0.27	0.077	3.602	0	signifikan
<b>Risk-Taking -&gt; Service Innovation</b>	0.13	0.114	0.123	1.059	0.29	tidak signifikan
<b>Service Innovation -&gt; Profitability</b>	-0.287	-0.297	0.074	3.88	0	signifikan
<b>Skill &amp; Know-How -&gt; DOI</b>	0.278	0.282	0.074	3.752	0	signifikan
<b>Skill &amp; Know-How -&gt; Service Innovation</b>	0.032	0.037	0.112	0.288	0.773	tidak signifikan

Hasil pengujian model struktural mengungkap beberapa temuan penting terkait hubungan antara variabel penelitian, baik yang signifikan maupun tidak signifikan. Penjelasan berikut menggambarkan implikasi dari masing-masing hubungan:

1. Kreativitas (Creativity) terhadap DOI dan Inovasi Layanan

- Hubungan antara kreativitas dan tingkat internasionalisasi (DOI) tidak signifikan ( $P = 0.233$ ). Ini menunjukkan bahwa tingkat kreativitas UMKM tidak secara langsung memengaruhi kemampuan mereka untuk beroperasi di pasar internasional. Kreativitas dalam konteks UMKM di Indonesia sering kali difokuskan pada pengembangan solusi kreatif untuk pasar lokal. Namun, kreativitas ini tidak selalu mendukung kemampuan mereka untuk menembus pasar internasional yang memiliki tuntutan berbeda, seperti standar kualitas yang lebih tinggi dan persyaratan regulasi ekspor.

- Demikian pula, hubungan antara kreativitas dan inovasi layanan juga tidak signifikan ( $P = 0.858$ ). Meskipun kreativitas penting, UMKM sering kali mengalami keterbatasan dalam mengimplementasikan inovasi layanan secara nyata, seperti kurangnya teknologi, pelatihan tenaga kerja, atau biaya yang dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas layanan.

## 2. Tingkat Internasionalisasi (DOI) terhadap Profitabilitas

- Hubungan ini menunjukkan efek negatif namun tidak signifikan ( $P = 0.106$ ). Hal ini dapat diartikan bahwa peningkatan tingkat internasionalisasi tidak secara langsung meningkatkan profitabilitas UMKM yang melakukan ekspansi ke pasar internasional sering menghadapi biaya tambahan, seperti logistik, adaptasi produk terhadap standar asing, dan risiko valuta asing. Di tahap awal internasionalisasi, profitabilitas bisa tertekan karena investasi besar dan belum stabilnya penjualan di pasar global.

## 3. Inovatif (Innovativeness) terhadap DOI dan Inovasi Layanan

- Terdapat hubungan negatif yang signifikan antara inovatif dan DOI ( $P = 0.013$ ). Temuan ini menunjukkan fokus pada inovasi sering kali menyita sumber daya dan mengalihkan perhatian UMKM dari ekspansi ke pasar internasional. UMKM cenderung lebih memprioritaskan pengembangan inovasi lokal dibandingkan strategi pemasaran global dan fokus pada inovasi tanpa kesiapan strategi internasional dapat membebani UMKM. Misalnya, peningkatan inovasi produk/layanan yang terlalu spesifik untuk pasar domestik mungkin kurang sesuai dengan kebutuhan pasar internasional.
- Sebaliknya, hubungan antara inovatif dan inovasi layanan tidak signifikan ( $P = 0.174$ ). Hal ini menunjukkan meskipun sikap inovatif penting, implementasi inovasi layanan membutuhkan dukungan sumber daya tambahan, seperti investasi teknologi, pelatihan staf, dan infrastruktur layanan yang memadai.

## 4. Proaktif (Pro-Activeness) terhadap DOI dan Inovasi Layanan

- Hubungan negatif yang signifikan ditemukan antara proaktif dan DOI ( $P = 0.041$ ). Hal ini menunjukkan sikap proaktif tanpa perencanaan dan evaluasi yang matang dapat mendorong UMKM untuk berekspansi terlalu cepat. Hal ini menyebabkan tantangan dalam memenuhi tuntutan pasar internasional, seperti kapasitas produksi atau layanan purna jual.
- Namun, hubungan antara proaktif dan inovasi layanan tidak signifikan ( $P = 0.642$ ), mengindikasikan bahwa sikap proaktif saja tidak cukup untuk mendorong peningkatan inovasi layanan. Sikap proaktif lebih sering diarahkan untuk mengejar peluang pasar dan penjualan, bukan pada peningkatan layanan. Fokus yang berlebihan pada pertumbuhan pasar dapat mengabaikan pengembangan layanan yang terstruktur dan berkelanjutan.

## 5. Pengambilan Risiko (Risk-Taking) terhadap DOI dan Inovasi Layanan

- Hubungan antara pengambilan risiko dan DOI positif dan signifikan ( $P = 0.000$ ). Ini menunjukkan bahwa UMKM yang berani mengambil risiko lebih cenderung berhasil meningkatkan tingkat internasionalisasi mereka. UMKM yang berani mengambil risiko cenderung lebih berani mengeksplorasi pasar baru dan menghadapi tantangan global. Keberanian ini mendukung kemampuan mereka untuk memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan visibilitas produk maupun layanan mereka di pasar internasional.
- Namun, hubungan dengan inovasi layanan tidak signifikan ( $P = 0.290$ ), yang dapat mengindikasikan bahwa *Risk-Taking* dalam mengambil risiko tidak secara langsung memengaruhi inovasi layanan. Pengambilan risiko lebih sering difokuskan pada ekspansi usaha atau pengembangan produk, bukan pada peningkatan layanan pelanggan. UMKM mungkin memandang inovasi layanan sebagai prioritas sekunder dibandingkan dengan pengembangan usaha secara keseluruhan.

## 6. Inovasi Layanan terhadap Profitabilitas

- Hubungan negatif yang signifikan ditemukan antara inovasi layanan dan profitabilitas ( $P = 0.000$ ). Meskipun inovasi layanan penting untuk meningkatkan daya saing, implementasinya sering kali memerlukan investasi tinggi, seperti teknologi baru, pelatihan karyawan, dan pengembangan sistem layanan. Dalam jangka pendek, hal ini dapat menekan profitabilitas UMKM sebelum manfaat jangka panjang terlihat.

## 7. Keterampilan dan Pengetahuan (Skill & Know-How) terhadap DOI dan Inovasi Layanan

- Keterampilan dan pengetahuan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan DOI ( $P = 0.000$ ), menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik lebih mampu memasuki pasar internasional. Keterampilan dan pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan UMKM untuk pasar global, termasuk pemahaman tentang regulasi ekspor, kemampuan beradaptasi dengan permintaan pasar internasional, dan peningkatan kualitas layanan yang sesuai dengan standar global.
- Namun, hubungan dengan inovasi layanan tidak signifikan ( $P = 0.773$ ), yang mengindikasikan bahwa keterampilan dan pengetahuan saja tidak cukup untuk meningkatkan inovasi layanan tanpa didukung faktor lain. Meskipun keterampilan dan pengetahuan penting, implementasi inovasi layanan memerlukan lebih dari sekadar keahlian. Diperlukan dukungan modal, teknologi, dan infrastruktur layanan yang memadai untuk mewujudkan peningkatan layanan yang signifikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi **inovasi layanan, internasionalisasi, dan profitabilitas** UMKM di Indonesia dengan

menguji peran **orientasi kewirausahaan (EO)**, **modal manusia (human capital)**, serta pengaruh inovasi layanan terhadap kinerja keuangan. Berikut adalah kesimpulan lebih rinci dari hasil analisis:

Penelitian ini mengungkap bahwa faktor-faktor seperti pengambilan risiko (*risk-taking*) dan keterampilan serta pengetahuan (*skill & know-how*) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat internasionalisasi UMKM di Indonesia. Hal ini menunjukkan bahwa keberanian untuk mengambil risiko dan kesiapan dalam hal keterampilan menjadi kunci dalam membantu UMKM menembus pasar internasional. Sebaliknya, inovatif (*innovativeness*) dan proaktif (*pro-activeness*) justru menunjukkan pengaruh negatif terhadap internasionalisasi. Fokus berlebihan pada inovasi dan sikap proaktif tanpa perencanaan yang matang dapat menghambat kesiapan UMKM dalam merespons tuntutan pasar global yang kompleks.

Hubungan antara inovasi layanan dan profitabilitas ditemukan negatif signifikan, yang mengindikasikan bahwa biaya implementasi inovasi layanan, seperti investasi teknologi dan pengembangan SDM, dapat menekan profitabilitas dalam jangka pendek. Sementara itu, kreativitas, sikap proaktif, dan human capital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap inovasi layanan, yang menunjukkan bahwa implementasi inovasi layanan memerlukan dukungan sumber daya tambahan seperti teknologi, modal, dan strategi yang lebih terencana.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya manajemen risiko, penguatan keterampilan tenaga kerja, dan strategi inovasi layanan yang terukur untuk meningkatkan daya saing UMKM di pasar internasional. Dukungan kebijakan berupa pelatihan keterampilan, insentif teknologi, dan pendanaan perlu diberikan untuk memastikan UMKM dapat memaksimalkan potensi inovasi dan internasionalisasi mereka guna mencapai profitabilitas yang berkelanjutan.

## **IMPLIKASI HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan temuan ini, penelitian memberikan beberapa implikasi praktis:

1. **Mendukung Internasionalisasi:**  
UMKM membutuhkan dukungan dalam pengelolaan risiko, peningkatan keterampilan, dan strategi yang matang untuk memfasilitasi internasionalisasi.
2. **Memperkuat Inovasi Layanan:**  
Dukungan teknologi, infrastruktur, dan kebijakan finansial sangat penting agar inovasi layanan memberikan manfaat nyata bagi profitabilitas.
3. **Tantangan dalam Inovasi Layanan:**  
Inovasi layanan memerlukan investasi signifikan yang dapat menekan profitabilitas dalam jangka pendek. Dukungan kebijakan berupa insentif teknologi, pelatihan tenaga kerja, dan akses ke sumber daya finansial sangat diperlukan.
4. **Mengelola Biaya Inovasi:**

Inovasi layanan harus direncanakan dengan baik untuk meminimalkan biaya implementasi dan memastikan dampak positif terhadap profitabilitas.

5. **Peningkatan Kapasitas Human Capital:**  
Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia perlu difokuskan pada peningkatan keterampilan teknis, manajerial, dan strategis agar lebih efektif dalam mendukung inovasi layanan dan internasionalisasi.
6. **Pengambilan Risiko dan Keterampilan Penting untuk Internasionalisasi:**  
UMKM yang memiliki keterampilan tinggi dan berani mengambil risiko memiliki peluang lebih besar untuk sukses dalam internasionalisasi. Ini menekankan pentingnya pelatihan keterampilan ekspor dan keberanian dalam mengeksplorasi pasar global.
7. **Proaktif dan Kreativitas Harus Didukung Strategi Matang:**  
Sikap proaktif dan kreativitas harus diimbangi dengan perencanaan strategis dan kesiapan operasional agar dapat mendorong inovasi layanan yang berkelanjutan dan relevan dengan pasar global.
8. **Pentingnya Inovasi yang Terfokus:**  
Fokus inovasi layanan harus diarahkan pada peningkatan pengalaman pelanggan, pengembangan teknologi layanan, dan efisiensi operasional agar memberikan dampak positif terhadap profitabilitas.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan wawasan praktis bagi pelaku usaha, akademisi, dan pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan strategi yang mendukung pertumbuhan UMKM di era globalisasi.

## REFERENSI

- Adewumi, O. M. (2024). DYNAMIC ANALYSIS OF INNOVATION - PROFITABILITY NEXUS IN SERVICE FIRMS: AN OUTLOOK OF A SMALL SERVICE ECONOMY. *International Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1142/S1363919624500312>
- Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International Business Review*, 28(1), 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.06.003>
- AlQershi, N. (2021). Strategic thinking, strategic planning, strategic innovation and the performance of SMEs: The mediating role of human capital. *Management Science Letters*, 1003–1012. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.9.042>
- Anwar, M., Rehman, A. U., & Shah, S. Z. A. (2018). Networking and new venture's performance: mediating role of competitive advantage. *International Journal of Emerging Markets*, 13(5), 998–1025. <https://doi.org/10.1108/IJoEM-07-2017-0263>

- Arianti Gunawan, A., Kriseka Putri, M., & Syifa Toni, A. (2023). Fostering Innovation in MSMEs through Internationalization: The Mediating Roles of Market Orientation and Entrepreneurship in West Java. *JURISMA: Jurnal Riset Bisnis Dan Manajemen*, *XIII*(2), 1–4. <https://doi.org/10.34010/jurisma.v13i2.9781>
- Bagheri, M., Mitchelmore, S., Bamiatzi, V., & Nikolopoulos, K. (2019). Internationalization Orientation in SMEs: The Mediating Role of Technological Innovation. *Journal of International Management*, *25*(1), 121–139. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.08.002>
- Baker, W. E., Grinstein, A., & Perin, M. G. (2020). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Foreign Market Entry: the Roles of Marketing Program Adaptation, Cultural Distance, and Unanticipated Events. *Journal of International Entrepreneurship*, *18*(1), 63–91. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00257-0>
- Blichfeldt, H., & Faullant, R. (2021). Performance effects of digital technology adoption and product & service innovation – A process-industry perspective. *Technovation*, *105*. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102275>
- Bužavaitė, M., & Korsakienė, R. (2021). DOES BOARD USAGE OF KNOWLEDGE AND SKILLS AFFECT INTERNATIONALIZATION PERFORMANCE OF SMES? A CASE OF LITHUANIA. *Journal of Business Economics and Management*, *23*(1), 145–161. <https://doi.org/10.3846/jbem.2021.15921>
- Castillejo, J. A. M., Rochina Barrachina, M. E., & Sanchis-Llopis, J. A. (2019). *SMES' STRATEGIES TO FACE THE ONSET OF THE GREAT RECESSION*. <http://www.estructuraeconomica.es>
- Chalmers, D. K., Mannetta, E. W., & Sensini, L. (2020). R & D and Internationalization: Effect on the Performance of SMEs. *International Journal of Advances in Management and Economics*, *9*(3), 39–48. <https://doi.org/10.31270/IJAME/v09/i03/2020/5>
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2019). Crafting High-Impact Entrepreneurial Orientation Research: Some Suggested Guidelines. In *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 43, Issue 1, pp. 3–18). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/1042258718773181>
- D'Angelo, A., & Presutti, M. (2019). SMEs international growth: The moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *International Business Review*, *28*(3), 613–624. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.12.006>
- Dar, I. A., & Mishra, M. (2019). Human Capital and SMEs Internationalization: Development and Validation of a Measurement Scale. *Global Business Review*, *22*(3), 718–734. <https://doi.org/10.1177/0972150918817390>
- Dayan, M., Benedetto, C. A. Di, Dayan, B., Rumaiti, E. Al, & Zahmi, R. Al. (2024). How much internationalization is innovation-worthy for SMEs? Roles of the degree of internationalization and organizational unlearning on the joint innovation capabilities-

- exploratory innovation relationship. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4).  
<https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100614>
- Do, H., Nguyen, B., & Shipton, H. (2023). Innovation and internationalization in an emerging market context: Moderating effects of interpersonal and organizational social networks. *Journal of International Management*, 29(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101014>
- Gomes, G., Seman, L. O., Berndt, A. C., & Bogoni, N. (2022). The role of entrepreneurial orientation, organizational learning capability and service innovation in organizational performance. *Revista de Gestao*, 29(1), 39–54.  
<https://doi.org/10.1108/REGE-11-2020-0103>
- Hair, J. F. , J., Hult, G. T. M., Ringle Christian M, & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Third Edition*.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. In *European Business Review* (Vol. 26, Issue 2, pp. 106–121). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Isichei, E. E., Emmanuel Agbaeze, K., & Odiba, M. O. (2020). Entrepreneurial orientation and performance in SMEs: The mediating role of structural infrastructure capability. *International Journal of Emerging Markets*, 15(6), 1219–1241.  
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-08-2019-0671>
- Kiss, A. N., Cortes, A. F., & Herrmann, P. (2022). CEO proactiveness, innovation, and firm performance. *Leadership Quarterly*, 33(3).  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101545>
- Knezović Emil, Ridić Ognjen, & Chambas Mubarak Adam Ibnu. (2020). *Human Capital and Innovation: An Analysis of Western Balkans*.  
<http://www.springer.com/series/15330>
- Liao, Y.-C., & Zhao, H. (2020). The Moderating Effect of Entrepreneurship Orientation on New Product Innovation Performance. *International Journal of Business*, 25(2), 1–19.
- Luu, N., & Ngo, L. V. (2019). Entrepreneurial orientation and social ties in transitional economies. *Long Range Planning*, 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.04.001>
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*.  
<https://www.jstor.org/stable/2630968>
- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894.  
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>

- Purkayastha, A., Kumar, V., & Gupta, V. K. (2021). Emerging market internationalizing firms: Learning through internationalization to achieve entrepreneurial orientation. *Journal of World Business*, 56(5). <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101207>
- Roper, S., & Turner, J. (2020). R&D and innovation after COVID-19: What can we expect? A review of prior research and data trends after the great financial crisis. In *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship* (Vol. 38, Issue 6, pp. 504–514). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.1177/0266242620947946>
- Santhosh, C., & Bala Subrahmanya, M. H. (2020). The Speed and the Degree of SME Internationalisation in Bangalore: An Analysis of its Determining Factors. *Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies*, 6(2), 315–328. <https://doi.org/10.1177/2393957520913762>
- Sanyal, S., Hisam, M. W., & Baawain, A. M. S. (2020). Entrepreneurial orientation, network competence and human capital: The internationalization of SMEs in Oman. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 473–483. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.473>
- Shin, J.-H., & Kim, C.-B. (2021). Degree of Internationalization and Performance of High-tech Small and Mediumsized Enterprises: Evidence from Korea. *Journal of Korea Trade*, 25(7), 1–18. <https://doi.org/10.35611/jkt.2021.25.7.1>
- Tajeddini, K., & Martin, E. (2020). The importance of human-related factors on service innovation and performance. *International Journal of Hospitality Management*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102431>
- Tang, T. W., Zhang, P., Lu, Y., Wang, T. C., & Tsai, C. L. (2020). The effect of tourism core competence on entrepreneurial orientation and service innovation performance in tourism small and medium enterprises\*. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 25(2), 89–100. <https://doi.org/10.1080/10941665.2019.1674346>
- Tsou, H. T., & Chen, J. S. (2020). Dynamic capabilities, human capital and service innovation: the case of Taiwan ICT industry. *Asian Journal of Technology Innovation*, 28(2), 181–203. <https://doi.org/10.1080/19761597.2020.1719852>
- Ullah Khan, S., Afridi, F., & Amin, K. (2024). Impact of Entrepreneurial Orientation on Small and Medium Enterprises Performance. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 686–698. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.1.57>
- Vuorio, A., Torkkeli, L., & Sainio, L. M. (2020). Service innovation and internationalization in SMEs: antecedents and profitability outcomes. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(1), 92–123. <https://doi.org/10.1007/s10843-019-00266-z>