

Artikel Hasil Penelitian

Pengaruh Guanxi dan Sistem Teknologi Informasi terhadap Performa Produk Baru melalui Kapabilitas Inovasi sebagai Variabel Moderasi pada UMKM Daerah Istimewa Yogyakarta

Zikri Aufarrahman^{a)}, Anjar Priyono

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 16311177@students.uii.ac.id

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh guanxi dan sistem teknologi informasi terhadap performa produk baru dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel intervening pada UMKM di Daerah Istimewa Yogyakarta. Penelitian ini terdapat lima variabel yaitu guanxi, sistem TI, kapabilitas inovasi, performa produk baru, dan tingkat proaktif. Dalam penelitian ini mengambil jumlah 61 responden yang dikumpulkan dalam kuesioner dari UMKM yang bergerak dibidang manufaktur, retail, F&B, dan jasa yang ada di DIY. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode convenience sampling. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Guanxi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi (2) guanxi tidak berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru (3) sistem TI tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi (4) kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru.

Kata Kunci: guanxi, sistem TI, kapabilitas inovasi, performa produk baru

PENDAHULUAN

Di era globalisasi dengan perkembangan teknologi dan perubahan kondisi pasar yang sangat dinamis saat ini, UMKM menghadapi kompetisi global yang intens (Paul, Parthasarathy, & Gupta, 2017). Untuk tetap bertahan dalam jangka waktu yang panjang, UMKM harus mengembangkan kemampuan untuk menjadi inovatif. Rogers & Schoemaker (1971) mendefinisikan inovasi adalah tingkat di mana individu mengadopsi sesuatu yang baru relatif awal dibandingkan dengan orang lain dalam sistem sosial.

Kapabilitas inovasi adalah kemampuan organisasi untuk mengumpulkan informasi dan membuat pengetahuan yang diperlukan untuk membangun dan mengimplementasikan produk, proses, dan jasa yang baru (Adler & Shenhar, 1990; Machikita & Ueki, 2015; Schoenherr & Swink, 2015). Kapabilitas inovasi dari sebuah organisasi akan meningkat ketika organisasi mengumpulkan dan membangun pengetahuan yang lebih banyak tentang konsumen dan kompetitor mereka. (Schoenherr & Swink, 2015).



Karena berbagai keterbatasan seperti sumber daya finansial yang terbatas, keterampilan teknis dan informasi pasar yang kurang, banyak UMKM yang mengalami kendala dalam mengembangkan kapabilitas inovasi. Dalam berbagai industri, UMKM seringkali memiliki keterbatasan pada sumber daya dan kemampuan, hal tersebut menyebabkan terhalangnya aktivitas research and development. Dengan demikian, inovasi yang dilakukan UMKM hampir selalu berdasarkan teknologi, konsep, dan/atau sumberdaya yang sudah ketinggalan zaman yang ditawarkan oleh pemasok (Verhees & Meulenberg, 2004). Dengan meningkatnya persaingan, kemungkinan rendahnya tingkat inovasi ini tidak akan memadai. Guanxi adalah sebuah konsep yang berbasis budaya dan bersifat informal yang melibatkan pembangunan dan penggunaan hubungan interpersonal (Cui, Wen, Xu, & Qin, 2013; Gu, Hung, & Tse, 2008; Lovett, Lee C, & Kali, 1999; Seung Ho & Yadong, 2001; Sheng, Zhou, & Li, 2010). Dengan sumber daya internal yang terbatas, UMKM beralih kepada sumber daya eksternal dengan menggunakan guanxi untuk mengumpulkan informasi dan pengetahuan yang digunakan untuk inovasi. Sistem TI memfasilitasi komunikasi, koordinasi, manajemen pengetahuan, dan pengambilan keputusan selama pengembangan produk dilakukan (Namsian, 2003). Studi empiris telah menunjukkan pengaruh positif sistem TI terhadap performa produk baru (Durmuşoğlu & Barczak, 2011; Ettlé & Pavlou, 2006; Kawakami, Barczak, & Durmuşoğlu, 2015; Zahay et al., 2011).

Studi kasus yang meneliti tentang proyek pengembangan produk yang dilakukan oleh negara-negara Eropa menunjukkan bahwa hubungan interpersonal dan sistem informasi adalah sumber daya kunci yang digunakan untuk mengumpulkan dan memproses informasi selama pengembangan produk berlangsung (Rehm et al., 2016). Namun, kedua sumber daya tersebut belum pernah diuji secara bersamaan dalam penelitian survei yang berfokus pada kapabilitas inovasi. Studi empiris yang menguji tentang hubungan guanxi, sistem TI, dan kapabilitas inovasi sudah pernah dilakukan di China dan menunjukkan pengaruh positif (Zhang & Hartley, 2018). Namun, variabel-variabel tersebut belum pernah diteliti dalam konteks UMKM di Provinsi DIY. Oleh karena itu, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut akan direplikasi dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk menguji hubungan variabel tersebut dengan fokus penelitian di UMKM yang terletak di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Peneliti ingin membuktikan penelitian tersebut dan penelitian-penelitian terdahulu memiliki pengaruh yang sama apabila diuji kepada UMKM di Indonesia khususnya Provinsi DIY yang memiliki banyak perbedaan budaya dengan China.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang variabel guanxi, kapabilitas inovasi, dan performa produk baru yang dilakukan oleh Zhang & Hartley (2018) bertujuan untuk meneliti pengaruh guanxi dan sistem TI terhadap kapabilitas inovasi, dan pengaruh kapabilitas inovasi terhadap performa produk baru. Penelitian tersebut juga menyelidiki pengaruh proactiveness sebagai variabel yang memoderasi pengaruh guanxi terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk baru. Hasil menunjukkan bahwa sistem TI berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi, dan pengaruh guanxi signifikan terhadap kapabilitas inovasi untuk perusahaan yang memiliki tingkat proaktif yang tinggi, tetapi tidak signifikan ketika memiliki tingkat proaktif yang rendah. Sampel yang digunakan adalah 210 UMKM industri manufaktur di China. Penelitian tersebut menganalisis data menggunakan SmartPLS 2.0.

Persamaan penelitian terdahulu dengan hubungan penelitian yang akan dilakukan adalah semua variabel kecuali variabel moderasi dan variabel kontrol. Penggunaan variabel independen guanxi (X1) dan sistem TI (X2), dengan variabel dependen performa produk baru (Y), dan variabel intervening kapabilitas inovasi (Z). Perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian terdahulu yaitu lokasi penelitian yang berbeda, penelitian terdahulu berlokasi di China sedangkan peneliti akan melakukan penelitian di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Peneliti akan melakukan replikasi terhadap penelitian ini dengan memodifikasi beberapa variabel dan mengujinya di lokasi yang berbeda dengan fokus penelitian tidak hanya di sektor UMKM manufaktur saja.

Pengaruh Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi

Guanxi, bila diterjemahkan menjadi “jaringan”, “koneksi”, atau “hubungan”. Guanxi adalah basis dari semua hubungan sosial di China. Guanxi tidak berbasis individual maupun sosial, tapi berbasis hubungan. Masyarakat China mempererat dan menjaga hubungan guanxi dan menggunakannya sebagai leverage untuk mendapatkan informasi dan bantuan-bantuan. Di China, guanxi yang baik adalah kunci untuk mencapai segala sesuatu, baik untuk penduduk asli China maupun non-China (Ho, Woods, & Shepherd, 2013).

Guanxi adalah konsep yang kompleks yang melibatkan emosi dan perasaan kepada orang lain, kepercayaan dan sifat amanah, dan status sosial (Wang, Wang, & Zheng, 2014; Yen, Barnes, & Wang, 2011). Wiegel & Bamford (2014) berpendapat bahwa guanxi adalah salah satu faktor keunggulan kompetitif, terutama untuk UMKM, karena guanxi dapat memperlancar hubungan bisnis. Guanxi dengan pejabat pemerintah memungkinkan adanya akses kepada sumber daya finansial (Chen & Wu, 2011) dan informasi yang bersifat rahasia, tidak beredar bebas (Gu et al., 2008).

Guanxi dapat digunakan untuk mengatasi keterbatasan karena regulasi yang ada, dan memfasilitasi pertukaran informasi. Interaksi sosial dan pemberian kepercayaan sangat erat kaitannya dengan kemampuan suatu organisasi untuk menggunakan dan mengkombinasikan sumberdaya ketika mengembangkan produk baru (Tsang, 1998). Komitmen dan rasa percaya dalam hubungan guanxi berkaitan dengan knowledge transfer antar perusahaan (Ramasamy, Goh, & Yeung, 2006). Hubungan emosional dan kepercayaan adalah aspek guanxi yang akan meningkatkan tingkat pertukaran informasi antara organisasi dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintah. Guanxi mempengaruhi akses kepada informasi dan sumber daya untuk masuk kedalam organisasi (Gu et al., 2008; Seung Ho & Yadong, 2001; Tsang, 1998; Zhou, Wu, & Luo, 2007), yang akan meningkatkan kapabilitas inovasi. Guanxi dapat memfasilitasi arus pasar, proses, dan informasi stratejik yang berguna ketika mengembangkan dan memperkenalkan produk baru (Cui et al., 2013; Ramasamy et al., 2006).

H₁: Guanxi berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

Pengaruh Guanxi terhadap Performa Produk Baru

Guanxi juga memiliki kaitan langsung dengan performa produk baru yang dapat diukur berdasarkan kualitas, delivery, dan harga. Kualitas sebuah produk terpengaruh oleh seberapa baik desain produk memenuhi ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, guanxi yang baik dengan konsumen dan distributor dapat membantu organisasi untuk memahami kebutuhan konsumen dengan lebih baik, untuk kemudian dimasukkan kedalam desain produk. Perusahaan harus berkomunikasi dengan konsumen secara langsung untuk sepenuhnya

memahami kebutuhan mereka demi memastikan bahwa desain produk memiliki fitur, kualitas, dan harga yang diinginkan oleh konsumen (Qi, Huo, Wang, & Yeung, 2017).

Guanxi dengan pemasok juga penting untuk performa produk baru. Karena kualitas pasokan dari pemasok seperti material dan jasa, kemampuan untuk memenuhi spesifikasi produk secara konsisten, dan kontrol terhadap proses adalah hal-hal inti yang penting untuk performa produk baru. Guanxi akan meningkatkan kepercayaan organisasi bahwa pemasok adalah pihak yang dapat dipercaya dan akan menghasilkan output yang sesuai dengan ekspektasi. Lebih lanjut, guanxi akan mempermudah perusahaan-perusahaan untuk bertukar informasi, baik teknikal maupun non-teknis, seperti perencanaan produksi yang diperlukan untuk pengembangan produk baru. Jika organisasi memiliki guanxi dengan pemasok, pemasok akan mendahulukan organisasi tersebut sebagai konsumen prioritas dengan penawaran harga bersaing, dan memprioritaskan pengantaran barang daripada konsumen lain (Ellis, Henke, & Kull, 2012).

Adapun, guanxi dengan pejabat pemerintah juga penting. Perusahaan yang memiliki hubungan dekat dengan pemerintah mungkin memiliki akses yang lebih daripada yang tidak memiliki hubungan dengan pemerintah (Worthy, 1989). Meski demikian, guanxi dengan pejabat pemerintah juga berpotensi menimbulkan risiko. Guanxi dengan pejabat pemerintah yang terlalu dekat malah menimbulkan hubungan negatif dengan kemampuan dan kapabilitas untuk beradaptasi ketika teknologi mengalami perubahan (Chen & Wu, 2011). Ikatan politik yang terlalu erat justru dapat melukai kemampuan perusahaan untuk menciptakan ide dan mengimplementasikan produk yang inovatif. Konflik kekuatan dan intervensi pemerintah dapat menurunkan koordinasi internal.

H₂: *Guanxi berpengaruh positif terhadap performa produk baru.*

Sistem TI

Jika guanxi adalah sumber daya informasi yang bersifat informal yang dapat berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi, sistem TI adalah sumber daya yang bersifat formal dan teknikal. Sistem TI mencakup aset teknologi perusahaan, *software*, dan keterampilan yang berkaitan dengan penggunaan teknologi informasi (Bharadwaj, 2000). Menurut *resource-based view*, sistem TI bukanlah asetnya semata, melainkan bagaimana aset tersebut digunakan untuk membangun kapabilitas organisasi yang menciptakan keunggulan kompetitif (Kawakami et al., 2015).

Oleh karena itu, sistem TI memiliki nilai karena dapat meningkatkan proses bisnis dan cenderung langka karena tidak semua perusahaan memiliki sumber daya yang sama. Studi empiris menunjukkan sistem TI berpengaruh positif terhadap pengayaan pengetahuan baru (Nonaka, 1994; Song et al., 2006; Zhang et al., 2018). Pengaruh tersebut penting untuk kapabilitas inovasi. Sistem TI memfasilitasi pengumpulan, pertukaran, penyimpanan, integrasi, transformasi, dan eksploitasi pengetahuan. Oleh karena itu, sistem TI seharusnya memperkaya kapabilitas organisasi untuk meningkatkan kualitas produk dan prosesnya (Joshi, Chi, Datta, & Han, 2010; Subramaniam & Youndt, 2005). Sistem TI juga memungkinkan adanya komunikasi dan pertukaran informasi dengan konsumen, distributor, dan pemasok. Penelitian empiris menemukan bahwa dukungan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap kapabilitas kerja sama antar perusahaan dalam masa pengembangan produk baru (Ettlie & Pavlou, 2006).

H₃: *Sistem TI berpengaruh terhadap kapabilitas inovasi.*

Kapabilitas Inovasi dan Performa Produk Baru

Inovasi sebagai kemampuan dan pengetahuan yang dibutuhkan sebuah perusahaan untuk menyerap, mengontrol, dan meningkatkan teknologi, produk, dan proses yang sudah ada maupun yang baru secara efektif (Kim, 1997). Penelitian terdahulu yang menyelidiki variabel kapabilitas inovasi dan variabel yang berkaitan dengan produk baru sudah banyak dilakukan. Sebuah penelitian empiris menunjukkan pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap performa perusahaan (Kirchner, 2016; Sulistyono & Siyamtinah, 2016). Penelitian lebih lanjut yang dilakukan oleh Letonja et al. (2016) menunjukkan bahwa ada beberapa indikator hasil pengembangan produk dipengaruhi oleh kapabilitas inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Schoenherr & Swink (2015) menemukan pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap keberhasilan peluncuran produk baru, namun tidak meneliti performanya setelah diluncurkan.

Berdasarkan penelitian survei, Ngo & O’Cass (2012) menunjukkan kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap performa yang berkaitan dengan inovasi, seperti jumlah produk baru, jumlah pasar baru, kualitas produk, dan keunikan produk. Penelitian tersebut juga menunjukkan adanya pengaruh positif kapabilitas inovasi terhadap performa yang berkaitan dengan konsumen, seperti kepuasan konsumen, hubungan dengan konsumen, dan ketertarikan konsumen. Hal tersebut memberikan indikator positif terhadap produk baru yang diluncurkan, karena ekspektasi konsumen dapat terpenuhi oleh produk baru yang dihasilkan oleh inovasi. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru.

H₄: Kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap performa produk baru.

Pengaruh Moderasi dari Sikap Proaktif

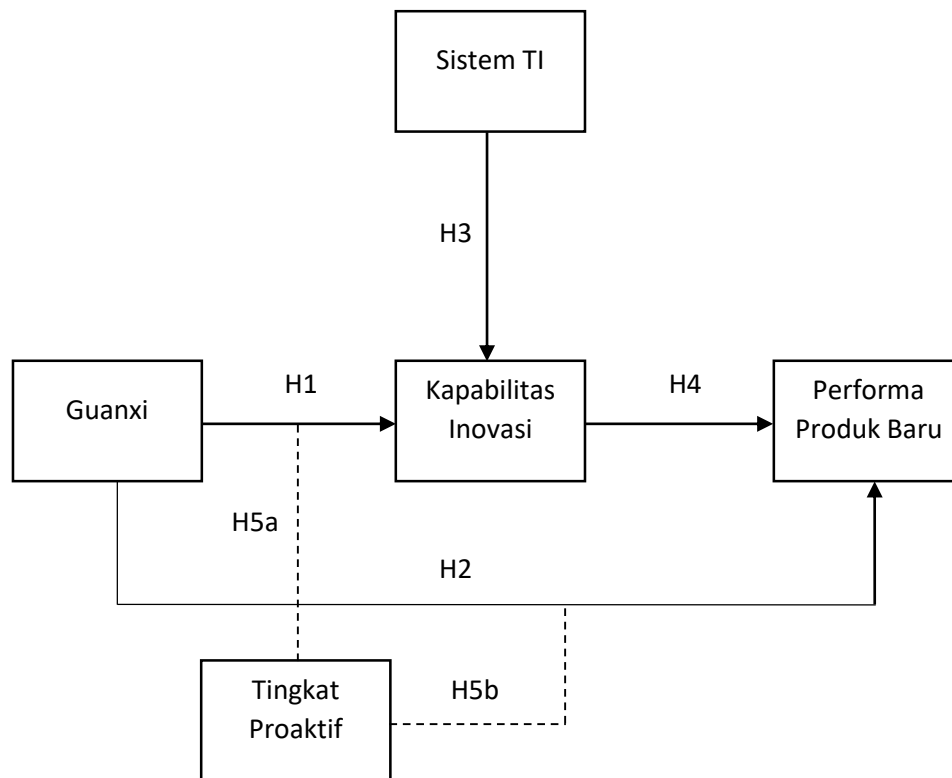
Sikap proaktif adalah sebuah dimensi dari entrepreneurial orientation (EO) yang berfokus pada masa depan yang bersamaan dengan tingkat inovasi dan pengambilan resiko (G.T. & Dess, 2001; Lumpkin & Dess, 1996; Venkatraman, 1989). Perusahaan yang proaktif tidak hanya bereaksi terhadap perubahan saja, namun perusahaan yang proaktif justru yang mendorong dan membentuk lingkungan bisnis mereka sendiri (Dai, Maksimov, Gilbert, & Fernhaber, 2014). Penelitian menunjukkan bahwa sikap proaktif berhubungan langsung dengan sejauh mana tingkat sebuah perusahaan meningkatkan produk yang sudah ada secara bertahap, mengembangkan produk baru, dan masuk kedalam pangsa pasar yang baru (G.T. & Dess, 2001; Joshi, Das, & Mouri, 2015; C. L. Wang, 2008; Yeniaras & Unver, 2016). Untuk mengidentifikasi dan mengkapitalisasi peluang baru, perusahaan yang proaktif harus mengumpulkan dan memproses lebih banyak informasi-informasi baru daripada perusahaan yang kurang proaktif (Joshi et al., 2015). Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang sangat proaktif mencurahkan lebih banyak sumber daya untuk memindai lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang baru daripada perusahaan yang kurang proaktif (Dai et al., 2014; Tang, Kreiser, Marino, & Weaver, 2010).

Penelitian juga menunjukkan bahwa perusahaan yang proaktif membangun pemahaman yang lebih akurat tentang lingkungan bisnis daripada perusahaan yang kurang proaktif (Tang et al., 2010). Guanxi seringkali menjadi saluran atau kanal untuk pertukaran informasi. Penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepercayaan dan komitmen dalam hubungan guanxi antar perusahaan mempengaruhi pertukaran informasi inter-organisasional dan transfer pengetahuan (Ramasamy et al., 2006). Semakin tinggi kepercayaan antara perusahaan dengan konsumen, distributor, pemasok, dan pejabat pemerintahan, semakin

tinggi pula kemungkinan pertukaran informasi diantara mereka. Penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan positif antara kualitas guanxi dengan perolehan informasi dari lingkungan eksternal untuk ide-ide baru (Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001). Perusahaan yang proaktif lebih cenderung memperkuat guanxi yang ada atau mengembangkan jaringan guanxi baru untuk membantu mereka mendapatkan informasi yang berguna. Hal ini khususnya terjadi pada perusahaan yang melakukan ekspor produk ke negara lain. Ketika mengenalkan produk baru atau memasuki pangsa pasar baru, UMKM perlu untuk mengembangkan lebih banyak hubungan guanxi dengan pemasok, distributor, dan konsumen. Dengan demikian, jaringan guanxi yang berguna bagi perusahaan untuk memperoleh informasi yang relevan untuk ide-ide baru atau pengembangan produk baru akan ditekankan dan dikembangkan oleh organisasi yang proaktif.

H_{5a}: Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan guanxi dan kapabilitas inovasi.

H_{5b}: Tingkat proaktif berpengaruh terhadap hubungan guanxi dan performa produk baru.



Gambar 1. Kerangka Model Penelitian

METODE

Dalam penelitian ini penulis menggunakan responden UMKM di Yogyakarta. Penelitian ini akan dilakukan di Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner. Penelitian kuantitatif adalah sarana untuk menguji teori-teori objektif dengan memeriksa hubungan antar variabel. Variabel-variabel tersebut dapat diukur, biasanya variabel-variabel tersebut berbentuk instrumen sehingga data berangka dapat dianalisis menggunakan prosedur statistik (Creswell, 2014).

Penelitian melakukan pengambilan sampel menggunakan teknik Convenience sampling adalah salah satu jenis nonprobability sampling yang mana unit penelitian (personal maupun organisasi) disampel karena mereka adalah sumber data yang “mudah” untuk peneliti, sehingga peneliti menggunakan metode subjektif untuk menentukan elemen yang akan diikutsertakan dalam sampel (“*Convenience Sampling*,” 2008). Penelitian ini merupakan penelitian one shot atau cross-sectional studies. Penelitian cross-sectional merupakan sebuah penelitian yang dapat dilakukan dengan mengumpulkan data satu kali, dalam jangka waktu beberapa hari, atau beberapa minggu, atau beberapa bulan untuk menjawab pertanyaan dalam sebuah riset (Cooper & Schindler, 2014).

Sedangkan variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu variabel bebas (independent variable), variabel intervening, variabel moderasi (moderating variable) dan variabel terikat (dependent variable). Variabel bebas dalam penelitian ini adalah guanxi dan sistem TI dengan performa produk baru sebagai variabel terikatnya. Variabel moderasi dalam penelitian ini adalah tingkat proaktif sebagai variabel yang akan mempengaruhi kekuatan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen. Sedangkan kapabilitas inovasi dalam penelitian ini berlaku sebagai variabel intervening. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis PLS-SEM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Uji Validasi

Variabel	Kode Item	<i>Outer Loadings</i>	Keterangan
<i>Guanxi</i>	GXa	0.951	Valid
	GXb	0.932	Valid
	GXc	0.947	Valid
	GXd	0.805	Valid
Sistem TI	ITSa	0.773	Valid
	IT Sb	0.895	Valid
	IT Sc	0.950	Valid
	IT Sd	0.905	Valid
Tingkat Proaktif	PROa	0.928	Valid
	PROb	0.862	Valid
	PROc	0.495	Tidak Valid
Kapabilitas Inovasi	INOVCa	0.901	Valid
	INOVCb	0.862	Valid
	INOVCc	0.914	Valid
Performa Produk Baru	NPPa	0.928	Valid
	NPPb	0.937	Valid
	NPPc	0.896	Valid
	NPPd	0.927	Valid

Sumber: Olah data output SmartPLS (2022)

Validitas konvergen dapat dilihat dari loading factor untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen yaitu nilai loading factor harus lebih

besar dari 0,7. Berdasarkan tabel 4.2 dapat diketahui bahwa tidak semua item indikator memiliki nilai loading factor diatas 0,7, dimana terdapat satu indikator yang tidak valid yaitu indikator PROc pada variabel tingkat proaktif dengan nilai loading factor sebesar 0.495 berada dibawah 0,7, sehingga item indikator tersebut dikeluarkan dari model.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas konstruk yang diukur dengan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)* dari blok indikator yang mengukur konstruk CR digunakan untuk menampilkan reliabilitas yang baik. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai composite reliabilty maupun *Cronbach's Alpha* >0.7.

Tabel 2. *Composite Reliability (CR)*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.951	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.934	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.909	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.958	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.922	<i>Reliable</i>

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Tabel 3. *Cronbach's Alpha (CA)*

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Guanxi</i>	0.930	<i>Reliable</i>
Sistem TI	0.905	<i>Reliable</i>
Tingkat Proaktif	0.806	<i>Reliable</i>
Performa Produk Baru	0.941	<i>Reliable</i>
Kapabilitas Inovasi	0.873	<i>Reliable</i>

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Structural Model (Inner Model)

Setelah melakukan evaluasi model dan diperoleh bahwa setiap konstruk telah memenuhi syarat *Covergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Composite Reliability*, maka yang berikutnya adalah evaluasi model structural yang meliputi pengujian *path coefficient*, dan R^2 . *Inner model (inner relation, structural model, dan substantive theory)* menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

Model structural di evaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geiser Q-square test* untuk predictive relevan. Nilai R^2 dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu, variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh substantive (Ghozali, 2014). Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin besar kemampuan variabel laten independen dapat menjelaskan variabel laten dependen. Hasil R^2 sebesar 0.67, 0.33, dan 0.19 mengindikasi bahwa model “baik”, “moderat”, dan “lemah” (Ghozali, 2014).

Tabel 4. *R-Squared Coefficients*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kapabilitas Inovasi	0.576	0.546
Performa Produk Baru	0.634	0.608

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Berdasarkan tabel diperoleh nilai R-Square untuk variabel Kapabilitas Inovasi sebesar 0.576, hal ini berarti 57.6% variasi atau perubahan Performa Produk Baru dipengaruhi oleh *Guanxi*, Sistem TI dan Tingkat Proaktif, sedangkan sisanya sebanyak 42.4% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 pada variabel Performa Produk Baru termasuk dalam kategori moderat.

Berdasarkan tabel 4.8 diperoleh nilai R-Square untuk variabel Performa Produk Baru sebesar 0.634, hal ini berarti 63.4% variasi atau perubahan Performa Produk Baru dipengaruhi oleh *Guanxi*, Sistem TI, Tingkat Proaktif dan Kapabilitas Inovasi, sedangkan sisanya sebanyak 36.6% dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan R^2 menunjukkan bahwa R^2 pada variabel Performa Produk Baru termasuk dalam kategori moderat.

Disamping melihat nilai R-square, model juga dievaluasi dengan melihat Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran Q^2 memiliki nilai rentang $0 < Q^2 < 1$, dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran Q^2 ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur path (*path analysis*). Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya jika nilai $Q^2 \leq 0$ menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi.

Tabel 5. *Q-square*

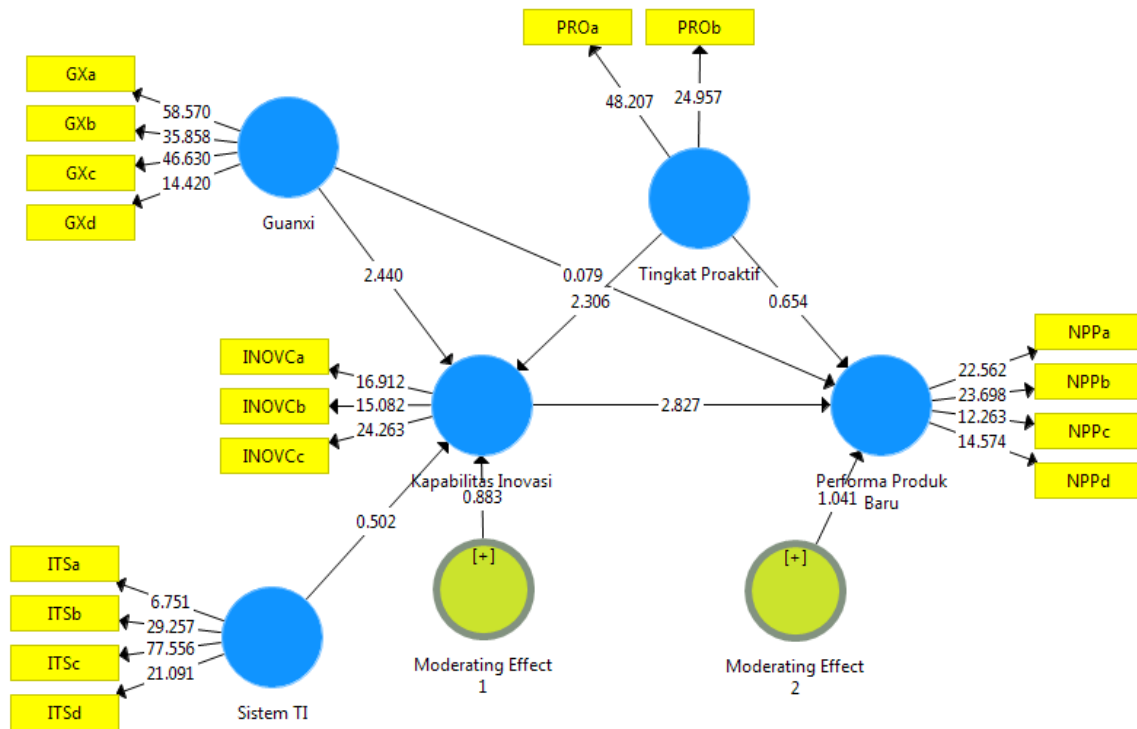
	SSO	SSE	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
<i>Guanxi</i>	244.000	244.000	
Sistem TI	244.000	244.000	
Tingkat Proaktif	122.000	122.000	
Kapabilitas Inovasi	183.000	109.468	0.402
Performa Produk Baru	244.000	135.575	0.444

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, diketahui nilai *Q-Square* untuk variabel Kapabilitas Inovasi sebesar 0.402 dan nilai *Q-Square* untuk variabel Performa Produk Baru sebesar 0.444. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki prediktif relevansi, karena nilai $Q^2 > 0$.

Hasil *Bootstrapping*

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalisir masalah ketidak normalan dalam penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari PLS sebagai berikut:



Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Sementara itu untuk hasil perhitungannya dapat dilihat berdasarkan pengaruh langsung dibawah ini:

Tabel 6. Uji Hipotesis

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistics (O/STDEV)</i>	<i>P Values</i>
Guanxi -> Kapabilitas Inovasi	0.295	0.320	0.121	2.440	0.015
Guanxi -> Performa Produk Baru	-0.013	0.007	0.170	0.079	0.937
Sistem TI -> Kapabilitas Inovasi	0.087	0.108	0.174	0.502	0.616
Kapabilitas Inovasi -> Performa Produk Baru	0.612	0.562	0.216	2.827	0.005
Moderating Effect 1 -> Kapabilitas Inovasi	-0.116	-0.087	0.131	0.883	0.378
Moderating Effect 2 -> Performa Produk Baru	-0.126	-0.095	0.121	1.041	0.298

Sumber: Olah data Output SmartPLS (2022)

Berdasarkan tabel menunjukkan hasil perhitungan PLS yang menyatakan pengaruh langsung antar variabel. Dikatakan ada pengaruh langsung jika nilai T Statistics > 1.96 dan dikatakan tidak ada pengaruh jika T Statistics < 1.96.

Hasil Pengujian Hipotesis dilakukan dengan melihat nilai probabilitas dan t- statistik nya. Kriteria pengujian menyatakan bahwa apabila nilai T-statistics ≥ T-tabel (1,96) atau nilai

P-value < significant alpha 5% atau 0,05, maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Pengaruh Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi. Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 2.440 yang berarti > 1.96 maka H1 diterima, yang berarti bahwa Guanxi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi, besarnya pengaruh adalah 0.295, artinya perubahan nilai Guanxi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kapabilitas Inovasi atau dengan kata lain apabila Guanxi meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Kapabilitas Inovasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Pengaruh sistem TI terhadap Kapabilitas Inovasi, Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 0.502 yang berarti < 1.96 maka H3 ditolak, yang berarti bahwa Sistem TI memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Kapabilitas Inovasi, besarnya pengaruh adalah 0.087, artinya perubahan nilai Sistem TI mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Kapabilitas Inovasi atau dengan kata lain apabila Sistem TI meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Kapabilitas Inovasi dan secara statistik memiliki pengaruh yang tidak signifikan.

Pengaruh Kapabilitas Inovasi terhadap Performa Produk Baru. Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 2.827 yang berarti > 1.96 maka H4 diterima, yang berarti bahwa Kapabilitas Inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Performa Produk Baru, besarnya pengaruh adalah 0.612, artinya perubahan nilai Kapabilitas Inovasi mempunyai pengaruh searah terhadap perubahan Performa Produk Baru atau dengan kata lain apabila Kapabilitas Inovasi meningkat maka akan terjadi peningkatan tingkat Performa Produk Baru dan secara statistik memiliki pengaruh yang signifikan. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi. Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 0.883 yang berarti < 1.96 maka H5a ditolak, yang berarti Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi, artinya apabila nilai Tingkat Proaktif mengalami perubahan, maka tidak akan menyebabkan perubahan signifikan terhadap hubungan antara Guanxi dengan Kapabilitas Inovasi.

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Guanxi terhadap Kapabilitas Inovasi dengan dimoderasi oleh Tingkat Proaktif sebesar -0.116, sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antara Guanxi dengan Kapabilitas Inovasi dimoderasi secara negatif dan tidak signifikan oleh Tingkat Proaktif. Tingkat Proaktif memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Performa Produk Baru. Berdasarkan hasil pengujian statistik didapatkan nilai t – statistics 1.041 yang berarti < 1.96 maka H5b ditolak, yang berarti Tingkat Proaktif tidak mampu memoderasi hubungan antara Guanxi terhadap Performa Produk Baru, artinya apabila nilai Tingkat Proaktif mengalami perubahan, maka tidak akan menyebabkan perubahan signifikan terhadap hubungan antara Guanxi dengan Performa Produk Baru. Berdasarkan hasil pengolahan data dengan SmartPLS versi 3.0 diketahui bahwa nilai koefisien jalur Guanxi terhadap Performa Produk Baru dengan dimoderasi oleh Tingkat Proaktif sebesar -0.126, sehingga dapat diartikan bahwa hubungan antara Guanxi dengan Performa Produk Baru dimoderasi secara negatif dan tidak signifikan oleh Tingkat Proaktif.

KETERBATASAN PENELITIAN

Penelitian ini mengambil sampel secara acak atas rekomendasi responden sebelumnya dan juga dari daftar UMKM yang tersedia tanpa mempertimbangkan karakteristik kualitatif dari UMKM tersebut sehingga sampel kurang seragam.

Pemahaman tentang guanxi yang beragam sangat memungkinkan adanya penilaian yang bersifat subyektif karena adanya perbedaan persepsi dikarenakan guanxi sendiri merupakan konsep dari negara China yang sangat asing bagi orang Indonesia khususnya Yogyakarta. Peneliti sudah melakukan brief singkat mengenai konsep guanxi disetiap sesi pengisian kuesioner dengan tujuan penyamaan persepsi namun perbedaan pemahaman tetap memungkinkan untuk terjadi.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Pelaku UMKM hendaknya lebih berfokus untuk meningkatkan guanxi dan kapabilitas inovasi. Karena guanxi dan peningkatan kapabilitas inovasi dapat membantu UMKM untuk menjadi lebih kompetitif.

KESIMPULAN

Hasil penelitian membuktikan bahwa guanxi berpengaruh positif signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki hubungan, koneksi, dan jaringan yang baik dengan pihak-pihak eksternal (supplier, konsumen, distributor, dan pemerintah terkait) memiliki kemampuan yang lebih baik dalam berinovasi. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah guanxi dapat digunakan secara langsung sebagai keunggulan kompetitif.

Hasil penelitian membuktikan bahwa guanxi tidak berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru. Hal ini berarti bahwa peningkatan guanxi tidak akan mempengaruhi performa suatu produk. Hasil penelitian membuktikan bahwa sistem TI tidak berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa ada atau tidaknya keterlibatan sistem TI dalam proses bisnis untuk mengumpulkan, menganalisis, menyimpan, dan membagi data ketika proses inovasi tidak memiliki pengaruh terhadap kapabilitas UMKM untuk menciptakan inovasi. Implikasi penelitian dari hasil penelitian ini adalah belum adanya kebutuhan akan investasi pada bidang teknologi informasi pada level UMKM di Provinsi DIY untuk keperluan meningkatkan kemampuan dalam menciptakan inovasi.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh signifikan terhadap performa produk baru. Artinya, peningkatan kemampuan UMKM dalam menciptakan inovasi akan meningkatkan performa suatu produk yang berkaitan dengan inovasi seperti kualitas dan keunikan produk, maupun yang berkaitan dengan konsumen seperti kepuasan konsumen dan ketertarikan konsumen baru. Oleh karena itu, peningkatan kapabilitas inovasi dapat membantu UMKM untuk menjadi lebih kompetitif.

Hasil penelitian variabel moderasi: Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat proaktif tidak mampu memoderasi hubungan guanxi terhadap kapabilitas inovasi. Hasil penelitian membuktikan bahwa tingkat proaktif tidak mampu memoderasi hubungan guanxi terhadap performa produk baru. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat proaktif suatu UMKM tidak akan mempengaruhi hubungan guanxi terhadap kapabilitas inovasi dan performa produk dari UMKM tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting Your Technological Base The Organizational Challenge. *Sloan Management Review*, 32(1), pp. 25-37.
- Bharadwaj, A. S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 24(1),

pp. 169–196.

- Chen, X., & Wu, J. (2011). Do different guanxi types affect capability building differently? A contingency view. *Industrial Marketing Management*, 40(4), pp. 581–592. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.12.014>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (Twelfth). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Creswell, J. W. (2014). *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (Fourth Ed.). Newbury Park: SAGE Publications, Inc.
- Cui, N., Wen, N., Xu, L., & Qin, Y. (2013). Contingent effects of managerial guanxi on new product development success. *Journal of Business Research*, 66(12), pp. 2522–2528. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.044>
- Dai, L., Maksimov, V., Gilbert, B. A., & Fernhaber, S. A. (2014). Entrepreneurial orientation and international scope: The differential roles of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Business Venturing*, 29(4), pp. 511–524. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.07.004>
- Durmuşoğlu, S. S., & Barczak, G. (2011). The use of information technology tools in new product development phases: Analysis of effects on new product innovativeness, quality, and market performance. *Industrial Marketing Management*, 40(2), pp. 321–330. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.009>
- Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management*, 41(8), pp. 1259–1269. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.010>
- Ettlie, J. E., & Pavlou, P. A. (2006). Technology-based new product development partnerships. *Decision Sciences*, 37(2), pp. 117–147. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2006.00119.x>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 4*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- G.T., L., & Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions Of Entrepreneurial Orientation To Firm Performance: The Moderating Role Of Environment And Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(3), pp. 429–451.
- Gu, F. F., Hung, K., & Tse, D. K. (2008). When Does Guanxi Matter? Issues of Capitalization and Its Dark Sides. *Journal of Marketing*, 72(4), 12–28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.12>
- Ho, M., Woods, C., & Shepherd, D. (2013). Relationships in family business: The paradox of family organizations. In *Relationships in Organizations: A Work Psychology Perspective*. <https://doi.org/10.1057/9781137280640>
- Joshi, K. D., Chi, L., Datta, A., & Han, S. (2010). Changing the competitive landscape: Continuous innovation through IT-enabled knowledge capabilities. *Information Systems Research*, 21(3), pp. 472–495. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0298>
- Joshi, M. P., Das, S. R., & Mouri, N. (2015). Antecedents of innovativeness in technology-

- based services (TBS): Peering into the black box of entrepreneurial orientation. *Decision Sciences*, 46(2), pp. 367–402. <https://doi.org/10.1111/dec.12126>
- Kawakami, T., Barczak, G., & Durmuşoğlu, S. S. (2015). Information technology tools in new product development: The impact of complementary resources. *Journal of Product Innovation Management*, 32(4), pp. 622–635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12244>
- Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning*. Boston: Harvard Business Press.
- Kirchner, S. (2016). Linking institutions and firm-level outcomes: the roles of diverse innovative capability profiles in Germany's economy. *Innovation*, 29(4), pp. 460–478. <https://doi.org/10.1080/13511610.2016.1154782>
- Letonja, M., Jeraj, M., & Marič, M. (2016). An Empirical Study of the Relationship between Entrepreneurial Competences and Innovativeness of Successors in Family SMEs. *Organizacija*, 49(4), pp. 225–239. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0020>
- Lovett, S., Lee C, S., & Kali, R. (1999). Guanxi versus the Market : Ethics and Efficiency. *Journal of International Business Studies*, 30(2), pp. 231–247.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), pp. 135–172.
- Machikita, T., & Ueki, Y. (2015). Measuring and Explaining Innovative Capability: Evidence from Southeast Asia. *Asian Economic Policy Review*, 10(1), pp. 152–173. <https://doi.org/10.1111/aep.12093>
- Namsian, S. (2003). Information systems as a reference discipline for new product development. *MIS Quarterly*, 27(1), 1–18. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/30036517>
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), pp. 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00939.x>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 15(1), pp. 14-37.
- Paul, J., Parthasarathy, S., & Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), pp. 327–342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Qi, Y., Huo, B., Wang, Z., & Yeung, H. Y. J. (2017). The impact of operations and supply chain strategies on integration and performance. *International Journal of Production Economics*, 185, pp. 162–174. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.12.028>
- Ramasamy, B., Goh, K. W., & Yeung, M. C. H. (2006). Is Guanxi (relationship) a bridge to knowledge transfer? *Journal of Business Research*, 59(1), pp. 130–139. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.04.001>
- Rehm, S. V., Goel, L., & Junglas, I. (2016). Information management for innovation networks - An empirical study on the “who, what and how” in networked innovation.

- International Journal of Information Management*, 36(3), pp. 348–359.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.11.004>
- Rogers, E. M., & Schoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations*. New York: Free Press.
- Schoenherr, T., & Swink, M. (2015). The Roles of Supply Chain Intelligence and Adaptability in New Product Launch Success Subject Areas: Knowledge-Based View, New Product Launch Success, Product Innovation Capability, Supply Chain Adaptability, and Supply Chain Intelligence. *Decision Sciences*, 46(5), pp. 901–936.
<https://doi.org/10.1111/dec.12163>
- Seung Ho, P., & Yadong, L. (2001). Guanxi and Organizational Dynamics: Organizational Networking in Chinese Firms. *Strategic Management Journal*, 22(5), pp. 455–477.
<https://doi.org/10.1002/smj.167>
- Sheng, S., Zhou, K. Z., & Li, J. J. (2010). The Effects of Business and Political Ties on Firm Performance: Evidence from China. *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 1–15.
<https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.1>
- Song, M., Van Der Bij, H., & Weggeman, M. (2006). Factors for improving the level of knowledge generation in new product development. *R and D Management*, 36(2), pp. 173–187. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00424.x>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), pp. 450–463.
<https://doi.org/10.1007/BF00401535>
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., & Weaver, K. M. (2010). Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), pp. 97–115. <https://doi.org/10.1111/dec.12163>
- Tsang, E. W. K. (1998). Can guanxi be a source of sustained competitive advantage for doing business in China? *Academy of Management Executive*, 12(2), pp. 64–73.
- Venkatraman, N. (1989). Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. *Management Science*, 35, pp. 942–962.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134–154.
- Wang, G., Wang, X., & Zheng, Y. (2014). Investing in guanxi: An analysis of interpersonal relation-specific investment (RSI) in China. *Industrial Marketing Management*, 43(4), pp. 659–670. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.11.008>
- Wiegel, W., & Bamford, D. (2014). The role of guanxi in buyer-supplier relationships in Chinese small- and medium-sized enterprises - A resource-based perspective. *Production Planning and Control*, 26(4), pp. 308–327.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2014.899405>
- Worthy, F. S. (1989). Doing Business in China Now. In *Fortune* (Vol. 120). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=18022273&site=ehost-live>

- Yeniaras, V., & Unver, S. (2016). Revisiting the Mediating Effect of Entrepreneurial Behaviour on Proactiveness – Performance Relationship: The Role of Business Ties and Competitive Intensity. *European Management Review*, 13(4), pp. 291–306. <https://doi.org/10.1111/emre.12084>
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapienza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), pp. 587–613. <https://doi.org/10.1002/smj.183>
- Zahay, D., Griffin, A., & Fredericks, E. (2011). Information use in new product development: An initial exploratory empirical investigation in the chemical industry. *Journal of Product Innovation Management*, 28(4), pp. 485–502. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00821>.
- Zhang, Man, & Hartley, J. L. (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90(April), pp. 75–86. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.036>
- Zhou, L., Wu, W. P., & Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38(4), pp. 673–690. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400282>