

## **MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN UMKM: PENGEMBANGAN PRODUK YANG PRO-RAPID ABSORPTIVE CAPACITY**

**Liharman Saragih**  
**Universitas Sumatra Utara**

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan model guna meningkatkan keberhasilan kinerja pemasaran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Penelitian ini mengusulkan variabel Pro-Rapid Absorptive Capacity (Pro-Rac) sebagai variabel yang mampu meningkatkan innovation capability sehingga kinerja pemasaran UMKM juga mengalami peningkatan. Bersama dengan variabel lain seperti New Product Development Orgware Quality (NPD Orgware Quality) dan Relational Capital (RC) akan menjadikan UMKM sebagai kegiatan usaha yang memiliki penjualan, pertumbuhan konsumen dan pertumbuhan penjualan yang semakin meningkat.

**Kata Kunci:** *Pro-Rapid Absorptive Capacity, Kinerja Pemasaran, NPD Orgware Quality, Relational Capital*

### **Latar Belakang**

Sama halnya dengan perusahaan, UMKM juga memiliki tujuan untuk mewujudkan pertumbuhan dan kelangsungan hidup dalam jangka panjang. Pilihan-pilihan strategis di bidang manajemen pemasaran bertujuan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan yang dinamis (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Oleh karena itu, pasar harus dikelola melalui upaya sistematis untuk menempatkan keuntungan dari kinerja pasar yang unggul (Slater & Narver, 1995). Fokus penelitian pada kinerja pasar menjadi sebuah isu yang menarik (Frösén, Tikkanen, Jaakkola, & Vassinen, 2013; Katsikeas, Morgan, Leonidou, & Hult, 2016; Liang & Gao, 2020). Secara khusus kinerja pasar pada UMKM (Astuti, Afiff, & Balqiah 2017; Lamprinopoulou & Tregear, 2011; Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011; Nuryakin & Ardyan, 2018; Sharma, Davcik, & Pillai, 2016; Wiwoho, Suroso, & Wulandari, 2020)

Pencapaian kinerja pemasaran berbeda dibandingkan dengan perusahaan besar karena karakteristiknya yang khas (Blankson & Ming-Sung Cheng, 2005). Fitur khusus yang menyebabkan masalah termasuk kendala waktu dan keuangan (Davis, et. Al. 1985, Gilmore, et al, 1999), mentalitas 'survival' (Hankinson, et. Al. 1997), kurangnya perencanaan strategis (Dodge & Robbins, 1992; Fuller 1994; Sashittal & Wilemon, 1996), dan kurangnya informasi pasar yang baik atau keahlian pemasaran (Rocks, et. Al. 2005). UMKM memiliki sumber daya yang terbatas secara finansial, pengambilan keputusan subjektif dan sangat bergantung pada pemiliknya (Gilmore, et al, 1999). Pemilik UMKM biasanya menggunakan strategi pemasaran yang sederhana, tidak terorganisir atau tidak sistematis, dan hanya merespon secara reaktif terhadap strategi pemasaran aktivitas pesaing Gilmore, et al, 2006). Namun, UMKM juga memiliki beberapa keunggulan; mampu melayani pasar yang lebih kecil dan spesifik lebih baik daripada perusahaan besar (Cohn & Lindberg, 1972 dalam Gilmore, et al, 1999). Pemilik UMKM biasanya memiliki jiwa kewirausahaan, fleksibilitas, lebih inovatif, dan lebih tanggap (Munro, 1996 dalam Gilmore, dkk, 1999). Mereka juga diyakini lebih berorientasi pada pelanggan, memiliki biaya

yang efektif, lebih cepat, lebih fleksibel dan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan (Blanchard, 1994 dalam Gilmore, et al, 1999).

Dalam beberapa tahun terakhir, pengembangan produk baru dipandang sebagai elemen kunci dalam pencapaian kinerja perusahaan (Ledwith & O'Dwyer, 2008) dan juga UMKM. Produk yang berorientasi pasar dianggap memiliki pengetahuan pasar yang lebih tinggi dan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, kemampuan ini dipandang mampu menjamin perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang kurang berorientasi pasar (Day, 1994). Keberhasilan dari sebuah produk baru dapat diukur dari kinerja pemasaran. Beberapa peneliti yang fokus terhadap penelitian Kinerja pemasaran dengan hubungannya terhadap produk (Ferdinand & Batu, 2013; Wang & Ahmed, 2007). Pengembangan sebuah produk yang mengacu kepada inovasi hubungan external (Woschke & Haase, 2016)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya penelitian kesenjangan pada penelitian sebelumnya. Misalnya pengaruh signifikan terhadap kinerja pemasaran dipengaruhi oleh *Innovation capability* (Maldonado-Guzmán, Garza-Reyes, Pinzón-Castro, & Kumar, 2019), *NPD Capability* (da Costa, Camargo, Machado Toaldo, & Didonet, 2018), *Product Development* (Liu, Lin, & Huang, 2017)

Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh (Febrian, Sukresna, & Ghozali, 2020) menunjukkan bahwa NPD tidak berpengaruh terhadap kinerja pemasaran. Untuk itu peneliti tertarik melihat *gap research* tersebut. Penelitian ini mengusulkan faktor antededen yang disebut *Pro-Rapid Absorptive Capacity* yaitu upaya memberdayakan proses sebuah produk baru yang bisa bersaing, bersama dengan *Innovation capability*, *NPD Orgware Quality* dan *Relational Capital*, sehingga UMKM akan memiliki produk yang sesuai dengan kebutuhan pasar.

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan model guna meningkatkan keberhasilan kinerja pemasaran UMKM.

### **Tinjauan Literatur**

#### ***Epistemologi Pro-Rapid Absorptive Capacity***

Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa faktor sukses produk masuk ke pasar antara lain sumber daya, manajemen resiko, kualitas persiapan dan proses, kemampuan mengembangkan sumber daya (Li, Liu, & Zhao, 2006) (Bstieler, 2012), (Haverila, 2012) serta kualitas perangkat produk baru (Ferdinand & Batu, 2013). Dalam menjembatani research gap, peneliti mengembangkan sebuah konsep *Pro-Rapid Absorptive Capacity* (Pro-RAC) sebagai kecepatan menggunakan daya serap yang paling optimal sehingga produk menjadi innovative, terdepan dan produk sesuai dengan kebutuhan pasar.

Konsep ini didasarkan pada teori bidang pemasaran yang mengadopsi teori *Knowledge Based* (Grant, 1991) yang menyebutkan bahwa pentingnya dalam pencapaian tujuan organisasi maka penting untuk mberdayakan pengetahuan terutama dalam pengembangan produk. Sumber pengetahuan akan dikelola dengan baik (Blumentritt & Johnston, 1999). Manajemen pengetahuan akan menghasilkan *Knowledge Management Capacity* (Chen and Huang 2009). Kapasitas yang baik juga akan menghasilkan kemampuan menyerap pengetahuan *Knowledge Absorptive Capacity* (Tsai, 2001). Meskipun *capacity* merupakan sebuah “*capability*” dimana secara teori bahwa (Easterby-Smith & Lyles, 2011) berpendapat bahwa *absorptive capacity* berada diantara *dynamic capability* (Teece et al., 1997; Zollo and Winter, 2002), *organisational learning* (Akgun et al., 2003; Easterby-Smith, 1997) dan *knowledge management* (Chiva and Allegre, 2005; Oshri et al., 2006). Untuk itu lah dalam penelitian ini ditinjau dari sudut pandang teori *knowledge management* yang menggambarkan pentingnya kebutuhan pengetahuan dari relational capital seperti hubungan dengan pelanggan, supplier, pemerintah dan mitra. Dengan keberpihakan pada kecepatan (pro-rapid) maka pro-RAC akan mampu meningkatkan pangsa pasar (*Sales Growth*), menahan konsumen (*Consumer Growth*) dan menambah volume penjualan (*Sales Volume*)

**Relational Capital : Innovation capability dan Pro-Rapid Absorptive Capacity**

*Relational capital* adalah hubungan dengan pelanggan, pemasok, merek dagang dan *trademark* (yang memiliki lisensi hubungan pelanggan berbasis nilai saja), dan waralaba (Sulistyo & Siyamtinah, 2016). Modal sosial dengan pelanggan, mitra dan pemasok merupakan bagian penting dari modal relational. Dalam mengembangkan sebuah produk baru (NPD) maka harus bisa mengubah peluang dan permintaan pasar menjadi pengetahuan produksi (Utterback et al., 1976), dan prose situ disebut *capability*. NPD *capability* juga disebut *Innovation capability* (Wang dan Ahmed ,2007), kapabilitas ini berkontribusi pada kapabilitas dinamis secara umum. Lawson dan Samson (2001, p. 394), yang mendefinisikan kapabilitas inovasi sebagai kemampuan untuk terus mengubah pengetahuan dan ide menjadi produk, proses, dan sistem baru untuk kepentingan perusahaan dan pemangku kepentingannya.

*Innovation capability* berpengaruh significant terhadap kinerja pemasaran (Maldonado-Guzmán et al., 2019). *Innovation capability* menyangkut kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan meluncurkan produk baru yang memenuhi persyaratan pasar dan yang menghasilkan pengembalian keuangan yang memuaskan (Ernst, Hoyer, & Rübsaamen, 2010). Perusahaan perlu mencari pengetahuan eksternal, menginternalisasikannya, dan menggunakannya untuk memperoleh lebih banyak pengetahuan sebagai mereka mengembangkan produk baru yang membedakan mereka dari pesaing. Penelitian Capello dan Faggian (2005) menyimpulkan bahwa modal relational berpengaruh signifikan terhadap kapabilitas NPD. (Lin & Huang, 2013) menunjukkan bahwa partisipasi pelanggan berpengaruh positif terhadap kinerja NPD dalam hal waktu, biaya, dan kualitas. Demikian pula, (Tsai, Huang, & Tsai, 2013) menemukan bahwa orientasi pasar, orientasi pesaing, keunggulan produk dan kemahiran peluncuran adalah pendorong dominan keberhasilan kinerja produk baru. Keberhasilan proses NPD tergantung pada apakah

perusahaan mendengarkan kebutuhan dan persyaratan pelanggan (Papageorgiou, Efstathiades, & G., 2017).

Di lain pihak NPD *Orgware Quality* mengacu pada peningkatan kapasitas seputar pengembangan produk baru seperti kapasitas tim dalam penginderaan pasar, riset pasar, uji pasar, masuk pasar, peluncuran produk dan penetrasi pasar komersial. Peningkatan kapasitas ini diarahkan untuk membangun fondasi yang kuat agar produk baru siap masuk ke pasar. Studi Haverila (2013) tentang peluncuran produk baru yang menunjukkan faktor keberhasilan NPD antara lain diferensiasi Personal selling inisiatif, penanganan segmentasi, positioning produk baru di benak pelanggan sasaran, bagaimana pemasaran diatur, bagaimana rencana pemasaran dirancang secara khusus. Berdasarkan hal di atas maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1. *Relational capital* berpengaruh secara signifikan terhadap *Innovation Capability*

H2. *Relational capital* berpengaruh secara signifikan terhadap NPD *Orgware Quality*

H3 : *Innovation capability* berpengaruh signifikan terhadap *Pro-Rapid Absorptive Capacity*

*Marketing Performance*

Kinerja pemasaran meruapkana salah satu pengukuran kinerja organisasi (Venkatraman dan Ramanujam (1986). Clark (1999) mendeskripsikan dimensi kinerja pemasaran yang meliputi pengukuran output keuangan tunggal ( arus kas, pendapatan penjualan dan laba), pengukuran keuangan (kepuasan pelanggan, kualitas layanan, kemampuan beradaptasi, kepuasan pelanggan, loyalitas dan ekuitas merek), ukuran input ( orientasi pasar, implementasi pemasaran, aset pemasaran dan audit pemasaran) dan pengukuran ganda (efisiensi dan efektivitas). Indikator Kinerja Pemasaran UMKM adalah *sales growth, sales volume dan costumer growth* (Kartawinata & Wardhana, 2013). Penelitian (Ferdinand & Batu, 2013) menyebutkan bahwa NPD *Orgware Quality* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *New Product Marketing Performance*. Dan dengan Pro-Rar maka akan juga meningkatkan kinerja pemasaran. Oleh karena itu maka hipotesa dijelaskan sebagai berikut :

H4: *Pro-Rapid Absorptive Capacity* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran

H5: NPD *Orgware Quality* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pemasaran.

**Metode Penelitian**

Untuk menguji model dan semua hipotesis yang diajukan, variabel-variabel berikut digunakan dan data dikumpulkan untuk variabel-variabel tersebut dengan menggunakan ukuran-ukuran operasional seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1.

Tabel 1.

**Variabel Operasional**

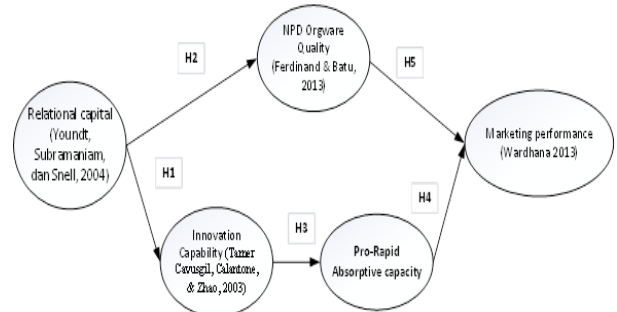
| Variabel           | Defenisi                          | Pengukuran Konsep  |
|--------------------|-----------------------------------|--|
| Relational Capital | sumber daya yang dikaitkan dengan | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelanggan,</li> <li>• Pemasok,</li> </ul> |

|   |  |  |
|---|--|--|
| Youndt, Subramaniam, and Snell (2004)                           | hubungan eksternal perusahaan dengan pelanggan, pemasok, pemerintah, dan asosiasi industri   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pemerintah</li> <li>• Asosiasi Industri</li> </ul>  |
| NPD Orgware Quality (Ferdinand & Batu, 2013)                    | NPD Orgware adalah pengembangan kapasitas organisasi di sekitar tim pengembangan produk baru - tim pendukung ke belakang dan ke depan seperti kapasitas tim dalam penginderaan pasar, riset pasar, uji pasar, masuk pasar, peluncuran produk dan penetrasi pasar komersial | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kemampuan untuk mencocokkan produk baru yang dikembangkan dengan kebutuhan pasar.</li> <li>• Eksistensi dan kualitas uji pemasaran awal produk baru.</li> <li>• Kualitas cara persiapan peluncuran produk baru</li> </ul> |
| Innovation capability (Tamer Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003) | Sebuah usaha yang sangat penting untuk mencapai kinerja inovasi yang unggul  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tanggung jawab individu yang tinggi dari karyawan</li> <li>• Persaingan internal di antara ide-ide produk</li> <li>• Implementasi ide dengan cepat</li> </ul>   |
| Marketing performance (Kartawinata & Wardhana 2015)             | Kinerja Pemasaran Kinerja pemasaran adalah konstruksi yang digunakan untuk mengukur dampak penerapan strategi perusahaan   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• sales growth,</li> <li>• sales volume</li> <li>• customer growth.</li> </ul>  |
| Pro-Rapid Absorptive capacity                                   | kecepatan menggunakan daya serap yang paling optimal sehingga produk menjadi innovative, unggul, terdepan dan produk sesuai dengan kebutuhan pasar   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• mudah mencari sumber-sumber pengetahuan</li> <li>• Excellent in research and development</li> <li>• pengembangan yang pengetahuan</li> </ul>  |

Populasi penelitian ini adalah pemilik atau pengelola kain tenus ulos Batak di Sumatera Utara. Sampel diperoleh dengan menggunakan perhitungan lima kali indikator masing-masing variabel dalam penelitian ini ditambah lima kali estimasi parameter. Pengambilan sampel menggunakan probability sampling dengan metode *simple random sampling* dengan pertimbangan bahwa UMKM telah beroperasi minimal dua tahun. Pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan kuesioner dan wawancara dengan petugas lapangan, dan setelah selesai pengumpulan hasilnya akan

dikirimkan kepada peneliti, atau juga dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi Google Form.

Langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari penelitian yang ada. Pemilik atau pengelola ulos diminta untuk menilai semua indikator dari 1 sampai 5. Data akhir responden kemudian dianalisis menggunakan metode konfirmatori. Data akhir dari responden kemudian dianalisis menggunakan analisis faktor konfirmatori dari software pemodelan persamaan struktural yaitu WarpPLS 6.0.



Gambar 1.

### Model Penelitian

### Kontribusi Potensial Pada Pengembangan Pengetahuan

Adapun yang menjadi bagian penting dalam pengembangan pengetahuan adalah penggunaan model yang akan memberikan solusi bagi pelaku UMKM dalam meningkatkan kinerja pemasaran dalam pengembangan produk yang berorientasi pasar.

### Referensi

1. Astuti, R. D., Afiff, A. Z., & Balqiah, T. E. (2017). Which SMEs has the Best Marketing Performance? . *Proceedings of the 12th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2017*, 68-77.
2. Blankson, C., & Ming-Sung Cheng, J. (2005). Have small businesses adopted the market orientation concept? The case of small businesses in Michigan. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 20(6), 317-330. doi:10.1108/08858620510618156
3. Blumentritt, R., & Johnston, R. (1999). Towards a strategy for knowledge management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 11(3), 287-300. doi:10.1080/095373299107366
4. Bstieler, L. (2012). Perceived external uncertainty, new product development, and the timeliness of international product launch: A commentary essay. *Journal of Business Research*, 65(9), 1346-1348. doi:10.1016/j.jbusres.2011.09.025
5. da Costa, J. C. N., Camargo, S. M., Machado Toaldo, A. M., & Didonet, S. R. (2018). The role of marketing capabilities, absorptive capacity, and innovation performance. *Marketing Intelligence & Planning*, 36(4), 410-424. doi:10.1108/mip-11-2017-0312
6. Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37.
7. Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). In Praise of Organizational Forgetting. *Journal of Management Inquiry*, 20(3), 311-316. doi:10.1177/1056492611408508
8. Ernst, H., Hoyer, W. D., & Rübbsaamen, C. (2010). Sales, Marketing, and Research-and-Development Cooperation Across



- New Product Development Stages: Implications for Success. *Journal of Marketing*, Vol. 74 80–92. doi:10.1509/jmkg.74.5.80
9. Febrian, A. C., Sukresna, I. M., & Ghozali, I. (2020). Relational capital and marketing performance: The mediating role of SMEs networking in Indonesia. *Management Science Letters*, 3405-3412. doi:10.5267/j.msl.2020.5.038
  10. Ferdinand, A. T., & Batu, K. L. (2013). MAIsCap-MARKETING ARCHITECTURAL ISOLATING CAPABILITY AS ANTECEDENTS FOR SUCCESS OF NEW PRODUCT DEVELOPMENT. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 16(3), 16.
  11. Frösén, J., Tikkanen, H., Jaakkola, M., & Vassinen, A. (2013). Marketing performance assessment systems and the business context. *European Journal of Marketing*, 47(5/6), 715-737. doi:10.1108/03090561311306688
  12. Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 3, 114-134.
  13. Haverila, M. J. (2012). Product–firm compatibility in new product development in technology companies. *The Journal of High Technology Management Research*, 23(2), 130-141. doi:10.1016/j.hitech.2012.06.008
  14. Kartawinata, B. R., & Wardhana, A. (2013). Marketing Strategies and Their Impact on Marketing Performance of Indonesian Ship Classification Society. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Value (2013): 6.14 | 69-74.
  15. Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., & Hult, G. T. M. (2016). Assessing Performance Outcomes in Marketing. *Journal of Marketing*, 80(2), 1-20. doi:10.1509/jm.15.0287
  16. Lamprinopoulou, C., & Tregear, A. (2011). Inter-firm relations in SME clusters and the link to marketing performance. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 26(6), 421-429. doi:10.1108/08858621111156412
  17. Ledwith, A., & O'Dwyer, M. (2008). Product launch, product advantage and market orientation in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 96-110. doi:10.1108/14626000810850865
  18. Li, Y., Liu, Y., & Zhao, Y. (2006). The role of market and entrepreneurship orientation and internal control in the new product development activities of Chinese firms. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 336-347. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.016
  19. Liang, X., & Gao, Y. (2020). Marketing performance measurement systems and firm performance. *European Journal of Marketing*, 54(4), 885-907. doi:10.1108/ejm-05-2018-0302
  20. Lin, M. J. J., & Huang, C. H. (2013). The impact of customer participation on NPD performance: the mediating role of inter-organisation relationship. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 28(1), 3-15. doi:10.1108/08858621311285679
  21. Liu, C.-M., Lin, K.-W., & Huang, C.-J. (2017). Effects of Product Development on Operating Performance in Textile Industry. *The Anthropologist*, 17(1), 157-163. doi:10.1080/09720073.2014.11891425
  22. Maldonado-Guzmán, G., Garza-Reyes, J. A., Pinzón-Castro, S. Y., & Kumar, V. (2019). Innovation capabilities and performance: are they truly linked in SMEs? *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 48-62. doi:10.1108/ijis-12-2017-0139
  23. Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375. doi:10.1016/j.indmarman.2010.08.005
  24. Nuryakin, & Ardyan, E. (2018). SMEs' marketing performance: the mediating role of market entry capability. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 20(2), 122-146. doi:10.1108/jrme-03-2016-0005
  25. Papageorgiou, G., Efstathiades, A., & G., M. (2017). Innovation, Co-creation and the New Product Development Process in Small to Medium-Sized Enterprises (SMEs). *Proceedings of the 12th European Conference on Innovation and Entrepreneurship ECIE 2017*, 488-495.
  26. Sharma, P., Davcik, N. S., & Pillai, K. G. (2016). Product innovation as a mediator in the impact of R&D expenditure and brand equity on marketing performance. *Journal of Business Research*, 69(12), 5662-5669. doi:10.1016/j.jbusres.2016.03.074
  27. Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3). doi:10.2307/1252120
  28. Sulistyono, H., & Siyamtinah. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203. doi:10.1016/j.apmr.2016.02.002
  29. Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *JOURNAL OF BUSINESS & INDUSTRIAL MARKETING*, 18(1), 6-21. doi:10.1108/08858620310458615
  30. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). DYNAMIC CAPABILITIES AND STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal*, 18, 509–533
  31. Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(5).
  32. Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. doi:10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
  33. Wiwoho, G., Suroso, A., & Wulandari, S. Z. (2020). Linking adaptive capability, product innovation and marketing performance: Results from Indonesian SMEs. *Management Science Letters*, 2379-2384. doi:10.5267/j.msl.2020.2.027
  34. Woschke, T., & Haase, H. (2016). Enhancing new product development capabilities of small- and medium-sized enterprises through managerial innovations. *The Journal of High Technology Management Research*, 27(1), 53-64. doi:10.1016/j.hitech.2016.04.005