


Orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha kecil dan menengah: Peran faktor lingkungan yang dinamis sebagai pemoderasi

Dewi Lestari¹, Perengki Susanto^{1*}

¹Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima 25 Maret 2021 Disetujui 12 Juni 2021 Diterbitkan 21 Juni 2021</p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha kecil dan menengah (UKM) yang dimoderasi oleh faktor lingkungan dinamis. Seluruh pimpinan atau pemilik dari UKM di Kota Padang menjadi populasi dalam penelitian ini. Teknik pengambilan sampel menggunakan pendekatan non-probabilitas yaitu sampel bertujuan. Jumlah sampel yang digunakan dalam analisis data sebanyak 190 sampel (tingkat respon 84,44%). Penelitian ini menggunakan pendekatan <i>variance-based structural equation modeling</i> (VB-SEM) menggunakan <i>software Smart-PLS</i>. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa (i) orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja UKM, (ii) kapabilitas pemasaran berpengaruh secara positif dan signifikan pada kinerja UKM, dan (iii) faktor lingkungan yang dinamis tidak signifikan memoderasi pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran terhadap kinerja UKM. Implikasi manajerial dalam penelitian ini didiskusikan kemudian.</p>
<p>DOI:10.24036/jkmb.11201300</p>	<p>ABSTRACT</p>
<p>Keywords: <i>Entrepreneurial orientation; marketing capabilities; dynamic environmental factors; performance; SMEs.</i></p>	<p><i>The purpose of this study is to examine the impact of entrepreneurial orientation and marketing capabilities on the performance of small and medium-sized enterprises (SMEs), as well as how dynamic environmental factors moderate these relationships. The population was all managers or owners of SMES in Padang City. The sampling technique used a non-probability approach, namely the purposive sampling. In the data analysis, 190 samples (response rate 84,44%) were used as a sample size. The Smart-PLS software is used in this study to perform variance-based structural equation modeling (VB-SEM). The findings show that (i) entrepreneurial orientation has a positive and significant effect on SME performance, (ii) marketing capabilities have a positive and significant effect on SME performance, and (iii) In these relationships, the role of dynamic environmental factors as a moderator is not supported. The managerial implications will be discussed later.</i></p>
<p>How to cite: Lestari, D., Susanto, P. (2021). Orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja usaha kecil menengah: Peran faktor lingkungan yang dinamis sebagai pemoderasi. <i>Jurnal Kajian Manajemen Bisnis</i>, 10 (1), 46-57 :https://doi.org/10.24036/jkmb.1120300</p>	
<p> This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2021 by author.</p>	

* Corresponding author: perengki@fe.unp.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam masa pandemik Covid-19 ini, sebanyak 3,79 juta usaha kecil dan menengah (UKM) di Indonesia sudah mulai memanfaatkan *platform online* dalam memasarkan produknya sebagaimana laporan dari

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah tahun 2020. Walaupun kontribusi UKM cukup besar terhadap pendapatan domestik bruto (PDB) Indonesia, hal ini belum sejalan dengan kinerja UKM menghadapi persaingan skala nasional maupun internasional (Susanto, *et al.*, 2019). Berbagai persoalan yang menjadi tantangan para pelaku UKM, umumnya berkaitan dengan kemampuan kewirausahaan (*entrepreneurism*) yang masih rendah terutama tingkat kreativitas dan inovasi produk lokal; kemampuan menyelesaikan masalah dan manajemen usaha; jejaring (*networking*) yang terbatas sehingga menghambat akses informasi, pasar dan input yang rendah dibanding UKM di negara lain; keterhubungan (*linkage*) yang minim, sehingga tidak dapat mengeksplorasi sumberdaya dengan efektif dan efisien ke pasar tingkat nasional maupun regional, dan terakhir tidak memiliki akses keuangan (*access of financial*) yang mendukung para pelaku UKM untuk melakukan pengembangan ke skala usaha (Wardi, *et al.*, 2017).

Secara umum, kontribusi UKM terhadap perekonomian dapat diamati dari berbagai daerah di seluruh pelosok Indonesia, terutama daerah yang pertumbuhan ekonominya digerakkan oleh sektor UKM, seperti Kota Padang Provinsi Sumatera Barat. Beberapa sektor unggulan yang dijalankan oleh pelaku oleh UKM di daerah ini meliputi, usaha makanan ringan, keripik dan sejenisnya, usaha sulaman dan bordiran, perabotan, percetakan, dan lain-lainnya (Bank Indonesia, 2012). Meskipun, komoditas unggulan daerah yang sudah ada sejak lama, namun pertumbuhan kinerja usaha cenderung mengalami peningkatan usaha dinilai masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari angka nilai luaran produksi industri kecil menengah dari tahun ke tahun mengalami penurunan (Wardi, *et al.*, 2018). Berdasarkan studi pendahuluan, umumnya, UKM di Kota Padang lebih banyak bergerak di bidang usaha atau industri rumah tangga mengadopsi teknologi tingkat rendah atau padat karya, produksi usaha skala kecil, dan menggunakan sumberdaya yang terbatas. Berdasarkan fenomena ini, menunjukkan bahwa pelaku UKM di Kota Padang diduga belum berorientasi kewirausahaan yang dicirikan dengan adanya keinovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil risiko. Secara teoritis, orientasi kewirausahaan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja UKM (Boso, *et al.*, 2013; Wales, *et al.*, 2021).

Selanjutnya, kinerja UKM juga ditentukan oleh aspek kemampuan memasarkan produk atau kapabilitas pemasaran. Hal ini dapat dilihat dari seberapa besar pelaku UKM di Kota Padang memiliki kapabilitas pemasaran, misalnya berbagai aktifitas pemasaran di masa pademik Covid-19 telah mampu memasarkan produk secara *online* atau menggunakan *platform* media sosial. Sejalan dengan penelitian terdahulu, kapabilitas pemasaran sangat penting dalam meningkat kinerja pemasaran (Davcik, *et al.*, 2021; Reimann, *et al.*, 2021; Sulisty, 2016). Sebagaimana diketahui, bahwa kondisi UKM yang terbatas sumberdaya, cenderung lemah menghadapi tingkat persaingan usaha, baik persaingan sesama produk dari lokal maupun produk yang berasal dari luar daerah maupun luar negeri (Wardi, *et al.*, 2017). Hal ini diduga pelaku UKM menjalankan usaha skala rumah tangga atau sebatas usaha sampingan, sehingga belum dikelola dengan pendekatan manajemen usaha yang berorientasi kewirausahaan. Kondisi ini tentu belum menguntungkan apabila dikaitkan dengan lingkungan bisnis yang dinamis, karena faktor lingkungan yang terus berubah-ubah terutama dengan adanya turbulensi teknologi, intensitas persaingan, dan turbulensi pasar. Secara empiris lingkungan yang dinamis mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara orientasi kewirausahaan yang meliputi keinovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil risiko pada kinerja UKM (Brouthers, *et al.*, 2015; Forbes, 2005; Rauch, *et al.*, 2009).

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka peneliti tertarik mengkaji lebih dalam peran faktor lingkungan dinamis sebagai pemoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM di Kota Padang dengan pertimbangan karakteristik unik UKM Kota Padang yang padat karya, lebih banyak usaha rumah tangga, dan memproduksi produk kas daerah (lokal). Penelitian ini memberikan kontribusi secara empiris, karena merujuk penelitian terdahulu belum banyak menguji secara simultan peran moderasi dari lingkungan dinamis pada orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, dan kinerja UKM (lihat Wardi, *et al.*, 2017, 2018). Penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan kajian bagi peneliti-peneliti selanjutnya, terutama bagi peneliti yang tertarik mendalami peran lingkungan yang dinamis sebagai variabel pemoderasi.

KAJIAN LITERATUR

Konsep Usaha Skala Kecil dan Menengah (UKM)

Usaha skala kecil dan menengah (UKM) dapat diartikan menurut kategorinya yaitu skala usaha kecil dan skala usaha menengah sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Usaha kecil adalah “usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini”. Sedangkan, usaha menengah adalah “usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha kecil atau usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah”. Berdasarkan definisi ini, usaha skala kecil dan menengah memiliki perbedaan dari 3 (tiga) aspek misalnya jumlah karyawan, asset, dan penjualan. Ketiga aspek ini penting untuk mendefinisikan usaha skala kecil dan menengah. Selain itu, untuk memudahkan dalam membedakan usaha mikro, kecil, dan menengah secara konsep.

Kinerja Usaha Skala Kecil dan Menengah (UKM)

Umumnya, pengertian kinerja perusahaan menurut Rivai & Basri (2004:16) yaitu hasil yang diperoleh oleh suatu perusahaan dengan berpedoman pada standar yang telah ditetapkan dalam periode tertentu. Namun, dalam penelitian ini, peneliti mendefinisikan kinerja dalam konteks UKM berdasarkan kepada kemampuan perusahaan mencapai target kinerja keuangan dan non-keuangan (Rauch, *et al.*, 2009; Baso, *et al.*, 2013). Khusus, UKM terbatas dalam hal laporan kinerja tahunan secara akuntansi atau tercatat, maka dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pengukuran kinerja secara perseptual. Dimana, manajer atau pemilik UKM diminta untuk mengukur kinerja usaha berdasarkan persepsian kinerja usaha dibandingkan dengan kinerja pesaing utama dalam kurun waktu 3 tahun terakhir. Walaupun pendekatan ini memiliki kelemahan, seperti adanya kecenderungan menilai diri sendiri (*self report*) lebih baik, maka perlu dilakukan uji *common method bias* atas jawaban responden untuk memastikan tidak adanya bias dalam menjawab pertanyaan sebagaimana disarankan Podsakoff *et al.* (2003).

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan konstruk yang telah banyak diteliti dalam konteks manajemen strategik, terutama semenjak diperkenalkan oleh Miller (1983, 2011) dan Covin & Slevin (1989). Secara umum, peneliti merujuk konsep orientasi kewirausahaan yang diperkenalkan oleh Miler (1983) dengan tiga dimensi yang spesifik yaitu, keinovasian (*innovativeness*), keproaktifan (*proactiveness*), dan keberanian mengambil risiko (*risk taking*) dengan pendekatan uni-dimensional (Wales, *et al.*, 2012). Namun, ada dua dimensi lain menurut Lumpkin & Dess (2005) dengan menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (*autonomy*) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan yang kompetitif (*competitive aggressiveness*) perusahaan mengejar posisi unggul dalam persaingan bisnis. Pendekatan Lumpkin & Dess (2005) lebih dikenalkan dengan pendekatan multi-dimensionalitas (Wales, *et al.*, 2012). Secara konsep, orientasi kewirausahaan juga dianggap sebagai strategi penting dalam perusahaan yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan sebagaimana yang dikemukakan oleh Jambulingam, *et al.* (2005) dan Sok, *et al.* (2017). Berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa orientasi

kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Oleh karena itu, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UKM*

Kapabilitas Pemasaran

Kapabilitas pemasaran didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam melakukan berbagai fungsi pemasaran yang mana sebuah proses terintegrasi, dirancang untuk menerapkan kumpulan pengetahuan, keterampilan dan sumberdaya dari perusahaan terkait dengan kebutuhan pasar seperti, melakukan promosi, membangun posisi di pasar, mengidentifikasi target pasar, melakukan analisis pasar, pengaturan dalam memenuhi sasaran penjualan, dan menetapkan serta mencapai sasaran laba (Sok, *et al.*, 2017). Hal inilah menjadikan kapabilitas pemasaran sebagai mekanisme utama yang menghubungkan perusahaan dalam melayani kebutuhan pelanggannya (Ngo & O'Cass, 2012; Sok, *et al.*, 2017). Dalam penelitian ini, peneliti mengukur kapabilitas pemasaran berdasarkan aspek yang telah diuji para peneliti sebelumnya untuk memastikan bahwa indikator memiliki tingkat kehandalan secara statistik. Secara empiris, kapabilitas pemasaran berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, termasuk UKM (Sok, *et al.*, 2017). Berdasarkan penelitian terdahulu ini, penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: *Kapabilitas pemasaran berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UKM*

Lingkungan Dinamis

Lingkungan yang dinamis sering dikatakan sebagai lingkungan yang terus berubah setiap waktu. Menurut Randhawa *et al.* (2021), turbulensi lingkungan secara signifikan sebagai pemoderasi. Faktor lingkungan yang dinamis dapat dilihat dari aspek turbulensi pasar, teknologi, dan intensitas persaingan (Jaworski & Kohli, 1993). Lebih lanjut, Jowarski & Kohli menjelaskan bahwa perusahaan diharapkan memiliki kemampuan pemasaran dalam menghadapi lingkungan yang kompetitif, serta perusahaan diharapkan cepat mengadopsi teknologi baru untuk dapat menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis. Faktor lingkungan yang dinamis menjadi aspek penting bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan terutama perusahaan yang berorientasi kewirausahaan dan memiliki kapabilitas pemasaran yang tinggi.

Berdasarkan teori *resource-based view* (RBV), keunggulan perusahaan ditentukan oleh kemampuan mengelola sumberdaya sebagai keunggulan bersaing (Barney *et al.*, 2001). Orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran dapat dikatakan sebagai sumberdaya perusahaan dan dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam bersaing, apabila da perusahaan dapat mengelolanya dengan baik. Pertama, perusahaan yang berorientasi kewirausahaan mendukung dan mendorong secara simultan kinerja usaha sehingga cenderung mengambil risiko, berusaha melakukan inovasi, eksplorasi, dan eksploitatif terhadap peluang yang ada (Buccieri, *et al.*, 2019). Perusahaan dengan tingkat orientasi kewirausahaan yang rendah cenderung memiliki kinerja yang lebih rendah dengan perusahaan yang konservatif (Miller, 1983). Hal ini mengindikasikan pentingnya orientasi kewirausahaan terhadap kinerja sebuah perusahaan (Mehrabi, *et al.*, 2019). Oleh karena itu, dalam penelitian ini penelitian mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: *Lingkungan yang dinamis memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM*

Selanjutnya, peran kapabilitas pemasaran sangat penting dalam mendorong kinerja perusahaan terutama dalam hal membangun dan mempertahankan hubungan pelanggan serta diferensiasi pemasaran

(Kaleka & Morgan, 2017). Menurut Mehrabi, *et al.* (2018) kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Secara empiris, kapabilitas pemasaran sangat penting untuk mendorong kinerja UKM (Merrilees, *et al.*, 2011). Apalagi dalam lingkungan yang dinamis, kemampuan kapabilitas perusahaan dituntut lebih tinggi lagi dalam rangka menghadapi tingkat persaingan yang ketat. Oleh karena itu, peran lingkungan sangat menentukan hubungan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM pada umumnya. Dengan demikian, peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: *Lingkungan yang dinamis memoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM*

METODE

Jenis Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian kausatif, menurut Husein (2011:35), "Penelitian kausatif (kausal) berguna untuk menganalisis hubungan antara satu variabel mempengaruhi variabel lainnya." penelitian dilakukan di Kota Padang dengan seluruh pimpinan atau pemilik UKM yang berada didaerah tersebut sebagai populasi penelitian. Sampel yang digunakan dalam penelitian diambil dengan pendekatan *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel berdasarkan bertujuan dengan kriteria sampel adalah UKM yang telah beroperasi minimal 3 tahun, memiliki karyawan lebih dari 4 orang, dan kriteria UKM menurut Undang-Undang No. 8 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Penentuan ukuran sampel (*sample size*) dalam penelitian ini menggunakan pendekatan yang dikemukakan oleh Hair, *et al.* (2014) yaitu jumlah pernyataan/item dikali 5 sampai 20 observasi. Adapun jumlah pernyataan dalam penelitian ini yaitu 45 pernyataan kemudian dikali 5, dengan itu jumlah sampel minimal pada penelitian ini yaitu 225 sampel. Jumlah data yang dianalisis sebanyak 190, sisanya tidak masuk dalam analisis karena adanya jawaban responden yang hilang (*missing value*) dan tidak lengkap atau tidak memenuhi kriteria (Wesarat *et al.*, 2018). Jenis sumber data dalam penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung dari sumber utama yaitu responden melalui kuesioner dengan skala 5 poin. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *variance-based structural equation modeling* (VB-SEM) dengan *software Smart PLS 3.2.7*.

Pengukuran dan definisi operasional

Orientasi kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan didefinisikan sesuai dengan perkembangan riset dalam bidang manajemen strategik yang mengalami pergeseran "proses kewirausahaan, yang mana metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan" (Lumpkin & Dess, 1996). Untuk mengukur orientasi kewirausahaan menggunakan 5 dimensi/indikator yang telah diuji oleh Boso, *et al.* (2013), yaitu keinovasian, keberanian mengambil risiko, keproaktifan, keagresifan, dan otonomi.

Kapabilitas pemasaran

Kapabilitas pemasaran terjadi melalui integrasi pengetahuan perusahaan akan pasar dan keterampilan karyawan dengan memiliki kapabilitas produk (jasa), kapabilitas harga, kapabilitas promosi, kapabilitas tempat, kapabilitas orang, kapabilitas proses, kapabilitas bukti fisik menurut Vijande, *et al.* (2012). Adapun indikator dalam penelitian ini menurut Sok, *et al.*, (2017) terdapat enam indikator yaitu, promosikan bisnis, tetapkan dan penuhi tujuan penjualan, tetapkan dan raih sasaran laba, menetapkan posisi di pasar, melakukan analisis pasar, dan identifikasi target pasar.

Kinerja usaha kecil dan menengah (UKM)

Definisi kinerja perusahaan dikemukakan oleh Mulyadi (2007) yang menyebutkan bahwa kinerja perusahaan merupakan “Keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui strategik inisiatif pilihan”. Kinerja perusahaan yang merupakan penilaian terhadap suatu operasional perusahaan dalam periode tertentu. Dalam mengukur kinerja suatu perusahaan selain diukur dari aspek keuangan dan non keuangan, kinerja dapat diukur dengan membandingkan perkembangan usaha dari para pesaing dalam 3 tahun terakhir. Kinerja UKM dalam penelitian ini diukur dengan indikator yang telah disusun oleh Hooley, *et al.* (2005) dengan tiga indikator utama yaitu, kinerja pelanggan, kinerja pasar, dan kinerja keuangan.

Lingkungan yang dinamis

Faktor lingkungan yang dinamis menggambarkan kondisi lingkungan eksternal yang berubah-ubah dari waktu ke waktu dan tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, meliputi turbulensi pasar, turbulensi teknologi, dan intensitas persaingan (Jowarski & Kohli, 1993; Wu *et al.*, 2020). Indikator lingkungan yang dinamis dalam konteks penelitian ini mengadopsi penelitian terdahulu Wardi, *et al.* (2017) yang relevan dengan konteks sampel di daerah penelitian.

Data Analisis

Kuisisioner dibagikan kepada pemilik atau manajer UKM di Kota Padang telah memenuhi sampel minimal yaitu 225 sampel, namun yang memenuhi syarat untuk dimasukkan dalam analisis data hanya 190 kuesioner (tingkat respon 84,44%). Berdasarkan hasil analisis profil responden menunjukkan bahwa berdasarkan jenis kelamin yang mengisi kuesioner terbanyak yaitu 92 orang atau 53% merupakan responden perempuan. Sisanya 94 orang atau 47% merupakan responden laki-laki. Berdasarkan umur responden terbesar adalah yang berusia 20 – 39 tahun sebanyak 157 orang dengan persentase 83%. Berdasarkan pendidikan pelaku usaha kecil menengah terbanyak dengan pendidikan sarjana (S1) yaitu sebanyak 100 orang dari 190 orang jumlah responden pada penelitian ini atau 53% responden. Berdasarkan jenis industri paling banyak adalah jenis industri perdagangan dengan persentase 61% atau 115 orang dari 190 responden. Berdasarkan jumlah karyawan paling banyak memiliki jumlah karyawan 5-19 orang dengan persentase 51% atau 97 orang dari 190 responden. Berdasarkan umur perusahaan responden dominan memiliki umur perusahaan 5 tahun sampai kecil dari 10 tahun dengan persentase 32% atau 61 orang dari 190 responden. Berdasarkan jumlah penjualan per tahun bahwa jumlah penjualan per tahun responden paling banyak yaitu <300 yaitu 81 responden atau 48% dan paling sedikit yaitu > 2.5 milyar sebanyak 5 responden atau hanya 3%. Berdasarkan jumlah aset responden paling banyak dalam jumlah aset, yaitu 50 s.d <500 juta dengan persentase 39% atau 74 orang dari total responden.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Model pengukuran

Analisis data dalam pengujian hipotesis menggunakan pendekatan *variance-based structural equation modeling* (VB-SEM) dengan aplikasi smart-PLS 3.2.7. Hasil analisis akan ditampilkan dalam bentuk model pengukuran (*measurement model*) dan model struktural (*structural model*) sebagaimana yang disarankan oleh Hair, *et al.* (2019). Pertama, hasil pengujian model pengukuran meliputi uji *convergent validity*, dilihat dari nilai *loading factor* untuk tiap indikator dalam konstruk dengan ‘*rule of thumb*’, nilai *loading factor* harus lebih dari 0,6 atau sebaiknya di atas 0,7, dan nilai *average variance extracted* (AVE) harus lebih besar dari 0,5 (Hair *et al.*, 2019; Susanto, *et al.*, 2020). Selanjutnya, nilai dari *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk menguji *reliability* nilainya harus besar dari 0,7 untuk masing-masing konstruk. Kemudian, menguji *discriminant validity* untuk korelasi antar konstruk dibandingkan dengan nilai AVE.

Berdasarkan hasil analisis model pengukuran menunjukkan bahwa nilai *factor loadings* yang disyaratkan yakni sebesar dari 0,60 harus terpenuhi sebagai syarat kelayakan statistik dari item pertanyaan digunakan dalam analisis lebih lanjut. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator pada penelitian ini dinyatakan sudah valid karena masing-masing indikator telah memenuhi syarat minimal nilai *loading factors* > 0,60. Kemudian, nilai AVE besar dari 0,5, hal ini telah memenuhi *convergent validity*. Kemudian, nilai *Cronbach's alpa* dan *composite reliability* besar dari 0,7, sehingga hal ini mengindikasikan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini sudah reliabel. Secara lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Ringkasan hasil model pengukuran validitas dan reliabilitas

Konstrak	<i>Loading factors</i>	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	AVE
Orientasi Kewirausahaan	0,649 – 0,741	0,889	0,858	0,501
Kapabilitas Pemasaran	0,746 – 0,808	0,900	0,867	0,600
Kinerja UKM	0,710 – 0,826	0,918	0,896	0,617
Lingkungan yang Dinamis	0,668 – 0,757	0,898	0,872	0,515

Kemudian, hasil pengujian *discriminant validity* menunjukkan bahwa korelasi antar konstruk dengan nilai diagonal dari akar kuadrat AVE, yang mana nilainya di bawah nilai korelasi antar konstruk. Berdasarkan hasil analisis nilai akar kuadrat AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi, maka dapat disimpulkan bahwa model yang diestimasi valid karena telah memenuhi kriteria *discriminant validity*, sebagaimana yang ditunjukkan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan hasil model pengukuran validitas diskriminan

Konstrak	1	2	3	4
Orientasi Kewirausahaan	0,708			
Kapabilitas Pemasaran	0,506	0,775		
Kinerja UKM	0,503	0,547	0,785	
Lingkungan yang Dinamis	0,518	0,509	0,627	0,718

Model struktural

Pengujian model struktural fokus pada hubungan antara konstruk atau pengujian hipotesis dengan melihat hasil analisis dari nilai *path coefficient* sebagaimana yang disajikan dalam Tabel 3.

Tabel 3. Hasil model struktural untuk pengujian hipotesis

Hubungan	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>t Statistics</i>	<i>p Values</i>
H1: Orientasi Kewirausahaan → Kinerja UKM	0,163	0,059	2,670	0,008
H2: Kapabilitas Pemasaran → Kinerja UKM	0,284	0,072	3,891	0,000
H3: Orientasi Kewirausahaan * Lingkungan yang Dinamis → Kinerja UKM	0,014	0,044	0,219	0,827
H4: Kapabilitas Pemasaran * Lingkungan yang Dinamis → Kinerja UKM	0,053	0,060	0,816	0,415

Tabel 3. menunjukkan hasil pengujian hipotesis untuk hubungan langsung dan tidak langsung. Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,163 dan nilai *p-values* 0,008. Sedangkan *t-statistics* sebesar 2,670, dan lebih besar dari nilai *t-table*, sehingga hipotesis 1 diterima. Hipotesis 2 juga diterima karena kapabilitas pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM dengan nilai koefisien sebesar 0,284, *p-values* 0,000 dan nilai *t-statistics* 3,891 > *t-table* 1,96. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa pengujian hubungan langsung H1 dan H2 diterima. Selanjutnya, pengujian hubungan tidak langsung, yaitu efek moderasi dari lingkungan yang dinamis.

Hasil pengujian antara lingkungan dinamis sebagai pemoderasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM serta hubungan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM. Berdasarkan pengujian H3, lingkungan yang dinamis memoderasi hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM secara statistik tidak terdukung karena $p\text{-values} > 0,05$ ($t\text{-statistics } 0,219 > t\text{-table } 1,96$). Terakhir, H4, lingkungan yang dinamis memoderasi hubungan kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM tidak terdukung secara statistik karena $p\text{-values} > 0,05$ ($t\text{-statistics } 0,816 > t\text{-table } 1,96$).

Pembahasan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, maka pembahasan akan dibagi atas 2 bagian utama yaitu, diskusi pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung untuk peran moderasi.

Orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran pada kinerja UKM

Pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM. Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wardi, *et al.* (2017). Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan penting dalam meningkatkan kinerja UKM di Kota Padang. Secara spesifik, keinovasian sebagai dimensi orientasi kewirausahaan memiliki peran penting meningkatkan kinerja UKM sebagaimana yang dikemukakan oleh Hatta (2015) dan Sok, *et al.* (2017). Orientasi kewirausahaan mendukung dan dorongan secara simultan kinerja usaha sehingga kecenderungan mengambil risiko dalam melakukan sumber daya dan mengejar inovasi eksplorasi dan eksploitatif diadopsi dari penelitian Buccieri, *et al.* (2020). Serta dalam penelitian Buli (2017) juga memperlihatkan hasil bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja UKM. Temuan ini juga selaras dengan penelitian Wardi & susanto (2015). Secara statistik, orientasi kewirausahaan mempunyai koefisien yang berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Artinya semakin baik orientasi kewirausahaan yang dilakukan oleh pelaku UKM di Padang maka kinerja UKM akan meningkat. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah orientasi kewirausahaan maka kinerja UKM akan menurun.

Berdasarkan pengujian hipotesis 2, kapabilitas pemasaran mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM di Kota Padang. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayat & Murwatiningsih (2018), kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM. Serta selaras juga dengan penelitian Sok, *et al.* (2017), Martin, *et al.* (2020), serta Hooley *et al.* (2005) menjelaskan kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja UKM. Mehrabi, *et al.* (2018) menyatakan bahwa kapabilitas pemasaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja. Hasil signifikan mengidentifikasi bahwa kapabilitas pemasaran memberikan dampak terhadap kinerja UKM. Kapabilitas pemasaran mempunyai koefisien yang berpengaruh positif terhadap kinerja UKM. Artinya semakin tinggi tingkat kapabilitas pemasaran yang digunakan maka tinggi pula tingkat kinerja UKM yang akan dihasilkan. Begitu juga sebaliknya, semakin rendah tingkat kemampuan kapabilitas pemasaran maka rendah pula tingkat kinerja UKM yang dihasilkan perusahaan.

Peran lingkungan yang dinamis sebagai pemoderasi

Hasil pengujian hipotesis 3, peran lingkungan yang dinamis tidak signifikan memoderasi hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat $t\text{-statistic}$ yang mempunyai nilai lebih kecil dari $t\text{-table}$. Maka dapat dikatakan bahwa lingkungan dinamis berpengaruh negatif terhadap orientasi kewirausahaan artinya lingkungan dinamis tidak memberikan dampak terhadap hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM. hal ini didukung oleh hasil penelitian

Wardi, *et al.* (2017) mengatakan peran moderasi lingkungan yang dinamis tidak memberikan dampak terhadap kinerja UKM. Penelitian Sundqvist & Kuivalainen (2009) juga menyatakan bahwa turbulensi lingkungan tidak memberikan dampak signifikan memperkuat atau memperlemah hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM. Hal ini diduga bahwa pelaku UKM di Kota Padang, sebagian besar usaha merupakan usaha produk makanan khas daerah, sehingga dampak lingkungan tidak signifikan mempengaruhi hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM (Susanto, 2009, Wu *et al.*, 2020).

Terakhir, pengujian hipotesis 4, peran lingkungan yang dinamis tidak signifikan memoderasi hubungan kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM. Hal ini dapat dibuktikan dengan melihat *t-statistic* yang mempunyai nilai lebih kecil dari *t-table*. Maka dapat dikatakan bahwa lingkungan dinamis tidak berpengaruh terhadap kapabilitas pemasaran artinya lingkungan dinamis tidak memberikan dampak kepada kinerja UKM. Hal ini didukung oleh penelitian Wardi, *et al.* (2017), mengatakan peran moderasi lingkungan yang dinamis tidak memberikan dampak pada kinerja UKM. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peran lingkungan yang dinamis tidak signifikan memoderasi hubungan kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai pengaruh orientasi kewirausahaan dan kapabilitas pemasaran terhadap kinerja UKM yang dimoderasi oleh lingkungan yang dinamis, maka dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UKM di Kota Padang. Artinya, semakin tinggi tingkat orientasi kewirausahaan yang dimiliki oleh pelaku UKM, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja yang dihasilkan oleh UKM di Kota Padang. Sebaliknya, jika tingkat orientasi kewirausahaan rendah, maka menyebabkan tingkat kinerja UKM di Kota Padang juga akan rendah. Selanjutnya, Kapabilitas pemasaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja UKM di Kota Padang. Artinya, semakin tinggi kapabilitas pemasaran yang diterapkan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja UKM di Kota Padang. Sebaliknya, jika UKM di Kota Padang tidak menerapkan kapabilitas pemasaran, maka akan menyebabkan tingkat kinerja UKM di Kota Padang juga semakin rendah. Menariknya, faktor lingkungan yang dinamis tidak berpengaruh signifikan dalam menjelaskan hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Kota Padang. Ini mengindikasikan bahwa tingkat lingkungan yang dinamis belum memberikan dampak signifikan terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Kota Padang. Begitu juga dengan lingkungan yang dinamis tidak berpengaruh signifikan dalam menjelaskan hubungan antara kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM di Kota Padang. Hal ini menunjukkan bahwa faktor lingkungan tidak mampu berperan sebagai pemoderasi antara kapabilitas pemasaran dan kinerja UKM, maupun hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja UKM di Kota Padang.

SARAN

Berdasarkan simpulan di atas, maka saran yang dapat penulis berikan untuk pelaku UKM di Kota Padang adalah (i) pelaku UKM Kota Padang perlu meningkat atau mengikuti pembinaan usaha seperti pelatihan kewirausahaan untuk meningkatkan kemampuan kewirausahaan meliputi kemampuan keinovasian, keproaktifan, dan keberani mengambil risiko; (ii) pelaku UKM Kota Padang perlu memiliki kapabilitas pemasaran dan mengelola wadah untuk mempromosikan produk yang dihasilkan agar pelaku usaha mampu memenuhi keinginan konsumen yang terus berubah serta meningkatkan kualitas produk lokal sehingga mampu bersaing dengan kualitas produk dari luar; (iii) meskipun lingkungan yang dinamis tidak signifikan sebagai pemoderasi, namun pelaku UKM perlu tetap memperhatikan intensitas persaingan, turbulensi pasar, dan turbulensi teknologi sehingga tetap kompetitif di masa mendatang. Bagi peneliti selanjutnya, perlu mempertimbangan variabel lain, seperti kapabilitas media sosial (Benitez, *et al.*,

2020), emosionalitas (Altinay, *et al.*, 2021), dan keterlibatan generasi (Xu, *et al.*, 2015) sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan antara orientasi kewirausahaan, kapabilitas pemasaran, dan kinerja UKM.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan penghargaan yang tinggi dan terima kasih kepada Direktorat Riset dan Pengabdian Masyarakat (DRPM) yang telah membiayai bagian penelitian payung ini dengan nomor kontrak penelitian: 131/SP2H/LT/DRPM/2021.

REFERENSI

- Altinay, L., Madanoglu, G. K., Kromidha, E., Nurmagambetova, A., & Madanoglu, M. (2021). Mental aspects of cultural intelligence and self-creativity of nascent entrepreneurs: The mediating role of emotionality. *Journal of Business Research*, 131, 793-802.
- Bank Indonesia (2012). *Penelitian Pengembangan KPJU Unggulan UMKM Sumatera Barat*. Bank Indonesia.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Benitez, J., Ruiz, L., Castillo, A., & Llorens, J. (2020). How corporate social responsibility activities influence employer reputation: The role of social media capability. *Decision Support Systems*, 129, 113223.
- Brouthers, K. D., Nakos, G., & Dimitratos, P. (2015). SME entrepreneurial orientation, international performance, and the moderating role of strategic alliances. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1161-1187.
- Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Buccieri, D., Javalgi, R. G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The measurement of entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677-702.
- Davcik, N. S., Cardinali, S., Sharma, P., & Cedrola, E. (2021). Exploring the role of international R&D activities in the impact of technological and marketing capabilities on SMEs' performance. *Journal of Business Research*, 128, 650-660.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Forbes, D. P. (2005). The effects of strategic decision making on entrepreneurial self-efficacy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 599-626.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2014). *Multivariate data analysis*, Seventh Edition. Pearson Education Limited Harlow, Essex.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M. & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM, *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hatta, I. H. (2014). Analisis pengaruh inovasi, pengambilan resiko, otonomi, dan reaksi proaktif terhadap kapabilitas pemasaran UKM kuliner daerah di Jabodetabek. *Jurnal Manajemen Pemasaran*, 8(2), 90-96.

- Hidayat, S., & Murwatningsih, M. (2018). Pengaruh Orientasi Pasar dan Kewirausahaan terhadap Kinerja Pemasaran melalui Kapabilitas Pemasaran pada UMKM Lanting di Kecamatan Kuwarasan Kabupaten Kebumen. *Management Analysis Journal*, 7(1), 98-109.
- Husein, U. (2011). *Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis, Edisi 11*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Jambulingam, T., Kathuria, R., & Doucette, W. R. (2005). Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. *Journal of Operations Management*, 23(1), 23-42.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Kaleka, A., & Morgan, N. A. (2019). How marketing capabilities and current performance drive strategic intentions in international markets. *Industrial Marketing Management*, 78, 108-121.
- Martin, S. L., Javalgi, R. R. G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107, 25-37.
- Mehrabi, H., Coviello, N., & Ranaweera, C. (2019). Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. *Industrial Marketing Management*, 77, 129-142.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- 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.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Biaya, Edisi ke 3*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28(1-2), 173-187.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research*, 130, 618-634.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Reimann, C., Carvalho, F., & Duarte, M. (2021). The Influence of Dynamic and Adaptive Marketing Capabilities on the Performance of Portuguese SMEs in the B2B International Market. *Sustainability*, 13(2), 579.
- Riva'I, V. & Basri. (2004). *Penilaian kinerja dan organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). COVID 19 and the business management crisis: An empirical study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 5912.
- Sundqvist, S., & Kuivalainen, O. (2009). Relationships between the dimensions of international growth orientation, environmental turbulence, and strategic orientations. In *New Challenges to International Marketing*. Emerald Group Publishing Limited.

- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J. T., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249
- Sulistyo, H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21(4), 196-203.
- Susanto, P. (2009). *Pengaruh orientasi pasar pada kinerja perusahaan kecil dimediasi oleh orientasi kepengusahaan*. Thesis. Yogyakarta. Universitas Gadjah Mada.
- Susanto, P., Abdullah, N. L., & Wardi, Y. (2019). Entrepreneurial orientation: prioritising and mapping in the context of small and medium-sized enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 429-446.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Hashim, N. M. H. N., Shah, N. U., & Alam, M. N. A. (2020). Moderating effects of perceived risk on the determinants–outcome nexus of e-money behaviour. *International Journal of Emerging Markets*. In press.
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24-42.
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.
- Xu, N., Yuan, Q., Jiang, X., & Chan, K. C. (2015). Founder's political connections, second generation involvement, and family firm performance: Evidence from China. *Journal of Corporate Finance*, 33, 243-259.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wardi, Y., & Susanto, P. (2015). *Analisis Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Perusahaan: Studi Empiris pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sumatera Barat*. Proceeding SNEMA, 143-151.
- Wardi, Y., Susanto, P., Abror, A., & Abdullah, N. L. (2018). Impact of entrepreneurial proclivity on firm performance: The role of market and technology turbulence. *Pertanika J Soc. Sci. & Hum*, 26, 241-250.
- Wardi, Y., Susanto, P., & Abdullah, N. L. (2017). Orientasi Kewirausahaan pada Kinerja Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Sumatera Barat: Analisis Peran Moderasi dari Intensitas Persaingan, Turbulensi Pasar dan Teknologi. *Journal of Technology Management*, 16(1), 46-61.
- Wesarat, P. O., Majid, A. H., Shari, M. Y., Khaidir, A., & Susanto, P. (2018). Mediating effect of job satisfaction on the relationship between work-life balance and job performance among academics: Data screening. *International Journal of Engineering & Technology*, 7, 214-216.
- Wu, W., Wang, H. & Tsai, F.-S. (2020). Incubator networks and new venture performance: the roles of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 727-747.