

# **Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Perusahaan dengan Proses Penciptaan Pengetahuan Sebagai Variabel Mediasi**

Giriati

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura Pontianak

\*Email : giriati@ekonomi.untan.ac.id\_

## **Abstrak**

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh Proses Penciptaan Pengetahuan sebagai Variabel mediasi antara *Entrepreneurial Orientation* dan Kinerja Bisnis Perusahaan. Studi ini dimaksudkan untuk mengetahui ada/tidaknya pengaruh mediasi proses penciptaan pengetahuan terhadap proses penciptaan pengetahuan terhadap *Entrepreneurial Orientation* dan Kinerja Bisnis. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pelaku UMKM yang menjadi binaan Bank Indonesia. Dengan menggunakan alat analisis Smart-PLS versi 3.2.8 untuk pengujian hipotesis, maka hasil penelitian menunjukkan berdasarkan nilai R<sup>2</sup>, menyatakan bahwa *Entrepreneurial Orientation* mempengaruhi kinerja bisnis sebesar 14,2%, sementara pengaruhnya terhadap Proses Penciptaan Pengetahuan sebesar 25,6%, namun Proses Penciptaan Pengetahuan sangat berpengaruh dan signifikan terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan, dengan nilai R<sup>2</sup> sebesar 80%.

---

Kata kunci: *Entrepreneurial Orientation\_1*, Proses Penciptaan Pengetahuan\_2, Kinerja Bisnis\_3

## **PENDAHULUAN**

Dunia bisnis dewasa ini dihadapkan pada persaingan yang sangat ketat dengan ruang bisnis yang makin sempit karena banyaknya kompetitor. Lingkungan usaha yang dengan cepat berubah dan penuh dengan ketidakpastian, menuntut perusahaan untuk menempuh langkah- langkah strategik agar dapat bertahan hidup dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Krisis ekonomi ditandai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan bisnis dan *turbulence* (Govindarajan,1984). Fakta menunjukkan bahwa meskipun memiliki sejumlah kelebihan yang memungkinkan usaha kecil menengah (UKM) dapat bertahan dalam menahan badai krisis, namun tidak semua usaha kecil dapat lepas dari akibat buruk krisis ekonomi (Handoyo, 2001).

Hal tersebut disebabkan UMKM memiliki lingkungan bisnis yang dinamis dan penuh ketidakpastian (seperti pesaing, pelanggan, supplier, regulasi dan asosiasi usaha), serta intensitas persaingan yang cukup tinggi. Tidak bisa dipungkiri hal tersebut menjadi pemicu yang menyebabkan munculnya ketimpangan kinerja dan produktivitas antara UMKM dengan usaha berskala besar. Orientasi kewirausahaan mengacu pada orientasi strategis perusahaan, memperoleh aspek kewirausahaan spesifik dari gaya pengambilan keputusan, praktik, dan metode (Lumpkin & Dess, 1996). Para ahli telah berusaha menjelaskan keberhasilan UMKM dengan menyelidiki hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000).

Beberapa penelitian menemukan, orientasi kewirausahaan memungkinkan perusahaan kecil atau usaha baru, yang didefinisikan sebagai perusahaan yang dibangun atau berusia kurang dari sepuluh tahun (Lussier, 1995), untuk tampil lebih baik daripada pesaing dan meningkatkan kinerja perusahaan (Irlandia, Hitt, & Sirmon, 2003; Lumpkin & Dess, 2001; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Garvis, 2000). Namun demikian hasil studi empiris beragam, karena kompleksitas dari orientasi kewirausahaan. Seperti yang dikemukakan oleh Lumpkin dan Dess (1996), kebanyakan studi menyelidiki efek independen dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan dan mengabaikan faktor-faktor yang dapat memediasi kekuatan hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Wiklund & Shepherd, 2005).

Teori *Resourced Base View*, yang menyatakan keunggulan sumber daya memandang orientasi kewirausahaan sebagai sumber daya yang memfasilitasi perusahaan untuk mengungguli pesaing lainnya dan menghasilkan posisi pasar melalui keunggulan kompetitif (Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1996, 1997). Proses penciptaan pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk memperkuat pengetahuan yang tertanam secara internal dan mentransfer pengetahuan ke dalam kegiatan operasional untuk meningkatkan efisiensi dan menciptakan nilai bisnis (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama, & Nagata, 2000a). Berdasarkan teori penciptaan pengetahuan, pengetahuan dibuat melalui proses spiral sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI) (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998). Konversi pengetahuan dinamis seperti SECI dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi tujuan strategis dan mencapai kinerja perusahaan seperti inovasi produk atau peningkatan proses (Chia, 2003; Droge, Claycomb, & Germain, 2003; Lee & Choi, 2003; Teece, 1998). Dengan demikian, proses penciptaan pengetahuan memainkan peran penting dalam perumusan dan aktivasi orientasi kewirausahaan perusahaan. Proses penciptaan pengetahuan dapat memfasilitasi orientasi kewirausahaan menjadi aset pengetahuan yang dibagikan oleh anggota organisasi dan menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan. Namun, sedikit studi empiris yang telah meneliti bagaimana orientasi kewirausahaan dapat memanfaatkan proses penciptaan pengetahuan untuk peningkatan kinerja. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana orientasi kewirausahaan yang diadopsi oleh perusahaan baik yang baru maupun yang sudah lama dapat memengaruhi kinerja perusahaan melalui proses penciptaan pengetahuan. Dengan menggunakan teori Nonaka tentang penciptaan pengetahuan sebagai sudut pandang teoritis (Nonaka, 1994), penelitian ini dikembangkan dan menguji hipotesis tentang efek mediasi, dengan menggunakan sampel UMKM binaan Bank Indonesia di kota Pontianak. Studi ini fokus pada pentingnya proses penciptaan pengetahuan yang dihubungkan dengan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan, dan menganalisis pengaruh langsung dan tidak langsung dari orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan melalui proses penciptaan pengetahuan.

## **KAJIAN LITERATUR**

### ***Resource Based Theory***

Teori Resource Based View (Barney, 1991) menyatakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, kerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan dengan

melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralsir ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari Porter (1980). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Secara garis besar, *resource based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak ada substitusinya. Berkenaan dengan penerapan RBV dalam pencapaian kinerja UMKM, maka kinerja perusahaan dapat dibedakan menjadi dua macam yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional menunjukkan kepentingan intern perusahaan seperti kinerja cabang yang diukur dengan kecepatan dan kedisiplinan. Kinerja keuangan perusahaan diukur dengan menggunakan informasi akuntansi dalam bentuk rasio keuangan dimana untuk menilai kinerja perusahaan dapat ditentukan dengan beberapa aspek. Pengukuran kinerja yang dilanjutkan dengan penilaian kinerja saat perusahaan mengalami pertumbuhan (*growth*).

#### **Proses Penciptaan Pengetahuan**

Teori tentang penciptaan pengetahuan menggambarkan perusahaan sebagai entitas untuk berperan aktif menciptakan pengetahuan (Nonaka, 1994; Nonaka & Konno, 1998; Nonaka & Takeuchi, 1995). Menurut Nonaka dan Toyama (2005), proses penciptaan pengetahuan penting bagi usaha baru untuk terlibat pengembangan produk baru atau kegiatan pemasaran. Melalui konversi pengetahuan dan penciptaan, karyawan dapat memanfaatkan pengetahuan secara kolektif untuk melayani pelanggan atau klien. Pengetahuan yang tersembunyi dan eksplisit, relevan dengan pengetahuan yang terkait dengan pasar (Nonaka & Toyama, 2005). Berfokus pada proses penciptaan pengetahuan yang tersembunyi berinteraksi secara diam-diam dengan pengetahuan eksplisit, Nonaka (1994) mengidentifikasi empat pengetahuan yang termasuk pada proses penciptaan: sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (SECI).

1. Proses eksternalisasi (*externalization*), yaitu mengubah *tacit knowledge* yang kita miliki menjadi *explicit knowledge*. Bisa dengan menuliskan *know-how* dan pengalaman yang kita dapatkan dalam bentuk tulisan artikel atau bahkan buku apabila perlu. Tulisan-tulisan tersebut akan sangat bermanfaat bagi orang lain yang sedang memerlukannya.
2. Proses kombinasi (*combination*), yaitu memanfaatkan *explicit knowledge* yang ada untuk diimplementasikan menjadi *explicit knowledge* lain. Proses ini sangat berguna untuk meningkatkan skill dan produktifitas individu. *Explicit knowledge* yang ada dapat di hubungkan dan dikombinasikan menjadi *explicit knowledge* baru yang lebih bermanfaat.
3. Proses internalisasi (*internalization*), yakni mengubah *explicit knowledge* sebagai inspirasi datangnya *tacit knowledge*. Bahasa lainnya adalah *learning by doing*. Dengan referensi dari manual dan buku yang ada, saya mulai bekerja,

dan saya menemukan pengalaman baru, pemahaman baru dan know-how baru yang mungkin tidak didapatkan dari buku tersebut.

4. Proses sosialisasi (socialization), yakni mengubah *tacit knowledge* ke *tacit knowledge* lain. Hal yang juga terkadang sering dilupakan. Contoh kongkrit adalah belajar dari orang lain, yang mungkin lebih berpengalaman. Proses ini membuat pengetahuan lebih terasah dan juga penting untuk peningkatan diri sendiri. Proses ini akan berputar pada proses pertama yaitu eksternalisasi. Semakin sukses menjalani proses perolehan *tacit knowledge baru*, semakin banyak *explicit knowledge* yang berhasil diproduksi pada proses eksternalisasi.

#### **Orientasi Kewirausahaan ( *Entrepreneurial Orientation* )**

Orientasi kewirausahaan melibatkan kemauan untuk berinovasi, berani mengambil risiko, mengambil tindakan mandiri, dan menjadi lebih proaktif dan agresif daripada pesaing menuju peluang pasar baru (Lumpkin & Dess, 1996; Wiklund & Shepherd, 2005). Terdapat lima dimensi orientasi kewirausahaan, yang meliputi variabel yang termasuk inovasi, pengambilan risiko, proaktif, agresivitas kompetitif, dan otonomi, seperti yang disarankan oleh Miller (1983) dan Lumpkin dan Dess (2001). Pentingnya orientasi kewirausahaan untuk kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan telah diakui dalam kajian kewirausahaan (Miller, 1983; Lumpkin dan Dess, 2001; Wiklund, 1999; Wiklund & Shepherd, 2005; Zahra & Covin, 1995; Zahra & Garvis, 2000). Bukti empiris dari Zahra dan Covin (1995) dan Wiklund (1999) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan pada kinerja dan meningkat selama beberapa rentang waktu. Dari perspektif teori RBV, orientasi kewirausahaan dapat dianggap sebagai sumber daya organisasi (Hunt, 1995; Hunt & Morgan, 1996). Sumber daya semacam itu dapat membedakan perusahaan dari saingan lainnya dan menghasilkan dinamisme ekonomi dan penciptaan kekayaan lebih proses kompetitif (Hunt & Morgan, 1996; Ireland et al., 2003; Shane & Venkataraman, 2000). Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan memiliki kemampuan untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar baru (Barringer & Bluedorn, 1999; Lee, Lee, & Pennings, 2001; Wiklund & Shepherd, 2003), dan mereka dapat menanggapi tantangan untuk mencapai kesejahteraan dan kekayaan dalam lingkungan yang kompetitif dan tidak pasti (Lumpkin & Dess, 1996; Shane & Venkataraman, 2000).

#### **Kinerja Bisnis Perusahaan**

Menurut Halfert (1991) menyatakan bahwa Kinerja Organisasi adalah hasil dari semua laporan manajemen yang dilakukan secara terus menerus. Zeller, Stanko, dan Cleverley (1997) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan cerminan apakah organisasi telah berhasil atau belum dalam menjalankan usaha bisnisnya. Selanjutnya menurut Gitman (1998) bahwa secara umum kinerja perusahaan digunakan untuk mengukur dampak dari suatu strategi perusahaan. Tetapi menurut Jauch dan Glueck (1999) menyatakan bahwa kinerja organisasi dapat dilihat dari aspek kuantitatif dan kualitatif. Aspek kuantitatif membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kinerja sebelumnya atau dibandingkan dengan pesaing, seperti laba bersih, pertumbuhan penjualan dan juga tingkat efisiensi. Untuk pengukuran kinerja kualitatif berupa suatu pertanyaan yang diajukan apakah tujuan, strategi dan rencana terpadu. Penelitian sebelumnya telah menggunakan berbagai langkah keuangan seperti pendapatan, arus kas, pengembalian aset, laba atas ekuitas, dan sebagainya

menilai kinerja perusahaan (Haber & Reichel, 2005). Langkah-langkah keuangan obyektif seperti itu diperlukan tetapi tidak cukup untuk menangkap secara keseluruhan kinerja perusahaan (Aggarwal & Gupta, 2006; Clark, 1999; Murphy, Trailer, & Hill, 1996).

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan verifikatif. Menurut Sugiyono (2014:11) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain yang diteliti dan dianalisis sehingga menghasilkan kesimpulan. Sedangkan metode verifikatif menurut Sugiyono (2014:8) adalah penelitian yang dilakukan terhadap populasi atau sampel tertentu dengan tujuan untuk menguji menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian diatas, dapat dijelaskan bahwa metode deskriptif verifikatif merupakan metode yang bertujuan menggambarkan benar atau tidaknya fakta - fakta yang ada, serta menjelaskan tentang hubungan antar variabel yang diteliti dengan cara mengumpulkan data, mengolah, menganalisis dan menginterpretasi data dalam pengujian hipotesis statistic.

Populasi adalah kelompok UMKM yang merupakan binaan dari Bank Indonesia Pontianak penentuan sampel dengan metode purposive sampling dan diperoleh 73 responden. Data primer diperoleh dengan membagikan kuesioner kepada kelompok UMKM, dan menggunakan skala likert berkisar dari 1 = sangat tidak setuju, sampai 3 = netral, hingga 5 = sangat setuju. Pengukuran variabel penelitian, orientasi kewirausahaan menurut (Lumpkin & Dess, 1996; 2001. Miller, 1983), orientasi kewirausahaan diukur dengan skala likert. Dimensi: inovasi, pengambilan risiko, proaktif, kompetitif agresivitas, dan otonomi. Inovatif mengacu pada kemauan untuk mendukung kreativitas dan eksperimen dalam memperkenalkan yang baru produk / layanan, dan kebaruan, kepemimpinan teknologi dan R&D, pengembangan untuk proses baru. Pengambilan risiko berarti kecenderungan untuk berani tindakan seperti memasuki pasar baru yang tidak dikenal, menggunakan sebagian besar sumber daya untuk melakukan usaha dengan hasil yang tidak pasti, atau melakukan pinjaman lebih banyak. Proaktif mengacu pada bagaimana perusahaan berhubungan peluang pasar dengan mengambil inisiatif di pasar. Agresivitas kompetitif mengacu pada bagaimana perusahaan bereaksi terhadap persaingan trend dan tuntutan yang sudah ada di pasar. Otonomi didefinisikan sebagai tindakan independen oleh individu atau tim yang ditujukan memunculkan konsep atau visi bisnis dan membawanya ke implementasi..

Proses penciptaan pengetahuan menggunakan skala likert , yang dari diadaptasi dari Sabherwal dan Becerra-Fernandez (2003), untuk mengukur proses penciptaan pengetahuan variabel. Empat dimensi proses penciptaan pengetahuan adalah sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi (Nonaka, 1994; Nonaka et al., 2000a, b; Sabherwal & Becerra-Fernandez, 2003). Empat item diukur sosialisasi: kegiatan di UMKM, penggunaan peserta magang dan mentor untuk mentransfer pengetahuan, *brainstorming*, dan rotasi karyawan. Lima item diukur eksternalisasi: sistem pemecahan masalah

berdasarkan pada teknologi seperti alasan berbasis kasus, *groupware* dan lainnya alat pembelajaran kolaborasi, petunjuk keahlian, pemodelan berdasarkan analogi dan metafora, dan penangkapan dan transfer pakar pengetahuan. Empat item kombinasi terukur: akses berbasis web ke data, halaman web, database, dan gudang informasi, praktik dan pelajaran terbaik, diimplementasikan .Tiga item diukur internalisasi: pelatihan di tempat kerja, belajar sambil bekerja, dan belajar dengan observasi.

Kinerja perusahaan diukur dengan mengacu pada studi Murphy et al. (1996) untuk mengukur variabel kinerja perusahaan dengan tiga dimensi: efisiensi, pertumbuhan, dan laba. Para responden menilai kinerja perusahaan dengan skala likert dalam kaitannya dengan pesaing. Tiga item efisiensi yang diukur: laba atas investasi, laba atas ekuitas, dan pengembalian aset dalam tiga tahun terakhir. Begitu pula tiga item pertumbuhan yang diukur: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan karyawan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Tiga item diukur laba: laba atas penjualan, laba bersih margin, dan margin laba kotor (Murphy et al., 1996)

Hipotesis Penelitian:

Hipotesis 1 : Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif dengan Kinerja Bisnis

Hipotesis 2 : Orientasi Kewirausahaan akan berpengaruh positif dengan Proses Penciptaan Pengetahuan

Hipotesis 3 : Proses Penciptaan Pengetahuan berpengaruh positif dengan Kinerja Bisnis

Perusahaan

Pengujian hipotesis dengan *moderated regression analysis* (MRA), merupakan aplikasi khusus linear berganda, dimana dalam persamaan regresinya mengandung unsure interaksi (perkalian dua atau lebih variabel independen)

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Untuk melihat keakuratan model yang diusulkan pada suatu populasi dilihat hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya atau nilai koefisien path ( $\rho$ )nya dengan cara melihat besarnya 0 (*original sample*) serta nilai t statistiknya sebagai suatu pernyataan nilai tingkat signifikansi hubungan antara satu variabel dengan variabel yang lainnya (tingkat signifikansi diambil pada level kesalahan 5% arau berada pada t diatas 1). Hipotesis dapat dinyatakan diterima apabila nila P-values <0,05. Berikut ini adalah hasil uji hipotesis yang diperoleh dalam penelitian ini melalui inner model.

Tabel 1.T-statistic dan P-value

	Original sample	T statistic	P-value (<0.05)	Signifikan
Entrepreneurial Orientation	-0.076	1.075	0.283	Tidak signifikan dan berpengaruh negatif
Proses Penciptaan Pengetahuan				
Entrepreneurial Orientation	-0.034	0.971	0.201	Tidak signifikan dan berpengaruh
Kinerja Bisnis				

Proses Penciptaan				negatif
Pengetahuan	0.894	66.612	0.000	Berpengaruh
Kinerja Bisnis				positif dan
Perusahaan				signifikan
Sumber :data olahan smart PLS (2020)				

Hasil uji regresi pertama, Pengaruh Entrepreneurial Orientation terhadap Proses Penciptaan Pengetahuan diketahui memiliki nilai koefisien parameter adalah sebesar -0.076 dengan sig (.283). Hasil pengujian menunjukkan sig(.283) >  $\alpha$  (alpha) =(0.5). Hal ini menunjukkan ada pengaruh negatif dan tidak signifikan antara variabel *entrepreneurial orientation* terhadap proses penciptaan pengetahuan, dengan demikian hipotesis pertama tidak dapat diterima. Koefisien menunjukkan arah yang berlawanan, ini berarti semakin tinggi entrepreneurial orientation, maka semakin rendah pula pengaruh proses penciptaan pengetahuan.

Hasil uji regresi kedua, pengaruh *entrepreneurial orientation* terhadap kinerja bisnis perusahaan diketahui memiliki nilai koefisien parameter sebesar -0.034 dengan sig (.201). Hasil menunjukkan sig(.283) >  $\alpha$  =(0.5). Hal ini menunjukkan (.283) >  $\alpha$  =(0.5), hal ini menunjukkan *entrepreneurial orientation* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja bisnis, sehingga hipotesis kedua tidak diterima. Koefisien regresi bertanda negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah, artinya semakin tinggi *entrepreneurial orientation*, maka semakin rendah pengaruhnya terhadap kinerja bisnis.

Hasil uji regresi ketiga, pengaruh penciptaan pengetahuan dan kinerja bisnis perusahaan diketahui memiliki nilai koefisien parameter adalah sebesar 0.984 dengan sig(0.000). Hasil pengujian menunjukkan sig (.000) <  $\alpha$  = (0.5). Hal ini menunjukkan ada pengaruh signifikan variabel Proses Penciptaan Pengetahuan dengan kinerja bisnis perusahaan dengan Kinerja Bisnis Perusahaan. Dengan demikian hipotesis ketiga dapat diterima. Koefisien regresi bertanda positif artinya semakin tinggi proses penciptaan pengetahuan maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan.

## SIMPULAN

Dari analisis hasil penelitian, menunjukkan adanya hubungan yang tidak signifikan antara entrepreneurial orientation dan kinerja bisnis. Pernyataan tersebut sesuai dengan studi yang dilakukan oleh (Wisner ,2005; Rezaei,Ortt & Trott,2018;Goerzen,2007), yang menyatakan *entrepreneurial orientation* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan. Studi lain yang menyatakan bahwa entrepreneurial orientation berpengaruh terhadap kinerja bisnis secara parsial melalui inovasi (Madhoushi et.,al, 2011).Mayoritas pelaku UMKM memiliki rasa kurang percaya satu sama lain, kurangnya komitmen dan sikap oportunistik menjadi penyebab turunnya antar pelaku UMKM.Tingkat persaingan yang tinggi ditandai oleh tindakan pesaing yang saling menyerang melalui harga, promosi dan produk, sehingga keuntungan semakin menipis, dan modal semakin terbatas. Hubungan entrepreneurial orientation dengan proses penciptaan pengetahuan juga menunjukkan hubungan yang negatif dan tidak signifikan, karena hubungan tidak langsung antara *entrepreneurial orientation* dan kinerja bisnis, biasanya di mediasi oleh

fleksibilitas strategik, selain itu kesulitan berbagi informasi antar sesama karyawan karena sifat dari pengetahuan *tacitness* dan *immobile* dan kesulitan untuk memperolehnya secara eksternal, karena keterbatasan dana dan pengetahuan dari pelaku UMKM. Selanjutnya hubungan antara proses penciptaan pengetahuan dengan kinerja bisnis, menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan, artinya proses *learning by doing*, *sharing knowledge* dan *transfer knowledge* sudah merupakan keharusan bagi pelaku UMKM agar mampu meningkatkan agresifitas dalam mencari informasi kondisi pasar, kebutuhan konsumen saat ini, untuk menghadapi tindakan pesaing. Hal ini sejalan dengan studi (Chia, 2003; Nonaka et al., 2000a), yang menyatakan penciptaan pengetahuan memberikan peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

## REFERENSI

- Aggarwal,N,&Gupta,M.(2006). Marketing Performance Measures: Current Status In Indian Companies, *Decision Sciences*,33(1),47-74
- Anderson,J,C,&Gerbing,D,W.(1988). Structural Equation Modelling In Practise : A review and Recommended two-step Approach. *Psychological Bulletin*, 103(3),411-423
- Bagozzi.R.P.&Yi.Y.(1988). On the Evaluation of Structural Evaluation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*,16(1),74-94
- Baker.J.Parasuraman,A,Grewal.D&Voss.G.B (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise value and Patronage Intensions, *Journal of Marketing*,66(2),120-141
- Barney,J (1991).Firm Resources and Sustain Competitive Advantage. *Journal of Management*,17(1),99-120
- Baron.R.M.&Kenny,D,A.(1986).The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research : Conceptual,Strategic and Statistical Considerations. *Journal of personality and social Psychology*,51(6),1173-1182
- Barringer,B,R,&Bluedorn,A,C.(1999). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*,20(5)
- Beccera-Fernabdez,I,&Sabherwal,R (2001).Organizational Knowledge Management : A contingency perspective. *Journal of management Information System*,18(1),23-55
- Brush.C.G.&Vanderwerf.R.(2001). A comaparison of methods and sources for obtaining estimates of new venture performance. *Journal of business venturing*, 7(2),157-170
- Chia.R.(2003).From Knowledge-Creation to the Perfecting of action.Tao,Basho and pure experience as the ultimate ground of knowing. *Human Relation*,56(8)
- Clark,B.H (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Jounal of Marketing Management*,15,711-732
- Droge.C.Claycomb,C,&Germain.R (2003). Does Knowledge Mediate the Effect of Context on Performance? Some initial evidence, *Decision Sciences*,34(3),541-568



- Eisenhardt,K.M&Schoonhoven,C,B (1990). Organizational Growth. Linking Founding team, Strategy, Environment, and Growth Among US semiconductor ventures. *Administrative Science Quarterly*,35(3),504-529
- Fornell.C.&Larcker,D,F,(1981). Evaluating Srtuctural Evaluation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*,18(1),39-50
- Frese,M,Brantjes,A&Hoorn,R.(2002).Psychological Success Factors of Small Scale Businesses in Namibia: The Roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Development Entrepreneurship*,7(3),259-283
- Gold.A.H,Malhotra.A.&Segars,A.H (2001).Knowledge Management an organizational Capabilities Perspective. *Journal of management information systems*. 18(1),185-21
- Grant.R.(1996,winter). Toward a Knowledge Based of Firm. *Strategic Management Journal*,17,109-122
- Griffith,D,A,Noble,S,M,&Chen,Q,(2006). The Performance Implications of Entrepreneurial Proclivity: A Dynamic Capabilities Approach. *Journal of retailing* 82(1),51-62
- Haber,S,&Reichel.A.(2005). Identifying Performance Implication of Entrepreneurial Measures of Small Ventures. The Case of Tourism Industry. *Journal of Small Business Management*,43(3),257-286
- Hult,G,T,M,Hurley,R,F,Giunipero,L,C,&Nichols,E,L.(2000). Organizatioanl Learning in Global Purchasing. A Model and test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*,31(2).293-325
- Hunt.S.D(1995). The Resource Advantage Theory of Competition Toward Explaining Productivity and Economic Growth. *Journal of Management Inquiry*,4(4),317-332
- Hunt,S.D,&Arnett,D,B.(2006). Does Marketing Success Lead to Market Success?.*Journal of Business Research*,59(7),820-828
- Hunt,S,D, &Morgan,R,M,(1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*