

## PEMEDIASIAN KEUNGGULAN BERSAING DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL TERHADAP HUBUNGAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DENGAN KINERJA

Mulato Santosa<sup>1)</sup> dan Muhammad Natsir<sup>2)</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang  
email: mulatosantosa@yahoo.com

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Magelang  
email: mnatsirumm@gmail.com

### Abstract

*This study aims to test the role of mediating variables competitive advantage and learning organizational on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in dynamic competition. This research was conducted by survey method to the respondents in small and medium enterprises at Magelang City consist of 178 respondents. Data analysis was performed using SEM WarpPLS 3.0. The simultan test showed that entrepreneurial orientation has no direct relation with firm performance  $p=0,12$ , so  $p > 0,05$ . Then entrepreneurial orientation as independent variable has positive relation with competitive advantage ( $\beta=0,67$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2=0,45$ ) and organizational learning ( $\beta=0,72$ ;  $p<0,01$ ;  $R^2=0,51$ ). Then competitive advantage and learning organizational as mediator variable has significant relation with entrepreneurial orientation ( $\beta=0,38$ ,  $p<0,01$ ,) and ( $\beta=0,24$ ,  $p<0,01$ ,) and ( $R^2=0,43$ ). Relational model among variables has good GoF (APC=0,426,  $p<0,01$ ; ARS=0,462,  $p<0,01$ ; VIF=2,206<5). These results indicate that competitive advantage and organizational learning is fully mediated the relation between entrepreneurial orientation and firm performance. This study contributes to add competitive advantage and organizational learning as mediating variables on the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. The study states that in dynamic competition, company with entrepreneurial orientation will improve the performance when it has competitive advantage and organizational learning occurs in company.*

**Keywords:** *entrepreneurial orientation, competitive advantage, organizational learning, and firm performance.*

### 1. PENDAHULUAN

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam perekonomian negara karena, sekitar 99,99% perusahaan masuk dalam kategori UMKM, tenaga kerja yang diserap sekitar 97,16%, dan kontribusinya terhadap *Product Domestic Bruto (PDP)* sekitar 59,08% (Kemenkop dan UMKM, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa salah satu indikator kesuksesan pembangunan ekonomi di Indonesia ditentukan oleh kesuksesan UMKM dalam menjalankan bisnis atau usahanya.

Lingkungan bisnis UMKM di Indonesia berubah secara cepat dan dinamis setelah diberlakukannya perdagangan bebas CAFTA (*China and Asean Free Trade Area*) mulai Januari 2010. Hal ini berdampak pada semakin tingginya tingkat persaingan UMKM di Indonesia. Persaingan UMKM tidak lagi antar UMKM maupun perusahaan besar di dalam negeri, namun juga dengan UMKM dan perusahaan besar di Asia. Kondisi persaingan yang demikian ketat menuntut UMKM untuk memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) agar mampu memenangkan persaingan dan memperoleh kinerja superior.

Berdasarkan pandangan kapabilitas dinamis (*Dynamic Capability View*), agar mampu meraih peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terbuka, perusahaan harus merekonfigurasi asset-aset dan proses-proses bisnisnya. Kapabilitas organisasi mungkin akan menawarkan keunggulan bersaing perusahaan dalam pasar yang berubah cepat hanya jika

perusahaan mampu mengenali perubahan, memahami konsekuensinya, dan merekonfigurasi asset-asetnya serta proses-prosesnya secara terus-menerus sesuai dengan kebutuhan lingkungan (Jantunen et al, 2005; Jose et al, 20011). Jadi, perusahaan membutuhkan kapabilitas dinamis seperti asset, proses, dan struktur yang memungkinkan perusahaan mengindra dan meraih peluang baru serta meremajakan asset-aset yang dimiliki.

Selain itu, perilaku kewirausahaan yang dikombinasikan dengan peremajaan proses-proses merupakan sumber potensial keunggulan bersaing, khususnya ketika lingkungan bisnis senantiasa berubah. Hal ini sesuai dengan pandangan Schumpeterian bahwa perusahaan akan memporeh keuntungan dari sebuah peluang hanya jika perusahaan menawarkan kombinasi baru dari produk, proses, organisasi, dan distribusi ketika menghadapi kebutuhan-kebutuhan pasar (Kirzner, 1997; Tommy dan Tor, 2012). Oleh karena itu, penguatan kewirausahaan menjadi hal penting bagi perusahaan yang membangun koresponsipannya terhadap perdagangan bebas dan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan di era kecepatan perubahan dan inovasi yang demikian ini tidak akan bisa bertahan hidup jika mereka tidak memelihara kecakapan kewirausahaan (Drucker, 1985; Ainul, 2012).

Salah satu kostruk yang merepresentasikan kecakapan kewirausahaan adalah orientasi kewirausahaan. Definisi orientasi kewirausahaan menurut Lupkind dan Dess (1996) adalah metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko.

Orientasi kewirausahaan cenderung memiliki implikasi yang positif terhadap kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan membantu berbagai proses dalam perusahaan: penciptaan dan pengenalan produk dan teknologi baru (Brown dan Eisenhardt, 1995; Gulzhanat, 2011), perusahaan yang proaktif mempunyai keunggulan sebagai first mover, mendapatkan harga premium, dan selangkah lebih maju dari pesaing (Zahra dan Covin, 1995; Johanna dan Peter, 2013). Hasil penelitian terdahulu mendukung pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan (Wiklund, 1999).

Namun, di sisi lain, perusahaan UMKM kekurangan kapabilitas, penguasaan pasar, dan sumber daya lainnya dibandingkan perusahaan besar. Sebagai contoh perusahaan kecil tidak memiliki skala ekonomis (*economic of scale*) karena pangsa pasarnya sangat kecil dibandingkan perusahaan besar, tidak memiliki daya tawar yang besar kepada pemasok dan distributor, serta tidak memiliki brand name yang diakui seperti halnya perusahaan besar. Pada kondisi demikian, UMKM memiliki ketidakunggulan bersaing (*competitive disadvantage*) dibandingkan dengan perusahaan besar. Oleh karena itu agar mampu bertahan atau sukses UMKM harus memperoleh keunggulan bersaingnya dari sumber lain (Fiegenbaum dan Karnani, 1991). Pada kondisi demikian, kesuksesan UMKM sebagian besar bersumber pada formulasi dan implementasi strategi bersaing yang merefleksikan responnya terhadap tantangan yang dimunculkan lingkungan bisnis (Miles dan Snow, 1978; Porter 1980; Nathaniel et al, 2012).

Aloulou dan Fayolle (2005) menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan (*entrepreneurial orientation*) akan memperoleh keunggulan bersaing dan agresivitas persaingan dibandingkan dengan perusahaan lain. Hal demikian disebabkan karena penekanan pada keinovasian (*innovativeness*), keberanian mengambil resiko (*risk-taking*), dan keproaktifan (*proactiveness*) berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menangkap peluang dan memiliki keunggulan sehingga mempunyai posisi yang kuat di pasar dan menjadi pemimpin di pasar. Posisi yang kuat di pasar berdampak pada kinerja perusahaan yang superior.

Keunggulan bersaing diduga kuat memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen, et al., 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak kinerja yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kinerja terbaik ini sebagai akibat

dari keunggulan bersaing yang diperoleh karena keunggulan yang ada dalam perusahaan sementara perusahaan lain tidak memiliki atau melakukannya (Newbert, 2008; Juha et al, 2013)

Selain itu dalam kondisi lingkungan yang terus berubah, perusahaan yang menekankan pada orientasi kewirausahaan harus senantiasa proaktif dan secara intensif memindai lingkungan bisnis (Daft & Weick, 1984; Miles & Snow, 1978) dan terus menerus menghadapi tantangan kabaruan informasi eksternal. Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Berdasarkan hal ini maka keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional diduga memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

## **2. KAJIAN LITERATUR DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **2.1 Orientasi Kewirausahaan**

Bagian Orientasi kewirausahaan merupakan konstruk yang mengintegrasikan kewirausahaan dan manajemen strategik. Manajemen strategik menghendaki agar perusahaan memiliki dan mengeksploitasi keunggulan bersaing dalam konteks lingkungan tertentu, pada saat yang sama, kewirausahaan giat berusaha mencari keunggulan bersaing melalui produk, proses, dan inovasi pasar (Kuratko dan Audretsch, 2009)

Orientasi kewirausahaan merupakan karakteristik pada level perusahaan karena mencerminkan perilaku perusahaan (Covin dan Slevin, 1989,). Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan. Miller (1983) memperkenalkan dimensi spesifik dari orientasi kewirausahaan atas tiga dimensi yaitu, kenovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko. Pertama, kenovasian adalah kesediaan memperkenalkan corak baru (newness) dan sesuatu yang baru (novelty) melalui proses eksperimentasi dan kreativitas yang ditujukan untuk pengembangan produk dan jasa baru maupun proses baru (Dess dan Lumpkin, 1996). Kedua, keproaktifan adalah karakteristik perspektif yang memandang kedepan (forward looking) yang memiliki tinjauan masa depan (foresight) untuk mencari peluang dalam mengantisipasi permintaan mendatang (Dess dan Lumpkin, 1996). Terakhir, keberanian mengambil resiko merupakan kesediaan perusahaan memutuskan dan bertindak tanpa pengetahuan yang pasti dari kemungkinan pendapatan dan mungkin juga melakukan spekulasi dalam resiko personal, finansial, dan bisnis (Dess dan Lumpkin, 1996)

Lumpkin dan Dess (1996) menambahkan dua dimensi lainnya, yaitu otonomi (autonomy) yang luas dalam pengambilan keputusan, dan memiliki keagresipan (aggressiveness) perusahaan dalam mengejar posisi posisi unggulnya dalam persaingan bisnis. Namun, sebagian besar penelitian dalam konteks perusahaan kecil secara dominan menggunakan tiga dimensi dari orientasi kewirausahaan (kenovasian, keproaktifan, dan keberanian beresiko) (Covin dan Slevin, 1989). Dalam penelitian ini, penulis mengadopsi konsep dan pengukuran orientasi kewirausahaan yang dikembangkan oleh Miller, (1983); Covin dan Slevin, (1989); dan Hughes dan Morgan, (2007) karena relevan dengan konteks penelitian yang akan dilakukan di perusahaan kecil.

### **2.2 Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan**

Para peneliti sudah mempunyai persetujuan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kombinasi antara tiga dimensi: inovasi, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko (Wiklund, 1999). Inovasi merefleksikan kecenderungan untuk mendukung ide baru, asli, percobaan, dan proses kreatif (Lumpkin dan Dess, 1996). didukung oleh kajian empiris (penelitian sebelumnya).

Keproaktifan merefleksikan postur antisipasi dan aksi terhadap kebutuhan dan keinginan pangsa pasar masa depan, terutama mempunyai keunggulan *first mover* dibandingkan kompetitor (Lumpkin dan Dess, 1996; Banjo dan Doren, 2013). Keberanian mengambil resiko diasosiasikan sebagai kemauan untuk memberikan komitmen pada proyek besar yang membutuhkan sumber

daya besar yang mungkin biaya bila terjadi kegagalan akan besar (Miller dan Friesen, 1978). Dari berbagai penjelasan di atas, organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan cenderung akan fokus dan berusaha untuk mengejar peluang.

Dalam konteks perusahaan kecil, orientasi kewirausahaan menunjukkan hubungan yang kuat pada kinerja perusahaan kecil (Lie et al., 2006). Hal ini dikarenakan perusahaan kecil memiliki kemampuan merespon dengan cepat ancaman dan peluang bisnis (Susanne dan Malte, 2012). Kemampuan ini menjadi modal dasar perusahaan kecil untuk dapat terus menerus mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya (Brian dan Yoshihiro, 2013).

Namun, beberapa temuan lainnya, menunjukkan lemahnya hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (yakni, Dimitratos et al., 2004; Lupkin dan Dess, 2001; Zahra 1991). Sedangkan, Tang et al., (2001) menemukan kurva U *terbalik* (*inverted U-Shape*) hubungan orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan kecil di Cina, karena perbedaan karakteristik industri. Slater dan Naver (2000), menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh pada kinerja perusahaan besar. Lebih ekstrim lagi, Covin dan Covin, (1990) tidak menemukan hubungan positif orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan dalam konteks yang berbeda. Oleh karena itu, peneliti memasukkan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.

### 2.3 Keunggulan Bersaing

Konsep keunggulan bersaing sudah menjadi salah satu pusat kajian dari manajemen strategik. Sejak tahun 1937, Alderson menyatakan aspek dasar dari adopsi keunggulan adalah spesialisasi dari pemasok bertemu dengan variasi permintaan pembeli (Hoffman, 2000). Selanjutnya banyak teori dan perspektif yang menjelaskan sumber keunggulan bersaing. Pendekatan tradisional tentang analisis industri menekankan pada pentingnya struktur industri dan posisi pasar (Porter, 1980). Selanjutnya pendekatan baru *Resorce Based View* menekankan pada keunikan sumber daya perusahaan, *Core Competence*, dan *Dynamic Capability* (Barney, 1991; Prahalad dan Hamel, 1990; Teece et al., 1997). Kemudian teori *creative destruction* yang dikemukakan oleh Scumpeter memaksa para peneliti memikirkan kembali pentingnya inovasi, berlomba dengan waktu, dan merusak keseimbangan sebagai sumber keunggulan bersaing (Ma, 1999).

Salah satu cara memandang keunggulan bersaing adalah dari perspektif "penciptaan-nilai" (*value-creation prespective*). Peteraf dan Barney, (2003) menyatakan bahwa "perusahaan akan memiliki keunggulan bersaing, jika mampu menciptakan nilai ekonomi yang lebih besar daripada kompetitor di pasar. Mayoritas peneliti memandang keunggulan bersaing dari prespektif "superioritas posisi" (*potitional superiority prespective*). Berdasarkan pandangan ini, keunggulan bersaing didefinisikan sebagai posisi unik perusahaan dibandingkan dengan pesaingnya (Bamberger, 1989). Pemahaman ini tidak hanya menekankan pada posisi perusahaan, tapi juga relativitas (dibandingkan dengan pesaing-pesaingnya) dalam posisi tersebut (Ma, 1999 dalam Carter dan Carter, 2009)

Dua bentuk utama posisi keunggulan bersaing perusahaan adalah kepemimpinan biaya (*biaya rendah*) dan diferensiasi (Porter, 1985). Keunggulan kepemimpinan biaya diperoleh dari kemampuan perusahaan memproduksi produk dengan biaya lebih kecil dengan kualitas produk yang sama, sedangkan keunggulan diferensiasi dibangun melalui aktivitas nilai tambah yang menghasilkan produk yang dinilai superior oleh konsumen (Day dan Wenslay, 1988). Keunggulan diferensiasi lebih jauh dapat diturunkan dalam bentuk yang paling sering disebutkan dalam referensi, yaitu: produk/jasa yang superior, totalitas pelayanan, fleksibilitas, dan citra positif perusahaan (Kotha dan Vadlamani, 1995).

Penelitian-penelitian terdahulu memasukkan persaingan berbasis waktu (*time-based competition*) sebagai prioritas persaingan yang penting. Penelitian Stalk (1988), Vesey, (1991), Handfield dan Pannesi, (1995), Kessler dan Chakrabarti, (1996), dan Zhang, (2001) mengidentifikasi waktu sebagai sumber keunggulan bersaing selanjutnya (*next source of competitive advantage*). Berdasarkan literatur terdahulu, Koufteros et al., (1997) membangun

kerangka penelitian kapabilitas persaingan dan mendefinisikannya menjadi lima dimensi berikut: *competitive pricing*, *premium pricing*, *value-to-customer quality*, *dependable delivery*, dan *production innovation*. Dimensi ini juga di deskripsikan oleh Tang *et al.*, (2001), Roth dan Miller, (1990), Cleveland *et al.*, (1989), Rondeau *et al.*, (2000), Safizadeh, (1996), dan Vickery, (1999). Berdasarkan literature di atas, Li *et al.*, (2006) membangun konstruk keunggulan bersaing dengan lima dimensi sebagai berikut: *price*, *quality*, *production innovation*, *dependable delivery*, dan *time to market*. Penelitian ini mengadopsi konstruk keunggulan bersaing yang dikembangkan oleh Li *et al.*, (2006).

#### 2.4 Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Keunggulan Bersaing

Orientasi kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi: keinovasian, keproaktifan, dan keberanian mengambil resiko berdampak pada kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi berbagai peluang pasar lebih cepat dan berbeda dibandingkan dengan kompetitor. Porter (1990) menyatakan perusahaan dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui inovasi dengan menghadirkan cara baru untuk memperbaiki rantai nilai (*value-chain*) sehingga mampu memberikan nilai pelanggan yang superior. Perusahaan yang proaktif akan memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan respon terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan pelanggan. Miller dan Friesen (1983) menyatakan bahwa keproaktifan dapat digambarkan sebagai perusahaan yang paling cepat berinovasi dan yang pertama dalam memperkenalkan produk dan jasa baru. Perusahaan yang demikian biasanya memiliki keunggulan bersaing dalam hal kecepatan dan *first mover* yang akan menjadi pemimpin pasar. Keberanian mengambil resiko merupakan komitmen perusahaan untuk mengalokasikan sumberdaya yang besar dan beresiko untuk memperoleh keuntungan yang besar di masa depan, yang mana masa depan penuh dengan ketidakpastian (Miller dan Friesen, 1983). Keberanian mengambil resiko sangat diperlukan agar perusahaan berani bertindak secara proaktif dan inovatif untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dengan kondisi yang demikian menyatakan bahwa perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan akan memperoleh keunggulan bersaing (Aloulou dan Fayolle, 2005). Penelitian Newbert *et al.*, (2008) menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan keunggulan bersaing.

Menurut Peteraf dan Barney (2003), perusahaan yang telah mempunyai keunggulan bersaing mampu menciptakan nilai ekonomi (*economic value*) di bandingkan pesaing. Nilai ekonomi umumnya diciptakan oleh proses produksi produk/jasa yang menghasilkan lebih besar manfaat pada biaya yang sama dibandingkan dengan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis diferensiasi), atau manfaat yang sama dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing (sebagai contoh, keunggulan bersaing berbasis efisiensi). Manfaat yang superior akan meningkatkan loyalitas dan persepsi kualitas (Zou *et al.*, 2003), perusahaan yang dapat mengeksplotasi keunggulan bersaing ini akan mampu memperbaiki kinerjanya dibandingkan dengan pesaing dengan menjual unit yang lebih banyak pada margin yang sama (sebagai contoh, harga paritas/sama) atau menjual jumlah unit yang sama dengan margin yang lebih besar (sebagai contoh, harga premium).

Menurut Barney (1991), perusahaan akan mampu memperbaiki kinerja hanya ketika strategi-strateginya mampu mengeksplotasi peluang dan menetralkan ancaman. Dalam kata lain, kinerja terbaik perusahaannya tidak akan diperlukan sesederhana mengeksplotasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang langka dan bernilai saja, tapi lebih pada kombinasi yang paling efektif. Karena itu orientasi kewirausahaan sebagai pilihan strategi akan mampu mengkombinasikan sumber daya secara efektif sesuai dengan pandangan *scumpeterian*, *dynamic capability* dan *dominant logic*.

Namun, nilai dan kelangkaan kombinasi kapabilitas sumber daya bukan sebagai hasil langsung orientasi kewirausahaan, dengan kata lain orientasi kewirausahaan tidak secara langsung memainkan peran berperan dalam menentukan kinerja perusahaan. Faktanya, sesuai pandangan "penciptaan-nilai" (Peteraf dan Barney, 2003) dan "superioritas posisi" (Bamberger, 1989) agar menyampaikan produk atau pelayanan dengan fitur yang unik dan atau biaya yang lebih rendah

dari pesaing, perusahaan harus mengeksploitasi kombinasi kapabilitas sumber daya yang bernilai yang mana pesaing tidak melakukannya.

Oleh karena orientasi kewirausahaan sebagai metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan manajer menggunakan tindakan kewirausahaan merupakan usaha dari level startegik untuk mengarahkan sumber daya yang dimiliki sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif (Jantunen, *et al.*, 2005). Penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak kinerja yang terbaik ketika perusahaan memiliki keunggulan bersaing. Kinerja terbaik ini sebagai akibat dari keunggulan bersaing yang diperoleh karena keunggulan yang ada dalam perusahaan sementara perusahaan lain tidak memiliki atau melakukannya (Newbert, 2008). Jadi:

*H1: Keunggulan bersaing memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan*

## 2.5 Pembelajaran Organisasional

Konsep pembelajaran organisasional terfokus pada pada dua hal: beberapa peneliti menekankan pada generasi informasi dan sistem penerapan sebagai mekanisme terjadinya pembelajaran (Huber, 1991). Sedangkan peneliti yang lain menekankan pada perusahaan sebagai "*cognotive enterprises*" dan memerlukan berbagi model mental, keberbagian visi perusahaan, dan pendekantan pikiran terbuka untuk pemecahan masalah (Senge, 1990). Pembelajaran organisasi menurut pandangan lama sebagai pengakuisian pengetahuan dan sebagai mengakuisian nilai menurut pandangan terbaru (Sinkula, *et al.*, 1997)

Penelitian ini mengadopsi pandangan Sinkula *et al.*, (1997) yang menyatakan bahwa nilai-nilai organisasi yang mempengaruhi kecenderungan pembelajaran organasional merupakan hal yang mendasar ketika ingin mengestimasi pembelajaran organisasional secara keseluruhan. Secara lebih mendalam, ada tiga nilai yang utama yang penting. *Pertama*, komitmen untuk belajar (*commitment to learning*) adalah sejauh mana perusahaan membangun nilai-nilai pembelajaran atau dengan kata lain sejauh mana perusahaan membangun kemampuan untuk berfikir dan berargumentasi (Tobin, 1993). *Kedua*, *open-mindedness* adalah sejauh mana perusahaan proaktif untuk bertanya tentang rutinitas, asumsi dan keyakinan perusahaan (Sinkula, *et al.*, 1997). *Ketiga*, *shared vision* adalah sejauh mana perusahaan membangun dan menegakkan pemahaman universal tentang fokus perusahaan (Day, 1994), dan memberi anggota organisasi arah dan tujuan (Baker and Sikula, 1999). *Shared vision* menjadikan individu dalam perusahaan sebagai agen pembelajaran, harapan perusahaan, hasil yang harus diukur, dan teori yang telah dipraktekkan.

## 2.6 Orientasi Kewirausahaan, Kinerja Perusahaan, dan Pembelajaran Organisasional

Berdasarkan literature dan hasil empiris mayoritas menyatakan perusahaan dengan orientasi kewirausahaan yang lebih kuat memiliki kinerja yang lebih baik (Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra & Covin, 1995). Sedangkan literature pembelajaran organisasi menyatakan bahwa kemampuan perusahaan untuk mengambil pelajaran dari kesuksesan dan kegagalan dan menghasilkan wawasan baru akan mengakibatkan kinerja yang lebih baik (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990, Sinkula 1994).

Perusahaan yang menerapkan orientasi kewirausahaan cenderung lebih toleran terhadap resiko dan inovatif (Kuratko, Ireland, Horsby, 2001). Individu termotivasi dan terinspirasi untuk belajar dan menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi untuk belajar (Drucker, 1999). Toleran terhadap resiko dan inovasi juga berarti manajer di perusahaan mendorong cara berfikir yang baru, toleran terhadap kesalahan dan menghargai ide baru yang berkontribusi untuk inovasi dan perbaikan bisnis (Miller & Friesen, 1983). Hal ini meningkatkan rasa pikiran terbuka (*open-mindedness*) karena individu tidak dibatasi oleh kerangka berfikir tertentu dan hukuman ketika melakukan kesalahan. Lebih jauh, tidak digunakannya lagi otoritas tradisional dan struktur hirarkhi mendorong komunikasi yang lebih dalam yang memfasilitasi adanya keberbagian pandangan (*shared vision*). Karena itu, orientasi kewirausahaan secara internal menyuburkan pembelajaran organisasi untuk berlangsung dalam perusahaan.

Bagaimanapun, untuk menciptakan kinerja, perusahaan harus mengevaluasi nilai-nilai potensial informasi yang diperoleh sebagai dasar untuk berbagi pemahaman informasi, menggunakan dan bertindak berdasarkan informasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan bersama organisasi (Slater & Narver, 1995). Komitmen perusahaan untuk belajar, kesediaan menerima ide baru, informasi eksternal (pikiran terbuka) adalah dasar untuk intensitas pembelajaran, namun pembelajaran akan mengakibatkan kinerja perusahaan hanya ketika upaya-upaya pembelajaran berhubungan secara efektif dengan tujuan-tujuan organisasi. Berbagi visi mempengaruhi arah pembelajaran dan memainkan peran krusial dalam pemediasian pembelajaran organisasional terhadap pengaruh antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. (Harison & Leitch, 2005). Secara keseluruhan, orientasi kewirausahaan membuka ruang lingkup pembelajaran dan khususnya pembelajaran yang terfokus, sementara itu pembelajaran organisasional menekankan pada intensitas dan arah pembelajaran. Jadi:

*H2: pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan.*

### 3. METODE PENELITIAN

#### 3.1 Pemilihan Sampel dan Pengumpulan Data

*Setting* penelitian ini pada UMKM dan menggunakan analisis level organisasional, maka calon responden pada penelitian ini semua manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Metode yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling* yang memungkinkan peneliti untuk memilih anggota sampel guna memenuhi kriteria tertentu (Cooper dan Schlinder, 2006).

Badan Pusat Statistik (BPS) memberikan definisi UMKM berdasarkan kuantitas tenaga kerja. Usaha mikro merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 1 s.d 4 orang, usaha kecil merupakan entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan entitas usaha yang memiliki tenaga kerja 20 s.d. 99 orang. Selain itu penelitian ini mensyaratkan usia perusahaan minimal sudah 3 tahun. Oleh karena itu kriteria yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah jumlah tenaga kerja sesuai definisi UMKM menurut BPS tersebut dan lama usaha UMKM minimal sudah 3 tahun.

Metoda pengumpulan data menggunakan kuesioner. Pihak yang menjadi sampel diberi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan tentang orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan. Kuesioner disampaikan secara langsung dan beberapa waktu kemudian diambil oleh peneliti. Kuesioner penelitian tersebut didistribusikan kepada 200 manajer/pemilik UMKM di Kota Magelang. Periode penyebaran dan pengambilan kuesioner dimulai tanggal 17 Juni sampai dengan pertengahan Agustus 2014. Berikut ini hasil penyebaran kuesioner dan jumlah kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

*Tabel 1.*  
*Sampel dan Pengembalian Kuesioner*

Total kuesioner yang disebar	200
Total kuesioner dapat diambil dan diisi	196
Tingkat pengembalian	98%
Kuesioner yang tidak lengkap	18
Total kuesioner yang diolah	178

Tabel.1 menunjukkan bahwa total kuesioner yang didistribusikan sebanyak 200, dari jumlah tersebut sebanyak 196 kuesioner dapat diambil dan diisi oleh responden (response rate 98%), dan dari jumlah tersebut terdapat 18 kuesioner yang tidak dapat digunakan karena kuesioner tersebut tidak diisi dengan lengkap. Berdasarkan hal tersebut, maka jumlah total kuesioner yang dapat diolah dan dianalisis lebih lanjut untuk penelitian ini adalah 178.

Gambaran umum responden penelitian ini menjelaskan tentang berbagai karakteristik responden yang merupakan UMKM di Kota Magelang. Responden yang di dapat dalam penelitian ini didasarkan pada kategori UMKM. Jumlah responden paling banyak adalah usaha mikro yaitu 148 responden atau 83 %, dan yang paling sedikit adalah usaha menengah yaitu 4 responden atau 2%. Sianya sebanyak 28 atau 15% adalah usaha kecil

### 3.2 Definisi Operasional

**Kinerja Perusahaan.** Kinerja perusahaan adalah persepsi manajer/pemilik perusahaan terhadap perkembangan kinerja perusahaan dibandingkan dengan pesaing yang meliputi: pertumbuhan penjualan, pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan jumlah pekerja, margin keuntungan bersih, inovasi produk/servis, inovasi proses, pengabdian teknologi baru, kualitas produk/servis, variasi produk/servis, dan kepuasan konsumen. (Wiklund dan Shepherd 2003). Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Wiklund & Shepherd., (2003) yang terdiri dari 10 (sepuluh) item pertanyaan. Pengukurannya dengan cara meminta responden membandingkan perkembangan kinerja perusahaannya selama tiga tahun terakhir rata-rata dari pesaing utama mereka. Ukuran kinerja dalam bentuk persepsian dengan skala 5 poin dari "sangat rendah" sampai dengan "sangat tinggi".

**Orientasi Kewirausahaan.** Orientasi kewirausahaan adalah persepsi manajer atas kesediaannya dalam melakukan keinovasian, keproaktifan dan keberanian beresiko dalam menjalankan perusahaan selama tiga tahun terakhir. Pengukuran Orientasi kewirausahaan diadopsi dari Hughes dan Morgan (2007). Orientasi kewirausahaan diukur dengan menggunakan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *risk-taking*, (2) *innovativeness* (3) *proactiveness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**Keunggulan Bersaing.** Keunggulan bersaing adalah persepsi manajer terhadap keunggulan bersaing rata-rata perusahaan dibandingkan dengan kompetitor selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Li *at al.*, (2006). Keunggulan bersaing diukur dengan 5 (lima) dimensi yaitu (1) *price*, (2) *quality*, (3) *delivery dependability*, (4) *product innovation*, (5) *time to market*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

**Pembelajaran Organisasional.** Pembelajaran organisasional adalah persepsi manajer terhadap pembelajaran organisasi selama tiga tahun terakhir. Variabel tersebut diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Sinkula *at al.*, (1997). Pembelajaran organisasional diukur dengan 3 (tiga) dimensi yaitu (1) *commitment to learning*, (2) *shared vision*, (3) *open-mindedness*. Semua item pertanyaan pengukurannya berdasarkan skala 5 poin (1=sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju).

### 3.3 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data akan dilakukan dengan pendekatan *Partial Least Square (PLS)*.

#### 3.3.1 Model pengukuran (measurement/ model)

Model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas konvergen (*convergent validity*) dan validitas diskriminan (*discriminant validity*).

Penelitian ini menggunakan tiga konstruk multidimensi orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan pembelajaran organisasional. Ketiga variabel tersebut sebagai *second order construct* memiliki dimensi dan indikator-indikator. Menurut Chin *et al.*, (1996) dalam Ghazali (2006) pendekatan untuk menganalisis validitas konvergen pada *Second Order Factor* adalah dengan menggunakan *repeated indicator approach* atau juga dikenal dengan *hierachical component model*. Pengujian dilakukan dengan cara menarik seluruh indikator yang ada pada dimensi (*first order*) konstruk ke *higher order (second order)* pada saat penggambaran model penelitian. Jika pada pengujian validitas konvergen terdapat indikator di salah satu konstruk

(apakah indikator yang di *first order* atau *second order*) harus dibuang karena skor *loading*-nya rendah maka indikator tersebut harus dibuang pada kedua jenjang, yaitu *odi first order* maupun di *second order* (Jogiyanto, 2009).

Hasil pengujian validitas konvergen dengan menggunakan PLS untuk *first order* reflektif orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai *loading* lebih dari 0,4 dan signifikan ( $p$  value  $<0,05$ ). Hal ini berarti bahwa semua indikator tersebut memiliki nilai validitas konvergen yang signifikan secara praktikal.

Selanjutnya hasil uji validitas diskriminan menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi, yaitu akar AVE pada kolom diagonal lebih besar daripada korelasi antar konstruk pada kolom yang sama.

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk didapatkan *composite reliability* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi-dimensi orientasi kewirausahaan (*risk-taking, innovativeness, proactiveness*), keunggulan bersaing (*price, quality, delivery dependability, product innovation, time to market*) pembelajaran organisasional (*commitment to learning, shared vision, open-mindedness*) telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Dengan demikian secara keseluruhan *measurement model* untuk konstruk reflektif indikator orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, dan pembelajaran organisasional dapat dilanjutkan ke *structural model*.

Hubungan dimensi orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional ke variabelnya masing-masing sebagai *second-order construct* dan indikator kinerja ke kinerja adalah formatif, maka perlu dilakukan uji *measurement model* untuk konstruk formatif. Evaluasi *measurement model* untuk konstruk formatif adalah setiap indikator bernilai signifikan (nilai  $p < 0,05$ ) dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Hasil uji *measurement model* dapat dilihat dari *indicator weight*.

Berdasarkan hasil estimasi didapatkan bahwa dimensi orientasi kewirausahaan (*lv\_RISK, lv\_INNO, lv-PROAC*), keunggulan bersaing (*lv\_PR, lv\_QUAL, lv\_DD, lv\_PI, lv\_TTM*) pembelajaran organisasional (*lv\_COMMIT, lv\_SHARV, lv\_OMIND*) sudah memenuhi syarat validitas untuk konstruk formatif karena memiliki nilai signifikan  $p < 0,05$  dan tidak ada multikolinieritas ( $VIF < 2,5$ ). Sedangkan untuk beberapa indikator kinerja (*kp1, kp2, kp4, kp5, dan kp6*) belum memenuhi syarat untuk validitas konstruk formatif karena  $VIF > 2,5$ . Oleh karena itu indikator yang tidak memenuhi syarat tersebut harus dikeluarkan dari model dan selanjutnya model di estimasi ulang untuk mendapatkan konstruk formatif yang memenuhi persyaratan. Hasil estimasi ulang menunjukkan bahwa baik dimensi orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan indikator kinerja sudah memenuhi syarat validitas konstruk formatif dengan nilai  $p$  value  $< 0,05$  dan  $VIF < 2,5$ .

Kemudian hasil uji reliabilitas konstruk orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan kinerja menunjukkan bahwa *composite reliability* telah memenuhi syarat diatas 0,7. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional dan kinerja telah memenuhi syarat reliabilitas konstruk. Oleh karena itu secara keseluruhan dapat dilanjutkan ke pengujian *structural model*.

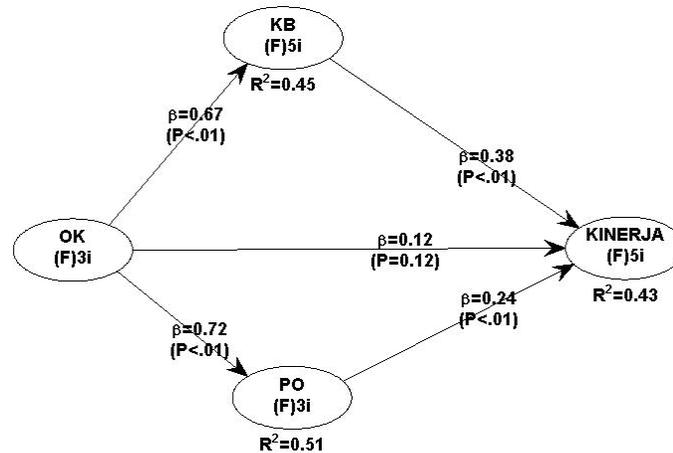
## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Hasil Analisis Model Struktural

Analisis model struktural diawali dengan pengujian hubungan antar variabel independen dengan dependen, independen dengan mediator dan mediator dengan dependen. Syarat terjadinya mediasi adalah hubungan antar variabel tersebut harus signifikan. Hasil hubungan antar variabel menunjukkan bahwa hubungan antar variabel semuanya signifikan. Hal ini berarti bahwa langkah pengujian mediasi dapat dilaksanakan karena sudah memenuhi syarat signifikansi hubungan antar variabel.

## 4.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dengan model struktural menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen dan nilai signifikansi yang ditentukan berdasarkan nilai *p*. Besarnya nilai koefisien masing-masing jalur dapat dilihat dari nilai *original sample* ( $\beta$ ) antar konstruk. Penggambaran model struktural penelitian beserta nilai koefisien masing-masing jalur serta nilai  $R^2$  untuk konstruk dependen yaitu konstruk keunggulan bersaing (KB), pembelajaran organisasional (PO) dan kinerja perusahaan (KINERJA) ditunjukkan oleh Gambar 1.



Berdasarkan Gambar 1 terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (PO) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (PO) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43.

Hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Untuk mengetahui apakah suatu variabel memediasi hubungan maka harus dicek apakah ada hubungan langsung dan hubungan tidak langsung. Apabila kedua hubungan tersebut (langsung dan tidak langsung) sama-sama signifikan maka dapat dikatakan variabel tersebut memediasi secara parsial. Akan tetapi apabila tidak ditemukan adanya hubungan langsung (variabel independen dan variabel dependen) maka dikatakan variabel mediator memediasi secara penuh.

Berdasarkan gambar terlihat bahwa orientasi kewirausahaan (OK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (PO) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (PO) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43. Oleh karena itu, dapat diketahui bahwa bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi secara penuh hubungan orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan, maka hipotesis penelitian terdukung.

## 4.3 Goodness-of-Fit Model

*Goodness-of-Fit (GoF) model* dapat dilihat dari besarnya APC, ARS, dan AVIF. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan WarpPLS diketahui bahwa hasil perolehan APC sebesar 0.426 dan signifikan  $P < 0.001$ , sedangkan untuk ARS sebesar 0.462, dan signifikan

$P < 0.001$ , sedangkan  $AVIF = 2.026 < 5$ . Hal ini menunjukkan bahwa *Goodness-of-Fit (GoF) model* baik.

#### 4.4 Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap 178 responden UMKM di Kota Magelang dilaksanakan pada awal 17 Juni sampai pertengahan Agustus 2014. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji apakah terdapat pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan pada UMKM dengan keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional sebagai variabel pemediasi. Hipotesis penelitian menyatakan bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja perusahaan. Hipotesis penelitian ini diterima, pengaruh orientasi kewirausahaan pada kinerja perusahaan dimediasi secara penuh (*fully mediating*) oleh keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional.

Hal ini berarti bahwa UMKM yang menerapkan orientasi kewirausahaan pada kondisi persaingan yang dinamis akan meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja tersebut tidak secara langsung namun melalui keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasi. UMKM yang berorientasi kewirausahaan akan memiliki keunggulan bersaing dan menekankan pada pembelajaran organisasional. Selanjutnya dengan memiliki keunggulan bersaing dan penekanan pada pembelajaran organisasional berpengaruh pada peningkatan kinerja UMKM.

Hasil penelitian ini memperjelas penelitian sebelumnya (Wiklund, 1999) yang menemukan hubungan yang positif antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Sedangkan dari sisi mediasi, dalam konteks UMKM hasil penelitian ini juga mendukung penelitian hasil penelitian ini memperkuat pernyataan Newbert *et al.*, (2008) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan mendukung penelitian (Slater & Narver, 1995) bahwa penerapan orientasi kewirausahaan akan berdampak pada kinerja terbaik manakala perusahaan menekankan pada pembelajaran organisasional.

#### 5. KESIMPULAN

Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang terkait dengan beberapa variabel, yaitu orientasi kewirausahaan, keunggulan bersaing, pembelajaran organisasional, dan kinerja perusahaan. Tujuan penelitian ini adalah menguji secara empiris pengaruh mediasi keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional terhadap hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan dengan menggunakan *setting* pada UMKM dalam kondisi persaingan dinamis dengan diperlakukannya CAFTA sejak Januari 2010.

Berdasarkan pada hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, maka simpulan dalam penelitian ini adalah bahwa keunggulan bersaing dan pembelajaran organisasional memediasi secara penuh hubungan antara orientasi kewirausahaan dengan kinerja perusahaan. Hal ini terjadi karena orientasi kewirausahaan (OK) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $p = 0,12$  yang  $p > 0,01$ . Kemudian orientasi kewirausahaan (OK) berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing (KB) dengan  $\beta$  sebesar 0,67,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,45 dan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (PO) dengan  $\beta$  sebesar 0,72,  $p < 0,01$ , dan  $R^2$  0,51. Selanjutnya keunggulan bersaing (KB) berpengaruh positif terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,38,  $p < 0,01$ , dan pembelajaran organisasional (OP) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (KINERJA) dengan  $\beta$  sebesar 0,24,  $p < 0,01$ , dengan  $R^2$  0,43. Selanjutnya nilai *GoF* termasuk baik.

#### REFERENSI

- Ainul Mohsein Abdul-Mohsin, Hasliza Abdul-Halim, Noor Hazlina Ahmad. 2012. Delving into the issues of entrepreneurial attitude orientation and market orientation among the SMEs A conceptual paper. *Social and Behavioral Sciences*, 65: 731 – 736

- Aloulou, W., & Fayolle A. 2005. A Conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Entreprising Culture*. Vol 13, no. 1: 21-45
- Baker, W.E. & Sinkula, J.M. 1999. The synergetic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy of Marketing Science* , 27(4), 411-427
- Bamberger, I. 1989. Developing competitive advantage in small and medium-size firm. *Long Range Planning*, 22(5): 80-88
- Banjo Roxas, Doren Chadee. 2013. Effects of formal institutions on the performance of the tourism sector in the Philippines: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Tourism Management*, 37: 1-12
- Barnay, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120
- Brian S. Anderson ,Yoshihiro Eshima. 2013. The influence of firm age and intangible resources on the relationship between entrepreneurial orientation and firm growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28: 413-429
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. 1995. Product development: Past research, present findings, and future direction. *Academy of Management Review*, 20: 342-378
- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. 2001. The managerial rents model: Theory and empirical analysis. *Journal of Management*, 27(6): 661-668
- Cater, T., & Carter, B. 2009. (In)tangible resources as antecedents of a company's competitive advantage and performance. *JEMMS*.2:186-209
- Cleveland, G., Schroeder, R.G., & Anderson, J. C. 1989. A theory of production competence. *Decision Science*, 20(4): 655-658
- Covin, J. G., & Covin, T. 1990. Competitive aggressiveness, environmental context, and small firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practices*, 14(4) :35-50
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. 1989. Strategic management of small firm in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*. 10 :75-87
- Day, G.S. 1994. Continuous learning about markets. *California Management Review*, 36(4), 9-31
- Day, G. S., & Wenslay, R. 1988. Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2): 1-20
- Dimitros, P.,Lioukas, S., & Carter, S. 2004. Relationship between entrepreneurship and international performance: The importance of domestic environment, *International Business Review*, 13: 19-41
- Drucker P. 1985. *Innovation and entrepreneurship*.New York: Harper and Row
- Drucker P. 1999. Knowledge-worker productivity: The Biggest challenge. *California Management Review*, 41(2), 79-94
- Fiegenbawm, A. & Karnani A. 1991. Output flexibility-A competitive advantage for small firms. *Strategic Management Journal*, 12: (10-11): 101-114
- Ghozali, I. 2006. Structural equation modeling metode alternatif dengan Partial Least Square (PLS). Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gulzhanat Tayauova. 2011. The Impact of International Entrepreneurial Orientation on Strategic Adaptation. *Social and Behavioral Sciences*, 24 (2011) 571-578
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tanham,R. L., & Black, W. C. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Handfield, R. B., & Pannesi, R. T. 1995. Antecedents and lead-time competitiveness in make-to-order manufacturing firms. *International Journal of Production Research*, 33(2): 511-537

- Hoffman, N. P. 2000. An examination of the “sustainable competitive advantages” concept: Past, present, and future. *Academic of Marketing Review*, 4: 1-16
- Harison, R.T. & Leitch, C.M. Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 351-371
- Huber, G.P. 1991. Organizational learning: The contribution processes and the literature. *Organization Science*, 2(1), 88-115
- Hughes, M., & Morgan, R. E. 2007. Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36: 651-661
- Jantunen, A., Puumalainen, S., Samisarenketo, & Kylaheiko, K. 2005. Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities, and international performance. *Journal of International Entrepreneurship*, (3): 223-243
- Jogiyanto, H. M. 2009. Konsep dan aplikasi Partial Least Square (PLS) untuk penelitian empiris. Yogyakarta: BPFE
- Johanna Hallback & Peter Gabrielsson. 2013. Entrepreneurial marketing strategies during the growth of international new ventures originating in small and open economies. *International Business Review*, 23: 234-254
- Jose C. Casillas, Ana M. Moreno, Jose´ L. Barbero. 2011. Entrepreneurial orientation of family firms: Family and environmental dimensions. *Journal of Family Business Strategy* 2: 90–100
- Juha Soininen, Minna Martikainen, Kaisu Puumalainen, Kalevi Kylaheiko. 2012. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small- and medium-sized enterprises. *International Journal Production Economics*, 140: 614–621
- Kemenkop dan UMKM Republik Indonesia. 2012. Indikator makro ekonomi UMKM: kinerja UMKM dalam perekonomian Indonesia 2012 Makalah Seminar
- Kessler, E., & Chakrabarti, A. 1996. Innovation speed: a conceptual model of context, antecedents, and outcomes. *The Academy of Management Review*, 21(4): 1143-1191
- Kirzner, M. 1997. Entrepreneurial discovery and competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1): 60-85
- Kotha, S., & Vadlamani, B. L. 1995. Assessing generic strategies: An empirical investigation two competing typologies in discrete manufacturing industries. *Strategic Management Journal*, 16(1) : 75-83
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1: 1-17
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. The power of entrepreneurial actions: Insight from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 6(1): 40-54
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. 2001. Improving firm performance through entrepreneurial action: Acordia’s corporate strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4): 60-71
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. S. 2006. The impact of supply chain management practices on competitive advantages and organizational performance. *The International Journal of Management Science*, 34: 107-124
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 1996. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to business performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16: 429-451
- Lumpkin, G.T., & Dess, G. G. 2001. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review* 21: 135-172

- Ma, H. 1999. Creation and preemption for competitive advantage. *Management Decision*, 37(3): 259-266
- Miles, R. E. & Snow, C. C. 1978. *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill
- Miller, D., Freiesen, P. 1978. Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24: 921-933
- Miller, D., Freiesen, P. 1983. Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4: 221-235
- Naman, J. L., & Slevin, D. P. 1993. Entrepreneurship and the concept of fit: A model empirical tests. *Strategic Management Journal*, 14: 137-153
- Nathaniel Boso, John W. Cadogan, Vicky M. Story. 2012. Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *International Business Review*, 21: 667-681
- Newbert, L. S. 2008. Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the resources-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29: 745-768
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unravelling the resource-based tagle. *Managerial and Decision Economics*, 24: 309-323
- Porter, M. 1980. *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. 1985. *Competitive advantages*. New York: Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. 1990. The core competence of corporations. *Harvard Business Review*, May-Juni: 79-91
- Rondeau, P. J., Vonderembse, M. A., & Ragu-Nathan, T. S. 2000. Exploring work system practices for time-based manufacturer: their impact on competitive advantages. *Journal of Operations Management*, 18(5): 509-529
- Roth, A., & Miller, J. 1990. Manufacturing strategy, manufacturing strength, managerial success, and economic outcome. In: Etlie J., Burstein, M., Fiegehaum, A., editor. *Manufacturing strategy*. Norwell, MA: Kluwer Academic Publisher
- Senge, P.M. 1990. *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Sinkula, J.M. 1994. Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58(Januari), 35-45
- Sinkula, J.M., Baker, W.E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318.
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63-74
- Slater, S. F., & Naver, J. C. 2000. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of Business Research*, 48: 69-73
- Stalk, G. 1988. Time-the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 66(4): 41-51
- Susanne B. Spillecke, Malte Brettel. 2012. The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 34: 144-166
- Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zang, Y., & Li, Q. (2001). Exploring an Interved U-Shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1): 219-239

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. 1997. Dynamic capability and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18: 509-533
- Tobin, D.R. 1993. Re-education the corporation. *Foundation for the learning organization*. Essex Junction, VT: Oliver Wright.
- Tommy Clausen , Tor Korneliusen.2012. The relationship between entrepreneurial orientation and speed to the market: The case of incubator firms in Norway. *Technovation*, 32: 560–567
- Vesey, J. T. 1991. The new competitors: they think the terms of speed-to-market. *Academic Management Executive*, 5(2): 23-33
- Vickery, S., Calantone, R., and Dogre, C. 1999. Supply chain flexibility: an empirical study. *Journal of Supply Chain Management*, 35(3): 16-24
- Wiklund, J. 1999. The sustainability of entrepreneurial orientation-performance relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice* 24: 37-48
- Wiklund, J., & Shepherd, D. 2003. Research note and commentaries: Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24: 1307-1314
- Zahra, S., & Covin, J. 1995. Contextual influence relationship: on the corporate entrepreneurship-performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing* 10: 43-58
- Zhang, Q.Y. 2001. Technology infusion enabled value chain flexibility: a learning and capability based perspective. *Strategic Management Journal*, 35: 107-114
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. 2003. The effect of export marketing capability on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4): 32-55