



**PENGARUH ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN, KNOWLEDGE MANAGEMENT,
DAN STRATEGI KEMITRAAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING SERTA
IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Pada UMKM Kerajinan Logam Kecamatan Cepogo Kabupaten
Boyolali)**

Muliasari Kurniati Muchtar¹, Miyasto², Edy Rahardja³

¹Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

²Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

³Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This research was conducted to develop a model to analyze the effect of entrepreneurial orientation, knowledge management, strategic partnership to competitive advantage as well as its implications on the performance of the company. The research problem posed is a decrease in production value and investment value along with the increasing number of metal craft business units in Cepogo, Boyolali Regency. The purpose of this study was to determine and analyze the entrepreneurial background, knowledge management and partnership strategies to competitive advantage and business performance. To test and analyze the performance excellence of enterprises. This research was conducted on the owners of SMEs which are in Sub Cepogo Boyolali, using a survey of 229 sample survey. Using Structural Equation Modeling (SEM) in AMOS software program version 23. Results from seven hypotheses show entrepreneurial orientation, knowledge management and partnership strategies positive and significant competitive advantage. Entrepreneurial orientation, knowledge management and competitive advantages positive and significant impact on business performance. Partnership strategy does not affect the performance of the business.

Keywords: *micro and small business metal crafts, entrepreneurship orientation, knowledge management, partnership strategy, competitive advantage, business performance.*

I. PENDAHULUAN

Industri kreatif atau yang sering disebut ekonomi kreatif adalah aktivitas ekonomi yang mencakup aktivitas industri dengan memberdayakan daya kreasi manusia sebagai aset untuk menambah nilai ekonomi (Bekraf, 2008). Ekonomi kreatif

diperlukan dalam upaya mengikuti tren dunia dan kemampuan bersaing di pasar global yang tetap bertumpu dan berpegang pada kemampuan lokal. Menurut Inacraft (PGN, 2013), pada tahun 2002 kegiatan usaha kreatif tergolong sangat menjanjikan. Data statistik menunjukkan ada 2,2 juta

¹Corresponding author, Email: muliartsari@gmail.com

industri kreatif dengan 700.000 industri kerajinan, hal tersebut merupakan potensi besar yang mampu menyerap tenaga kerja yang pada gilirannya dapat bermuara kepada peningkatan kesejahteraan masyarakat. Menurut Inacraft (PGN, 2013), produk kerajinan rata - rata menyumbang 33,20 persen terhadap ekspor industri kreatif. Fakta tersebut menjadikan harapan baru bagi perekonomian Indonesia karena memiliki peluang besar untuk membenahi perekonomian Indonesia.

Data UMKM kerajinan logam di Provinsi Jawa Tengah menunjukkan bahwa pada Tahun 2015, peresentase UMKM kerajinan logam di Kabupaten Boyolali mencapai 40,51% dari populasi UMKM kerajinan logam di Provinsi Jawa Tengah. Kondisi tersebut akan memberikan peluang bagi pemerintah dan pelaku usaha untuk mengembangkan klaster industri kerajinan logam di Kabupaten Boyolali sehingga semakin terbukanya pangsa pasar industri kerajinan logam.

Menurut data dari Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Boyolali, menunjukkan bahwa kondisi yang dihadapi UMKM kerajinan logam di Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali Tahun 2012-2016 memperlihatkan adanya kenaikan kuantitas unit usaha kerajinan logam di setiap tahunnya. Namun, besarnya nilai investasi dan nilai produksi menunjukkan penurunan pada Tahun 2015 dan 2016. Dari kedua kondisi tersebut, menyebabkan rata - rata produksi mengalami penurunan pada Tahun 2015 dan 2016. Meningkatnya jumlah UMKM kerajinan logam dari tahun ke tahun menandakan bahwa UMKM kerajinan logam di Kecamatan Cepogo sebenarnya sangat potensial, namun adanya fenomena bisnis tersebut menunjukkan bahwa adanya ketidakmampuan dalam persaingan pasar untuk memenuhi kebutuhan pembeli yang kian

cenderung berbeda - beda.

Pelaku usaha kerajinan logam di Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali perlu melakukan strategi agar usahanya terus berkembang dan produknya tetap diminati masyarakat. Salah satu langkahnya yaitu dengan menciptakan keunggulan bersaing, agar usaha UMKM tetap bertahan di tengah kondisi lingkungan bisnis yang terus berkembang. Majeed (2011), menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan pada kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memberikan dukungan besar betapa pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Menghadapi tuntutan lingkungan yang bersifat dinamis dan kompetitif dibutuhkan perilaku orientasi kewirausahaan untuk menemukan dan memanfaatkan peluang pasar baru dan merespon secara efektif terhadap ancaman maupun potensi pasar (Wiklund & Shepherd 2003). Tidak cukup memiliki aset dan sumber daya saja, menurut Sandhawalita & Dalcher (2011) perlu memiliki kompetensi *knowledge management* yang kuat untuk mengembangkan dan mendukung praktik kerja dan rutinitas usaha agar tetap kompetitif. Praktik kerja dan rutinitas usaha yang kompetitif perlu didukung adanya hubungan kemitraan antar mitra usaha dan pihak terkait. Pelaku usaha yang memiliki kemitraan yang baik akan membentuk jaringan produksi dan distribusi produk yang luas (M. & Bado, 2011).

Terkait penelitian yang telah dilakukan sebelumnya terdapat *research gap* pada orientasi kewirausahaan, *knowledge management* dan strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Arshad et al (2014), Valdez-juárez et al

(2016), Arend & Wisner (2005), Djodjoko & Tawas (2017), Chuang (2004) dan Indarto & Ariefiantoro (2015), bahwa orientasi kewirausahaan, *knowledge management* dan kemitraan tidak menunjukkan hubungan yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha. Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji pengaruh orientasi kewirausahaan, *knowledge management* dan strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing serta kinerja usaha. Untuk mengkaji pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha.

II. LITERATURE REVIEW

Hubungan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Usaha

Pada penelitian Meutia (2013) ditemukan pengaruh yang signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha UKM batik di Kota Pekalongan. Penelitian tersebut memberikan kontribusi terhadap teori *Research based view*, dimana perusahaan mampu memperbaiki semua kemampuan perusahaan dalam meningkatkan keunggulan bersaing sehingga dapat meningkatkan kinerja UKM. Keunggulan bersaing dapat memajukan perusahaan melalui kemampuan untuk tetap bertahan dalam lingkungan usaha yang dinamis, selai itu juga mendorong kinerja perusahaan melalui pengembangan penjualan, pencapaian keuntungan dan peningkatan jumlah konsumen.

Pada penelitian Majeed (2011) menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sifat dan efek dari kompetensi perusahaan secara empiris merekomendasikan kesempatan produktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian tersebut memberikan dukungan besar betapa pentingnya kompetensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Sinkronisasi manajemen terhadap kompetensi perusahaan terkait dengan kinerja yang lebih tinggi. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

Hubungan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing

Penguatan kewirausahaan, sebagai orientasi utama, menjadi tujuan penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya tanggapnya terhadap lingkungan yang global dan berubah. Perusahaan saat ini tidak akan terus bisa bertahan pada saat mutasi dan menghadapi inovasi yang cepat jika mereka tidak mempertahankan kemampuan wirausaha (Drucker, 1985).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sirivanh, et al (2014) yang terdiri 331 perusahaan menyatakan bahwa Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif. Serupa dengan penelitian tersebut, Pardi, et. al (2014) menemukan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Melalui perilaku orientasi kewirausahaan yang tinggi akan mendorong pemilik atau manajer UKM untuk terus melakukan pembelajaran agar memiliki keunggulan kompetitif.

Mengacu penelitian yang dilakukan Metekohy (2013) pada usaha kecil dan mikro di Maluku, dapat diketahui beberapa aspek sebagai penentu daya saing usaha kecil dan mikro, yaitu melalui strategi *resourced based* berupa sumber daya dan kapabilitas. Sehingga dibutuhkan perilaku Orientasi kewirausahaan dalam meningkatkan *resourced based* melalui sikap inovatif, dan pengambilan resiko yang dapat meningkatkan daya saing usaha kecil



dan mikro dalam hal keunggulan diferensiasi, keunggulan biaya dan keunggulan fokus. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing

Di pasar modern, turbulen dan ketidakpastian saat ini, perusahaan menghadapi tantangan konstan, seperti pengurangan biaya, perubahan perilaku pembelian, peningkatan layanan pelanggan, pasar yang kompleks dan globalisasi (Massa & Testa, 2009). Mengacu pada Drucker (1995), sumber ekonomi paling vital untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah pengetahuan. Menurut Rahimli (2012), pengetahuan merupakan aset strategis yang merupakan kemampuan dan sumber daya yang sangat sulit untuk disalin dan dikomersialkan karena mereka langka. Pentingnya pengetahuan ketika tingkat ekonomi dan produksi perusahaan lebih bergantung pada kekuatan otak, sumber daya manusia, dan modal intelektual. Organisasi harus mendistribusikan pengetahuan yang dikumpulkan ke dalam organisasi dan mencocokkan prosesnya dengan pengetahuan terintegrasi yang akan menjadi keunggulan kompetitif yang layak untuk sebuah organisasi.

Edvardsson et al (2013) juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang telah mengadopsi program dan strategi *Knowledge Management* telah meningkatkan keterampilan karyawan lebih banyak daripada perusahaan lain dan mewujudkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Hal yang sama berlaku untuk penanganan pelanggan, inovasi, dan

persaingan. Secara umum, ini berarti *Knowledge Management* berkontribusi terhadap penciptaan nilai dengan meningkatkan keterampilan dan inovasi karyawan yang, pada gilirannya dapat memperkuat keterampilan menangani pelanggan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Knowledge Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan Strategi Kemitraan Terhadap Keunggulan Bersaing

Dalam penelitian Napolitano (1997) mengusulkan agar organisasi terus meningkatkan strategi aliansi. Jika produsen dan pemasok dapat menerapkan strategi kemitraan yang kompeten, kedua belah pihak akan dapat meningkatkan nilai, menurunkan biaya dan meningkatkan keunggulan kompetitif.

Dalam studi Yusuf, Altaf, & Nabeshima (2004), menyatakan bahwa melalui perubahan pelanggan dan teknologi yang cepat, perusahaan harus membangun rantai pasokan yang sensitif untuk menciptakan keunggulan kompetitifnya. Perusahaan yang berdiri sendiri akan sulit mengalokasikan sumber daya dalam jangka panjang. Kemitraan dalam memenuhi kondisi sumber daya sangat membantu untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kemitraan menghubungkan kedua belah pihak dan beberapa pihak untuk dapat membangun kepercayaan, negosiasi, pengakuan dan kerjasama sehingga dapat menciptakan sebuah sistem operasi yang terintegrasi efisien dan dapat menggabungkan beberapa sumber daya internal yang terbatas untuk meningkatkan daya saing yang baik. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam

penelitian ini adalah:

H4: Strategi Kemitraan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Hubungan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha

Menurut teori wirausaha Schumpeter (1934) inovasi sebagai mesin pertumbuhan ekonomi, yang berarti menciptakan dan mengenalkan teknologi dan produk baru, dapat menghasilkan kinerja ekonomi yang luar biasa. Sehingga perusahaan dengan tingkat pengeluaran litbang dan inovasi produk yang tinggi akan menciptakan kebutuhan pelanggan baru dan mendapatkan kinerja yang baik.

Hubungan antara orientasi kewirausahaan, informasi pasar dan kinerja UKM di Singapura pada penelitian yang dilakukan oleh Keh et al. (2007) menyimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek baik secara langsung maupun tidak langsung pada kinerja usaha, selain itu memainkan peranan penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Hal serupa juga dikemukakan oleh Wang (2008) dengan mensurvei 213 perusahaan menengah dan besar di Inggris bahwa adanya hubungan signifikan dan positif antara orientasi kewirausahaan, orientasi pembelajaran dan kinerja bisnis. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H5: Orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

Hubungan Knowledge Management Terhadap Kinerja Usaha

Menurut Daud & wan Yusuf (2008), bahwa proses *Knowledge Management* memiliki hubungan yang signifikan dengan kinerja organisasi, dimana akuisisi

pengetahuan adalah proses utama yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Akuisisi pengetahuan terdiri dari dari mengumpulkan, membuat, memperoleh, menghasilkan, menangkap dan mengkolaborasikan kegiatan pengetahuan baru. Karena ukurannya yang kecil, UKM memiliki kesempatan untuk memperoleh pengetahuan langsung dan lebih cepat tentang tindakan pesaing, tren pasar dan perkembangan lainnya.

Pada penelitian Syed & Lin (2013) mengatakan kebutuhan akan *knowledge management* dimulai saat pengetahuan diciptakan dan kemudian dibagi. Bukti empiris yang disajikan di sini menunjukkan bahwa berbagi pengetahuan, membangun proses yang konsisten dan pengelolaan kompetensi inti adalah praktik pengelolaan pengetahuan yang paling penting, dalam penelitian ini adalah *knowledge management* berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang memfasilitasi pengelolaan pengetahuan secara baik dan mempromosikan praktik pengetahuan efektif akan memiliki keunggulan kompetitif dimasa yang akan datang sehingga meningkatkan kinerja perusahaan. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H6: Knowledge management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

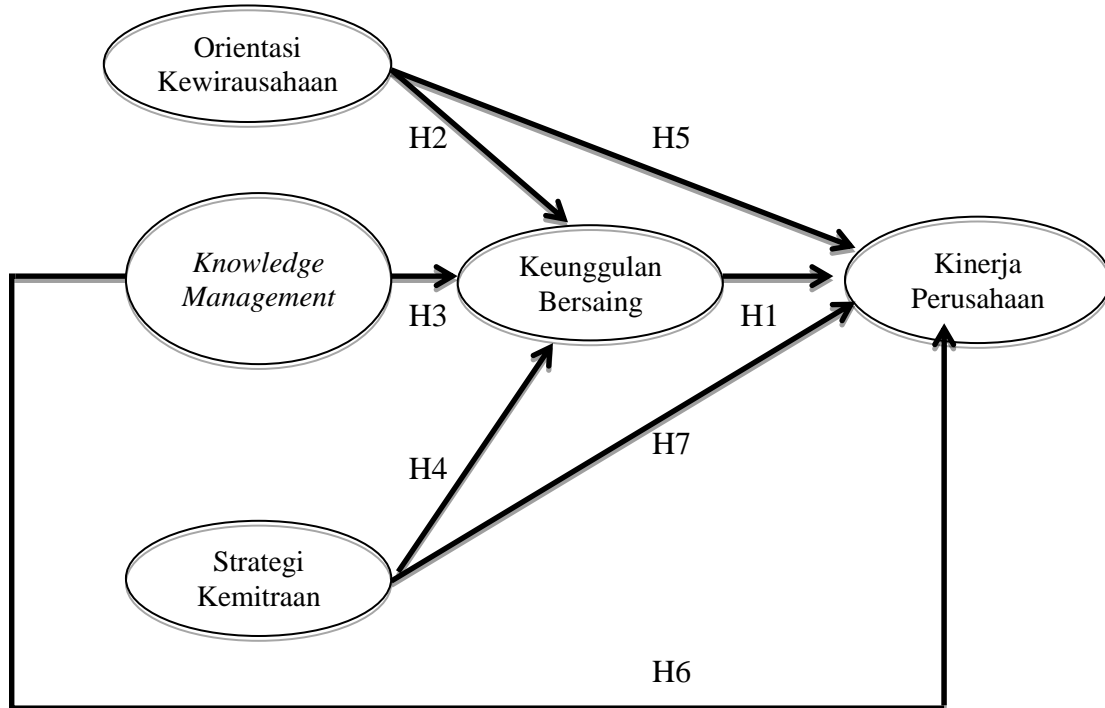
Hubungan Strategi Kemitraan Terhadap Kinerja Usaha

Menurut penelitian Jabar et al (2011) pada industri manufaktur di Malaysia, membuktikan bahwa strategi kemitraan di bidang teknologi bagi perusahaan manufaktur memberikan efek positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hubungan antar industri manufaktur dapat

memudahkan ketersediaan sumber daya dan dapat membantu perusahaan dalam menyerap pengetahuan antar industri manufaktur sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Saparuddin dan Bado (2011) menunjukkan bahwa pelaksanaan kemitraan memberikan pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja perusahaan non-finansial maupun finansial. Hal tersebut membuktikan adanya indikasi akses pemasaran, pengembangan dan pembinaan sumber daya manusia (SDM), akses permodalan, keterkaitan manajemen pengelolaan organisasi terhadap kinerja usaha.

Penelitian C. W. Lee (2007) pada perusahaan Bioteknologi menyatakan bahwa kapasitas serap pesaing dalam aliansi strategis akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sebagaimana perusahaan Bioteknologi biasanya bergabung dengan banyak aliansi untuk mendapatkan akses ke pengetahuan dan ketrampilan di berbagai fase rantai mereka. Mengacu uraian diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
H7: Keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha.

Gambar 1
Kerangka Penelitian



Sumber: Lakhali (2009); Sirivanh et al. (2014); Edvardsson et al. (2014); Wu et al. (2007); YU (2012); Lee et al. (2013); Jabar et al (2011)

III. METODE PENELITIAN

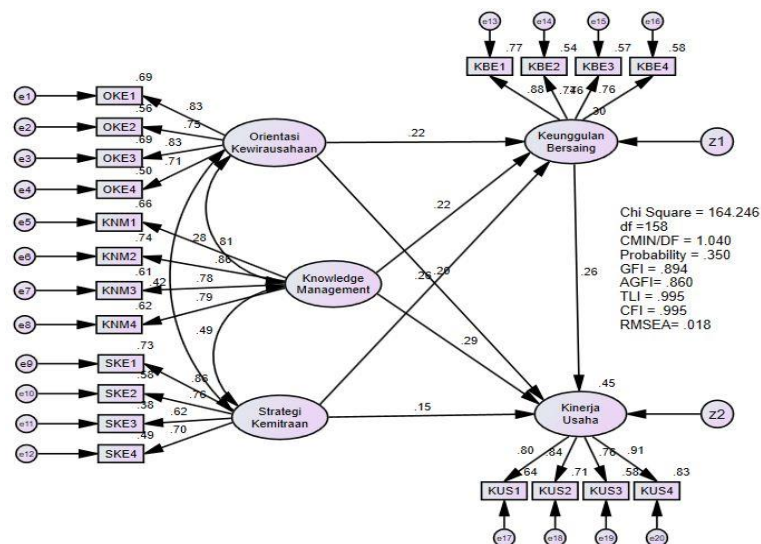
Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UMKM kerajinan logam yang beroperasi di Kabupaten Boyolali, sebanyak 229 unit usaha. Sampel dalam penelitian ini menggunakan Total sampling. Total sampling adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, maka besarnya sampel dalam penelitian ini adalah 229 sampel. Dalam menganalisis data kuantitatif

penelitian ini menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM). Permodelan persamaan struktural dilakukan dengan menggunakan paket *software* statistik IBM SPSS AMOS.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil full model penelitian dapat dilihat pada Gambar 2. Kemudian kecocokan model pada penelitian ini disajikan pada uji *Goodness of fit* pada Tabel 1.

Gambar 2
Hasil Full Model Peneliti



Tabel 1
Hasil Uji Goodness of Fit Model Penelitian

No.	Goodness of fit index	Cut off value	Hasil Analisis	Keterangan
1.	Chi - Square	<188.33 (df:158, α:0,05)	164,246	Fit
2.	CMIN/DF	< 2,00	1,040	Fit
3.	Probability	> 0,05	0,350	Fit
4.	GFI	> 0,90	0,894	Marjinal
5.	AGFI	> 0,90	0,860	Marjinal
6.	TLI	> 0,90	0,995	Fit
7.	CFI	> 0,95	0,995	Fit
8.	RMSEA	< 0,08	0,018	Fit

Berdasarkan Tabel 1 output uji kelayakan *full model* dapat dilihat bahwa sudah memenuhi standard uji kriteria *goodness of fit* seperti Chi-square $164,246 < 188.33$, CMIN/DF $1,040 < 2,00$, Probability $0,350 > 0,05$, TLI $0,995 > 0,90$, dan CFI $0,995 > 0,95$ dan RMSEA $0,018 < 0,08$ tetapi ada beberapa yang belum terpenuhi standard kriteria *goodness of fit* yaitu uji GFI 0,894

masih lebih kecil dari 0,90, AGFI 0,860 masih lebih kecil dari 0,90 yang tidak memenuhi standard uji *goodness of fit*, akan tetapi dapat di toleransi karena dari ke tujuh uji kriteria good of fit hanya terdapat dua uji GFI dan AGFI yang tidak memenuhi atau marginal. Hasil model penelitian ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2
Hasil Model Penelitian

			Estimate	S.E.	C.R.	P
Keunggulan_ Bersaing	<---	Orientasi_ Kewirausahaan	.292	.137	2.133	.033
Keunggulan_ Bersaing	<---	Knowledge_ Management	.216	.102	2.110	.035
Keunggulan_ Bersaing	<---	Strategi_ Kemitraan	.363	.164	2.209	.027
Kinerja_ Usaha	<---	Orientasi_ Kewirausahaan	.312	.143	2.182	.029
Kinerja_ Usaha	<---	Knowledge_ Management	.322	.108	2.984	.003
Kinerja_ Usaha	<---	Strategi_ Kemitraan	.233	.170	1.372	.170
Kinerja_ Usaha	<---	Keunggulan_ Bersaing	.296	.114	2.610	.009

Hasil dari Hipotesis 1 (Keunggulan Bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja usaha menunjukkan nilai CR sebesar 2,610 dengan tingkat probabilitas sebesar 0,009. Hal tersebut menandakan bahwa keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja usaha karena nilai CR $> 1,97$ dan nilai *p-value* $< 0,05$.

Hasil dari Hipotesis 2 (Orientasi Kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan

bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.133 dengan tingkat probabilitas 0,033. Hal tersebut menandakan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing karena nilai dari CR $> 1,97$ dan nilai *p-value* $< 0,05$.

Hasil dari Hipotesis 3 (Knowledge Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.110 dengan tingkat probabilitas 0,035. Hal tersebut menandakan bahwa hubungan antara *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing mempunyai pengaruh

positif signifikan karena nilai dari CR >1,97 dan nilai *p-value*<0,05.

Hasil dari Hipotesis 4 (Strategi Kemitraan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai CR sebesar 2.209 dengan tingkat probabilitas 0,027. Hal tersebut menandakan bahwa strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing mempunyai pengaruh positif signifikan karena nilai dari CR >1,97 dan nilai *p-value*<0,05.

Hasil dari Hipotesis 5 (Orientasi Kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha menunjukkan nilai CR sebesar 2.182 dengan tingkat probabilitas 0,029. Hal tersebut menandakan bahwa hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha mempunyai pengaruh secara positif

signifikan karena nilai dari CR >1,97 dan nilai *p-value*<0,05.

Hasil dari Hipotesis 5 (Knowledge Management memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja usaha).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja usaha menunjukkan nilai CR sebesar 2.984 dengan tingkat probabilitas 0,003. Hal tersebut menandakan bahwa hubungan antara *knowledge management* terhadap kinerja usaha mempunyai pengaruh secara positif signifikan karena nilai dari CR >1,97 dan nilai *p-value*<0,05.

Hasil dari Hipotesis 5 (Strategi Kemitraan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Usaha).

Hasil analisis dari SEM (*Structural Equation Model*) hubungan antara strategi kemitraan terhadap kinerja usaha menunjukkan nilai CR sebesar 1.372 dengan tingkat probabilitas 0,170. Hal tersebut menandakan bahwa hubungan antara strategi kemitraan terhadap kinerja usaha tidak memiliki pengaruh karena nilai dari CR < 1,97 dan nilai *p-value*> 0,05.

Tabel 3
Hubungan Langsung dan Tidak Langsung

Keterangan	Strategi_ Kemitraan Ke Kinerja_Usaha	Knowledge_ Management Ke Kinerja_Usaha	Orientasi_ Kewirausahaan Ke Kinerja_Usaha
Direct Effect	0.146	0.290	0.205
Indirect Effect	0.067	0.058	0.057
Total Effect	0.213	0.348	0.262

Berdasarkan Tabel 3 efek langsung positif antara orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha dengan tingkat pengaruh nilai sebesar 0,205, dan efek tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja

usaha memiliki nilai sebesar 0,057. Kemudian pengaruh efek langsung positif antara *knowledge management* terhadap kinerja usaha dengan tingkat pengaruh sebesar 0,290, dan efek tidak

langsung *knowledge management* terhadap kinerja usaha memiliki nilai sebesar 0,058. Pengaruh efek langsung positif antara strategi kemitraan terhadap kinerja usaha dengan tingkat pengaruh sebesar 0,146, dan efek tidak langsung strategi kemitraan terhadap kinerja usaha memiliki nilai sebesar 0,067. Kesimpulan berdasarkan besaran nilai dari pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara, orientasi kewirausahaan, *knowledge management*, dan strategi kemitraan, terhadap kinerja usaha, menunjukkan nilai lebih besar efek pengaruh langsung. Berdasarkan hal tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan kinerja usaha pada Industri Kerajinan logam yang beroperasi di Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali dapat dibangun dengan meningkatkan orientasi kewirausahaan, *knowledge management*, strategi kemitraan tanpa melalui keunggulan bersaing.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari analisis hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan tidak signifikan antara strategi kemitraan terhadap kinerja usaha. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Soehadi (2003), Arend & Wisner (2005), Rezaei, Ortt, & Trott (2018) dan Goerzen (2007) yang menyatakan strategi kemitraan tidak berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja usaha. Mayoritas pengrajin memiliki rasa kurang percaya antara pengrajin satu dengan yang lainnya. Komitmen yang buruk dan sikap oportunistik menjadi penyebab turunnya kepercayaan antar pengrajin. Tingkat persaingan yang tinggi ditandai oleh tindakan pesaing yang saling menyerang melalui harga, promosi dan produk. Karakteristik pengrajin logam

Kecamatan Cepogo Kabupaten Boyolali sering berpikir bahwa tindakan pesaing optimal. Kemudian menirunya dan saling menyerang antara pengrajin satu dengan yang lainnya. Sehingga mengakibatkan laba yang diperoleh pengrajin menurun dan modal keuangan pengrajin menjadi terbatas. Upaya yang perlu dilakukan pengrajin untuk meningkatkan kinerja usahanya, antara lain : (1) meningkatkan kemampuan inovasi yang tidak membutuhkan biaya R&D yang besar, sehingga dapat menyingkirkan persaingan harga yang ketat, (2) meningkatkan intensitas agresif dalam mencari informasi kondisi pasar, kebutuhan konsumen, pesaing, pihak media dan pangsa pasar. Sehingga informasi tersebut dapat digunakan untuk menyusun strategi yang tepat dalam menghadapi tindakan pesaing, (3) meningkatkan budaya saling bertukar pikiran dan koordinasi yang baik antar pengrajin maupun karyawan, sehingga kesulitan maupun hambatan dalam usaha dapat diminimalisir dan (4) untuk memperoleh harga yang bersaing perlunya meningkatkan efisiensi dalam proses produksi dengan cara menekan biaya bahan baku dan biaya pemasaran.

Saran

Penelitian ini tentunya masih memiliki banyak hal yang perlu dilengkapi. Saran untuk penelitian yang akan datang, perlu dilakukan di obyek yang berbeda agar dapat mengamati variabel apa saja yang berpengaruh terhadap kinerja usaha. Sangat diharapkan penelitian mendatang hendaknya memperluas tempat observasi tidak hanya di satu kota saja. Selain itu, penelitian ini terbatas pada usaha mikro, kecil dan menengah saja. Melakukan penelitian pada perusahaan yang lebih besar mungkin akan memberikan hasil yang berbeda terkait penerapan *knowledge*

management dan strategi kemitraan untuk meningkatkan kinerja usaha.

VI. REFERENSI

- Arend, R. J., & Wisner, J. D. (2005). Small business and supply chain management: Is there a fit? *Journal of Business Venturing*, 20(3), 403–436.
- Arshad, A. S., Rasli, A., Arshad, A. A., & Zain, Z. M. (2014). The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130, 46–53.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27(3), 459–465.
- Daud, S., & wan Yusuf, W. F. (2008). An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises, 4(January 2008), 169–177.
- Djodjoko, C., & Tawas, H. N. (2014). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Inovasi Produk dan Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Pemasaran Usaha Nasi Kuning di Kota Manado. *Jurnal EMBA*, 10(April), 273–288.
- Drucker, P. . (1985). *Les Entrepreneurs*. Paris: L'expansion Hachette.
- Drucker, P. . (1995). *Managing in a Time of Great Change* (1st ed.). New York.
- Edvardsson, I. R., & Oskarsson, G. K. (2013). Knowledge Management, Competitive Advantage, and Value Creation: A Case Study of Icelandic SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 4(2), 59–71.
- Feifei YU. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1711–1720.
- Ferdinand, A. (2005). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen*. Semarang: BP UNDIP.
- Ghozali, I. (2011). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi Dengan Program Amos 19.0*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goerzen, A. (2007). Alliance networks and firm performance: The impact of repeated partnerships. *Strategic Management Journal*, 28(5), 487–509.
- Iman, G. (2014). *Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Indarto, & Ariefiantoro, T. (2015). Peran Inovasi dan Kemitraan dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing UMKM Batik Semarang. *The 2nd University Research Coloquium*, (2005), 172–179.
- Jabar, J., Othman, N. A., & Idris, M. A. (2011). Enhancing Organizational Performance Through Strategic Technology Alliances: A Study on Malaysian Manufacturers. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 2(6), 506–511.
- Keh, Hean Tat, et al. (2007). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on The Performance of SMEs, *Journal of Business Venturing*, 22, 592-611
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637–645.
- Lee, C. W. (2007). Strategic alliances influence on small and medium firm performance. *Journal*



- of *Business Research*, 60(7), 731–741.
- Lee, V. H., Leong, L. Y., Hew, T. S., & Ooi, K. B. (2013). Knowledge management: A key determinant in advancing technological innovation? *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 848–872. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2013-0315>
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It To Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- M., S., & Bado, B. (2011). Pengaruh Kemitraan Usaha Terhadap Kinerja Usaha Pada UKM dan Koperasi di Kabupaten Jeneponto Sulawesi Selatan. *Econosains*, IX(2).
- Majeed, S. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 191–197.
- Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal*, 27(2), 129–141.
- Metekohy, S. (2013). Pengaruh Strategi Resource-Based dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Keunggulan Bersaing Usaha Kecil dan Usaha Mikro (Studi pada Usaha Jasa Etnis Maluku). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 11.
- Meutia. (2013). Improving Competitive Advantage and Business Performance through the Development of Business Network , Adaptability of Business Environment and Innovation Creativity: An Empirical Study of Batik Small and Medium Enterprises (SME) in Pekalongan , Centra. *Aceh International Journal of Social Sciences*, 2(1), 11–20.
- Napolitano, L. (1997). Customer-supplier partnering: A strategy whose time has come. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), 1–8.
- Pardi, Suharyono, Imam, S., & Zainul, A. (2014). The Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation toward Learning Orientation, Innovation, Competitive Advantages and Marketing Performance. *European Journal of Business and Management Online*, 6(21), 2222–2839.
- PGN. (2013). *Trade Directory of Indonesian Handycraft*. Inacraft.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and Competitive Advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37–43.
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2018). Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: An empirical study using SEM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629–653.
- Sandhawalia, B. S., & Dalcher, D. (2011). Developing knowledge management capabilities: A structured approach. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 313–328.
- Schumpeter, J. . (1934). *The theory of economic development*. New York: Oxford University Press.
- Sirivanh, T., Sukkabot, S., & Sateeraroj, M. (2014). The Effect of Entrepreneurial Orientation and Competitive Advantage on SMEs ' Growth : A Structural Equation Modeling Study. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 189–195.
- Soehadi, A. W. (2003). The Relationship Between Market Orientation, Supplier Partnership, and Firm Performance in a Retail Context. *ANZMAC*, (March).
- Syed, N., & Lin, X. (2013). The linkage between knowledge management practices and company performance: Empirical evidence, 6(1 LISS 2012), 1–7.
- Valdez-juárez, L. E., Lema, D. G. De, & Maldonado-guzmán, G. (2016). Management of Knowledge , Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Information, Knowledge and*



Management, 11, 141–176.

- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, and Firm Performance. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 32(4), 635–656.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Wu, H.-Y., Lin, Y.-J., Chien, F.-L., & Hung, Y.-M. (2011). A Study on the Relationship Among Supplier Capability, Partnership and Competitive Advantage in Taiwan'S Semiconductor Industry. *International Journal of Electronic Business Management*, 9(2), 122–138.
- Yusuf, S., Altaf, M. A., & Nabeshima, K. (2004). *Global Production Networking and Technological Change in East Asia*.