

## **Pengaruh *Relational Capital* terhadap Kinerja Perusahaan: *Entrepreneurship Orientation* sebagai Variabel Intervening**

**Nasir**

Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang  
[achipoliupg@gmail.com](mailto:achipoliupg@gmail.com)

(Diterima: 05-Januari-2020; dipublikasikan: 31-Januari-2020)

### **Abstract**

*The purpose of this article is to conceptualize the relationship between Relational Capital to and corporate performance through Entrepreneurship Orientation (EO) as an intervening variable. This study is a conceptual paper (Non Empirical) that tried to examine the conceptual relationship between RC and performance of the company, in which the concept of EO functions as an intervening variable. The reconstruction of concepts offered in this study can be tested in an empirical research so that it can be expected to contribute to various views on EO, which is part of management strategies.*

**Keywords:** *Entrepreneurship Orientation, Relational Capital, Firm Performance*

Tujuan artikel ini adalah untuk melakukan konseptualisasi hubungan antara Relational Capital dengan kinerja perusahaan melalui Entrepreneurship Orientation (EO) sebagai variabel intervening. Penelitian ini merupakan penelitian konseptual (Non Empiris) yang mencoba menelaah secara konseptual hubungan antara *Relational Capital* dan kinerja perusahaan, dimana konsep EO sebagai variabel intervening. Rekonstruksi konsep yang ditawarkan dari penelitian ini dapat dilanjutkan dalam penelitian empiris sehingga diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam menambah berbagai pandangan tentang EO yang merupakan bagian ilmu strategi manajemen.

**Kata kunci:** *Entrepreneurship Orientation (EO), Relational Capital, Kinerja Perusahaan*

### **PENDAHULUAN**

Salah satu konsep kewirausahaan yang telah diterapkan dalam strategi perusahaan adalah orientasi kewirausahaan (*Entrepreneurial Orientation*) atau biasa disingkat EO. Covin, Green dan Slevin (2006a) mengatakan bahwa EO merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan melalui kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam pengambilan risiko yang relevan. Hal ini menunjukkan bahwa salah satu dimensi penting dalam EO adalah adanya inovasi perusahaan. Wiklund dan Shepherd (2005) memandang bahwa perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan memiliki kemampuan menemukan atau memanfaatkan peluang di tengah tantangan bisnis yang penuh persaingan. Kemampuan tersebut membuat perusahaan memiliki keunggulan bersaing dan membedakan perusahaan tersebut dari perusahaan lain. Ketika perusahaan mengalami ancaman dan keterbatasan, perusahaan diharapkan tetap memiliki daya saing yang tinggi untuk men-

gatasi permasalahan, bahkan kemungkinan akan menemukan ide atau cara-cara baru untuk bersaing. Sebaliknya dalam situasi yang kondusif, adanya orientasi kewirausahaan yang tinggi akan membuat perusahaan dengan cepat tanggap menangkap berbagai peluang yang ada (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Baker T, Pollock TG. (2007) dan Rauch *et al.*, (2009;) menegaskan bahwa dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan selalu berubah, orientasi kewirausahaan mendapat pengakuan secara signifikan sebagai faktor utama yang dapat diterapkan dalam bisnis untuk tetap bertahan dan mengalami pertumbuhan. Hasil beberapa dari literatur yang ada tentang strategi perusahaan, menunjukkan bahwa EO telah diakui sebagai unsur penting untuk mencapai kesuksesan organisasi dan merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Rauch *et al.*, 2009; Wiklund & Shepherd, 2005; Miller, 1983; Lumpkin dan Dess, 1996).

Penetapan dasar konseptual untuk penelitian secara akademik tentang EO, dimulai se-

jak dua dekade yang lalu yang polopori oleh Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (2001). Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996) menjadi pelopor dalam mendefinisikan EO yang dapat diukur dengan lima dimensi, yaitu dimensi proaktif, dimensi pengambilan risiko (*Risk-taking*), dimensi inovasi (*innovation*), dimensi agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*) dan dimensi otonomi (*Autonomy*) serta menganggap bahwa EO berhubungan dengan kinerja bisnis saat ini. Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan EO sebagai perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial behavior*) yang merupakan suatu proses, praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada konsep baru, inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Pro-activeness*), otonomi (*Autonomy*) dan agresivitas bersaing (*competitive aggressiveness*). Selanjutnya, Zahra et al. (2000) mendefinisikan EO sebagai upaya perusahaan yang ditujukan untuk inovas (*innovation*), keaktifan (*Pro-activeness*), dan pengambilan risiko (*risk-taking*). Dimensi-dimensi EO tersebut menawarkan konsep dan pembaharuan yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Wiklund, J& Shepherd, 2003 melakukan survei pada 225 perusahaan besar di Swedia. Hasil studi menyimpulkan bahwa *Knowledge Based Resources* dan *Enterpreneurship Orientation* secara positif berhubungan dengan kinerja perusahaan. Pada tahun 2004, Wiklund, J& Shepherd kembali melakukan penelitian terkait dengan hubungan EO dengan kinerja perusahaan. Sebanyak 413 perusahaan kecil di Swedia sebagai obyek penelitiannya dengan model *longitudinal design*. Hasil penelitian menunjukkan adanya konsistensi dengan penelitian sebelumnya bahwa EO berhubungan positif pada kinerja perusahaan.

Rauch at el., (2009) mereview dan mengevaluasi hubungan EO dengan kinerja perusahaan dengan melibatkan 53 responden dan 51 studi yang pernah dilakukan. Hasil penelitian menunjukkan adanya korelasi EO dengan kinerja cukup besar ( $r = 0.242$ ) hal berarti pengaruh dimensi EO terhadap kinerja perusahaan sangat kuat. Selanjutnya, dalam penelitian Alarape (2014), dimensi EO yang diterapkan yaitu *innovativeness*, *risk-taking*, dan *proaktif*. Studi ini melibatkan 279 manajer UKM di Nigeria. Hasil penelitian menunjukkan Pertumbuhan kinerja UKM di Southwestern Nigeria secara umum rendah

dan EO berhubungan positif dengan kinerja. Guzman at el.(2017) melakukan survei terhadap 318 UKM di meksiko dengan tujuan menganalisis hubungan yang ada antaraorientasi kewirausahaan dan pertumbuhan UKM di negara berkembang, seperti México. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelima dimensi dari EO (kreativitas, pengambilan risiko dan inovasi bersama dengan agresivitas persaingan dan otonomi yang kompetitif) memiliki efek signifikan dan positif terhadap pertumbuhan usaha kecil dan menengah.

Riset yang dilakukan Shehu & Mahmood (2014) mengenai hubungan dimensi EO terhadap kinerja UKM dimediasi oleh faktor budaya organisasi. Riset tersebut melibatkan 500 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa EO dan budaya organisasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Budaya organisasi terbukti memediasi hubungan antara EO dengan kinerja keuangan. Sebaliknya, beberapa hasil penelitian lain menghasilkan temuan yang berbeda. Ambad & Wahab (2016) melakukan survei pada 130 perusahaan besar yang *Listing* di kantor bursa efek di Malaysia. Tujuan penelitiannya adalah untuk menguji pengaruh dimensi CE terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi yang membangun CE, yaitu *innovate*, *take-risks*, *proactedan Corporate Venturing* tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan yang diukur pertumbuhan perusahaan.

Selanjutnya, Arshad at el. (2014) dalam penelitiannya berjudul "*The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia*" menghasilkan kesimpulan bahwa tidak ada korelasi yang ditemukan mengenai dimensi EO, yaitu otonomi dengan kinerja UKM berbasis teknologi di Malaysia. Penelitian Brownhilder (2016) menemukan bahwa dimensi inovasi dan dimensi proaktif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Sementara, hubungan antara *risk taking* dengan kinerja dimoderasi secara negatif oleh *Environmental Hostility*. Studi ini dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner pada 200 pengusaha pada UKM di Afrika Selatan.

Studi mengenai hubungan *Relationa Capital* dan EO telah dilakukan beberapa ahli. Faccin et al., (2017) melakukan penelitian pada dua asosiasi perusahaan produsen anggur di Brasil. Metode penelitian dilakukan dengan mendistribusikan kuesioner dan

wawancara terhadap 109 responden. Dalam penelitian ini modal sosial diukur dengan tiga dimensi: *structure capital*, *relational capital*, dan *cognitive*. Relational capital diukur dengan dimensi *Trust*, *Norms of reciprocity*, *Participation*, *Obligations*, dan *Diversity tolerance*. Hasil riset menunjukkan bahwa semua komponen modal sosial berpengaruh terhadap dimensi peningkatan daya saing dan pada akhirnya, mempengaruhi inovasi. Demikian juga penelitian yang dilakukan Jamshidinaid (2014) menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara modal sosial (Struktural, kognitif dan relasional) dan kewirausahaan. Studi ini melakukan investigasi melalui penyebaran kuesioner pada 210 staf akademik Islamic Azad University, Kermanshah, Iran.

Sebaliknya, beberapa hasil penelitian lain tentang hubungan *Relational Capital* dan EO menghasilkan temuan yang berbeda. Okapor (2012) telah melakukan penelitian untuk menginvestigasi hubungan *relational capital* dengan keberhasilan enterprenurship perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa tidak semua dimensi *relational capital* dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan enterprenurship perusahaan. Dimensi hubungan dengan pelanggan dan pemasok dan pihak yang terkait dengan hubungan eksternal yang memberikan kontribusi signifikan terhadap keberhasilan enterprenurship perusahaan. Sebaliknya, dimensi reputasi dan hubungan informal berpengaruh tidak signifikan terhadap keberhasilan enterprenurship perusahaan. Penelitian dilakukan dengan mewawancarai pemilik dan manajer pada 20 UKM di Nigeria.

Subramaniam dan Youndt (2005) Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal organisasi secara positif mempengaruhi kemampuan inovatif perusahaan, Namun demikian, modal relasi berhubungan negatif dengan kemampuan inovasi perusahaan. Penelitian ini dilakukan melalui survey dengan mendistribusikan kuesioner pada 208 karyawan di 93 perusahaan di USA.

## PEMBAHASAN

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

Kraus & Kauranen (2009) berpendapat bahwa kewirausahaan muncul sebagai bidang studi akademis ketika Karl Vesper mendirikan kelompok minat dalam divisi Kebijakan Bisnis dan Strategi Akademi Manajemen (AoM)

pada tahun 1974. Lima tahun kemudian, David Birch tahun 1979 melaporkan bahwa usaha kecil menciptakan sekitar 90 persen dari semua pekerjaan baru, dan dengan demikian menyoroti kewiraswastaan sebagai mesin pertumbuhan ekonomi. Pada tahun 1987, kewiraswastaan akhirnya menjadi bagian tersendiri dari AoM. Saat ini, kewiraswastaan diakui sebagai salah satu kekuatan pendorong ekonomi terbesar setiap masyarakat modern (Carree & Thurik, 2000) dan dianggap sebagai instrumen untuk mengatasi lanskap kompetitif baru dan kecepatan perubahan yang sangat besar (Hitt & Reed, 2000).

Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) berperan penting di dalam perkembangan perekonomian suatu negara. Banyak ahli menyebutkan bahwa kewirausahaan telah memberi kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan dan perkembangan sosio-ekonomi suatu negara, seperti kesempatan kerja dan pertumbuhan ekonomi yang pada gilirannya akan meningkatkan kesejahteraan nasional (Tambunan, 2009).

Kecenderungan umum dalam lingkungan bisnis saat ini adalah *product life cycle* menjadi pendek (Hamel, 2000). Akibatnya, arus keuntungan masa depan dari operasi yang ada tidak aman dan mendesak. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengambil manfaat dari pelaksanaan strategis orientasi kewirausahaan.

Operasionalisasi konsep EO pertama kali diperkenalkan oleh Miller (1983) dalam penelitiannya "*The correlates of entrepreneurship in three types of firms*". Miller mendefinisikan EO sebagai "Entrepreneurial Orientation is an entrepreneurial firm as one that "engages in product marketing innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with proactive innovations"

Covin, Green & Slevin (2006b) berargumen bahwa EO merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan melalui kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam pengambilan risiko yang relevan. Definisi EO yang dipublikasikan oleh Miller (1983), Green dan Slevin (2006) menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* memuat tiga dimensi penting, yaitu inovasi, risk-taking, dan pro-aktif.

Lumpkin & Dess (1996) menambahkan dua faktor lainnya (otonomi, dan kompetitif agresivitas) untuk membentuk model EO lima dimensi. Lima EO ini diakui dapat membentuk multi dimensi dari EO. Dalam penera-

panya dapat dikombinasikan secara berbeda.

Entrepreneurial Orientation berhubungan erat dengan kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan yang tinggi akan memiliki kemampuan menemukan atau memanfaatkan peluang di tengah tantangan bisnis yang penuh persaingan. Kemampuan tersebut membuat mereka memiliki keunggulan bersaing dan membedakan mereka dari perusahaan lain (Wiklund dan Shepherd, 2005). Ketika perusahaan mengalami ancaman dan keterbatasan, mereka tetap memiliki daya juang yang tinggi untuk mengatasi permasalahan mereka, bahkan kemungkinan akan menemukan ide atau cara-cara baru untuk bersaing. Sebaliknya dalam situasi yang kondusif, adanya orientasi kewirausahaan yang tinggi akan membuat perusahaan dengan cepat tanggap menangkap berbagai peluang yang ada (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Studi mengenai hubungan Entrepreneurial Orientation dan Kinerja Perusahaan telah banyak dilakukan. Dalam banyak studi, istilah Entrepreneurial Orientation disamakan dengan Corporate Entrepreneurship (CE) karena adanya persamaan dimensi, yaitu *innovativeness*, *proactiveness* dan *risk taking* (Lumpkin & Dess, 1996). Namun demikian, EO lebih atraktif, lebih isensial dalam pertumbuhan (*Growth*) (Antoncic & Scarlat, 2008; Covin et al., 2006; Soininen et al., 2011), tetapi untuk profitabilitas (Antoncic, 2007; Lumpkin & Dess, 2001).

Morris, Kuratko and Covin (2008) mendefinisikan Corporate Entrepreneurship (CE): *Is the entrepreneurial behaviour inside established mid-sized and large organisations* (Zahra and Garvis (2000) define Corporate Entrepreneurship *as the sum of a company's efforts aimed at innovation, pro-activeness and risk taking*.

Sedangkan EO merupakan:

*"The processes, practices and decision-making activities that lead to a new entry as characterized by one or more of the following dimensions: a willingness to innovate, take-risks and proactive relative to market place opportunities. EO leads to autonomy and competitive aggressiveness. (Lumpkin & Dess, 1996)."*

Dalam beberapa penelitian ilmiah, Corporate Entrepreneurship dan Entrepreneurial Orientation telah digunakan untuk menggambarkan aktivitas kewirausahaan suatu or-

ganisasi (Agca et al., 2009).

EO melibatkan kemauan untuk berinovasi, mengambil risiko untuk mencoba produk, layanan, dan pasar baru yang tidak pasti, dan bersikap proaktif daripada pesaing menuju peluang pasar baru (Covin dan Slevin, 1991). Argumen konseptual ini diajukan oleh Covin dan Slevin (1991) telah mendapat dukungan empiris dalam berbagai literatur. Berbagai studi telah menemukan bahwa bisnis yang menerapkan strategis EO memiliki kinerja yang lebih baik (misalnya, Wiklund, 1999; Zahra, 1991; Zahra dan Covin, 1995).

Lebih dari dua dekade yang lalu, Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996) menetapkan dasar konseptual untuk melakukan penelitian tentang EO, mereka bahkan menjadi pelopor dalam mendefinisikan, di satu sisi, bahwa EO dapat diukur dengan lima dimensi: proaktif, pengambilan risiko, inovasi, agresi dan otonomi yang kompetitif serta menganggap bahwa EO berhubungan dengan kinerja bisnis saat ini. Lumpkin dan Dess (1996) mendefinisikan EO sebagai perilaku kewirausahaan (*entrepreneurial behavior*) yang merupakan suatu proses, praktik dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada konsep baru, inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Proactiveness*), otonomi (*Autonomy*) dan kompetitif agresivitas (*competitive aggressiveness*). Selanjutnya, Zahra dan Garvis (2000) mendefinisikan EO sebagai upaya perusahaan yang ditujukan untuk inovas (*innovation*), keaktifan (*risk-taking*), dan pengambilan risiko. Ini Upaya tersebut menawarkan saranarevitalisasi dan pembaharuan yang penting perusahaan dan meningkatkan kinerjanya.

Studi ini menggunakan lima dimensi dalam penerapkn strategi EO yang merupakan penggabungan pendapat Miller (1983) dan Lumpkin & Dess (1996). Kelima dimensi itu meliputi inovasi (*innovation*), pengambilan risiko (*Risk-taking*), pro-aktif (*Proactiveness*), otonomi (*Autonomy*) dan kompetitif agresivitas (*competitive aggressiveness*)

Lumpkin & Dess (1996) mendefinisikan inovasi sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat, dan mendukung gagasan baru, eksperimen baru, eksperimentasi, dan proses kreatif atau penelitian dan pengembangan yang dapat menghasilkan produk, layanan, atau proses teknologi baru". Selanjutnya, para ahli melihat inovasi sebagai kesediaan perusa-

haan untuk membuka budaya organisasinya terhadap gagasan baru dan kreatif dan dipandang sebagai sumber pertumbuhan yang signifikan bagi perusahaan (Dess & Lumpkin, 2005). Inovasi dapat membantu dalam perbaikan dan atau pengembangan produk/pasar baru yang diperlukan untuk menghadapi lingkungan yang cepat dan terus berubah dan tidak menentu dimana bisnis beroperasi (Quaye & Acheampong, 2013).

*Proactiveness* mengacu pada bagaimana bisnis merespons peluang pasar dengan mengembangkan prospek mencari peluang, dimana produk dan layanan baru diperkenalkan dibandingkan pesaing sebagai alat untuk meningkatkan persaingan (Kreiser et al., 2002; Lumpkin & Dess, 2001). *Proactiveness* telah dikonseptualisasikan sebagai pola pikir yang berfokus pada identifikasi dan evaluasi peluang baru, memantau tren pasar dan membangun tim usaha baru untuk mengantisipasi permintaan masa depan dan membentuk lingkungan bisnis (Lumpkin & Dess, 2001).

Ogunsiji & Kayode (2010: 195) mendefinisikan Risk taking sebagai kemampuan pengusaha untuk menemukan risiko sejak awal dan menemukan jalan untuk mengurangi berbagi risiko tersebut. Risk taking juga dipandang sebagai kecenderungan perusahaan untuk terlibat dalam proyek berisiko yang memiliki tingkat ketidakpastian yang tinggi dengan hasil dan probabilitas keberhasilan yang tidak diketahui, sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan (Beliaeva, 2014; Miller, 1983). Lumpkin & Dess (2001) mengidentifikasi pengambilan risiko sebagai salah satu komponen EO dan memiliki karakteristik yang unik dalam perilaku kewirausahaan (Quaye & Acheampong, 2013).

Agresivitas kompetitif (*competitive aggressiveness*) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk memenangkan persaingan dalam meraih semua peluang (Ogunsiji & Kayode, 2010). Peneliti lain memandang agresivitas kompetitif sebagai kebebasan untuk mengerjakan gagasan dan inisiatif seseorang. Selanjutnya, persaingan agresif telah dipertimbangkan dan diteliti sebagai atribut yang pro-aktif (Razak, 2011). Lumpkin & Dess (1996) menekankan bahwa kedua dimensi EO ini bervariasi karena agresivitas kompetitif berfokus pada bagaimana sebuah bisnis berhubungan dengan

tren dan kondisi pasar yang ada. Sedangkan, pro-aktif berfokus pada pencarian perusahaan akan peluang pasar baru dalam persaingan.

Lumpkin & Dess (1996) melihat otonomi sebagai tindakan independen seseorang atau tim dalam mengemukakan gagasan atau visi dan mewujudkannya secara tuntas. Otonomi juga bisa dianggap sebagai keinginan kuat seseorang harus secara bebas mengembangkan dan menerapkan idenya (Lumpkin et al., 2009). Coulthard (2007) mengidentifikasi otonomi sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja bisnis di berbagai industri. Beberapa peneliti (Kusumawardhani et al., 2009; Covin et al., 2006; Rauch et al., 2009) berpendapat ketika karyawan diberi otonomi, mereka akan berusaha bertindak secara kewirausahaan dan dengan demikian akan membantu meningkatkan kinerja bisnis.

Dalam pendekatan orientasi kewirausahaan, perusahaan-perusahaan dengan karakteristik entrepreneur yang lebih tinggi akan memiliki kinerja dan tingkat pertumbuhan yang lebih tinggi (Covin & Slevin, 1990; wicklund, 1999).

Dalam beberapa studi yang sudah dilakukan menunjukkan bahwa EO berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Misalnya, studi yang dilakukan Lumpkin & Dess (1996); Wang (2008); Merlo & Auh (2009); Faizol, Hirobuni & Tanaka (2010); Ogunsiji & Kayode (2010); Wales, Gupta & Mousa (2011); Mehrdad, et al (2011); Zainol & Daud (2011); Idar & Mahmood (2011); Al-swidi & Mahmood (2012); Fatoki (2012), Shehu, AM & Mahmood, R. (2014). Sebaliknya, studi yang dilakukan oleh Arbaugh, Cox and Camp (2009) menunjukkan hasil yang beragam (*mixed result*), sementara studi Frank, Kessler and Fink (2010) menghasilkan korelasi yang lemah antara EO dan Firm Performance. Demikian juga studi yang dilakukan Anderson (2010) menghasilkan hubungan yang negatif antara EO dan kinerja perusahaan.

Studi EO telah banyak dilakukan dengan menggunakan dimensi-dimensi yang secara umum menggunakan dimensi hampir sama sehingga EO pada penelitian ini berperan sebagai variabel intervening. Beberapa penelitian empiris terkait EO dan dimensinya ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1 Riset tentang EO dan Dimensinya**

<b>Judul/Pengarang</b>	<b>EO dimensions</b>
A configurational approach of the relationship between EO and Growth of FF (Casillas et al. 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
A critical examination of the EO-performance relationship (Andersen, 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and liking it to Performance (Lumpkin and Dess, 1996).	Risk Taking, Innovativeness, Proactiveness, Competitive Aggressiveness, Autonomy
Contextual influences on the CE-performance relationship: a longitudinal analysis (Zahra and Covin, 1995).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Corporate Entrepreneurship in Family Firms: a family firms (Kellermanns and Eddleston, 2006).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Cross-national invariance of the EO scale (Hansen et al., 2011).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness (Lee and Peterson, 2011).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. (Hughes and Morgan, 2007).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking, Competitive Aggressiveness, Autonomy
Entrepreneurial Behavior in Family Firms: a replication study (Weismeier-Sammer, 2011).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation and Business Performance- A replication study (Hermann et al. 2010)	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation and firm performance: the role of knowledge creation process (Li et al. 2009).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness, Competitive Aggressiveness, Autonomy
Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: a causal model (Moreno and Casillas, 2008).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Entrepreneurial Orientation and New Venture performance: the nodrating role of intra and extraindustry social capital (Stam and Elfring, 2008).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation and small business performance: a configurational approach (Wiklund and Sheperd, 2005).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: a generational perspective (Cruz and Nordqvist, 2012).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation in Family Firms: Family and environmental dimensions (Casillas et al. 2010).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance (Wang, 2008).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness, Competitive Aggressiveness
Entrepreneurial Orientation, risk taking and performance in family firms (Naldi et al., 2007).	Risk Taking, Innovativeness, Proactiveness
EO in cross cultural research: assessing measurement invariance in the Construct (Runyan and Ge, 2011).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
EO: the role of institutional environment and firm attributes in shaping innovation and Proactividad (Dickson, 2004).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness
Exploring an inverted u-shape relationship between EO and performance in Chinese ventures (Tang J. et al., 2008).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Internal capabilities, external networks, and performance: A study based on technology based ventures. (Lee, C. et al. 2001).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness
Linking two dimensions of EO to firms performance: the moderating role of environments and industry life cycle. (Lumpkin and Dess, 2001).	Proactiveness, Innovativeness, Competitive Aggressiveness
Strategic management of small firms in hostile and benign environments (Covin and Slevin, 1989).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking
Stategic process effects on the EO-sales growth rate relationship (Covin et al. 2006).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness
The effects of intrapreneurship on conporate performance (Felicio, J. A.; Rodrigues, R.; Caldeirinha, V. R., 2012)	Risk Uncertainty, Risk Challenges, Competitive Energy, Autonomy, Innovativeness, Proactiveness
The effects of EO and marketing information on the performance of SMEs (Keh et al. 2006).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
The moderating impact of internal social exchange processes on the EO-performance relationship (De Clercq et al. 2009).	Innovativeness, Risk Taking, Proactiveness.
Understanding and measuring autonomy: an EO perspective (Lumpkin et al., 2009).	Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking

Sumber: Mason et al.(2015)

Tabel 1 menunjukkan bahwa riset mengenai EO telah banyak dikaji oleh beberapa ahli dan secara umum menggunakan dimensi yang dikembangkan oleh Miller (1983) dan Dess dan Colvin (1991), yaitu Innovativeness, Proactiveness, Risk Taking, utionomy, dan Competitive Aggressiveness.

**Konsep Relational Capital (RC)**

RC merupakan salah satu bagian penting konsep *intellectual capital*. Konsep *Intellectual Capital* mulai dikenal ketika Stewart (1997) menulis sebuah artikel yang berjudul *Brain Power-How Intellectual Capital Is Becoming America’s Most Valuabel Asset*. Dalam artikelnya, Stewart mendefinisikan *intellectual capital* “The sum of everything every body in your company knows that gives you acompetitive edge in the marketplace. It is intellectual material– knowledge,information,intellectual property, experience–thatcan be putto usetocreateatewealth”.

*Intellectual capital* (IC) adalah kekuatan kolektif dalam sebuah organisasi yang sulit diidentifikasi dan bahkan lebih sulit untuk diterapkan secara efektif. Organisasi yang mengembangkan IC dan memanfaatkannya secara efektif memiliki kesempatan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dibandingkan perusahaan lain yang telah gagal (Stewart, 1997). Secara umum IC dikelompokkan dalam tiga elemen, modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*) dan modal relasional (*relational capital*) (Bontis, 1998; Tovstiga dan Tulugurova, 2009; Bezhani, 2010). Konstruksi IC diperkenalkan dari sudut pandang manajemen teori berbasis sumber daya (*Resource-based management theory*) dengan fokus pada manajemen strategis (Uziene, 2015).

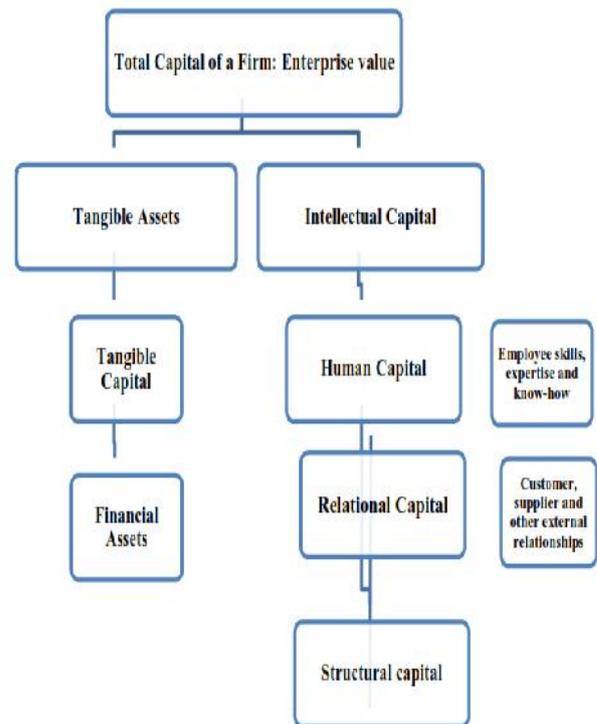
Model Skandia Navigator adalah dasar untuk publikasi resmi pertama dari laporan tahunan IC perusahaan di dunia pada tahun 1994. Asal mula IC Skandia Navigator adalah usaha untuk memvisualisasikan nilai tersembunyi dari pada yang terhitung, dan yang tidak berwujud. Karya tentang pelaporan IC meningkat di banyak negara di tahun 1990-an, yang dirintis oleh Sveiby di Swedia, Lev di Amerika Serikat, Mouritsen di Denmark, Roos di Inggris, Bontis di Kanada, Andriessen di Belanda (Leif Edvinsson, 2013). Sekarang ini telah berkembang menjadi komunitas dunia untuk mengukur barang tak berwujud, aset tak berwujud dan IC. Revolusi IC ini sekarang digambarkan den-

gan baik dan dianalisis oleh, antara lain, James Guthrie dan John Dumay (Guthrie et al., 2012).

Struktur *intellectual capital* dapat dibagi tiga, yaitu *human capital*, *relational capital*, dan *structural capital* (Dzinkowski, 2000). Ketiga *intellectual capital* dijelaskan sebagai berikut:

- *Structural capital* menggambarkan keseluruhan proses, trademark, intellectual property, dan aset tak berwujud lainnya yang dimiliki perusahaan yang tidak ditunjukkan dalam *balance sheet* perusahaan. Dimensi structural capital dapat berupa filosofi manajerial, budaya perusahaan, sistem teknologi informasi, dan sistem jaringan;
- *Relational capital* menyangkut hubungan dengan klien perusahaan, supplier, dan kolaborasi perusahaan. *Relational capital* menggambarkan hubungan perusahaan dengan para *stakeholders*;
- *Human capital*; mencerminkan bagaimana skill dan kompetensi professional karyawan. Dalam konteks knowledge economy saat ini, peran human capital sangat menentukan keunggulan persaingan yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Struktur *intellectual capital* ditunjukkan pada gambar 1.



**Gambar 1 Struktur Intellectual Capital**

*Relational capital* adalah berupa hubungan harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan pihak di luar perusahaan. Baik yang berasal dari para pemasok yang berkualitas, pelanggan yang loyal dan merasa puas akan pelayanan perusahaan, hubungan perusahaan dengan pemerintah maupun kerjasama rekan bisnis. *Relational capital* dapat muncul dari berbagai bagian diluar lingkungan perusahaan dalam meningkatkan kerjasama bisnis yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan.

*Relational capital* merupakan aset tidak berwujud, dimana pada tahun-tahun belakangan ini telah menarik perhatian lebih banyak dibandingkan modal fisik dan finansial. Pada era ketidakpastian global saat ini, dimana penggunaan aset keuangan dan penerapan norma-norma lingkungan yang sangat ketat mengenai penggunaan modal fisik, perusahaan cenderung cenderung lebih efisien memelihara modal relasional yang tidak berwujud sebagai tambahan modal intelektual (Datta SK, De T, 2017)

Modal relasional tercermin sebagai bentuk modal intelektual yang dapat dilihat dari tiga lapisan. Lapisan pertama, mencakup pentingnya jaringan, kolaborasi dan asosiasi dalam penyampaian pengetahuan dan berbagi, yang kedua berfokus pada hubungan dengan pelanggan, pemasok input, mitra bisnis dan semua kelompok pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal, sementara yang ketiga menangani ikatan timbal balik. pada kepercayaan, iman dan reputasi (Edvinsson L, Malone MS, 1999).

Modal relasional adalah unsur *Intellectual Capital* yang paling kontroversial dengan beberapa penulistermasuk Sveiby (1997), Stewart (1997) dan Sullivan (2000) mendefinisikan elemen ini sebagai modal pelanggan atau modal eksternal. Definisi-definisi ini semua memiliki kebajikan mereka; Namun, mereka membatasi wacana tentang unsur IC ini karena modal relasional berhubungan dengan jaringan dan hubungan baik internal maupun eksternal organisasi.

Bontis (1998) dan Kalkan (2014) menjelaskan bahwa modalrelasional disebut juga modal pelanggan yang merepresentasikan bagaimana hubungan perusahaan dengan pihak eksternal yang merupakan bagian asset tak berwujud, misalnya pelanggan, pemasok, pemerintah atau asosiasi industri. Bontis menekankan bahwa faktor penting dalam modal relasional

adalah pengetahuan tentang saluran pemasaran dan hubungan dengan pelanggan. Selanjutnya, Bueno et al.,(2003) memandang bahwa modal relasional merupakan hubungan perusahaan dengan pihak luar yang mencakup hubungan dengan lingkungan, dan lebih khusus lagi dengan agen ekonomi yang berpartisipasi dalam fase yang berbeda dari nilairantai produk, yaitu pemasok, pesaing dan klien.

Das et al., (2003) menganggap bahwa *Relational Capital* akan menciptakan *added value* bagi stakeholders, misalnya *customers, partners, investors, suppliers, distributors, dan government*. Relational Capital akan meningkatkan hubungan dengan stakeholders. Misalnya hubungan pelanggan, loyalitas dan kepuasan pelanggan, *business recognized*, saluran distribusi, *brand equity*, dan aliansi. Kategorisasi modal relasional sebagai modal pelanggan atau sebagai modal eksternal dapat mengabaikan beberapa elemen penting dari komponen IC ini. Modal relasional adalah pengetahuan yang tertanam dalam hubungan dengan pemangku kepentingan yang mempengaruhi kehidupan organisasi (Do Rosa rio Cabrita dan Vaz, 2005). Ada tiga dimensi kunci untuk modal relasional, yaitu kepercayaan, transparansi dan interaksi parner bisnis.

Henry (2013) modal relasional merupakan salah satu instrumen yang menjadi kunci suatu organisasi dan dapat digunakan untuk menambah nilai, menghasilkan kekayaan dan memperbaiki persepsi. Menurut Henry, dimensi-dimensi yang membangun modal rasional meliputi *stakeholders, customers, knowledge transfer, competition, collaboration, people, external force, internal rivalry*. Hubungan komponen relational capital tersebut ditunjukkan pada gambar 2



Gambar 2 Komponen relational capital

Beberapa studi menunjukkan bahwa *relational capital* berpengaruh pada kinerja operasional perusahaan. Organisasi yang menekankan hubungan strategis akan berfokus pada bagaimana melakukan hubungan dengan pemangku kepentingan perusahaan. Dengan dukungan modal relasional, staf dapat diaktifkan untuk menentukan isu-isu baru untuk perhatian lebih lanjut, memanfaatkan kognitif jaringan, dan menentukan cara yang lebih baik untuk pengambilan dan pelaksanaan tugas. Dengan membangun modal relasional dengan pelanggan atau mitra, perusahaan dapat menemukan cara baru dan yang lebih baik untuk melakukan bisnis dengan cara belajar dari pengalaman dan menjadi lebih. Oleh karena itu, sebuah perusahaan dapat meningkatkan tingkat peningkatan kualitas, pengurangan biaya, daya tanggap, produktivitas dan pengelolaan aset melalui wawasan baru yang berasal dari modal relasionalnya yang kuat. Modal relasional berkaitan dengan sharing dan perolehan pengetahuan dan sejauh mana organisasi memperoleh pengetahuan dari modal relasionalnya bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi di mana pengetahuan atau keahlian yang relevan berada pada mitranya, dan pada kemauan organisasi untuk berbagi pengetahuan (Dyer and Singh, 1998; Yli-Renko et al., 2001). Kale et al. (2000) berpendapat bahwa modal relasional yang kuat antara mitra memfasilitasi pembelajaran jaringan yang lebih besar. Inti dari argumen ini adalah kenyataan bahwa modal relasional mempengaruhi perolehan pengetahuan melalui menanamkan keyakinan bahwa mitra dapat diandalkan dan akan bertindak dengan integritas dalam mentransfer pengetahuan dan pembelajaran secara terbuka dan transparan (Liu et al., 2017).

### **Kinerja Keuangan Berdasarkan Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)**

Menurut Gavrea, Ilies, dan Stegerea (2011), kinerja organisasi telah diidentifikasi sebagai salah satu variabel terpenting dalam penelitian manajemen, namun telah didefinisikan secara berbeda selama bertahun-tahun karena mengandung berbagai makna. Pada tahun 1950-an kinerja organisasi didefinisikan sebagai sistem sosial untuk memenuhi tujuan perusahaan dan mengevaluasi kinerja berdasarkan pada pekerjaan, orang, dan struktur organisasi. Sedangkan dalam akhir tahun 1960-an dan tahun 1970an, kinerja organisasi

didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi lingkungannya untuk mengakses dan menggunakan sumber daya yang terbatas. Selanjutnya, pada tahun 1980-an dan 1990an, kinerja dipandang sebagai organisasi yang mencapai tujuannya (efektivitas) dengan menggunakan sumber daya minimum (efisiensi). Namun, Lebas dan Euske (2006) menggariskan seperangkat definisi untuk menjelaskan konsep kinerja organisasi. Menurut Lebas dan Euske kinerja organisasi merupakan kinerja yang diukur dari sekumpulan indikator keuangan dan non keuangan yang menawarkan informasi mengenai tingkat pencapaian tujuan dan hasil organisasi.

Kaplan dan Norton (1992) berpendapat bahwa ukuran finansial saja tidak dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Langkah-langkah non-keuangan lainnya juga sama pentingnya. Hal ini menyebabkan Kaplan dan Norton mengembangkan BSC, yang mencakup ukuran non finansial lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal dan dimensi pembelajaran dan pertumbuhan untuk melengkapi ukuran keuangan (Kaplan & Norton, 1992).

Kinerja perusahaan merupakan hasil dari proses manajemen yang memberikan manfaat bagi organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja organisasi dapat diukur dengan menggunakan sejumlah kriteria yang meliputi efektivitas, efisiensi, pertumbuhan dan produktivitas (Mandy, 2009). Dalam riset kewirausahaan terdapat kemungkinan menggunakan multi dimensi dalam menilai kinerja perusahaan (Murphy, Trailer, & Hill, 1996).

Menurut Davood dan Morteza (2012) kinerja perusahaan sebagai kemampuan untuk menghasilkan hasil dan tindakan yang dapat diterima. Oleh karena itu, kinerja perusahaan merupakan isu penting dalam kegiatan bisnis yang memerlukan perencanaan dan dedikasi yang dapat ditolerir. Kinerja organisasi dalam lingkungan yang cepat dan berubah membutuhkan pendekatan kewirausahaan. Huse et al (2005) menyatakan bahwa pasar global yang sedang berkembang dan perkembangan teknologi yang pesat membuat tuntutan kuat pada kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya mereka untuk memenuhi permintaan pelanggan. Perusahaan harus fleksibel terhadap dinamika lingkungan yang memungkinkan mereka mampu mengidentifikasi peluang baru (Huse et al 2005).

Efektivitas organisasi dapat diukur dari

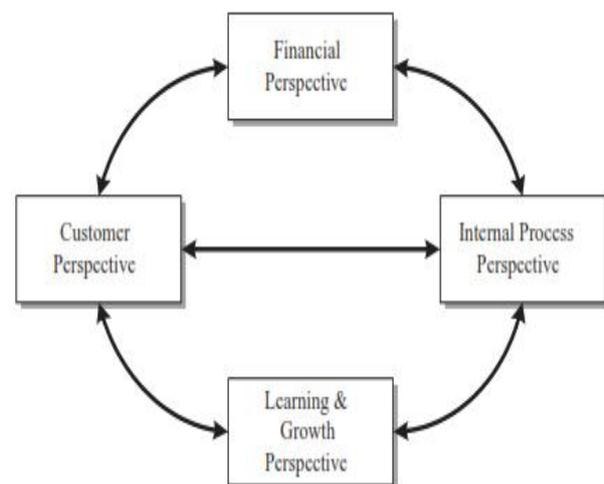
segi ukuran finansial, operasional dan perilaku. Pertama, ukuran keuangan dapat mencakup profitabilitas dan pertumbuhan, yang dapat digunakan dalam menilai kinerja keuangan suatu organisasi. Kedua, kinerja operasional meliputi produktivitas, perolehan sumber daya, dan efisiensi dan respon karyawan terhadap alur kerja serta dukungan kerja dalam organisasi. Ketiga, tindakan efektif perilaku terdiri dari kemampuan beradaptasi, kepuasan dan komunikasi yang baik. Dalam berbagai riset ditemukan bahwa dalam mengukur kinerja perusahaan, biasanya menggunakan dua pengukuran kinerja, yaitu kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Secara umum, kebanyakan ukuran tersebut menggunakan aspek keuangan seperti pendapatan, arus kas, tingkat pengembalian aset dan tingkat pengembalian modal (Lee dan Yu, 2004).

Namun, aspek keuangan diungkapkan oleh beberapa ahli tidaklah cukup untuk menilai gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh (Clark, 1999). Oleh karena itu, penelitian lainnya merekomendasikan untuk menggunakan keduanya, baik aspek keuangan maupun non-keuangan untuk menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Kinerja non-keuangan meliputi pangsa pasar, pertumbuhan perusahaan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, ekuitas sebuah merek (Lumpkin dan Dess, 1996; Clark, 1999). Penerapan BSC sebagai suatu konsep dalam menilai kinerja perusahaan, telah banyak dilakukan oleh beberapa ahli. Hasil penelitian Owusu (2017) menunjukkan bahwa sistem *Business intelligence (BI)* memang memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja internal dan kinerja nasabah bank. Namun, temuan tersebut membuktikan bahwa penerapan sistem BI tidak secara langsung mengarah pada kinerja keuangan bank, namun melalui efek tidak langsung dari pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja internal dan kinerja pelanggan.

Hasil studi Wu dan Chen (2014) menunjukkan bahwa keempat perspektif kinerja BSC telah direalisasikan dengan baik pada tahap asimilasi dan menyimpulkan bahwa *time-lag effect* dan metode pengukuran merupakan faktor penentu utama yang berdampak pada ukuran kinerja TI. Lee et al. (2013) dalam studi mereka berusaha untuk mengevaluasi software-as-a-service (SaaS) menggunakan BSC di UKM Korea. Mereka menemukan bahwa Proses Belajar dan Pertumbuhan, Proses Bisnis Internal, dan Kinerja Pelanggan berpengaruh pada kinerja keuangan.

Selanjutnya, Park dan Rim (2011) dalam studinya menemukan bahwa hubungan kausal antara penerapan RFID dan kinerja organisasi menunjukkan bahwa pembelajaran dan pertumbuhan, proses internal dan Kinerja pelanggan sangat dipengaruhi oleh penerapan RFID. Fang dan Lin (2006) dalam studi menemukan bahwa perspektif inovasi dan pembelajaran, internal, pelanggan dan keuangan sangat dipengaruhi oleh tujuan penerapan ERP. Temuan mereka selanjutnya mengungkapkan bahwa perspektif keuangan BSC telah menutup hubungan dengan perspektif non-keuangan (yaitu pelanggan, internal dan inovasi dan pembelajaran).

BSC pada awalnya dikembangkan oleh Kaplan dan Norton setelah melakukan penelitian ekstensif pada awal tahun 1990. Mereka berpendapat bahwa ukuran keuangan tradisional yang berdasarkan sistem akuntansi, seperti ROI dan ROA, menawarkan gambaran kinerja bisnis yang sempit dan tidak lengkap dan dapat menjadi penghalang dalam penciptaan nilai bisnis masa depan. Oleh karena itu, konsep BSC mengusulkan untuk melengkapi pengukuran keuangan tradisional melalui tiga perspektif tambahan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja (Kaplan dan Norton, 1992). BSC memungkinkan para manajer untuk melihat bisnis dari empat perspektif penting, seperti ditunjukkan pada Gambar 3 yang pada dasarnya menyajikan struktur siklis yang berpengaruh di antara empat perspektif.



**Gambar 3 Konsep Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992)**

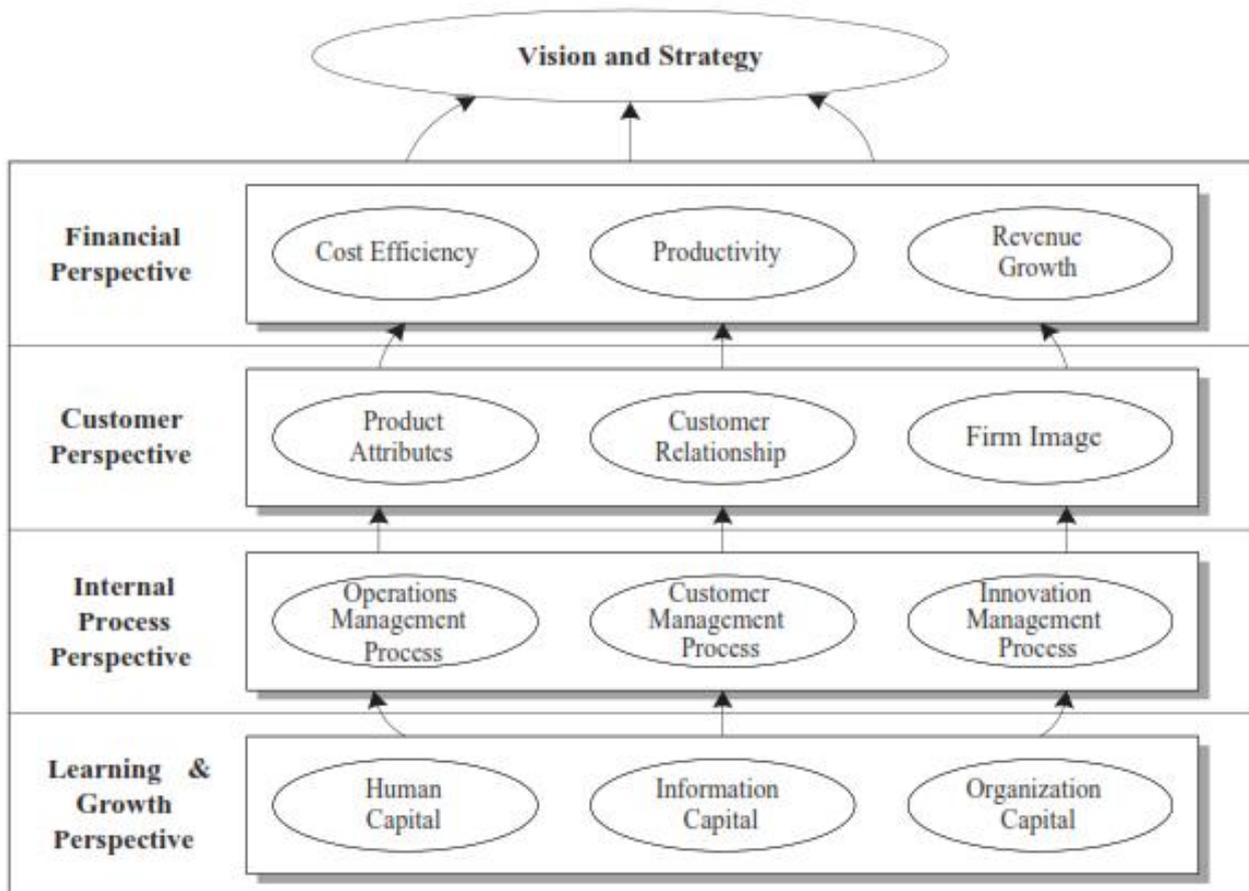
Dalam memberikan informasi eksekutif dari empat perspektif yang berbeda, BSC mempertimbangkan berbagai praktik or-

ganisasi dan sekaligus meminimalkan beban kelebihan informasi dengan membatasi jumlah tindakan yang digunakan. Sejak saat itu, banyak perusahaan telah mengadopsi BSC untuk mengukur kinerja organisasinya. Pengalaman awal perusahaan yang menggunakan scorecard telah menunjukkan bahwa konsep BSC memenuhi beberapa kebutuhan manajerial. *Pertama*, scorecard menyatukan banyak elemen dalam agenda persaingan perusahaan yang tampaknya berbeda, seperti fokus pelanggan, waktu respons, kualitas produk, proses kerja, dan waktu siklus produk baru, dalam satu laporan manajemen tunggal. *Kedua*, scorecard menjaga terhadap sub optimalisasi. Dengan memaksa para eksekutif untuk mempertimbangkan semua tindakan operasional penting secara bersamaan, scorecard memungkinkan untuk memperbaiki pada satu area dengan mengorbankan yang lain. Bahkan tujuan terbaik bisa dicapai dengan cara yang tidak tepat (Kaplan dan Norton, 1992).

Setelah pengalaman awal pada awal periode, banyak perusahaan telah bergerak melampaui visi awalnya karena menggunakan scorecard sebagai sistem manajemen strategis.

Secara orisinalitas, scorecard dapat mengatasi masalah serius dalam penerapan strategi perusahaan, misalnya ketidakmampuan untuk menghubungkan strategi jangka panjang perusahaan dengan tindakan jangka pendeknya. Tanpa pemahaman menyeluruh tentang strategi perusahaan, para eksekutif tidak dapat menciptakan keselarasan dengan empat perspektif dalam scorecard. Kartu skor lebih lanjut menyediakan kerangka kerja baru untuk mengorganisir tujuan strategis ke dalam empat perspektif melalui hubungan sebab-akibat, seperti ditunjukkan pada Gambar 2.7 (Kaplan dan Norton, 2001, 2004).

Kerangka kerja yang ditunjukkan pada gambar 2.7 menggambarkan struktur hirarkis dimana perspektif keuangan di bagian atas dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di bagian bawah. Mencapai kesuksesan finansial mungkin bukan tujuan utama banyak organisasi seperti organisasi nirlaba, maka perusahaan tersebut mendefinisikan ulang urutan struktur hirarki dengan perspektif pelanggan di atas dan perspektif keuangan di masa depan.



Gambar 4 Generic strategy map BSC (Kaplan dan Norton, 2001, 2004).

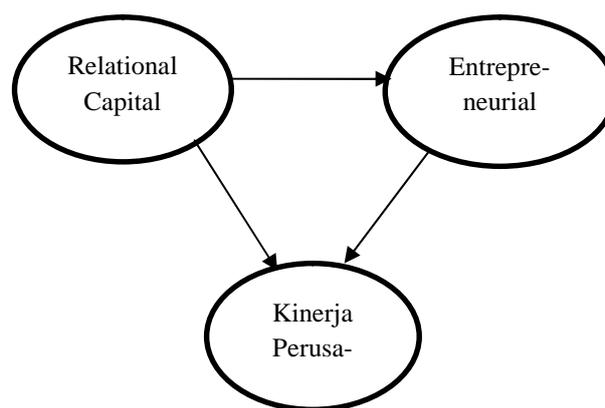
Seperti dijelaskan sebelumnya bahwa Kaplan & Norton (1992) menggunakan empat dimensi *Balanced Scorecard/BSC* untuk menilai kinerja organisasi, yaitu proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), pelanggan (*customer*) dan keuangan (*finance*). Penjelasan keempat perspektif BSC dijelaskan sebagai berikut: *Pertama*, Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Bagaimana perusahaan kita dapat terus meningkatkan dan menciptakan nilai?* (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1992) melanjutkan untuk mengatakan bahwa organisasi harus memonitor kemampuannya untuk meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak nilai bagi pelanggan, dan meningkatkan efisiensi operasi yang digunakan untuk mengevaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat dilakukan oleh organisasi yang bersifat strategis melalui memprioritaskan pada isu utama untuk menciptakan lingkungan yang mendukung perubahan, inovasi, dan pertumbuhan organisasi untuk mencapai visinya (Kaplan & Norton, 2001). *Kedua*, proses bisnis internal (*internal business process*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Apa yang membuat perusahaan kita unggul?* (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1992) mengatakan bahwa organisasi harus menentukan proses dan kompetensi yang paling penting, dan menentukan ukuran, seperti waktu siklus, kualitas, keterampilan karyawan, dan produktivitas. Untuk mengetahui kondisi tersebut, maka digunakan perspektif proses bisnis internal. Hal ini dilakukan untuk menciptakan kepuasan pelanggan dan pemegang saham (Kaplan & Norton, 2001). Kaplan dan Norton (2004) selanjutnya berpendapat bahwa proses internal menciptakan dan memberikan proposisi nilai bagi pelanggan dan keuangan. *Ketiga*, Pelanggan (*customer*): Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Bagaimana pelanggan melihat perusahaan kami?* (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa masalah pelanggan terbagi dalam empat kategori utama yaitu *lead time*, kualitas, kinerja dan layanan, dan biaya yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan dan organisasi harus berusaha untuk mematuhi untuk mempertahankan pelanggan lama serta menarik yang baru. Mereka menjelaskan lebih lanjut bahwa *Lead time* men-

gukur waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggannya. *Kualitas* mengukur tingkat cacat produk yang masuk sebagaimana dirasakan dan diukur oleh pelanggan. Kinerja dan layanan mengukur bagaimana produk atau layanan perusahaan berkontribusi untuk menciptakan nilai bagi pelanggannya (Kaplan & Norton, 1992).

*Keuangan (finance)*: Perspektif ini berusaha menjawab pertanyaan kunci: *Bagaimana perusahaan kita dijalankan oleh para pemegang sahamnya?* (Kaplan & Norton, 1992). Kaplan dan Norton (1992) menjelaskan bahwa organisasi harus mengukur arus kas, pertumbuhan penjualan triwulanan, laba operasi berdasarkan divisi, dan meningkatkan pangsa pasar menurut segmen dan imbal hasil ekuitas yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan. Hal ini dilakukan oleh organisasi yang strategis untuk pertumbuhan, profitabilitas, dan risiko yang dilihat dari perspektif pemegang saham dan selanjutnya menjelaskan bahwa perusahaan meningkatkan nilai ekonomi melalui pertumbuhan dan produktivitas pendapatan (Kaplan & Norton, 2001).

### Hubungan Relational Capital, Entrepreneurial Orientation dengan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan penjelasan sebelumnya mengenai konsep RC, EO dan kinerja perusahaan, maka model konstruksi hubungan ketiga variabel tersebut ditunjukkan pada gambar 5 berikut ini:



Gambar 5 Model Konstruksi Hubungan Konsep RC, EO dan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan model konstruksi tersebut, maka dapat dibuat hubungan kausalitas pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variable intervening sebab hubungan kausalitas tersebut meliputi RC se-

bagai variabel independen yang memiliki dimensi pemasok, pesaing, pelanggan, pemerintah, rekanbisnis. EO merupakan variabel intervening yang memiliki lima dimensi penting, yaitu inovasi, risk-taking, dan pro-aktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan variabel dependen yang dimensinya menggunakan konsep BSC, yaitu proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), pelanggan (*customer*) dan keuangan (*finance*).

## KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

### Kesimpulan

Berdasarkan uraian tentang hubungan Relational Capital, Entrepreneurial Orientation, dan kinerja perusahaan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa EO merupakan strategi perusahaan yang berorientasi pada inovasi dan pertumbuhan melalui kapasitas yang dimiliki perusahaan dalam pengambilan risiko yang relevan. Para ahli sepakat bahwa EO memuat lima dimensi penting, yaitu inovasi, risk-taking, dan pro-aktif, otonomi, dan kompetitif agresivitas. Kelima dimensi EO ini diakui dapat membentuk multi dimensi dari EO yang dalam penerapannya dapat dikombinasikan secara berbeda. RC menggambarkan hubungan perusahaan dengan para *stakeholder* kerjasama yang dapat memberikan keuntungan bagi kedua pihak, sehingga dapat meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan. Dimensi *Relational Capital* meliputi pemasok, pesaing, pelanggan, pemerintah, rekan bisnis.

### Rekomendasi/Saran

Artikel ini merupakan penelitian konseptual yang hanya memberikan model konstruksi hubungan Relational Capital, Entrepreneurial Orientation, dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya penelitian berikutnya yang dapat mengembangkan model konstruksi ini dengan melakukan penelitian secara empiris.

## DAFTAR PUSTAKA

Ambad & Wahab 2016. The relationship between corporate entrepreneurship and firm performance: evidence from Malaysian large companies. *International Journal of Business and Society*. Vol. 17 No. 2, 2016, 259-280

Aris, A. & Bughin, J. 2005. *Managing Media Companies: Harnessing Creative*

Value. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.

Arshad et al. 2014. The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 130 (2014) 46 – 53

Baker T, Pollock TG. 2007. Making the marriage work: the benefits of strategy's takeover of entrepreneurship for strategic organization. *Strategic Organization* 5(3): 297–312.

Bezhani, I. 2010. "Intellectual capital reporting at UK universities", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11 No. 2, pp. 179-207.

Bontis, N. 1998. Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision* 36/2 [1998] 63–76 © MCB University Press [ISSN 0025-1747]

Brownhilder. 2016. Examining the Moderating Effect of Environmental Hostility on the Entrepreneurial Orientation Performance Relationship, *Journal of Economics and Behavioral Studies* (ISSN: 2220-6140), Vol. 8, No. 6, pp. 6-18, December 2016

Business Performance Measurement: Theory and Practice, 65–79

Carree, M. A., & Thurik, A. R. 2000. The impact of entrepreneurship on economic growth. In D. B. Audretsch & Z. J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship* (pp. 437-471). Boston: Kluwer Academic Publishers.

Clark, B. H. 1999. Marketing Performance Measure: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15: 711-732.

Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006(a). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. Baylor University. 1042-2587.

Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. 2006(b). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation Sales Growth Rate Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 57-81.

Das, S., Sen, P.K., Sengupta. 2003. Strategic alliances; Valuable way to manage intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 4(1), pp. 10-19.

Datta SK, De T. 2017. Role of Relational Capital and Firm Performance: Analysis

- of a Cluster of Bell-metal Enterprises in a Rural Region in West Bengal, India. *J Entrepren Organiz Manag* 6: 204. doi: 10.4172/2169-026X.1000204
- Davood, G. & Morteza, M. 2012. Knowledge Management capabilities and SMEs organisational performance. *Journal of Chinese Entrepreneurship*, 4 (1), 35-49.
- Do Rosa rio Cabrita, M. dan Vaz, J.L. 2005. Intellectual capital and value creation: evidence from the Portuguese banking industry”, *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 11-20.
- Dyer, J.H. and Singh, H. 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage”, *Academy of Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 660-79.
- Dzinkowski, R. 2000. The measurement and management of Intellectual Capital: an introduction. *Management Accounting (UK)*, February, Vol. 78, No. 2, pp. 32-36
- Edvinsson L, Malone MS. 1999. El capital intelectual. *Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Faccin et.al. 2017. Interorganisational social capital and innovation: a multipl case study in wine producers networks in Serra Gaúcha. *RAI Revistade Administração e Inovação* 14(2017)52–66. <http://www.revistas.usp.br/rai>
- Gavrea, C., Iliés, L., & Stegorean, R. 2011. Determinants of organizational performance: The case of Romania. *Management & Marketing*, 6, 285–300.
- Guthrie, J., Ricceri, F. and Dumay, J. 2012. Reflections and projections: a decade of intellectual capital accounting research. *British Accounting Review*, Vol. 44 No. 2, pp. 68-92.
- Guzman at el. 2017. Entrepreneurial Orientation and Growth in Mexican Small Business. *Journal of Management and Sustainability*; Vol. 7, No. 1; 2017 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733
- Hamel, G. 2000. *Leading the Revolution*. Harvard Univ. Press, Cambridge, MA.
- Henry, L. 2013. Intellectual capital in a recession: evidence from UK SMEs. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 14 No. 1, 2013 pp. 84-101
- Hitt, M. A., & Reed, T. S. (2000). Entrepreneurship in the new competitive landscape. In G. D. Meyer & K. A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as Strategy* (pp. 23-48). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huse, M. Neubaum, D. O. dan Gabrielsson, J. 2005. Corporate Innovation and Competitive Environment, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313-333
- Ireland, D.R. Covin, J. G. and Kuratko, D. F. 2009. Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy, *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(1), 19-46
- Jamshidinaid. 2014. Relationship between social capital and organizational entrepreneurship (casestudy: islamic azad university of kermanshah) [www.arpapress.com/Volumes/Vol21Issue2/IJRRAS\\_21\\_2\\_01.pdf](http://www.arpapress.com/Volumes/Vol21Issue2/IJRRAS_21_2_01.pdf).
- Kalkan. 2014. The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150 (2014) 700 – 707
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I, 15, 87–104.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 1992. The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harv. Bus. Rev.* 70 (1), 71–79.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2004. The strategy map: guide to aligning intangible assets. *Strategy. Leadership.* 32 (5), 10–17.
- Kraus dan Kauranen. 2009. Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 4, Issue 1, 2009.
- Lebas, M. J., & Euske, K. 2006. A conceptual and operational delineation of performance.
- Lee, S., Park, S. B., & Lim, G. G. 2013. Using balanced scorecards for the evaluation of “Software-as-a-service”. *Information & Management*, 50, 553–561. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.07.006>
- Leif Edvinsson. 2013. IC 21: Reflections from 21 years of IC practice and theory, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 14 Iss 1 pp. 163 – 172
- Littunen, H. and Virtanen, M. 2006. Differentiating growing ventures from non growthfirms. *International Entrepreneurship and Management*

- Journal, Vol. 2 No. 1: pp. 93109.
- Liu et al. 2017. Clarifying the effect of organization learning on service innovation: the mediating role of intellectual capital, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI:10.1080/09585192.2017.1396550
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 21(1), 135-72
- Lumpkin, G. T. and Dess, G. G. 2001. linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle. *journal of business venturing* 16, 429+451 2001 @elsevier science inc.
- Mandy, M.K. 2009. The Relationship between Innovativeness and the Performance of small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector. *International Journal of Management and Innovation*, 1 (2), 1-14.
- Mason. 2015. Understanding The Impact of Entrepreneurial Orientation on Smes' Performance. The Role of The Financing Structure . *Procedia Economics and Finance* 23 ( 2015 ) 1649 – 1661
- Miller, D. 1983. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770-791. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Murphy, G., Trailer, J., & Hill, R. 1996. Measuring performance in entrepreneurship research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15–23.
- Okapor, 2012, Intangible Relational Capital and the Success of Entrepreneurship Firms in Nigeria: A Second Look. *Journal of Economics and Sustainable Development*. ISSN 2222-1700 (Paper) ISSN 2222-2855 (Online) Vol.3, No.14, 2012
- Owusu. 2017. Business intelligence systems and bank performance in Ghana: The balanced scorecard approach. *Cogent Business & Management* (2017), 4: 1364056 <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1364056>
- Rauch et al., 2009. Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Baylor University* DOI: 10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. & Frese, M. 2009. Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment and past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33, 761-787.
- Shehu, AM d& Mahmood, R. 2014. The Mediating Effect of Organizational Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. Vol 5 No 23 November 2014
- Stewart, T.A. (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth Of Organizations*, Doubleday/Currency: New York.
- Subramaniam dan Youndt 2005. the influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal* 2005, Vol. 48, No. 3, 450–463.
- Tambunan, Tulus;. 2009. Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 3, 25-58.
- Tovstiga, G. and Tulugurova, E. 2009. Intellectual capital practices: a four-region comparative study”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 10 No. 1, p. 70.
- Uziene. 2015. Open Innovation, Knowledge Flows and Intellectual Capital. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 213 ( 2015 ) 1057 – 1062
- Wiklund, J & dean shepherd, 2003. knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses .*Strategic Management Journal*. *Strat. Mgmt. J.*, 24: 1307–1314 (2003)
- Wiklund, J., and Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach, *Journal of Business Venturing*, 20:71-91.
- Wu, I. L., & Chen, J. L. 2014. A stage-based diffusion of IT innovation and the BSC performance impact: A moderator of technology-organization-environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 76–90. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2014.06.015>
- Zahra SA, Nielsen AP, Bogner WC. 2000. Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23: 169– 189.