

SKRIPSI

PENGARUH *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP* DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL (STUDI KASUS TAULAN COMMUNITY)

AMELIA NURKASIH



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2022**

SKRIPSI

PENGARUH *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP* DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL (STUDI KASUS TAULAN COMMUNITY)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

AMELIA NURKASIH

A021181313

kepada



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2022

SKRIPSI

PENGARUH *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP* DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL (STUDI KASUS TAULAN COMMUNITY)

disusun dan diajukan oleh

AMELIA NURKASIH

A021181313

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

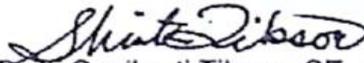
Makassar, 21 Juli 2022

Pembimbing I



Dr. Jusni, SE., M.Si
NIP. 196101051990021002

Pembimbing II



Shinta Dewi Sugiharti Tikson, SE., M.Mgt
NIP. 198105302009122003



Ketua Departemen Manajemen FEB UNHAS

Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 196204051987022001

SKRIPSI

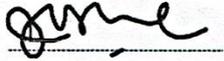
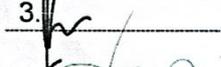
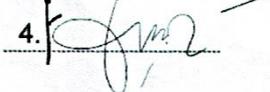
PENGARUH *STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP* DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL (STUDI KASUS TAULAN COMMUNITY)

disusun dan diajukan oleh

AMELIA NURKASIH
A021181313

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal 4 Agustus 2022 dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,
Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. H. Jusni, S.E., M.Si	Ketua	
2.	Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt	Sekretaris	
3.	Prof. Dr. Indrianty Sudirman, S.E., M.Si, CRMP., CRGP	Anggota	3. 
4.	Abdullah Sanusi, S.E., MBA., Ph.D	Anggota	4. 



Prof. Dra. Dian A.S Parawansa M.Si., Ph.D., CWM
NIP. 196204051987022001

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Amelia Nurkasih
NIM : A021181313
Jurusan : Manajemen

dengan ini menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**Pengaruh *Strategic Entrepreneurship* dan Pengembangan Individu
terhadap Keunggulan Bersaing pada Organisasi Kewirausahaan
Sosial (Studi Kasus Taulan Community)**

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Makassar, 22 Juni 2022

Yang membuat pernyataan,



Amelia Nurkasih

PRAKATA

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas berkah dan karunia-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini. Peneliti sadari skripsi ini tidak akan selesai tanpa doa, dukungan dan dorongan dari berbagai pihak. Adapun dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin,
2. Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A selaku Rektor Universitas Hasanuddin masa jabatan 2018 – 2022, atau selama periode perkuliahan peneliti.
3. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
4. Prof. Dra. Hj. Dian A.S Parawansa M.Si.,Ph.D., CWM selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Hasanuddin
5. Bapak Dr. H. Jusni, S.E., M.Si dan Ibu Shinta Dewi Sugiharti Tikson, S.E., M.Mgt selaku dosen pembimbing 1 dan 2 atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi dan segala bentuk bantuan moral selama pengerjaan penelitian dan skripsi ini.
6. Prof. Dr. Indrianty Sudirman, S.E., M.Si, CRMP., CRGP dan Bapak Abdullah Sanusi, S.E., MBA., Ph.D selaku penguji dalam seminar proposal dan seminar hasil ujian akhir skripsi yang telah memberikan banyak saran untuk memperdalam hasil penelitian
7. Dr. Hj. Andi Ratna Sari Dewi, S.E., M.Si., WPPE., WMI., CRA., CBOA selaku dosen penasihat akademik beserta para dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis UNHAS atas ilmu yang diberikan selama masa perkuliahan
8. Untuk keluarga minyak ikan alias Tunghai Family yaitu Mama dan Daeng, terima kasih untuk selalu mendukung dan mendoakan anak bungsu ini segera jadi Sarjana. Dibalik segala canda riang tawa yang masuk akal hingga tidak masuk akal dan perjuangan sepertiga malam, terima kasih selalu ada. Terima kasih untuk selalu menjadi alasan merubah hidup terus lebih baik.
9. Tiara Taufiq dan Andi Annisa TR selaku Co-Founder, Executive Director dan Vice Executive Director TAULAN Community yang telah memberikan izin peneliti untuk melakukan penelitian di organisasi beliau.

10. Teman – teman TAULAN dari divisi Business Operations, Marketing, Community Development dan Partnership and Events atas kesediaannya memberikan bantuan data selama penelitian skripsi ini berlangsung.
11. Mirna, Kirana, Shinta dan Adiyah; yang menjadi sahabat seperjuangan dari awal kuliah sampai selesai. Terima kasih sudah menjadi orang – orang yang selalu membantu Amel dalam berbagai situasi, semoga selalu bersama dalam kondisi apapun.
12. Teman – teman Manajemen dan FEB 2018 yang mohon maaf tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih juga sudah senantiasa saling menolong selama masa perkuliahan. Semoga kebaikan terus mengiringi kalian.
13. Sahabat terdekat dari segala penjuru yang sama – sama berjuang akan mimpi masing - masing (*you know who you are*); terima kasih selalu mendukung Amel terutama secara moral. Semoga persahabatan ini tidak lekang oleh waktu.
14. Civitas akademika UNHAS yang pernah melibatkan Amel dalam organisasi, acara dan membantu pengurusan skripsi ini hingga selesai
15. Berbagai pihak di BPK RI Perwakilan Sulawesi Selatan dan Bank Indonesia KPw-DN Sulawesi Selatan, yang memberikan Amel ruang untuk mengerjakan skripsi di sela waktu magang, memberikan Amel izin setiap bimbingan dan mengurus keperluan dan kesempatan untuk membiayai segala keperluan yang berkaitan (karena dikasih gaji oleh BINS hehe).
16. Semua pihak yang telah berkontribusi dalam penelitian ini, baik sebagai pengarang literatur, penyedia fasilitas penelitian dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
17. Terakhir, untuk diriku sendiri yang 4 tahun lalu hanya anak SMK biasa yang tidak pernah bercita - cita bisa kuliah dan menyandang gelar sarjana ekonomi. Ingatlah Amel, bahwa dirimu pernah berjuang sebesar dan sekeras itu selama kuliah. Ingatlah bahwa akhirnya dengan kuliah dan skripsi ini, kamu menemukan dirimu sendiri utamanya dalam perjalanan akan mencari karir di masa depan. Ingatlah bahwa perjuanganmu telah membentukmu hari ini. Ingatlah bahwa ini bukan ucapan terima kasih kepadamu yang pertama atau terakhir, percayalah masih akan ada dan selalu ada. Untuk Amel, yang selalu percaya pada dirinya sendiri.

Makassar, 14 Agustus 2022

Penulis

ABSTRAK

Organisasi kewirausahaan sosial merupakan salah satu jenis kegiatan kewirausahaan yang berorientasi utama pada kesejahteraan masyarakat dan misi sosial yang ingin diwujudkan. Sebagai suatu bisnis, kewirausahaan sosial perlu meraih keunggulan bersaing baik pada bisnis yang sejenis maupun bisnis lainnya sebagai kompetitor utama. Hal ini dapat dicapai ketika usaha sosial memiliki sumber daya manusia dengan kesadaran utama perilaku mencari peluang dan perilaku mencari keuntungan atau dikenal sebagai dimensi utama pada *strategic entrepreneurship*. Selain itu, dalam menghadapi perubahan kondisi bisnis, organisasi perlu memberikan ruang bagi anggotanya untuk terus belajar melalui pengembangan individu baik dari segi kesempatan maupun fasilitas yang telah disediakan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *strategic entrepreneurship* dan pengembangan individu terhadap keunggulan bersaing pada organisasi kewirausahaan sosial. Populasi dalam penelitian ini adalah sumber daya manusia di TAULAN Community, sebuah usaha sosial yang bergerak di bidang industri kreatif; yang berjumlah 35 dan menggunakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Analisis regresi berganda digunakan dalam penelitian ini dengan bantuan software IBM SPSS Versi 28.1. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *strategic entrepreneurship* tidak berpengaruh signifikan terhadap usaha TAULAN Community dalam meraih keunggulan bersaing, dan sebaliknya pengembangan individu berpengaruh secara signifikan pada keunggulan bersaing di organisasi kewirausahaan sosial.

Kata kunci: kewirausahaan sosial, keunggulan bersaing

ABSTRACT

Social entrepreneurship organization is one type of entrepreneurial activity that is primarily oriented to the welfare of the community and the social mission to be realized. As a business, social entrepreneurship needs to gain a competitive advantage both in similar businesses and other businesses as the main competitors. This can be achieved when social enterprises have human resources who are primarily aware of opportunity-seeking behavior and profit-seeking behavior or what is known as the main dimension of strategic entrepreneurship. In addition, in the face of changing business conditions, organizations need to provide space for their members to continue learning through individual development, both in terms of opportunities and facilities provided. This study aims to determine the effect of strategic entrepreneurship and individual development on competitive advantage in social entrepreneurship organizations. The population in this study are human resources in TAULAN Community, a social enterprise engaged in the creative industry; which amounted to 35 and used saturated sampling. Methods of collecting data with a questionnaire. Multiple regression analysis was used in this study with the help of IBM SPSS Version 28.1 software. The results in this study indicate that strategic entrepreneurship has no significant effect on TAULAN Community's efforts to achieve competitive advantage, and conversely individual development has a significant effect on competitive advantage in social entrepreneurship organizations.

Keywords: social entrepreneurship, competitive advantage

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Kegunaan Penelitian.....	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	16
1.6 Sistematika Penulisan	16
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	18
2.1 Landasan Teori	18
2.1.1 Manajemen Strategi dan Kewirausahaan (<i>Entrepreneurship</i>)	18
2.1.1.1 Strategic Entrepreneurship.....	20
2.1.1.1.1 Indikator <i>Strategic Entrepreneurship</i> dalam Organisasi	21
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia	24
2.1.2.1 Pengembangan Individu.....	24
2.1.2.1.1 Indikator Pengembangan Individu dalam Organisasi	25
2.1.3 Keunggulan Bersaing.....	27
2.1.3.1 Indikator Keunggulan Bersaing dalam Organisasi	28
2.1.4 Hubungan <i>Strategic Entrepreneurship</i> dengan Keunggulan Bersaing	30

2.1.5 Hubungan Pengembangan Individu dengan Keunggulan Bersaing....	32
2.1.6 Kewirausahaan Sosial	33
2.1.6.1 Tujuan Kewirausahaan Sosial	34
2.1.7 Penerapan <i>Strategic Entrepreneurship</i> di Kewirausahaan Sosial.....	35
2.1.8 Penerapan Pengembangan Individu di Kewirausahaan Sosial	36
2.1.9 Penerapan Keunggulan Bersaing di Kewirausahaan Sosial	37
2.2 Penelitian Terdahulu	39
2.3 Hipotesis Penelitian.....	47
2.3.1 Pengaruh <i>Strategic Entrepreneurship</i> terhadap Keunggulan Bersaing	47
2.3.2 Pengaruh Pengembangan Individu terhadap Keunggulan Bersaing ..	49
2.3.3 Pengaruh Pengembangan Individu Lebih Dominan Terhadap Keunggulan Bersaing	51
2.4 Kerangka Pikir.....	53
2.5 Hipotesis Penelitian.....	18
BAB III METODE PENELITIAN.....	55
3.1 Rancangan Penelitian	55
3.2 Lokasi Penelitian	56
3.3 Populasi dan Sampel	56
3.3.1 Populasi.....	56
3.3.2 Sampel	56
3.4 Jenis dan Sumber Data	57
3.4.1 Data Primer.....	57
3.4.2 Data Sekunder.....	57
3.5 Teknik Pengumpulan Data	58
3.5.1 Kuesioner (Questionnaire)	58
3.5.2 Studi Kepustakaan (<i>Library Research</i>).....	59
3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	59

3.7 Analisis Deskriptif	62
3.8 Instrumen Penelitian.....	62
3.8.1 Uji Validitas (<i>Validity</i>)	62
3.8.2 Uji Reliabilitas (<i>Reliability</i>).....	63
3.9 Analisis Data	65
3.9.1 Uji Asumsi Klasik	65
3.9.1.1 Uji Normalitas.....	65
3.9.1.2 Uji Heterokedastisitas.....	66
3.9.1.3 Uji Linearitas	66
3.9.1.4 Uji Multikolinearitas	67
3.9.2 Analisis Regresi Linier Berganda	68
3.9.3 Koefisien Korelasi	68
3.9.4 Koefisien Determinasi	70
3.10 Uji Hipotesis	70
3.10.1 Uji t	70
3.10.2 Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif.....	71
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	72
4.1 Gambaran Umum.....	72
4.2 Analisis Karakteristik Responden	74
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi di TAULAN	74
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Posisi di TAULAN.....	75
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tahun Bergabung di TAULAN.....	77
4.3 Analisis Deskriptif	78
4.3.1 Penentuan Range.....	78
4.3.2 Deskripsi Variabel dan Perhitungan Skor Variabel.....	78
4.3.2.1 Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Strategic Entrepreneurship (X1).....	79

4.3.2.2 Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Individu (X2).....	82
4.3.2.3 Deskripsi Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Bersaing (Y)	86
4.4 Hasil Pengukuran Instrumen Penelitian.....	89
4.4.1 Hasil Uji Validitas	89
4.4.2 Hasil Uji Reliabilitas	97
4.5 Hasil Analisis Data	98
4.5.1 Hasil Uji Asumsi Klasik	98
4.5.1.1 Hasil Uji Normalitas	98
4.5.1.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	99
4.5.1.3 Hasil Uji Linearitas.....	100
4.5.1.4 Hasil Uji Multikolinearitas.....	101
4.6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	102
4.7 Hasil Koefisien Korelasi.....	103
4.8 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	104
4.9 Hasil Uji Hipotesis	104
4.9.1 Hasil Uji t	104
4.9.2 Hasil Sumbangan Efektif dan Sumbangan Relatif.....	106
4.10 Pembahasan Hasil Penelitian.....	108
4.10.1 Pengaruh <i>Strategic Entrepreneurship</i> (X1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y) pada Organisasi Kewirausahaan Sosial (Studi Kasus TAULAN Community)	108
4.10.2 Pengaruh Pengembangan Individu (X2) terhadap Keunggulan Bersaing (Y) pada Organisasi Kewirausahaan Sosial (Studi Kasus TAULAN Community)	112

4.10.3 Pengaruh Pengembangan Individu (X2) lebih dominan daripada pengaruh <i>Strategic Entrepreneurship</i> (X1) terhadap Keunggulan Bersaing (Y) pada Organisasi Kewirausahaan Sosial (Studi Kasus TAULAN Community)	115
BAB V PENUTUP	117
5.1 Kesimpulan	117
5.2 Saran	118
DAFTAR PUSTAKA.....	120
LAMPIRAN	126

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 <i>Competency Training</i> SDM TAULAN Community	10
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	39
Tabel 4.1 Karakteristik Responden berdasarkan Divisi di TAULAN	74
Tabel 4.2 Karakteristik Responden berdasarkan Posisi di TAULAN	75
Tabel 4.3 Karakteristik Responden berdasarkan Tahun Bergabung di TAULAN....	77
Tabel 4.4 Tanggapan Responden pada Variabel Strategic Entrepreneurship (X1)	79
Tabel 4.5 Tanggapan Responden pada Variabel Pengembangan Individu (X2)	82
Tabel 4.6 Tanggapan Responden pada Variabel Keunggulan Bersaing (Y).....	86
Tabel 4.7 Uji Validitas	90
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas	97
Tabel 4.9 Uji Normalitas.....	98
Tabel 4.10 Uji Heterokedastisitas	99
Tabel 4.11 Uji Linearitas X1 + Y	100
Tabel 4.12 Uji Linearitas X2 + Y	100
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas	101
Tabel 4.14 Analisis Regresi Berganda	102
Tabel 4.15 Koefisien Korelasi	103
Tabel 4.16 Koefisien Determinasi	104
Tabel 4.17 Uji t	105
Tabel 4.18 Ringkasan hasil korelasi dan analisis regresi berganda	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	53
--------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bisnis merupakan kegiatan ekonomi yang secara umum telah dipahami sebagai usaha untuk menghasilkan barang dan jasa dengan tujuan mencari keuntungan melalui produk yang dijual. Selain itu, bisnis merupakan salah satu langkah yang ditempuh oleh negara untuk membuka lapangan pekerjaan bagi masyarakat sehubungan dengan kebutuhan sumber daya manusia untuk menjalankan bisnis tersebut (Ebert & Griffin, 2020). Kapasitas bisnis untuk terus berkembang atau menjadi bisnis yang berkelanjutan perlu memperhatikan faktor daya saing yang didukung oleh negara melalui dorongan kewirausahaan atau pencarian peluang sebagai kinerja utama yang membentuk bisnis itu sendiri (Tavignot, 2016).

Pemanfaatan peluang ini dilakukan oleh pendiri bisnis atau para pelaku usaha yang melakukan kegiatan kewirausahaan yaitu proses mencari peluang bisnis dalam berbagai resiko. Pelaku usaha yang terlibat dalam kewirausahaan tidak hanya berfokus pada pendiri atau pimpinan utama melainkan seluruh sumber daya manusia yang terlibat dengan tujuan yang sama, yaitu memajukan kinerja organisasi untuk meraih keunggulan bersaing dengan melihat peluang dari kondisi di lingkungan terdekat kemudian dilaksanakan sebagai usaha yang mempertimbangkan keuntungan.

Keunggulan bersaing dalam bisnis di suatu negara diukur melalui penelitian dalam ruang lingkup wilayah. Menurut survei World Competitiveness Yearbook tahun 2021, daya saing Indonesia dalam bisnis berada pada peringkat 37 dari total

64 negara di seluruh dunia. Hasil penilaian peringkat tersebut didasarkan pada analisis data-data kinerja perekonomian Indonesia sampai dengan tahun 2020. serta penilaian para pelaku usaha terkait persepsi kondisi lingkungan bisnis yang dihadapi yaitu faktor kekuatan efisiensi bisnis pada pertumbuhan angkatan kerja, remunerasi profesional dan akses pada layanan keuangan (Saputra, 2021).

Menurut Kleiman (2012), untuk menjadi bisnis yang sukses, setiap kegiatan usaha perlu meraih keunggulan bersaing yaitu posisi ketika menjadi pemenang dalam kompetisi pasar atau meraih keuntungan lebih banyak dan lebih besar dibandingkan pesaing serupa. Bisnis dapat meraih keunggulan bersaing melalui dua cara, yaitu (1) strategi keunggulan harga, bisnis harus mampu memberikan pelayanan atau produk yang sama dengan kompetitor tetapi menekan biaya produksinya menjadi lebih rendah, dan (2) strategi diferensiasi produk, bisnis menawarkan produk yang lebih diminati oleh konsumen atau berbeda dengan penawaran kompetitor lainnya. Kedua strategi ini dapat diraih melalui praktik manajemen sumber daya manusia berdasarkan model HRM Harvard yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia harus terlibat dalam seluruh keputusan dan tindakan manajemen yang akan mempengaruhi hubungan organisasi dengan pihak internal dan eksternal (Armstrong, 2021).

Hasil survei International Business Report oleh Grant Thornton International pada tahun 2021 menunjukkan bahwa 68% pelaku bisnis di Indonesia telah dan mulai mengembangkan strategi keberlanjutan untuk diterapkan ke dalam bisnis dengan memperhatikan tujuan meraih keunggulan kompetitif melalui aspek lingkungan, sosial dan peran pemerintah. 42% pelaku bisnis tersebut menekankan bahwa kepentingan strategi keberlanjutan untuk meraih keunggulan bersaing adalah dengan kemampuan meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya produksi (Fajrian, 2021). Maka dapat diketahui bahwa keunggulan bersaing

dari bisnis dibentuk dan diraih oleh sumber daya manusia yang kompeten untuk turut serta terlibat dalam keputusan organisasi.

Gupta (2020) menjelaskan bahwa inovasi yang diciptakan pada strategi bisnis telah menciptakan tekanan baru untuk memfokuskan kembali pekerjaan, peran dan prioritas terhadap pengembangan sumber daya manusia. Sebagai aspek yang paling rumit dalam organisasi, pemahaman perilaku sumber daya manusia sangat penting karena para SDM tersebut yang menjadi lini terdepan bisnis ketika berhadapan dengan pihak eksternal perusahaan. Organisasi tentu membutuhkan SDM yang mampu memahami strategi perusahaan dan arti keberhasilannya ditujukan sebagai kemajuan kinerja organisasi yang terus diperbaiki untuk menjadi bisnis yang berkelanjutan. SDM menjadi pihak utama yang perlu dikembangkan organisasi dengan tujuan utama meraih keunggulan bersaing dan kinerja organisasi yang lebih baik.

Terdapat dua cara yang dapat dilakukan organisasi untuk meraih keunggulan bersaingnya melalui sumber daya manusia. Pertama, organisasi dapat menerapkan kewirausahaan strategis atau *strategic entrepreneurship*, yaitu gabungan disiplin ilmu dari manajemen strategi dan kewirausahaan yang berfokus pada penciptaan nilai dan penciptaan kekayaan melalui perilaku mencari keuntungan dan perilaku mencari peluang (Klein, et al., 2012). Studi yang dilakukan oleh Kearney (2020) menyatakan bahwa modal manusia merupakan asal mula perilaku kewirausahaan strategis dan memiliki pengetahuan untuk mengidentifikasi, memanfaatkan peluang, mencapai daya saing, menciptakan nilai dan menghasilkan kekayaan untuk menjadi pendorong fundamental keberhasilan wirausaha.

Tantangan yang dihadapi oleh organisasi saat ini adalah menyediakan ruang untuk kompetensi kreatif dari sumber daya manusianya dan memungkinkan

mereka sebagai individu yang memiliki kekuatan untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki. Hasil studi tersebut turut serta mengungkapkan bahwa manusia lebih mungkin untuk dikaitkan secara langsung dengan kemampuan kewirausahaan yang kuat karena kompleksitas yang dimiliki secara sosial dan lebih sulit ditiru oleh saingan. Organisasi akan memiliki visi yang jelas bahwa kepentingan bisnis termasuk dalam mengembangkan kemampuan kewirausahaan SDM dengan memfasilitasi upaya individu untuk lebih lincah, berpikir kreatif dan terampil dalam mengelola sumber daya secara strategis; hal tersebut merupakan langkah yang ditempuh organisasi untuk meningkatkan kinerja dari segi produktivitas sumber daya manusianya yang berkualitas.

Cara kedua dalam pemanfaatan sumber daya manusia untuk meraih keunggulan bersaing organisasi adalah melakukan pengembangan individu melalui berbagai aspek pada manajemen sumber daya manusia. Menurut Robbins dan Coulter (2021), organisasi akan terus menghadapi perubahan lingkungan yang semakin cepat dan salah satu cara untuk meraih keunggulan bersaing adalah dengan beradaptasi. Semakin berkembangnya zaman, maka semakin berkembang pula kemampuan beradaptasi yang dibutuhkan oleh para SDM organisasi. Orientasi bisnis yang mencari keuntungan harus mendukung rasa nyaman karyawan dalam menyesuaikan diri terutama berkomitmen untuk terus memperbarui keterampilan mereka melalui *lifelong learning*.

Sebagai sumber peningkatan keunggulan bersaing yang paling signifikan, pemberian pengembangan individu tidak hanya mengembangkan karir dari setiap karyawan. Tetapi kemampuan yang dimiliki akan semakin diperkaya baik dari segi kuantitas maupun kualitas yang berdampak pada kinerja organisasi. Dalam strategi manajemen sumber daya manusia, pengembangan individu yang diberikan bermaksud untuk memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan

berkembang sehingga meningkatkan keterlibatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi. Karakteristik penciptaan budaya belajar yang diterapkan adalah pembelajaran yang dikelola sendiri bukan instruksi, pengembangan kapasitas jangka panjang bukan perbaikan jangka pendek, dan pemberdayaan bukan pengawasan (Armstrong, 2021).

Meskipun berbagai studi literatur sebelumnya telah menunjukkan jika organisasi dapat melakukan serangkaian upaya yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia; pada praktiknya menurut penelitian Manpower Group tahun 2021, ketimpangan SDM secara global justru terjadi dan hasilnya meningkat dua kali lipat dalam satu dekade terakhir. Survei global yang dilakukan di 44 negara menunjukkan 36 negara diantaranya melaporkan jika para CEO dan pemimpin bisnis menghadapi tantangan yang lebih besar dibandingkan 5 tahun lalu dan Indonesia termasuk yang mengalami kekurangan kandidat yang tepat untuk membantu perkembangan bisnis (Elisabeth, 2021).

Gap penelitian berdasarkan masalah serupa juga ditunjukkan pada hasil riset yang dilakukan Kosasih *et al* (2019) yang mengukur *strategic entrepreneurship* melalui sumber daya manusia pada keunggulan bersaing di Sekolah Farmasi. Hasilnya ditemukan bahwa meskipun *strategic entrepreneurship* menjadi elemen kunci pada organisasi baik di sektor pemerintahan maupun swasta, tetapi di negara berkembang seperti Indonesia hal ini menemui kendala yang menjadi tantangan tersendiri khususnya pada kurangnya keterampilan abad ke-21 seperti kewirausahaan, komunikasi dan keterampilan digital pada sumber daya manusia yang terlibat sehingga menghambat pertumbuhan organisasi dalam meraih keunggulan bersaing.

Tentunya penerapan *strategic entrepreneurship* dan pengembangan individu pada SDM organisasi harus disesuaikan dengan nilai inti bisnis. Kewirausahaan

sebagai kegiatan bisnis dapat dibedakan atas dua macam yaitu kewirausahaan komersial dan kewirausahaan sosial. Perbedaan keduanya dapat dilihat pada penggunaan sumber daya dan tujuan usaha tersebut didirikan. Menurut Robbins dan Coulter (2021), kewirausahaan komersial memanfaatkan peluang usaha secara umum dengan turut serta mengembangkan inovasi dan kreativitas; sedangkan menurut Harper dan Parekh (2022), kewirausahaan sosial adalah bisnis yang tujuan utamanya adalah “amal” atau “berbuat baik” terhadap sumber daya bisnis atau menyelesaikan masalah sosial di lingkungan sekitar.

Perbedaan utama yang dapat dikenali dari ciri bisnis sebagai usaha sosial terletak pada tujuan berdirinya bisnis tersebut atau para SDM yang terlibat. Kewirausahaan sosial didirikan untuk menyelesaikan isu sosial yang terjadi di masyarakat seperti kesenjangan pendidikan, kemiskinan, gap pemberdayaan perempuan dan sebagainya. Simons (2013) mengungkapkan bahwa kesuksesan wirausaha sosial tidak mengharapkan profit sebagai keberhasilan bisnis yang utama. Jenis usaha ini tetap mengusahakan keuntungan sebagai indikator keberlangsungan usaha untuk kemampuan mengelola keuangan bisnis yang diikuti tujuan pencapaian misi sosial.

Secara umum bisnis khususnya usaha komersial memutuskan untuk bekerja dengan para SDM terbaik di bidangnya sesuai kebutuhan yang diukur melalui pendidikan atau pengalaman kerja. Salah satu tujuan pengembangan kewirausahaan sosial adalah memecahkan masalah pengangguran yang tidak hanya didominasi oleh SDM yang sudah berpendidikan tinggi tetapi utamanya menasar para sumber daya manusia yang berasal dari kaum marginal atau tertinggal seperti masyarakat kelas bawah yang terpinggirkan antara lain pekerja kelas bawah, kaum disabilitas, mantan narapidana dan sebagainya (Yatasi, 2016).

Selanjutnya, Harper and Parekh (2022) juga mengungkapkan jika perbedaan usaha komersial dan sosial dilihat pada model bisnis yang dijalankan. Sesuai dengan tujuan utama memberikan solusi bagi permasalahan masyarakat, kewirausahaan sosial bergerak pada sektor bisnis yang berkaitan dengan perubahan iklim, pengelolaan sampah, energi terbarukan, makanan organik, atau industri kreatif yang mengelola keuangan mikro dengan tujuan utama kesejahteraan para *beneficiaries* atau SDM dari kaum marjinal.

Beberapa tahun terakhir, kemunculan *social enterprise* terus meningkat dengan melihat bahwa banyak pengusaha yang motivasi awal dalam berbisnis hanya terfokus pada keuntungan sebanyak-banyaknya, tetapi seiring berjalannya waktu bisnis juga perlu menciptakan nilai yang lebih dari sekedar nilai ekonomi dan dapat menunjukkan komitmen terhadap penciptaan nilai sosial namun turut serta berkelanjutan secara finansial.

Berdasarkan laporan PBB *The World Youth Report: Youth Social Entrepreneurship and Agenda 2030* yang dipublikasikan oleh United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA), Division for Inclusive Social Development (DISD) tahun 2020 menyatakan bahwa peran kewirausahaan sosial sebagian besar didirikan oleh kaum muda yang memanfaatkan kesempatan berkarya dengan perilaku kreativitas, pengambilan risiko, ketahanan, adaptasi dan keingintahuan. Kewirausahaan sosial kaum muda merupakan bentuk pembangunan yang inklusif karena mampu memberdayakan kaum muda melalui pekerjaan, dan memanfaatkan bakat serta kapasitas mereka dalam memberikan manfaat sosial bagi kelompok sasaran dan masyarakat luas. Dengan mudah dapat dilihat bahwa kewirausahaan sosial berkontribusi secara langsung untuk pencapaian SDGs melalui penciptaan lapangan kerja, dan secara tidak langsung

untuk pencapaian beberapa tujuan SDGs lain, tergantung dari masalah ekonomi, sosial atau lingkungan yang menjadi misi perusahaan sosial (CSRI, 2020).

Peran *strategic entrepreneurship* dari sisi sumber daya manusia pada kewirausahaan sosial dapat dilihat pada hasil penelitian British Council tahun 2018 bahwa 64% konsumen di Indonesia jauh lebih bersedia membeli produk yang akan memberikan dampak sosial bagi lingkungan dan masyarakat. Hal ini sejalan dengan nilai dari kewirausahaan sosial untuk meraih keunggulan bersaing pada aspek *opportunity-seeking* (perilaku mencari peluang), maka diperlukan kesadaran SDM organisasi akan pentingnya konsumen, pengetahuan tentang kearifan lokal, jaringan wirausaha sosial, dan dukungan pemerintah.

Selain itu *advantage-seeking* (perilaku mencari keuntungan) oleh SDM kewirausahaan sosial dilihat dari peningkatan 340.000 kewirausahaan sosial di Indonesia yang berkontribusi sebanyak 1,9% terhadap perekonomian dari Pendapatan Domestik Bruto (PDB) Indonesia sejak tahun 2018 dengan tiga sektor usaha yang paling banyak dikerjakan adalah industri kreatif (22 persen), agrikultur dan perikanan (16 persen) dan pendidikan (15 persen) (Nugroho, 2018). Keuntungan ini pula tidak hanya diperuntukkan sebagai profit bisnis, tetapi memberikan kontribusi terhadap pemberdayaan masyarakat, khususnya perempuan, penduduk asli, dan para penyandang cacat.

Dari sisi pengembangan individu untuk meraih keunggulan bersaing, pelaku usaha sosial (*social entrepreneur*) memiliki peranan penting dalam pengembangan ekonomi berbasis kemasyarakatan. Agar memiliki daya saing yang tinggi, maka mereka membutuhkan pengembangan baik dari segi pengetahuan, kemampuan, dan mental dalam mencapai target usaha yang dijalankan. Pengetahuan senantiasa ditingkatkan dalam menghadapi perubahan iklim bisnis dan mengantisipasi adanya pelaku usaha yang baru oleh pesaing.

Sehingga tren bisnis hendaknya mengikuti perubahan tersebut dan berkontribusi besar terhadap pengembangan usaha, seperti menghasilkan ide - ide baru dan melakukan ekspansi bisnis. Hasil yang ingin dicapai tentunya bukan saja mengenai materi atau kepuasan pelanggan, namun juga terkait dampak yang dirasakan bagi masyarakat sekitar. Oleh karena itu, program pengembangan kewirausahaan diharapkan mampu menghasilkan pelaku usaha sosial yang kompetitif dan berdaya saing tinggi (Diandra, 2019).

TAULAN Community merupakan salah satu *social enterprise* yang bergerak di bidang industri kreatif di Kota Makassar yang mendapatkan pendanaan dari Harvard University National Challenge untuk kategori Social Venture tahun 2020. TAULAN bertujuan untuk memberdayakan remaja dan wanita yang dipenjarakan melalui pengembangan diri dan pelatihan keterampilan kerajinan. TAULAN bekerja dengan pedoman dari SDG 4 (Pendidikan Berkualitas), 5 (Kesetaraan Gender), 8 (Pekerjaan yang Layak dan Pertumbuhan Ekonomi), dan 10 (Penurunan Ketimpangan).

Melalui tagline nya, "*Aspiring to Uplift*", TAULAN berharap dapat membuka jalan bagi mantan narapidana untuk memulihkan kepercayaan diri mereka dan berintegrasi kembali dengan lebih baik. Saat ini TAULAN bekerja sama dengan warga binaan LPKA Kelas II, Kabupaten Maros, Sulawesi Selatan sebagai mitra kerja untuk menghasilkan produk yang dijual oleh TAULAN community.

Sebagai suatu bisnis sosial, TAULAN pun memiliki tujuan untuk menyelaraskan perkembangan usaha dalam hal ini profit serta pencapaian misi sosial. Salah satu indikator berkembang yang ingin dicapai dalam keberlangsungan bisnis adalah meraih keunggulan bersaing baik antara sesama usaha sosial di bidang lain atau pada usaha komersial lainnya dengan hasil output serupa. Berdasarkan dari fenomena penelitian yang menunjukkan potensi adanya

peluang pengembangan kewirausahaan sosial di Indonesia, TAULAN berkomitmen untuk terus tumbuh dengan melakukan berbagai usaha peningkatan kualitas kerja secara internal yaitu diperuntukkan kepada para sumber daya manusia yang terlibat di dalamnya.

Sejak berdiri tahun 2020, TAULAN telah bekerja dengan 35 karyawan baik untuk bidang pengelolaan bisnis dan produksi output. Implementasi keselarasan visi dalam bekerja ditunjukkan dengan upaya TAULAN memfasilitasi para SDM nya dengan serangkaian program untuk mendukung pencapaian keunggulan bersaing. Data dari divisi Community Development menunjukkan sejumlah pelatihan *soft-skill* yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas pekerjaan SDM di TAULAN Community.

Tabel 1.1 *Competency Training* SDM TAULAN Community

Waktu Pelaksanaan	Tema Training	Tujuan Training
2020	<i>Self- Management, Self- Confidence</i>	Mendukung hadirnya kepercayaan diri anggota untuk lebih aktif dalam bekerja sama dan menciptakan peluang dalam membuat perubahan positif
2020	<i>Achieving Results, Entrepreneurial Orientation</i>	Memberikan pemahaman terkait <i>core value</i> organisasi dan ruang lingkup kewirausahaan yang akan dilaksanakan
2020	<i>Fabric Painting – Craft Skill Development</i>	Kelas melukis dilakukan sebagai salah satu input untuk menghasilkan

		produk TAULAN dengan konsep utama mengasah kreativitas para warga binaan LPKA II Maros sebagai bentuk pengembangan kompetensi sekaligus bagian dari proses operasional organisasi
2020	<i>Crochet Training – Craft Skill Development</i>	Peningkatan kompetensi <i>hard – skill</i> merajut dilakukan kembali sebagai bentuk penyaluran kreativitas warga binaan LPKA Maros sekaligus menjadi input untuk produk yang dihasilkan TAULAN
2020	<i>Project Management</i>	Pelatihan yang dilakukan untuk membantu anggota bisnis internal TAULAN dalam menyusun kerangka pada program kerja atau <i>project</i> yang akan dilaksanakan oleh TAULAN
2021	<i>Proposal for Partnership</i>	Sebagai komunitas yang melakukan banyak kerja sama dengan pihak eksternal, maka sangat penting bagi anggota TAULAN diberikan pelatihan terkait dengan penyusunan proposal kerjasama
2021	<i>Major Difference between Commercial</i>	Pemahaman terkait perbedaan kewirausahaan komersial dan sosial

	<i>and Social Entrepreneurship</i>	sebagai salah satu dasar pengambilan keputusan bisnis khususnya penetapan harga produk dan pembagian keuntungan
2021	<i>Attractive and Efficient Marketing Content</i>	Mengikuti sistem bisnis digital, pelatihan konten pemasaran dilaksanakan sebagai upaya meningkatnya <i>engagement audience</i> terhadap sosial media TAULAN
2021	<i>Pedagogy</i>	Pelatihan ini terkhusus dilakukan untuk divisi <i>Community Development</i> yang menyusun kurikulum pembelajaran bagi warga binaan LPKA II Maros
2022	<i>Leading Others, Managing Performance</i>	<i>Soft – skill</i> untuk menjadi pemimpin merupakan bagian dari <i>long-life learning</i> yang harus terus diasah sehingga keterampilan ini diperuntukkan agar anggota ke depannya mampu mengelola kegiatan yang penting baik dalam kerjasama internal maupun eksternal
2022	<i>Communicating & Influencing,</i>	Memberikan pemahaman bagi anggota TAULAN untuk mampu melakukan komunikasi yang persuasif

	<i>Persuasive Communications</i>	sehingga dapat mendukung kompetensi anggota menjadi komunikator yang baik di masyarakat
2022	<i>How to Negotiate with Potential Partners</i>	TAULAN bekerja sama dengan berbagai pihak eksternal baik untuk kepentingan sumber daya manusia dalam bisnis internal maupun dalam pemasaran produk, sehingga pelatihan ini diberikan dengan tujuan agar anggota TAULAN semakin mampu memahami sistematika negosiasi dalam bekerja sama
2022	<i>Copywriting and Content Writing</i>	Untuk mendukung penjualan produk TAULAN agar mencapai target dan mendukung peningkatan keuntungan, pelatihan ini dilakukan terkhusus pada bagian promosi penjualan produk di sosial media
2022	<i>Business Problem Solving</i>	Setelah berjalan 2 tahun, tentunya ditemukan berbagai permasalahan dalam bisnis organisasi, sehingga pelatihan ini memberikan pemahaman terkait <i>breakdown</i> secara rinci masalah yang terjadi dan solusi apa yang dapat diberikan bagi bisnis

Sumber: Divisi Community Development TAULAN (2022)

Meskipun telah dilakukan berbagai dukungan pelatihan, salah satu masalah yang turut serta diangkat pada penelitian ini bahwa sistematika kerja secara sukarela atau *volunteer* menyebabkan kurangnya daya juang oleh para sumber daya manusia TAULAN dalam usaha meraih keunggulan bersaing organisasi. Tentunya untuk meraih keunggulan bersaing sebagai suatu bisnis, dengan memanfaatkan keterbatasan dari kewirausahaan sosial; suatu organisasi membutuhkan strategi manajemen sumber daya manusia yang akan mempengaruhi strategi bisnis secara keseluruhan melalui penerapan *strategic entrepreneurship* dan pengembangan individu. Hal inilah yang menjadi topik utama yang diperhatikan penulis untuk melihat keunggulan bersaing dari segi pembentukan SDM di usaha sosial.

Atas dasar latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP DAN PENGEMBANGAN INDIVIDU TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING PADA ORGANISASI KEWIRAUSAHAAN SOSIAL (STUDI KASUS TAULAN COMMUNITY)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Apakah *strategic entrepreneurship* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada usaha sosial dari TAULAN Community?
2. Apakah pengembangan individu berpengaruh terhadap keunggulan bersaing pada usaha sosial dari TAULAN Community?

3. Variabel manakah yang memiliki pengaruh lebih besar terhadap keunggulan bersaing pada usaha sosial dari TAULAN Community?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh strategic entrepreneurship terhadap keunggulan bersaing pada usaha sosial dari TAULAN Community.
2. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan individu terhadap keunggulan bersaing pada usaha sosial dari TAULAN Community.
3. Untuk mengetahui variabel yang lebih dominan antara strategic entrepreneurship dan pengembangan individu terhadap keunggulan bersaing

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

a. Kegunaan Teoritis:

- 1) Penulis mendapat pengetahuan yang lebih banyak serta dapat mengaplikasikan ilmu yang telah diperoleh di bangku perkuliahan.

b. Kegunaan Praktis:

- 1) Hasil penelitian diharapkan menjadi bahan informasi bagi social entrepreneur TAULAN Community dalam pengambilan keputusan dalam perencanaan dan penentuan strategi di masa depan.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai saran dalam menyelesaikan masalah yang ada di TAULAN Community, terutama menyangkut strategi kewirausahaan sosial lainnya.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan ini merupakan penelitian observasi yakni dilakukan dengan melakukan survei kepada anggota organisasi kewirausahaan sosial TAULAN Community. Penelitian ini mencakup penerapan strategic entrepreneurship dan pengembangan individu internal terhadap keunggulan bersaing organisasi yang dapat digunakan untuk masa depan organisasi kewirausahaan sosial.

1.6 Sistematika Penulisan

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah pembahasan dalam penulisan. Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

a. BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas tentang landasan teori manajemen strategi, manajemen sumber daya manusia, keunggulan bersaing, penelitian terdahulu, kerangka penelitian dan hipotesis penelitian.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang langkah-langkah atau metode penulisan yang akan diuraikan yaitu tentang kerangka proses berpikir, pendekatan penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik analisa data sehingga diketahui pengaruh *strategic entrepreneurs* dan pengembangan individu untuk keunggulan bersaing pada TAULAN Community.

d. **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan tentang deskripsi obyek penelitian, hasil analisis dan pembahasan interpretasi

e. **BAB V SIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini penulis menyimpulkan hasil penelitian dan analisa dalam bab-bab sebelumnya, kemudian penulis mengajukan saran sebagai hasil pemecahan permasalahan yang dapat dijadikan sebagai input untuk melakukan perbaikan-perbaikan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Strategi dan Kewirausahaan (*Entrepreneurship*)

Menurut Hoskisson dan Harrison (2021), bidang manajemen strategi meneliti bagaimana perusahaan dapat merumuskan dan menerapkan strategi yang mengarah pada kinerja perusahaan yang positif dan berkelanjutan. Terdapat empat kriteria yang diusulkan untuk menilai implikasi ekonomi dari sumber daya yang digunakan dalam manajemen strategi, yaitu nilai, kelangkaan, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat diganti. Manajemen strategi juga berasal dari *stakeholder theory*, yang berfokus pada tujuan yang ditetapkan perusahaan dan integrasi ke dalam topik manajemen strategis lainnya, seperti tata kelola perusahaan, strategi kooperatif, modal manusia strategis, strategi global, dan proses strategi.

Pendapat lainnya dikemukakan oleh Henry (2021), bahwa manajemen strategi merupakan analisis yang digunakan para manajer dalam formulasi strategi untuk menghadapi situasi atau tantangan perusahaan. Pilihan strategi tersebut akan menjadi bahan pengambilan keputusan manajer yang hasil akhirnya diperuntukkan agar organisasi dapat meraih keunggulan bersaing dibandingkan pesaing lainnya dalam industri yang sama.

Selanjutnya, Ansoff *et al.*, (2019) mendefinisikan kegiatan manajemen strategi berkaitan dengan mewujudkan tujuan organisasi serta mampu merespon permintaan pasar. Output yang diharapkan dari manajemen strategi adalah

menghasilkan struktur internal yang dapat beradaptasi dalam merespon perubahan dari lingkungan eksternal.

Definisi kewirausahaan dari waktu ke waktu senantiasa berbeda mengikuti pendapat para ahli yang mencetuskannya. Menurut Robbins dan Coulter (2021) definisi kewirausahaan secara umum adalah proses memulai bisnis baru sebagai tanggapan terhadap peluang yang kemudian diperkenalkan sebagai produk atau layanan baru. Selain itu, kewirausahaan sangat bermanfaat terhadap inovasi kegiatan, pertumbuhan ekonomi dan pembukaan lapangan pekerjaan. Dua hal yang sangat diutamakan dalam proses kewirausahaan adalah identifikasi peluang dan kemungkinan meraih keunggulan bersaing.

Bacigalupo (2021) mendefinisikan kewirausahaan lebih lanjut sebagai kompetensi yang dapat dipelajari melalui pendidikan formal maupun informal. Kompetensi kewirausahaan mengharuskan adanya kemampuan yang bermanfaat dalam diri suatu individu untuk dibagi kepada orang lain dan memungkinkan untuk terus dikembangkan. Kewirausahaan sebagai kompetensi tidak terbatas pada pembentukan usaha, tetapi termasuk dalam kapasitas bertindak sebagai pengusaha atau pemimpin dalam bekerja di lingkungan masyarakat untuk menciptakan berbagai nilai.

Pernyataan sebelumnya hampir relevan dengan alasan manusia untuk terlibat dalam kegiatan kewirausahaan baik sebagai pendiri maupun anggota seperti yang dikemukakan oleh Ebert dan Griffin (2020) bahwa mendirikan suatu bisnis awalnya hanya sebagai pilihan bekerja secara mandiri dan pilihan untuk menjadi aman secara finansial. Tetapi mereka pun tidak selalu bercita – cita agar pertumbuhan bisnis meningkat secara tiba – tiba namun memulai dari hal kecil dengan tujuan berkembang yang jelas menjadi bisnis berkelanjutan.

Maka dapat dipahami bahwa manajemen strategi adalah salah satu langkah yang ditempuh organisasi untuk mencapai tujuannya dalam bisnis dengan mempertimbangkan beragam aspek dalam manajemen organisasi. Sedangkan kewirausahaan merupakan kegiatan yang berorientasi pada keuntungan perusahaan dengan menghasilkan barang atau jasa, yang berasal dari pemanfaatan peluang di lingkungan terdekat kemudian diolah bersama dengan keterampilan atau kompetensi sumber dayanya.

2.1.1.1 *Strategic Entrepreneurship*

Strategic entrepreneurship atau kewirausahaan strategis adalah aset penting dan tidak berwujud yang memfasilitasi kegiatan kewirausahaan di dalam perusahaan. Dalam menerapkan kewirausahaan strategis, dibutuhkan pengaruh sumber daya dan kapabilitas pada kinerja perusahaan untuk melihat hubungan antara kewirausahaan strategis dengan kinerja organisasi (Ziyae & Sadeghi, 2020).

Sedangkan menurut Dogan (2015), kewirausahaan strategis berfokus pada bagaimana "perilaku mencari peluang dan perilaku mencari keuntungan" yang digabungkan dengan tujuan menciptakan kekayaan. Kewirausahaan dan manajemen strategis berfokus pada pemanfaatan peluang dan beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu, salah satu hubungan yang paling jelas antara kewirausahaan dan manajemen strategis adalah peluang.

Definisi *strategic entrepreneurship* yang telah umum dipahami berasal dari pendapat Klein *et al.*, (2012) yang menyatakan bahwa *strategic entrepreneurship* adalah fokus baru yang dikembangkan dari ilmu manajemen strategi dan kewirausahaan yang menentukan upaya berkelanjutan organisasi untuk mencari peluang yaitu penemuan dan evaluasi kesempatan berbisnis, dan mencari keuntungan yaitu usaha pekerjaan yang dinamis untuk mengembangkan

kapabilitas dan kompetisi secara nyata. Sebagian besar penelitian mengenai *strategic entrepreneurship* mengadopsi variabel niat strategis (dari manajemen strategi) dan orientasi kewirausahaan (dari ilmu kewirausahaan).

2.1.1.1.1 Indikator *Strategic Entrepreneurship* dalam Organisasi

Menurut Ziyae dan Sadeghi (2020), terdapat empat dimensi yang menjadi indikator penerapan *strategic entrepreneurship* dalam organisasi yaitu (1) pemikiran kewirausahaan, (2) kepemimpinan dalam kewirausahaan, (3) budaya kewirausahaan dan (4) manajemen strategis sumber daya. Hal yang sama dikemukakan oleh Hughes *et al.* (2021) bahwa terdapat perilaku kewirausahaan pada dua aspek utama *strategic entrepreneurship* yaitu perilaku mencari peluang (*opportunity-seeking*) dan perilaku mencari keuntungan (*advantage-seeking*) yang masing – masing penjabarannya termasuk dalam empat dimensi indikator tersebut;

1) Perilaku mencari peluang (*opportunity-seeking*)

Perilaku mencari peluang merupakan fungsi kewirausahaan dalam bisnis. Melalui perilaku ini, bisnis akan berekspektasi untuk mengembangkan kompetensinya melalui identifikasi kesempatan bisnis di sekitarnya dengan melihat inovasi yang dapat dilakukan beserta kebutuhan sumber daya. Terdapat tiga karakteristik utama dari perilaku ini yaitu; (1) inovatif, anggota organisasi bersedia mencoba ide – ide baru yang berbeda dari praktik yang telah dilakukan selama ini, (2) pengambilan risiko, anggota organisasi akan berkomitmen untuk menanggung ketidakpastian dan bahaya kegagalan dari keterbatasan sumber daya terhadap usaha yang dijalankan dan (3) proaktif, anggota organisasi memiliki mental yang kuat dan pemikiran terbuka untuk mengantisipasi serta bertindak

pada masalah yang akan datang. *Opportunity-seeking* dapat dilihat pada dimensi berikut ini;

a) Pemikiran kewirausahaan

Pemikiran kewirausahaan merupakan kondisi pikiran yang mengorientasikan perilaku manusia terhadap kegiatan dan hasil kewirausahaan serta kinerja organisasi. Pola pikir ini termasuk di dalamnya intuisi untuk mengidentifikasi peluang bisnis, kewaspadaan wirausaha untuk mementingkan pertumbuhan bisnis dan kerangka kerja kewirausahaan sebagai panduan yang mengarahkan pengembangan keunggulan bersaing.

b) Kepemimpinan dalam kewirausahaan

Kepemimpinan kewirausahaan adalah jenis kepemimpinan baru dan modern yang menggabungkan jiwa kewirausahaan dan keterampilan kepemimpinan, dengan melibatkan pengorganisasian dan memotivasi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama melalui inovasi, optimalisasi risiko, eksploitasi peluang dan pengelolaan lingkungan organisasi yang dinamis. Kepemimpinan kewirausahaan bertujuan mengarahkan kinerja anggota pada pencapaian tujuan organisasi dengan mendorong keterampilan berinovasi.

2) Perilaku mencari keuntungan (*advantage-seeking*)

Peluang kewirausahaan yang telah diraih tentunya perlu ditransformasikan menjadi penawaran pasar yang produktif. Perilaku ini dimaksudkan agar bisnis dapat meraih profit untuk menjadi pemenang dari pesaing serupa atau meraih keunggulan bersaing. Perilaku ini juga memiliki tiga karakteristik utama, yaitu (1) berinovasi, proses inovasi menggambarkan inisiasi adanya pengetahuan baru atau yang sudah ada menjadi solusi untuk permasalahan bisnis, (2) menawarkan pasar produk yang diminati berdasarkan sumber daya produktif, tentunya dibutuhkan sumber daya manusia, alam dan modal untuk menghasilkan barang

dan jasa yang diminati dalam perekonomian dan (3) hubungan relasi, produk yang ditawarkan berdasarkan perilaku ekonomi membutuhkan hubungan sosial serta pertukaran dan kombinasi sumber daya agar memenuhi peluang pasar yang tersedia. *Advantage-seeking* dapat dilihat pada dimensi berikut ini;

c) Budaya kewirausahaan

Budaya kewirausahaan merupakan sistem, nilai, kepercayaan dan norma yang dimiliki bersama anggota organisasi untuk menghargai kreativitas dan mempercayai inovasi sebagai perilaku yang tepat untuk merebut peluang pasar dan menciptakan nilai – nilai yang dapat mempertahankan ekonomi suatu bisnis dalam jangka panjang. Unsur-unsur budaya kewirausahaan meliputi sebagai berikut; mengambil risiko, beradaptasi dengan lingkungan yang tidak pasti, mencari peluang dan keuntungan, fleksibilitas, variabilitas, bersaing dalam kompleksitas dan keselarasan lingkungan.

d) Manajemen strategis sumber daya

Manajemen strategis sumber daya adalah reaksi bisnis terhadap kebutuhan lingkungan. Sumber daya dalam bisnis termasuk di dalamnya adalah aset, fitur dan pengetahuan yang dapat dikendalikan. Keunggulan bersaing dapat dicapai ketika bisnis mampu memanfaatkan sumber dayanya terutama yang berharga dan langka secara efektif dan efisien. Selain itu, manajemen strategis sumber daya juga dimaksudkan pada pemanfaatan kinerja SDM secara maksimal untuk mendorong peluang dan perilaku mencari keuntungan yang mengarah pada kinerja perusahaan.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah tentang bagaimana orang dipekerjakan, dikelola dan dikembangkan dalam organisasi. Tujuan MSDM untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui orang tetapi juga harus memperhatikan dimensi etika – bagaimana orang harus diperlakukan sesuai dengan seperangkat nilai moral. MSDM memang harus bertujuan untuk mendukung pencapaian tujuan bisnis tetapi juga harus bertujuan untuk membangun hubungan dengan orang-orang yang dipekerjakan dalam organisasi berdasarkan kesepakatan yang adil, kepercayaan, keterbukaan, dan pemenuhan pribadi.

MSDM secara umum menerapkan strategi MSDM yang dikemukakan oleh Armstrong (2021) sebagai proses organisasi menerapkan kebijakan atau praktek manajemen sumber daya yang diintegrasikan dengan strategi bisnis lainnya untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Maka, strategi MSDM dapat dianggap sebagai pola pikir daripada kumpulan tindakan teknis yang ditentukan. Keputusan yang diambil berdasarkan strategis MSDM menjadi sumber pengembangan anggota organisasi untuk keunggulan kompetitif bisnis.

2.1.2.1 Pengembangan Individu

Praktik manajemen sumber daya manusia akan memberikan arahan kepada karyawan untuk beroperasi di lingkungan bisnis yang berisiko tinggi dan menyediakan platform untuk belajar dan mengelola risiko sambil mencapai tujuan organisasi. Hal ini dikemukakan oleh Kulkarni *et al.*, (2020) beserta pernyataan bahwa keterlibatan karyawan sangat penting untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat. Program keterlibatan karyawan termasuk pelatihan

dan pengembangan, kompensasi dan menciptakan nilai organisasi. Tujuan dari keterlibatan karyawan dan pengembangan keterampilan adalah untuk menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi dan untuk mengelola tenaga kerja berbakat dari perusahaan rintisan.

Selain itu pendapat mengenai pengembangan individu juga didefinisikan oleh Pandey *et al.*, (2021), sebagai jembatan antara pekerjaan dan angkatan kerja sehingga pengembangan keterampilan individu dalam organisasi merupakan keharusan untuk mencerahkan produksi dalam negeri, kemampuan kerja, dan prospek penghasilan bagi orang-orang melalui keterampilan dan pengetahuan yang lebih berkualitas, kualifikasi yang familier untuk memfasilitasi mereka dalam mengakses pekerjaan yang layak, untuk mendorong pembangunan negara yang inklusif dan untuk memastikan daya saing sumber daya manusia di pasar internasional.

2.1.2.1.1 Indikator Pengembangan Individu dalam Organisasi

Jalloh dan Ming (2020) mengklasifikasikan tiga aspek yang menjadi indikator organisasi dalam menerapkan pengembangan individu untuk keunggulan bersaing organisasi, yaitu;

1) Pembelajaran dan Pengembangan

Aspek pembelajaran yang dimaksud adalah kesempatan yang diberikan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja SDM saat ini dengan teknik dan tingkat pemahaman tertentu yang nantinya akan membantu mereka untuk lebih maju dari segi keterampilan tingkat tinggi yang diperlukan melalui pengetahuan dan kompetensi. Pembelajaran memberdayakan SDM organisasi untuk memperoleh hal – hal baru termasuk keterampilan, kemampuan, perilaku dan sikap.

Sedangkan aspek pengembangan, adalah proses yang dilakukan organisasi

dengan menyediakan pembelajaran dan pengalaman pendidikan sebagai upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan karyawan yang realisasinya dilihat pada keterlibatan atau partisipasi karyawan ketika pengambilan keputusan organisasi. Baik pembelajaran dan pengembangan, keduanya dapat dicapai melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan atau pendidikan dapat diberikan oleh organisasi, tetapi SDM memiliki tugas untuk memanfaatkan kesempatan tersebut dengan belajar dan berkembang.

2) Keterlibatan karyawan

Keterlibatan yang dimaksud terjadi ketika karyawan antusias tentang pekerjaan mereka atau proyek organisasi sehingga mereka termotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Terdapat tiga karakteristik dari aspek keterlibatan ini yaitu; (1) komitmen, ini mengacu pada konsep keterikatan emosional karyawan dengan keterlibatan mereka dalam bekerja dengan sikap positif; (2) motivasi, elemen motivasi dalam keterlibatan adalah intrinsik, bahwa karyawan tertarik untuk bekerja bukan karena bayarannya tetapi karena mereka merasa tertarik secara apa adanya dengan pekerjaan itu sendiri, dan (3) perilaku organisasi, hal ini dimaksud dengan bersikap hormat dan kesediaan membantu rekan kerja, bekerja lebih lama serta berusaha lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Manajemen kinerja

Manajemen kinerja merupakan proses yang dilakukan secara berkelanjutan dalam organisasi untuk menetapkan individu dan tujuan tim yang selaras dengan tujuan strategis organisasi. Salah satu tantangan organisasi adalah mengelola kinerja SDM yang melibatkan perolehan dan pemanfaatan pengetahuan yang diperlukan untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan. Menilai kinerja sangat penting dalam organisasi karena akan menghasilkan umpan balik kegiatan

yang diimplementasikan, menciptakan dampak, memberikan dasar untuk membangun pencapaian lebih lanjut dan mengevaluasi usaha yang tidak berhasil.

2.1.3 Keunggulan Bersaing

Menurut Thompson *et al.* (2022) keunggulan bersaing merupakan pencapaian perusahaan ketika mampu menciptakan nilai ekonomi perusahaannya lebih besar dibandingkan dari sesama pesaingnya. Nilai ekonomi yang dimaksud adalah perbedaan antara apa yang pelanggan bersedia bayar untuk produk atau layanan perusahaan dan total biaya untuk memproduksi produk atau layanan ini. Sehingga, ukuran keunggulan kompetitif perusahaan adalah perbedaan antara nilai ekonomi yang dapat diciptakan oleh perusahaan dan nilai ekonomi yang dapat diciptakan oleh para pesaingnya.

Terdapat dua pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mengukur keunggulan kompetitifnya; (1) Menggunakan kinerja akuntansi perusahaan, yaitu ukuran keunggulan kompetitif yang dihitung dengan menggunakan informasi dari laporan laba rugi dan neraca perusahaan yang dipublikasikan; dan (2) Menggunakan nilai ekonomi, langkah-langkah ekonomi yang dilakukan adalah membandingkan tingkat pengembalian perusahaan dengan biaya modalnya, bukan dengan tingkat pengembalian rata-rata di industri (Barney & Hesterly, 2020).

Perspektif lain mengenai keunggulan bersaing dikemukakan oleh Charan dan Willigan (2021) dalam konteks dunia digital bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan untuk memenangkan hadiah utama — preferensi konsumen — berulang kali, melalui inovasi berkelanjutan atas nama konsumen, dan pada saat yang sama menciptakan nilai yang sangat besar bagi pemegang saham.

Keunggulan kompetitif berasal dari apa yang dilakukan perusahaan dan juga dari apa yang dimiliki perusahaan: bagaimana ia merasakan pengalaman konsumen, memilih pemimpin, mengatur pekerjaan, dan menghasilkan uang ke ekosistemnya serta akses ke data dan pendanaan. Sumber keunggulan kompetitif, setelah dikembangkan, bisa sulit ditandingi oleh perusahaan tradisional, karena mereka sudah mendarah daging (pola pikir untuk pertumbuhan eksponensial dan budaya yang berorientasi pada tindakan).

2.1.3.1 Indikator Keunggulan Bersaing dalam Organisasi

Secara umum telah diketahui bahwa keunggulan bersaing dapat diraih dengan dua cara yaitu biaya rendah dan diferensiasi produk. Thompson *et al.* (2022) lebih lanjut telah mendetailkan berbagai aspek yang termasuk dalam dua strategi keunggulan bersaing tersebut, seperti berikut ini;

1) Biaya Rendah

Suatu bisnis dikatakan memimpin biaya rendah ketika menjadi industri dengan biaya terendah sebagai produsen daripada hanya menjadi salah satu dari beberapa pesaing dengan biaya rendah. Upaya organisasi untuk menerapkan biaya rendah dapat dilakukan secara internal maupun eksternal;

a) Manajemen biaya efisien

Secara internal, manajer harus rajin mencari peluang penghematan biaya di setiap bagian aktivitas organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mencari semua peluang skala ekonomi yang tersedia, mengambil keuntungan penuh dari pengaruh *economic learning-curve*, mengoperasikan fasilitas dengan kapasitas penuh, berimprovisasi dengan rantai pasokan yang efisien, mengganti input dengan harga lebih rendah, menggunakan kekuatan tawar-menawar perusahaan untuk mendapatkan konsesi, menggunakan sistem *online* atau *software* yang

dapat beroperasi secara efisien, berimprovisasi dengan proses desain dan teknologi, mewaspadaikan keuntungan biaya *outsourcing* atau integrasi vertikal, serta memberikan motivasi karyawan melalui insentif dan budaya organisasi.

b) Perubahan rantai nilai perusahaan terhadap aktivitasnya

Keuntungan biaya seringkali dapat muncul dari mendesain ulang sistem rantai nilai perusahaan dengan cara menghilangkan langkah kerja yang mahal dan sepenuhnya melewati rantai nilai penghasil biaya kegiatan tertentu. Pembentukan rantai nilai secara eksternal tersebut dapat mencakup; penjualan langsung kepada konsumen dan menghindari aktivitas serta biaya menggunakan distributor dan agen, menyederhanakan operasi dengan menghilangkan langkah kerja yang bernilai tambah rendah atau tidak perlu, serta mengurangi biaya penanganan bahan dan pengiriman dengan meminta pemasok menempatkan pabrik mereka atau gudang yang dekat dengan fasilitas perusahaan sendiri.

2) Diferensiasi produk

Strategi diferensiasi menarik setiap kali kebutuhan dan preferensi pembeli terlalu beragam untuk dipuaskan sepenuhnya oleh penawaran produk standar. Diferensiasi produk yang sukses memerlukan studi yang cermat untuk menentukan atribut apa yang akan ditemukan menarik pembeli, berharga, dan layak dibayar. Seperti biaya rendah, upaya diferensiasi produk dapat dilakukan secara internal dan eksternal, seperti berikut ini;

a) Meningkatkan diferensiasi

Peluang diferensiasi dapat melibatkan fokus pada penggerak nilai produk bisnis dengan cara; membuat fitur produk dan atribut kinerja yang menarik bagi banyak pembeli, meningkatkan layanan pelanggan atau menambahkan layanan ekstra, berinvestasi pada produk atau aktivitas di bagian penelitian dan pengembangan, mengupayakan inovasi dan kemajuan teknologi, mengejar

peningkatan kualitas yang berkelanjutan, meningkatkan kegiatan pemasaran dan pembangunan citra, mencari input berkualitas tinggi, menekankan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang meningkatkan keterampilan, keahlian, dan pengetahuan personel perusahaan.

b) Perubahan nilai untuk meningkatkan diferensiasi

Seperti perubahan untuk biaya rendah, peningkatan diferensiasi produk secara eksternal dapat dilakukan dengan cara; berkoordinasi dengan *downstream partners* yaitu distributor, agen, ritel dan lainnya untuk meningkatkan nilai pelanggan, serta berkoordinasi dengan pemasok untuk melihat kebutuhan konsumen dengan lebih baik. Koordinasi yang erat dengan pemasok juga dapat meningkatkan diferensiasi dengan mempercepat siklus pengembangan produk baru atau mempercepat pengiriman ke pelanggan akhir.

2.1.4 Hubungan *Strategic Entrepreneurship* dengan Keunggulan Bersaing

Dogan (2015) telah merangkum berbagai penelitian terdahulu yang selanjutnya dirumuskan untuk melihat keterkaitan antara *strategic entrepreneurship* dengan keunggulan bersaing melalui pemanfaatan manajemen sumber daya manusia. Elemen dari manajemen strategi sangat penting untuk meningkatkan kinerja organisasi, efisiensi dan profitabilitas yang diraih berdasarkan pemikiran strategis untuk menentukan solusi atas permasalahan yang terjadi dalam bisnis.

Selanjutnya, hal ini diterapkan pada kegiatan kewirausahaan saat individu yang menjalankannya menyadari bahwa peningkatan kegiatan kewirausahaan berarti mengembangkan perekonomian negara melalui peningkatan kompetisi, lapangan pekerjaan, inovasi, serta kualitas dan efisiensi dari program pengembangan ekonomi.

Hubungan keduanya dapat dilihat pada keterikatan untuk terus mencari peluang dan beradaptasi terhadap perubahan. Bisnis membuat produk berdasarkan nilai dari pemanfaatan peluang di lingkungan eksternalnya, selanjutnya bisnis akan mengembangkan produk tersebut untuk meraih keunggulan bersaing diantara pesaingnya.

Tujuan utama bisnis untuk memaksimalkan keuntungan sama halnya dengan definisi dari *strategic entrepreneurship* dalam menciptakan kekayaan. Berdasarkan dimensi yang menjadi indikator dari kewirausahaan strategis yaitu pemikiran, budaya, dan kepemimpinan kewirausahaan serta pengelolaan sumber daya maka usaha yang dilakukan untuk menerapkan indikator tersebut dalam meraih keunggulan bersaing melalui kreativitas dan inovasi yang berkembang.

Kreativitas yang dimaksud adalah produksi dari ide – ide baru yang akan berguna di semua bidang. Dalam hal ini, kreativitas yang dilakukan secara berkelompok maupun individu merupakan langkah awal dalam berinovasi. Kreativitas akan selalu lahir dari pola pikir SDM dan termasuk dalam perilaku mencari peluang untuk dimanfaatkan sebagai jalan mencapai keunggulan bersaing.

Selain kreativitas, inovasi juga berperan penting dalam kaitannya dengan keunggulan bersaing. Inovasi disini dapat berasal dari keahlian mentransformasikan ide kreatif atau kreativitas menjadi proyek nyata. Kepentingan inovasi dalam bisnis berperan pada dinamika pasar ketika nilai – nilai bisnis baru terus diciptakan untuk mengubah struktur ekonomi dari masa lalu ke masa kini, hingga membentuk dan menentukan kekuatan lingkungan persaingan bisnis.

Hubungan antara *strategic entrepreneurship* dengan keunggulan bersaing dijumpai oleh kreativitas dan inovasi yang berasal dari pemikiran anggota organisasi sebagai perilaku mencari peluang dan mencari keuntungan. Bisnis

yang menawarkan dan menerapkan inovasi setelah proses kreatif menyatakan bahwa inovasi adalah satu-satunya cara terbaik dalam menciptakan keunggulan persaingan di pasar, meningkatkan pangsa laba dan aliran pendapatan, meraih peringkat tertinggi diantara industri, dan melompat maju dalam persaingan.

2.1.5 Hubungan Pengembangan Individu dengan Keunggulan Bersaing

Kleiman (2012) telah merangkum 5 hubungan dalam manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan indikator pengembangan individu terhadap keunggulan bersaing, sebagai berikut;

- 1) Berbagi informasi: Berbagi informasi memberikan dasar bagi karyawan untuk menghargai bagaimana kepentingan mereka sendiri dan kepentingan perusahaan saling terkait. Dengan demikian memberi mereka informasi yang mereka butuhkan untuk melakukan apa yang diperlukan untuk keberhasilan.
- 2) Partisipasi dan pemberdayaan: Mendorong desentralisasi pengambilan keputusan partisipasi dan pemberdayaan pekerja yang lebih luas dan mengendalikan proses kerja mereka sendiri. Organisasi harus berpindah dari sistem hierarkis dan koordinasi aktivitas ke sistem di mana karyawan tingkat bawah diizinkan melakukan hal-hal untuk meningkatkan kinerja.
- 3) Pelatihan dan pengembangan keterampilan: menyediakan pekerja dengan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan tidak hanya memastikan bahwa karyawan dan manajer dapat melakukan pekerjaan mereka secara kompeten tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan kepada karyawannya
- 4) Pemanfaatan silang dan pelatihan silang: Melatih orang untuk melakukan beberapa tugas yang berbeda. Meminta orang melakukan beberapa pekerjaan dapat membuat pekerjaan lebih menarik dan memberikan fleksibilitas yang

lebih besar kepada manajemen dalam menjadwalkan pekerjaan. Misalnya, dapat menggantikan pekerja yang tidak hadir dengan pekerja yang telah dilatih untuk melakukan tugas tersebut

- 5) Pengukuran praktik: Organisasi harus mengukur hal-hal seperti sikap karyawan, keberhasilan berbagai program dan inisiatif, dan tingkat kinerja karyawan. Pengukuran dapat memandu perilaku dengan menunjukkan apa yang penting serta dapat memberikan umpan balik kepada perusahaan dan karyawannya tentang seberapa baik kinerja mereka dibandingkan dengan standar pengukuran

Dari poin – poin hubungan tersebut dapat diketahui bahwa pengembangan individu yang berdampak pada keunggulan bersaing ditentukan oleh pelatihan karyawan yang efektif, memberikan karyawan kesempatan untuk mengetahui ekspektasi perusahaan, serta keterlibatan ketika proses pengambilan keputusan.

2.1.6 Kewirausahaan Sosial

Mursidi *et al.* (2020) mengemukakan bahwa kewirausahaan sosial (*social entrepreneurship*) adalah turunan dari kata “kewirausahaan”. Istilah ini memiliki kompilasi dengan kata “sosial”, sehingga istilah kewirausahaan sosial adalah kewirausahaan berbasis kemasyarakatan. Terdapat tiga kata yang saling terkait yaitu perusahaan sosial, wirausaha sosial dan juga kewirausahaan sosial.

Kewirausahaan sosial merupakan kewirausahaan yang altruistik, yang berfokus pada pengaruh perubahan sosial positif dengan menggunakan sumber daya yang tersedia untuk masyarakat. Tidak seperti badan amal, individu dan organisasi yang terlibat dalam kewirausahaan sosial biasanya membuat model bisnis yang mandiri, dengan sedikit atau tanpa ketergantungan pada hibah dan

bantuan. Ini secara alami menimbulkan serangkaian tantangan yang sangat unik bagi mereka yang menjelajah kewirausahaan sosial.

Selanjutnya, Pratama (2019) menyatakan definisi operasional 'kewirausahaan sosial' merujuk pada suatu etos, semangat atau pendekatan yang bertujuan untuk menyelesaikan isu sosial dengan prinsip mengedepankan inovasi, kolaborasi, pengembangan jaringan, kemampuan kreatifitas melihat peluang baru, serta praktik pemberian nilai tambah dengan mengeksplorasi sumber daya yang tersedia (ekonomi, sosial, budaya, dan politik) melalui adopsi prinsip-prinsip kewirausahaan.

Selain itu, Tenrinippi (2019) berpendapat bahwa kewirausahaan sosial merupakan salah satu solusi yang bisa diterapkan untuk menyalurkan bantuan secara terus menerus bahkan bisa memperdayakan masyarakat miskin, sehingga bisa terbebas dari kemiskinan tanpa mengandalkan bantuan.

2.1.6.1 Tujuan Kewirausahaan Sosial

Seperti halnya kewirausahaan komersial, usaha sosial turut serta terlibat dalam kegiatan komersial dengan tujuan utama mencapai misi sosial dan mempertahankan operasional melalui penjualan produk barang atau jasa (Powell & Osborne, 2018)

Tentunya, kewirausahaan sosial ingin terus mempertahankan bisnisnya sebagai bisnis yang berkelanjutan. Menurut Sabella dan Eid (2016), terdapat tiga tingkatan yang menjadi perspektif dalam melihat keberlanjutan usaha sosial, yaitu;

- 1) Tingkat kontekstual: Keberlanjutan usaha diawali pada modal sosial, seperti pendirian jaringan dan tegaknya legitimasi organisasi dari sudut pandang sosial dan politik. Modal sosial ini menjadi dasar untuk mengurangi gangguan dalam usaha dan berfokus mencapai keberlanjutan.

2) Tingkat organisasi: Keberlanjutan usaha sosial dilakukan melalui; (1) peningkatan kapasitas orang dan sumber daya sebagai dasar bagi pertumbuhan perusahaan dan bertahan hidup, (2) berpraktik seperti bisnis yang memastikan kelangsungan usaha dari sudut pandang keuangan, dan (3) mempelajari budaya dan struktur organisasi yang memungkinkan kerjasama antara banyak orang dalam perusahaan, serta mengurangi banyak tantangan dan risiko yang dihadapi perusahaan; untuk menjadi perusahaan yang lebih tangguh.

3) Tingkat individual: keberlanjutan kewirausahaan sosial turut serta didukung pada peran pendiri perusahaan atau *social entrepreneurs* sebagai individu yang mengejar dan mengatasi masalah sosial menggunakan solusi kreatif. Sehingga keberlanjutan usaha dilakukan dengan adopsi misi sosial untuk menciptakan dan mempertahankan nilai sosial serta menyampaikan rasa pelayanan dan tanggung jawab.

Maka, tujuan dari perusahaan sosial adalah mempertahankan keberlanjutan dengan proses mengembangkan peran sosial dan ekonomi di masyarakat. Tujuan sosial yang mengarah pada pengembangan masyarakat dianggap sebagai prasyarat untuk kelangsungan dan masa depan organisasi, serta memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang dalam konteks yang terus berubah.

2.1.7 Penerapan *Strategic Entrepreneurship* di Kewirausahaan Sosial

Suatu bisnis tentunya telah berekspektasi terkait keuntungan yang akan diraih dan menyusun strategi untuk mencapai keunggulan bersaing. Tetapi berbeda halnya ketika berkaitan dengan kewirausahaan sosial, yang mana sebagai suatu usaha harus benar – benar mempertimbangkan tujuan utamanya sebagai suatu bisnis, yaitu meraih keuntungan finansial yang besar atau menjalankan misi sosial.

Penelitian yang dilakukan oleh Munoz dan Kimmit (2018) mengungkapkan bahwa wirausahawan sosial sebaiknya telah memiliki pengalaman atau telah belajar tentang masalah sosial yang ditargetkan untuk menjadi ide bisnis yang layak dijalankan. Untuk tetap meraih keunggulan kompetitif, usaha sosial memerlukan lebih banyak berpikir kreatif dan pendekatan strategis yang benar – benar dipahami akan *trade-off* dari tujuan ekonomi dan misi sosial yang dijalankan. Adapun hal – hal yang dipertimbangkan untuk berpikir kreatif dan melakukan pendekatan strategis adalah dengan melibatkan peran karyawan, gaya kepemimpinan dan orientasi inovasi yang merupakan dimensi atau bagian langsung dari *strategic entrepreneurship*.

Hal serupa didukung dari hasil penelitian Wijaya *et al.* (2021), yang menunjukkan bahwa strategi keunggulan bersaing di lingkup bisnis dapat dicapai dengan kreativitas dan inovasi pemberdayaan program. Diawali dengan memahami visi utama suatu bisnis dan melihat strategi yang dapat dilakukan untuk mencapai visi tersebut. Bisnis dimulai dengan melihat peluang di lingkungan sekitar kemudian menyesuaikan dengan misi sosial yang akan dicapai. Selanjutnya disusun serangkaian program dan kegiatan yang dijalankan dengan berinovasi dari segi produk, berpikir kreatif terkait pemasaran untuk mencapai misi sosial serta meraih keuntungan dalam persaingan bisnis serupa.

2.1.8 Penerapan Pengembangan Individu di Kewirausahaan Sosial

Kewirausahaan sosial dijalankan oleh SDM yang bertindak baik sebagai *social entrepreneur* maupun anggota organisasi. Tetapi keduanya harus saling bersinergi atau saling memahami tujuan yang ingin dicapai dalam bisnis bahwa mewujudkan misi sosial turut serta diikuti dengan meraih keuntungan. Kaum muda merupakan agen perubahan yang paling banyak menjadi pendiri dari

kewirausahaan sosial, sehingga dibutuhkan kemampuan atau keterampilan tertentu untuk dapat menjadikan usaha sosial mampu meraih keunggulan bersaing melalui kegiatan atau program pengembangan individu.

Penelitian dari Prayogo (2016) mengemukakan bahwa penerapan pengembangan individu di usaha sosial meliputi tiga aspek yaitu kematangan fisik dan psikis, tuntutan masyarakat atau budaya serta nilai – nilai dari aspirasi individu. Tujuan utama program pengembangan individu yang dilakukan adalah gerakan untuk semangat menolong orang lain dan membuat perubahan untuk kebaikan bagi orang banyak. Hasil yang didapatkan dari pengembangan individu di usaha sosial adalah anggota organisasi menjalin kedekatan emosional yang kuat, sehingga minim terjadi perselisihan dan saling membantu untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Selanjutnya, Karim (2020) mengungkapkan hal serupa bahwa pengembangan individu pada kewirausahaan sosial salah satunya didasari oleh motivasi intrinsik, yang mana merupakan bagian dari indikator pengembangan sumber daya manusia pada suatu bisnis. Motivasi ini menjadi langkah awal untuk membuat kegiatan yang akan memfasilitas upaya pengembangan diri anggota organisasi melalui program yang mengandung nilai – nilai sosial baik untuk pelatihan, *mentoring*, praktik lapangan dan program menarik lainnya.

2.1.9 Penerapan Keunggulan Bersaing di Kewirausahaan Sosial

Meskipun memiliki keterbatasan sumber daya atau perlu mempertimbangkan lebih jeli terkait prioritas bisnis yang ingin dicapai, kewirausahaan sosial sebagai bisnis tetap memerlukan pencapaian keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing ini menjadi tolak ukur bagi organisasi terkait kinerja dan kemampuannya dalam berkompetisi dengan pesaing untuk produk serupa. Beberapa studi telah

mempertanyakan, apakah misi sosial dapat menjadi suatu *branding* bagi bisnis dalam meraih keunggulan bersaing?

Suyati dan Lestari (2013) telah melakukan studi terkait keunggulan bersaing di kewirausahaan sosial yang menghasilkan suatu kesimpulan bahwa usaha sosial perlu memperhatikan komitmen, kepercayaan dan membangun jejaring sebagai strategi untuk menjadi usaha yang berkelanjutan. Komitmen yang dibentuk merupakan ketekunan dari anggota organisasi untuk mempertahankan kualitas dalam meraih tujuan bisnis untuk melaksanakan misi sosial, dan membangun kepercayaan konsumen yang telah memahami bahwa produk yang dihasilkan memiliki nilai tambah dan manfaat bagi masyarakat. Keduanya tentu dibangun melalui jaringan atau hubungan baik antar konsumen dan produsen untuk mempertahankan eksistensi bisnis.

Sedangkan menurut Nakudom dan Jitpakdee (2020) menyatakan bahwa keunggulan bersaing pada kewirausahaan sosial dapat diraih dengan memperhatikan faktor eksternal dari *awareness* konsumen. Konsumen jauh lebih bersedia membeli produk yang menjadikannya pelanggan yang turut serta memberikan solusi terhadap masalah sosial di masyarakat. Konsumen juga tentunya mempertimbangkan kualitas dan manfaat yang didapatkan dari produk usaha sosial. Ketika konsumen lebih peka terhadap masalah sosial yang terjadi dan mendorongnya untuk turut serta berkontribusi dalam pemberian solusi, ini akan meningkatkan permintaan konsumsi yang berdampak pada bisnis sosial yang meraih keunggulan bersaing.

2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian tentang pengaruh *strategic entrepreneurship* dan pengembangan individu terhadap keunggulan bersaing telah banyak dilakukan dan memberikan hasil yang beragam. Untuk penelitian ini mengangkat tiga variabel yaitu *strategic entrepreneurship*, pengembangan individu dan keunggulan bersaing. Perbedaan penelitian ini dan penelitian sebelumnya terletak pada objek penelitian yaitu organisasi kewirausahaan sosial yang dibentuk dan dijalankan oleh para mahasiswa serta menjalin kerja sama mitra dengan warga binaan lembaga pemasyarakatan pada TAULAN Community. Beberapa hasil pengujian dan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Alat Analisis	Kesimpulan
1	Safri Fadilah Skripsi, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang tahun 2020	Peran Competitive Advantage Dalam Memediasi Pengaruh <i>Strategic Entrepreneurship</i> dan <i>Partnership</i> Terhadap <i>Marketing Performance</i> (Studi Pada Usaha Mikro Bidang Kerajinan Logam Di Kabupaten Tegal)	Software IBM SPSS Versi 24	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa <i>Competitive advantage</i> mampu menjadi mediator pengaruh antara <i>strategic entrepreneurship</i> terhadap <i>marketing performance</i> , ini berarti perusahaan tidak hanya menerapkan <i>strategic entrepreneurship</i> melainkan harus meningkatkan <i>competitive advantage</i> sehingga produk

				akan lebih unggul daripada pesaingnya.
2	Kosasih Kosasih, Deden Indradinata, Oktri M.Firdaus, Achmad Fadjar Journal of Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 2 nd Social and Humaniora Research Symposium, 2019	<i>Strategic Entrepreneurship in Enhancing the Role and Competitiveness Advantage of Pharmacy Colleges</i>	<i>Statistics, Data Analysis, Ancillary Analysis</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kewirausahaan strategis adalah elemen kunci di perguruan tinggi farmasi, baik di negara maju dan negara berkembang. Namun, di negara berkembang seperti Indonesia, ada beberapa kendala yang menantang. Ini berhubungan dengan fakta bahwa sebagian besar sumber daya manusia yang terlibat dalam perguruan tinggi farmasi kurang memiliki keterampilan abad ke-21 seperti kewirausahaan, komunikasi dan keterampilan digital. Ini memperkuat gagasan tentang menerapkan kewirausahaan strategis dalam meningkatkan peran

				dan keunggulan daya saing perguruan tinggi farmasi.
3	Ghina Luthfiana Skripsi, Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya tahun 2018	<i>Analisis Strategic Entrepreneurship</i> Dalam Peningkatkan Volume Penjualan Ekspor Kendang “Djembe” (Studi pada UD Budi Luhur, Kota Blitar)	Triangulasi sumber dan metode	Hasil penelitian menunjukkan bahwa UD. Budi Luhur menerapkan <i>strategic entrepreneurship</i> melalui strategi <i>growth, innovation, network, harvest/exit</i> dengan cara membaca peluang untuk mengembangkan pasar, berinovasi pada produk, menciptakan <i>good relationship</i> dengan <i>buyers</i> dan mampu membentuk jaringan yang menguntungkan serta bekerja sama dengan perusahaan sejenis untuk memenuhi permintaan pasar sehingga dapat memaksimalkan penjualan dan meningkatkan volume penjualan ekspor
4	Byungjoo Paek, Heesang Lee	<i>Strategic entrepreneurship</i>	<i>Proposed conceptual framework</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap dimensi

	International Entrepreneurship Management Journal, Sungkyunkwan University, Republic of Korea, 2017	<i>and competitive advantage of established firms: evidence from the digital TV industry</i>		kewirausahaan strategis memainkan peran penting dalam keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, hasil studi kasus menunjukkan bahwa posisi perusahaan dan jalur evolusi membentuk faktor-faktor anteseden yang mempengaruhi kemampuan manajerial pengusaha dan pembelajaran organisasional dari perusahaan yang sudah mapan.
5	Rohman Willian, Husni Hasbullah, Fitri Widiastuti, Dahmiri Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah, tahun 2021	<i>The influence of human resource competency and entrepreneurial characteristics on the performance of small and medium industries</i>	<i>Structural Equation Modelling (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan untuk hipotesis 1 yaitu kompetensi SDM berpengaruh positif dan signifikan dengan keunggulan bersaing, diperoleh nilai CR/F 2,278 dan nilai T ($P < 0,05$) sebesar 0,021. Ini menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia mempengaruhi keunggulan bersaing

				<p>pada IKM pangan di Provinsi Jambi, sehingga apa yang dilakukan IKM pangan dengan memperhatikan dimensi kompetensi sumber daya manusia akan meningkatkan keunggulan kompetitif IKM pangan. IKM makanan dapat melakukan ini dengan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.</p>
6	<p>Agus Jatmika, Muhamad Entang, Jan Horas Veriady Purba</p> <p>Journal of Humanities and Social Studies, 2021</p>	<p><i>The Strategy of Human Resources Development in Improving The Competitive Advantage (Case Study at Madinatul Qur'an Islamic Boarding School, Depok)</i></p>	Studi kasus	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa telah diterapkan strategi agresif, yaitu melibatkan sumber daya manusia sasaran sebagai mitra dengan berbagai rangsangan; penyegaran melalui praktik pengabdian masyarakat; strategi pertumbuhan melalui pembangunan karakter intelektual, religius, humanis dan adaptif; strategi</p>

				<p>defensif melalui pelatihan interdisipliner dan transdisipliner. Selanjutnya tahap kompetensi personal, melalui peningkatan kemampuan komunikasi, manajerial dan bisnis, tahap kontrol yang menitikberatkan pada keunikan tahfidz; tahap pengawasan, dalam berupa optimalisasi peran SDM dan tahap evaluasi, guna mendorong kepekaan SDM terhadap perkembangan teknologi. Terakhir adalah tahap pengembangan, dimana lulusan Ma'had Aly akan difasilitasi dengan jenjang pendidikan formal sarjana untuk memenuhi tuntutan <i>stakeholders</i>.</p>
7	M. Naely Azhad, Seno Sumowo, Nurul Qomariah	<i>Strategy for Increasing Competitive</i>	<i>Structural Equation Modeling</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM

	Journal of Business and Management, 2019	<i>Advantages Based on Human Resources Competence and Organizational Culture in Umkm Islamic Food in East Java</i>	(SEM), AMOS Software version 16.0	berpengaruh signifikan terhadap daya saing keunggulan UKM Pangan di Jawa Timur. Artinya jika kompetensi SDM semakin baik atau meningkat, maka akan meningkatkan keunggulan bersaing. Teori berbasis sumber daya menyatakan bahwa organisasi dapat membuat dan memelihara keunggulan kompetitif mereka melalui proses penciptaan nilai yang langka dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Indikasinya dapat dinilai dari kemampuan organisasi untuk membuat kebijakan SDM dan praktik yang unik dan sulit untuk ditiru oleh pesaing. Hal ini akan mendorong interaksi antara individu yang menghasilkan pengetahuan dan
--	--	--	-----------------------------------	--

				modal sosial dan membedakan organisasi atau perusahaan dari pesaing yang kemudian mampu memberikan keuntungan ekonomi yang positif dan tidak mudah ditiru.
8	Dianawati Suryaningtyas, Asna Jurnal of Applied Management, tahun 2017	<i>The Strategic Roles of Human Resource Manager to Achieve Competitive Advantage in Hospitality Industry</i>	<i>Semi – structured interview</i>	Keunggulan kompetitif dapat dicapai dalam industri perhotelan dengan menciptakan sumber daya manusia yang langka, berharga, tidak ada bandingannya, tidak dapat digantikan dan juga ciri khas budaya perusahaan yang mewakili suatu merek, yang dikenal sebagai identitas perusahaan.
9	Catarina Cori Pradnya Paramita Jurnal Manajemen, tahun 2015	Pengaruh Kompetensi Individu, Orientasi Kewirausahaan, dan Pesaing Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk (Studi pada UKM	<i>Path analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi individu berpengaruh positif ($p_4 = 0,113$) dan signifikan ($\text{sig.} = 0,022$) terhadap keunggulan bersaing, sehingga hipotesis 4 (H4) terbukti dan

		Furnitur di Kota Semarang)		dapat diinterpretasikan bahwa meningkatnya kompetensi individu yang dimiliki pengrajin akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing produk furnitur.
--	--	----------------------------	--	---

Sumber: Google Scholar (2022)

2.3 Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh *Strategic Entrepreneurship* terhadap Keunggulan Bersaing

Withers *et al.* (2018) mendefinisikan kondisi persaingan dalam bisnis dilihat dari perspektif untuk memahami perilaku dari pesaingnya dalam merebut pasar. Bisnis akan selalu menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi, maka pelaku bisnis harus mampu mencari cara dalam beradaptasi dengan perubahan yang cepat atau kondisi yang tidak pasti. Untuk melakukan hal tersebut dibutuhkan kreativitas dan inovasi yang merupakan aspek utama dalam penerapan kewirausahaan strategis atau *strategic entrepreneurship*.

Menurut perspektif ini, perusahaan secara bersamaan terlibat dalam perilaku mencari keuntungan dan peluang untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi kewirausahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai. Secara komparatif, perilaku mencari keuntungan lebih bersifat “strategis” sementara perilaku mencari peluang lebih bersifat “wirausaha”. Perilaku mencari keuntungan adalah aktivitas yang berfokus pada mengenali, mengevaluasi, dan mengeksploitasi peluang kewirausahaan baru. Sedangkan

perilaku mencari keuntungan adalah aktivitas yang diarahkan untuk mengembangkan, mengeksploitasi, dan melindungi posisi kompetitif perusahaan saat ini.

Dengan menggabungkan dan mengintegrasikan perilaku ini, perusahaan mampu mengejar posisi kompetitif dengan janji pertumbuhan kewirausahaan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai bagi perusahaan. Hal ini tentunya dapat diimplementasikan ketika memiliki anggota organisasi yang memahami maksud dan tujuan perusahaan, karena para SDM inilah yang akan menjalankan organisasi sehingga harus mampu mengintegrasikan perilaku mencari peluang dan mencari keuntungan melalui proses berpikir kreatif dan berinovasi yang perlu didukung dengan peningkatan kemampuan wirausaha serta keterlibatan sumber daya yang mumpuni (Kosasih, et al., 2019).

Berdasarkan hasil penelitian Fadilah (2020), *strategic entrepreneurship* membantu dalam keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai bagi perusahaan melalui keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi peluang. Pengaruh dari *strategic entrepreneurship* adalah meningkatkan keunggulan bersaing terhadap kinerja pemasaran bisnis melalui pemanfaatan peluang dan faktor lingkungan eksternal. Selain itu, Paek dan Lee (2017) juga mengemukakan bahwa faktor pendukung dari keberhasilan *strategic entrepreneurship* untuk meraih keunggulan bersaing adalah dengan adanya sumber daya bernilai yaitu sumber daya manusia dengan pengalaman atau jaringan sosial yang luas sehingga mempengaruhi manfaat strategi kewirausahaan di masa depan.

Input variabel kewirausahaan strategis termasuk faktor lingkungan, sumber daya organisasi dan sumber daya individu dapat membantu meningkatkan proses implementasi sumber daya, proses-proses ini akan mengarah pada keunggulan

kompetitif dan nilai yang lebih tinggi untuk pelanggan. Berpikir kreatif dan berinovasi dari pemikiran anggota organisasi sebagai bagian utama dari *strategic entrepreneurship* diperlukan agar bisnis senantiasa berkembang dan dapat meraih keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis pertama penelitian ini yaitu:

H1: *Strategic entrepreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Individu terhadap Keunggulan Bersaing

Suryaningtyas dan Asna (2017) telah merangkum berbagai hasil penelitian yang menyatakan bahwa dalam perubahan lingkungan eksternal yang sangat cepat turut serta mendorong perkembangan SDM untuk menjadi strategis sebagai kunci bertahan dan bersaing di pasar global. Selanjutnya, konsep manajemen sumber daya manusia menjadi berfokus pada peran dan kompetensi sumber daya manusia profesional. Konsep ini mengembangkan peran profesional sumber daya manusia ke dalam mitra strategis, agen perubahan, karyawan, dan ahli administrasi.

Peran strategis MSDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya manusia, di mana fungsi perusahaan / organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas adalah strategik MSDM yang memberikan nilai tambah (*value added*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan MSDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan / organisasi. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *value added* yang maksimum untuk mengoptimalkan *competitive advantage* (Farchan, 2018).

Peran ini seharusnya dilakukan secara komprehensif oleh sumber daya manusia profesional yang dalam pelaksanaannya terdapat perubahan manajemen dan kompetensi yang digunakan untuk merancang perusahaan dalam upaya mencapai keunggulan kompetitif. Selain itu, keunggulan kompetitif dipertahankan melalui budaya perusahaan seperti merek, norma, dan nilai yang dibentuk oleh praktik manajemen sumber daya manusia melalui rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan komunikasi organisasi. Dengan kata lain, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat tercapai jika sumber daya manusia suatu perusahaan menjadi unik, langka, dan sulit ditiru karena menciptakan nilai yang dijalankan. Nilai dapat dibentuk melalui kinerja perusahaan yang dihasilkan dari investasi perusahaan pada perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian Azhad *et al.* (2019) dijelaskan bahwa kemampuan organisasi untuk mempertahankan keunggulan bersaing adalah memberikan pengetahuan secara terus – menerus pada anggota organisasinya untuk meningkatkan kompetensi dalam menghadapi perubahan. Adapun pengembangan dari kompetensi individu yang terus diperbaharui adalah memahami pentingnya pengetahuan terkait bisnis yang dijalankan, menguasai riset pasar dan strategi pengembangan bisnis serta kompetensi di bidang keuangan. Upaya tersebut dilakukan berdasarkan komitmen untuk mendukung kesuksesan bisnis.

Hal serupa diungkapkan dari penelitian Paramita (2015) yaitu indikator pada kompetensi individu yaitu motivasi, pengalaman, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing bisnis karena secara tidak langsung pula, kompetensi tersebut mempengaruhi kualitas produk yang dihasilkan dan selanjutnya menjadi output bisnis untuk diperjualbelikan. Untuk meraih keunggulan bersaing tentunya diperlukan perbaikan kualitas secara terus –

menerus, dan kualitas yang dimaksud tidak hanya dari segi produk tetapi juga dari kemampuan SDM agar meningkatkan produktivitas.

Terdapat banyak sekali aspek yang menjadi indikator dari pengembangan individu dalam meraih keunggulan bersaing. Beberapa faktor diantaranya dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal maupun eksternal. Suatu bisnis harus mampu memfasilitasi pengembangan anggota organisasinya karena merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia dalam meraih keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah;

H2: Pengembangan individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing.

2.3.3 Pengaruh Pengembangan Individu Lebih Dominan Terhadap Keunggulan Bersaing

Farchan (2018) meneliti berbagai aspek yang terkait antara sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Perubahan di era globalisasi telah mengharuskan bisnis untuk mampu bersaing dengan memiliki sumber daya berbeda untuk meraih keunggulan kompetitif. Salah satu sumber daya dalam kegiatan perusahaan/organisasi yang fundamental adalah sumber daya manusia untuk menjadi faktor pembeda bagi perusahaan/organisasi dalam menghadapi persaingan.

Kemampuan internal yang dimiliki ini akan bergantung pada kesiapan fisik dan mental SDM organisasi untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. SDM perlu memiliki nilai tambah yang dapat menghasilkan strategi bisnis untuk mengoptimalkan usaha pencapaian keunggulan bersaing. Untuk melaksanakan hal tersebut, diperlukan peningkatan kompetensi dari segi

pengembangan individu. Literatur ini juga menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah bidang strategis organisasi, sehingga semakin besar peran pengetahuan terhadap modal manusia yaitu pendidikan, pelatihan, dan keterampilan maka hal tersebut akan menjadi modal intelektual yang semakin dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi dalam jangka panjang.

Berdasarkan penelitian dari Suryanigtyas dan Asna (2017) keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat tercapai jika sumber daya manusia suatu perusahaan menjadi unik, langka, dan sulit ditiru karena menciptakan nilai yang dibentuk organisasi melalui rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan komunikasi organisasi. Dalam hal ini, keunggulan bersaing dapat dicapai organisasi ketika budaya organisasi yang dibangun turut serta diintegrasikan dengan menciptakan manusia sumber daya yang langka, berharga, tidak dapat ditiru, tidak dapat digantikan, dan juga merupakan ciri khas perusahaan yang mewakili sebuah merek yang dikenal sebagai identitas perusahaan

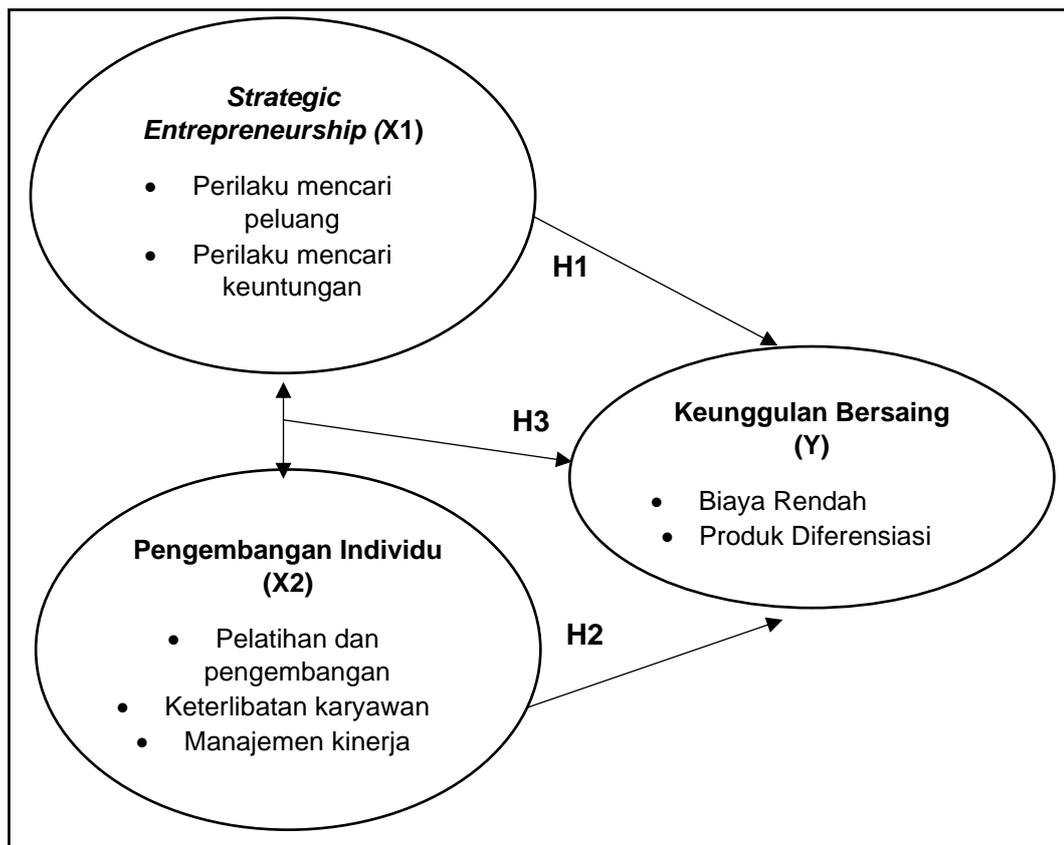
Dasar hipotesis ini, bahwa pengembangan individu lebih berpengaruh besar dibandingkan *strategic entrepreneurship* terhadap keunggulan bersaing didasari oleh penelitian Jatmika *et al.*, (2021) yang menunjukkan bahwa mencapai keunggulan bersaing bisnis melalui sumber daya manusia membutuhkan satu elemen terpenting yaitu inovasi. Keseluruhan program pengembangan individu yang dilakukan merupakan bagian dari strategi organisasi untuk meraih keunggulan bersaing, dan tentunya hal ini dapat dilakukan dengan inovasi yang diharapkan menjadi output partisipasi setelah SDM diberikan pendidikan, pelatihan dan keterampilan. Secara tidak langsung kemampuan inovasi juga merupakan bagian dari *strategic entrepreneurship* dalam hal perilaku mencari peluang dan mencari keuntungan.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa pengembangan individu yang dilakukan oleh organisasi untuk para SDM nya secara tidak langsung telah melibatkan elemen *strategic entrepreneurship* sehingga memiliki pengaruh lebih besar. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah;

H3: Pengembangan individu berpengaruh positif dan signifikan lebih dominan terhadap keunggulan bersaing.

2.4 Kerangka Pikir

Berdasarkan tinjauan teori dan konsep yang telah dijelaskan di atas, kerangka konseptual yang penulis susun sebagai berikut:



Sumber: Peneliti

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan studi literatur dari hasil penelitian empiris, maka penelitian ini menetapkan bahwa:

H1: *Strategic Entrepreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada TAULAN Community (X1 + Y)

H2: Pengembangan Individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada TAULAN Community (X2 +Y)

H3: Pengembangan Individu berpengaruh lebih dominan daripada *Strategic Entrepreneurship* terhadap keunggulan bersaing pada TAULAN Community