

DISERTASI

**ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS UKM
PADA GO-FOOD DI MAKASSAR**

**ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGES AND
PERFORMANCE OF SME BUSINESS ON GO-FOOD IN MAKASSAR**

**FITRIANY
P0500316412**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

PENGESAHAN

ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS UKM PADA GO-FOOD DI MAKASSAR

ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS PERFORMANCE OF SMALL MEDIUM ENTERPRISES

Disusun dan Diajukan Oleh:

FITRIANY
P0500316412

Telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 14 Januari 2021
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Promotor,


Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si
NIP. 19581231 198601 1 008

Co-Promotor I

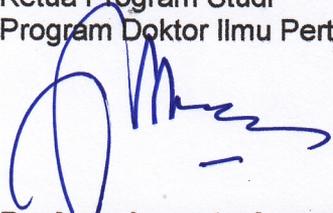
Co-Promotor II


Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si
NIP. 19690627 199403 2 002


Dr. Nuraeni Kadir, SE., M.Si
NIP. 19560315 199203 2 001

Ketua Program Studi
Program Doktor Ilmu Pertanian

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., MA
NIP. 19630516 199003 1 001


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si
NIP. 19640205 199810 1 001



PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang Bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Fitriany**
NIM : **P0500316412**
Jurusan/Program Studi : **Manajemen/ Ilmu Ekonomi**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul:

ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS UKM PADA GO-FOOD DI MAKASSAR

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang sepengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah saya ajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

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

Makassar, Januari 2021

Yang membuat pernyataan




Fitriany

PRAKATA

Bismillahi Rahmani Rahim
Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang mana atas limpahan rahmat, kesehatan, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Doktor pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin dengan tugas akhir yang berjudul “**ANALISIS KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA BISNIS UKM PADA GO-FOOD DI MAKASSAR**”.

Shalawat dan salam juga penulis kirimkan kepada Baginda Rasulullah Muhammad SAW, beserta keluarga dan sahabatnya, yang telah membawa umat manusia melewati masa Jahiliyah ke masa sekarang.

Penulis menyadari bahwa tidak sedikit kendala dan permasalahan yang dihadapi selama proses perkuliahan, proses konsultasi, proses penelitian hingga penulisan disertasi ini, dan selesainya disertasi ini tidak terlepas dari dukungan banyak pihak, baik dosen, pimpinan, kolega, rekan-rekan mahasiswa, sahabat dan keluarga. Dengan penuh kerendahan dan ketulusan hati, penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A.**, selaku Rektor Universitas Hasanuddin yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengikuti pendidikan Doktor Ilmu Ekonomi pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Hasanuddin Makassar.
2. **Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta Wakil Dekan atas segala bantuan yang telah penulis terima selama menempuh pendidikan.
3. **Lembaga Pengelola Dana Pendidikan (LPDP) dan Kementerian Riset dan Teknologi- Badan Riset dan Inovasi Nasional Republik Indonesia** sebagai penyandang dana pendidikan melalui beasiswa BUDI-DN.
4. **Bapak Dr. Anas Iswanto Anwar, S.E., M.A.** Ketua Program Studi Doktor (S3) Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin periode 2019 – sekarang atas arahan, bimbingan, dan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan terutama ketika menghadapi masalah administrasi dalam penyelesaian studi.
5. **Bapak Prof Dr. Haris Maupa, SE., M. Si.**, selaku Ketua Program Studi (KPS) Program Doktor (S3) Ilmu Ekonomi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Hasanuddin periode 2014-2018, atas arahan, bimbingan, dan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan
6. Tim Promotor, **Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si** selaku Promotor dan **Ibu Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si** dan **Ibu Dr.Nuraeni Kadir, SE., M.Si.**, selaku kopromotor yang bersedia meluangkan waktu untuk berbagi ilmu, memberikan arahan, bimbingan, dan motivasi dalam penyelesaian disertasi ini.

7. Penguji eksternal, Bapak **Sunaryo, SE.,M.Si.,Ph.D** Wakil 2 bidang keuangan universitas Brawijaya yang bersedia meluangkan waktu untuk memberikan masukan dan arahan positif terhadap disertasi ini.
8. Penguji internal, Bapak **Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.**, Bapak **Prof. Dr. Syamsu Alam, SE., M.Si.**, Ibu **Prof. Dra. Dian AS Parawansa, M.Si., Ph.D.**, Ibu **Dr. Dr. Nurdjanah hamid, SE., M.Agr .**, Ibu **Dr. Jumidah Maming, SE., M.Si.**, yang telah memberikan saran dan masukan dalam perbaikan penulisan disertasi ini.
9. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan banyak ilmu kepada penulis selama menempuh pendidikan.
10. Seluruh Bapak/Ibu Staf Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bantuan dalam pelayanan administrasi akademik kepada penulis .Secara khusus kepada **Pak Epo, Pak Udin, Pak Hatta , Pak Umang, Pak Jamal, dan Pak Haris.**
11. Ketua Yayasan STIE Nobel Indonesia Makassar), Bapak **Dr. Badaruddin, ST., M.M.** yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan.
12. Ketua STIE Nobel Indonesia Makassar, Bapak **Dr. Mashur Razak SE., M.M.**, yang memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan pada jenjang Doktor.
13. Wakil Ketua 1 bidang akademik STIE Nobel Indonesia Makassar Bapak **Dr,Ahmad Firman SE., M.M.**, serta Ketua jurusan Manajemen Bapak **Yuswari Nur SE., M.M.**, atas dukungannya
14. Tidak lupa kepada Kepala Ketua LP2NI Bapak **Dr. H.Muhammad Hidayat, S.E.,M.M** yang banyak mensupport serta memberikan dukungan kepada penulis selama menempuh pendidikan.
15. Bapak/Ibu Dosen STIE Nobel Indonesia Makassar, teman sejawat dan civitas akademik yang senantiasa memberikan dukungan kepada penulis.
16. Kedua orang tua tercinta Ayahanda (Almarhum) **Achmad Djumali Sultan**, Ayah yang paling sabar sekaligus sahabat terbaik dan terhebat yang kumiliki, ayah yang selalu setia menemani penulis dalam suka dan duka selama penulis menempuh pendidikan, seorang ayah yang begitu banyak memberikan pelajaran hidup agar penulis tidak pernah berputus asa dalam hal apapun terutama mengejar pendidikan, dan Ibunda **Hj. Halijah**, yang telah melahirkan dan selalu mendoakan penulis hingga dapat menyelesaikan pendidikan Doktoral ini. Dan saudaraku tercinta **Hasmawaty, AM.keb., S.ST dan Haswaty** yang senantiasa mensupport penulis dalam penyelesaian studi.
17. Suamiku tercinta bapak **Dr. Yurisman, SE., M.Si**, terima kasih telah mendampingiku dalam kondisi apapun, selalu mendukung dalam segala hal, dan terus mendoakan untuk kesuksesan penyelesaian studi penulis dan anakda tercinta **Nur Citra Salsabil**, dimasa usiamu yang tujuh-sepuluh tahun menemaniku selama proses pendidikan dalam keadaan susah dan suka.

18. Rekan-rekan Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin angkatan 2016 (**dek Asmawiyah, Dek lis, Dek Lasty, Ibu Lena, Bunda Nurhilalia, Dek Riza, Ibu Sumarsih, Dek Wisda serta kanda Ustadz Ahmad, Pak Andi Ruslan, Pak Effendi, Pak Jamaluddin, Pak Nurman, Pak Robert Jao, Pak Abid, Ibu Rosnani**), yang berjuang bersama-sama sejak semester pertama dan saling memberikan dukungan dalam setiap tahapan studi. **Terkhusus untuk sahabat terbaikku, Henni Mande** Terimakasih telah bersedia menemaniku dengan berbagai kelemahan dan kekurangan dengan support dan motivasi yang luar biasa, terlepas dengan segala marah-marahmu kepada penulis sebagai teman yang selalu mengingatkan bahkan menemani dalam suka dan duka sampai penulis menyelesaikan tulisan ini dan berdiri di podium ini.
19. Selain itu, rekan-rekan dari Program Doktor Ilmu Ekonomi lintas angkatan, mulai dari angkatan 2014, 2015, 2016, 2017, 2018 dan 2019 yang berinteraksi dan berbagi informasi dengan penulis.
20. Terima kasih kepada Pihak Kementerian Perindustrian Republik Indonesia yang telah memberikan kami izin penelitian dan kesediaannya untuk menjawab wawancara kami, dan telah membantu mengedarkan kuesioner penelitian kami.
21. Terima kasih kami ucapkan kepada **Dinas Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan, Badan Pusat Statistik Provinsi Sulawesi Selatan, PT. Gojek Indonesia** yang telah memberikan kami izin penelitian dan kesediaannya untuk menjawab wawancara kami,
22. Terima Kasih pula kepada **Women Will**, Organisasi Pengusaha Wanita UKM Sulawesi Selatan dan **Gapura Digital** yang selalu menolong penulis dalam mengedarkan kuesioner, dan juga kesempatannya untuk kami wawancara dalam rangka menguatkan hasil penelitian kami ini.
23. Seluruh saudara-saudari pelaku UKM yang bersedia untuk menjadi responden kami, tanpa kalian penelitian ini tidak akan bisa selesai.
24. Seluruh pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang senantiasa memberikan doa, bantuan, dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung sepanjang proses penyelesaian studi.

Penulis mendoakan semoga semua pihak mendapatkan Rahmat dan Berkah yang melimpah dari Allah SWT. Akhir kata, penulis menyadari bahwa penulisan disertasi ini masih terdapat banyak kekurangan sehingga penulis dengan senang hati dan secara terbuka menerima saran maupun kritik dari segenap pembaca.

Makassar, Januari 2021
Penulis

Fitriany

ABSTRAK

FITRIANY. Analisis Keunggulan Bersaing dan Kinerja Bisnis UKM pada Go-Food di Makassar. Promotor: Nurdin Brasit. Ko-Promotor: Idayanti Nursyamsi dan Nuraeni Kadir

Kemajuan teknologi membawa begitu banyak perubahan sektor yang berdampak bagi pengembangan kualitas hidup dan juga taraf hidup masyarakat termasuk sektor UKM. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antarvariabel. Metode penelitian yang digunakan yakni metode penelitian kuantitatif. Jumlah populasi sebanyak 766 UKM, dan sampel yang dipilih yakni 200 UKM. Teknik pengumpulan data yang digunakan yakni kuesioner. Adapun variabel penelitian yakni *Wawasan Kewirausahaan (X1)*, *Orientasi Pasar (X2)*, *knowledge sharing (X3)*, *inovasi (Y1)*, *Strategi Bisnis (Y2)*, *Kinerja UKM (Z1)*, dan *Keunggulan Bersaing (Z2)*. Metode analisis data yang digunakan yakni pengujian instrument, evaluasi model pengukuran refleksif, evaluasi model struktural, evaluasi model pengukuran formatif, dan analisis jalur.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung antara Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing dan Keunggulan bersaing terhadap Kinerja UKM.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara tidak langsung antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja UKM melalui Keunggulan bersaing. Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing melalui Knowledge Sharing. dan Strategi Bisnis, Wawasan Kewirausahaan terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi. Orientasi Pasar terhadap Kinerja UKM melalui Wawasan Kewirausahaan dan Inovasi. Kemampuan Knowledge sharing terhadap Keunggulan bersaing melalui Strategi Bisnis.

Kata kunci : Keunggulan Bersaing, Kinerja Bisnis UKM

ABSTRACT

FITRIANY. Analysis of Competitive Advantage and Business Performance of Small Medium Enterprises (SMEs) at Go-Food in Makassar.

Promoter: Nurdin Brasit. Co-Promoter: Idayanti Nursyamsi and Nuraeni Kadir

Technological advances have brought thousands changes that impact the development of quality of life and the standard of living, including the SMEs sector. The purpose of this study was to determine the direct and indirect effect between variables. The study is a quantitative research among SMEs with 766 numbers of population and 200 selected samples. The questionnaire is used as an instrument of data collection. The research variables are entrepreneurship insight (X1), market orientation (X2), knowledge sharing (X3), innovation (Y1), business strategy (Y2), SME performance (Z1), and competitive advantage (Z2). The data analysis methods used were instrument testing, evaluation of reflexive measurement models, evaluation of structural models, evaluation of formative measurement models, and path analysis.

The results showed that there was a positive and significant direct effect between Business Strategy on Competitive Advantage and Competitive Advantage on SME Performance.

The results also show that there is a positive and significant indirect effect between business strategy on SME performance through competitive advantage. Market Orientation towards Competitive Advantage through Knowledge Sharing and Business Strategy, Entrepreneurial Insights on SME Performance through Innovation. Market Orientation to SME Performance through Entrepreneurship and Innovation Insights. Knowledge sharing ability towards competitive advantage through Business Strategy.

Keywords: Competitive Advantage, Business Performance of Small Medium Enterprises (SMEs)

2.1.3	Enterpreneurship	54
2.1.3.1	Karakteristik Entrepreneure	68
2.1.4	Orientasi Pasar (Market Orientation)	70
2.1.4.1	Dimensi Oreientasi Pasar	72
2.1.5	Knowledge Sharing	74
2.1.6	Definisi dan Dimensi Inovasi	77
2.1.6.1	Faktor yang mendukung Keberhasilan Inovasi	82
2.1.7	Keunggulan Bersaing (Competitive Advantage)	84
2.2	Penelitian Terdahulu	93
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		98
3.1	Kerangka Konseptual Penelitian	98
3.2	Pengaruh Antar Variabel	102
3.4	Gambar Kerangka Konseptual	104
3.5	Pengembangan Hipotesis	107
BAB IV KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS		108
4.1	Rancangan Penelitian	108
4.2	Situs dan Waktu Penelitian.....	108
4.3	Populasi, Sampel dan Teknik Pengambilan Sampel.....	109
4.4	Jenis dan Sumber data.....	109
4.5	Metode Pengumpulan Data.....	110
4.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	124
4.7	Metode analisis data	124
BAB V HASIL PENELITIAN		129
5.1	Hasil Penelitian	129
5.1.1	Gambaran Umum Objek Penelitian	129
5.1.2	Go Food di Makassar	130
5.1.3	Karakteristik Responden	132
5.1.4	Distribusi Frekuensi	134
5.1.5	Evaluasi Model Pengukuran Reflektif (Outer Model)	154
5.1.6	R-Square	161
5.1.7	f-Square	162

5.1.8 Model Persamaan Simultan	163
5.1.9 Uji Pengaruh Langsung (Direct Effect) dan Pengujian Hipotesis	165
5.1.10 Uji Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect).....	167
BAB VI PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....	172
6.1 Pembahasan	172
6.1.1 Strategi Bisnis terhadap Keunggulan Bersaing	173
6.1.2 Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja UKM	176
6.1.3 Strategi Bisnis terhadap Kinerja UKM melalui Keunggulan Bersaing	179
6.1.4 Orientasi Pasar terhadap Keunggulan Bersaing melalui Knowledge Sharing dan Strategi Bisnis	180
6.1.5 Wawasan Kewirausahaan Terhadap Kinerja UKM melalui Inovasi	181
6.1.6 Orientasi Pasar berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja UKM melalui Wawasan Kewirausahaan dan Inovasi	183
6.1.7 Knowledge Sharing terhadap Keunggulan Bersaing melalui Strategi Bisnis	184
6.2 Temuan Penelitian	186
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN	192
7.1 Kesimpulan	192
7.2 Saran	196

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Text	Halaman
1	Matrix Variabel, Dimensi dan Indikator / Konstruk	119
2	Kriteria Mitra Go Food Yang Beroperasi Di Makassar per Tahun 2019	131
3	Jumlah Kriteria Sampel yang mewakili Populasi	132
4	Karakteristik Responden Berdasarkan Data Demografi (n = 200)	133
7	Distribusi Frekuensi Variabel Wawasan Kewirausahaan (X1)	134
8	Statistik Deskriptif Wawasan Kewirausahaan (X1)	134
9	Gambaran Wawasan Kewirausahaan	136
10	Distribusi Frekuensi Variabel Orientasi Pasar (X2)	137
11	Statistik Deskriptif Orientasi Pasar	139
12	Gambaran Orientasi Pasar	139
13	Distribusi Frekuensi Variabel Knowledge Sharing (X3)	140
14	Statistik Deskriptif Knowledge Sharing	142
15	Gambaran Knowledge Sharing	142
16	Distribusi Frekuensi Variabel Inovasi (Y1)	143
17	Statistik Deskriptif Inovasi	145
18	Gambaran Inovasi	156
19	Distribusi Frekuensi Variabel Strategi Bisnis (Y2)	147
20	Statistik Deskriptif Strategi Bisnis	148
21	Gambaran Strategi Bisnis	148
22	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja UKM (Z1)	149
23	Statistik Deskriptif Kinerja UKM	150
24	Gambaran Kinerja UKM	151
22	Distribusi Frekuensi Variabel keunggulan Bersaing (Z2)	151
23	Statistik Deskriptif keunggulan Bersaing	153
24	Gambaran keunggulan Bersaing	153
25	Goodness of Fit Model	157
26	Uji R-Square (R ²)	161
27	Uji f-Square (f ²)	162
28	Direct Effect dan pengujian Hipotesis	165
29	Indirect Effect dan pengujian Hipotesis	167

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Text	Halaman
1.	Mitra Go Food	5
2.	Kerangka Konseptual	104
3.	Model Struktural Bootstraping	156

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan UKM di Indonesia memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian nasional. Pada tahun 2015 jumlah UKM diperkirakan mencapai 60,7 juta unit dan sebagian besar merupakan usaha berskala mikro (98,73%). Pertumbuhan UKM dalam periode 2011-2015 mencapai 2,4% dengan pertumbuhan terbesar terdapat pada usaha menengah yaitu sebesar 8,7% (Bappenas 2016). Pada periode yang sama, kapasitas UKM untuk menyerap tenaga kerja terus mengalami peningkatan yaitu rata-rata sebesar 5,9%. Pada tahun 2015 jumlah tenaga kerja UKM mencapai lebih dari 132,2 juta orang (Bappenas 2016). Kontribusi UKM dalam perekonomian menyumbang PDRB yang cukup besar, pada periode 2009-2013 kontribusi UKM mencapai 57,6% dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 6,7%.

Penggerak utama perekonomian di Indonesia selama ini pada dasarnya adalah sektor UKM. Berkaitan dengan hal tersebut, terdapat beberapa fungsi utama UKM dalam menggerakkan ekonomi Indonesia, yaitu (1) Sektor UKM sebagai penyedia lapangan kerja bagi jutaan orang yang tidak tertampung di sektor formal, (2) Sektor UKM mempunyai kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB), dan (3) Sektor UKM sebagai sumber penghasil devisa negara melalui ekspor berbagai jenis produk yang dihasilkan sektor ini. (Purwantini and Anisa 2018), (Hudson, Smart, and Bourne 2001).

Selain berperan penting terhadap pembangunan ekonomi nasional, UKM juga sebagai penopang utama pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut dapat dilihat selama dua dasawarsa terakhir, dimana perekonomian dunia telah mengalami revolusi dengan hadirnya apa yang disebut sebagai digital economy atau ekonomi digital (Don Tapscott, 1995). Ekonomi digital yang sepenuhnya disokong oleh lahirnya internet sekaligus mengubah pola berbelanja masyarakat, yakni dengan adanya E-commerce (Thomas Mesenbourg, 2001). Dimana E-Commerce mempunyai dampak yang sangat banyak bagi pebisnis, konsumen maupun masyarakat, seperti mendorong pertumbuhan ekonomi wilayah lebih cepat daripada perdagangan konvensional yang mengharuskan adanya tatap muka antara penjual dan pembeli. E-commerce juga sebagai salah satu revolusi dalam bidang perdagangan, yang telah menjadi media jual-beli dari mulai buku sampai alat berat; dari mulai makanan sampai asesoris pakaian. Tanpa terkecuali, alat transportasi seperti Gojek, Gocar dan sebagainya.

Sebagai sektor perekonomian baru, bisnis online di Indonesia pun berkembang pesat. Bisnis yang mengandalkan jaringan internet ini memberikan dampak positif bagi bisnis yang baru. Karena bisnis ini tidak memerlukan biaya yang besar, serta tempat fisik untuk membuat usaha. (Kompasiana, 2016). Sehingga dengan modal terbataspun, seorang pebisnis dapat tetap memulai usahanya, karena bisa melakukan bisnis ini dimanapun dengan menggunakan komputer atau Mobile Phone yang terhubung ke internet. Meskipun kemajuan teknologi tersebut membawa begitu banyak perubahan di berbagai sektor yang berdampak bagi pengembangan kualitas hidup dan juga taraf hidup masyarakat. Namun di sisi lain keberadaan bisnis online ini pelan-pelan membunuh bisnis konvensional. Sehingga seorang pengusaha atau pelaku UKM harus bisa

berpikir bagaimana cara mereka untuk bertahan hidup.

Di era revolusi industri 4.0 saat sekarang ini, dengan kemajuan teknologi yang tengah mengubah kebiasaan masyarakat dari konvensional menjadi basis digital. Hal ini masuk kedalam konsep Switching Behavior. Dimana Switching behavior ini ditenggarai oleh ketidakpuasan dari segi pelayanan sampai pada alasan untuk memperbaiki pelayanan menjadi lebih baik (Calvo-Porrall and Lévy-Mangin 2015), (Njite, Kim, and Kim 2008), (Stan Mack 2018). Dimana perpindahan perilaku manusia tersebut terjadi hampir disegala lini termasuk kuliner. Seiring perkembangan industri kuliner di beberapa kota besar di Indonesia, seperti dipulau Sumatera dan Jawa kian meningkat pesat bahkan tengah menjamur hingga menimbulkan persaingan yang ketat (neraca.co.id 2012), (Kabarcirebon.com 2017), (Harian Terbit.com 2014). Begitu pula pada laporan CNN Indonesia (2017) juga menunjukkan bahwa para pelaku UKM khususnya kuliner yang melakukan bisnis secara online di Indonesia semakin berkembang dalam beberapa tahun terakhir, hal tersebut di sebabkan oleh kebutuhan dan gaya hidup penduduk yang semakin tinggi.

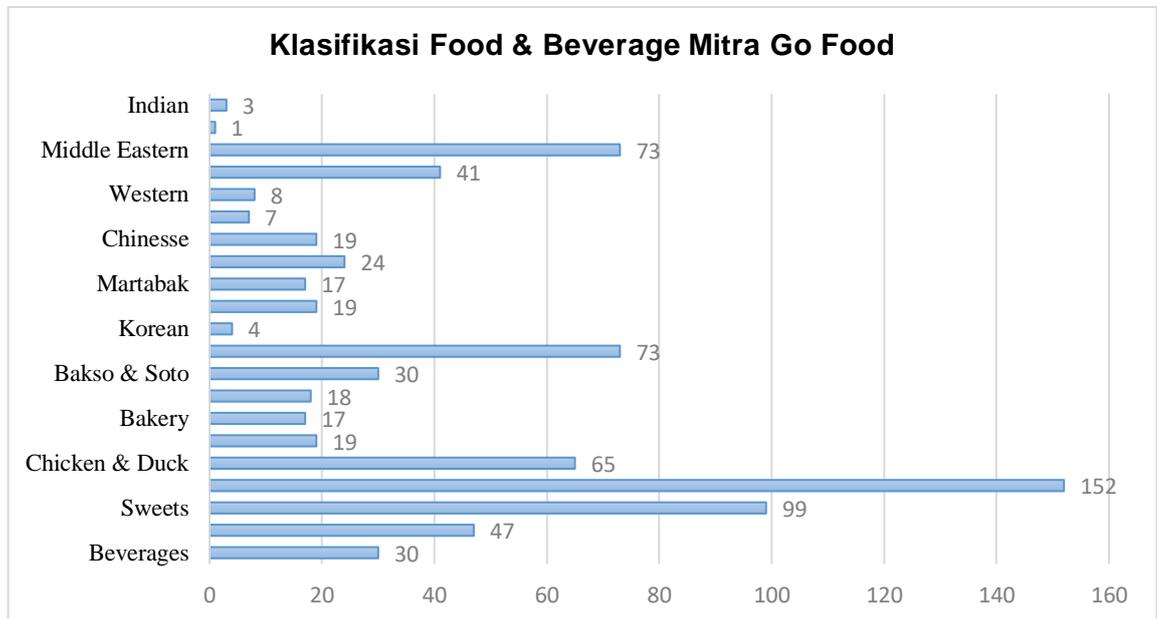
Sedangkan dilihat dari total PDB Ekonomi Kreatif di Indonesia, pada Tahun 2017 Sebanyak 41.69% ditempati oleh industri kuliner yang menempati urutan pertama kemudian di urutan kedua industri fashion sebesar 18.15% (BEKRAF dan BPS 2017), posisi Makassar sebagai kota kedelapan terbesar di Indonesia masuk sebagai jajaran kota di Indonesia yang mengalami hal yang sama dalam industri makanan dan minuman bahkan mendominasi industri besar dan sedang (makassar.antaraneews.com 2010).

Berdasarkan pada hal tersebut kemajuan pada sektor kuliner ini tentunya membuat perekonomian Indonesia menjadi lebih baik dari tahun ke tahun, terlebih untuk mengatasi persoalan penyerapan tenaga kerja. Dampak positifnya dapat dijadikan peluang bagi bisnis transportasi online untuk saling bersinergi dengan pelaku industri kuliner baik yang skala kecil, menengah sampai besar dalam hal memberikan kemudahan pemesanan dan juga promosi (Fahri 2014), seperti pada aplikasi transportasi online yang dibuat oleh orang Indonesia "Gojek" yang tidak berbeda dengan aplikasi transportasi online pendahulunya yang mendunia seperti *Uber* dan *Grab*. *Gojek* dengan sub-layanannya bernama "Gofood" menjadikan industri kuliner merasa terbantu sebagai aplikasi *delivery order* (petramarkcare.com 2015). Yaitu layanan pengiriman makanan yang dilakukan melalui aplikasi Gojek. Dimana Go-food menyediakan layanan pengiriman makanan online yang memiliki tiga pengguna utama, yaitu pedagang, supir gojek, dan pelanggan. Dan aplikasi Gojek tersebut merupakan suatu aplikasi berbasis android yang menjadi pintu masuk bagi pelanggan untuk mendapatkan layanan yang diberikan oleh PT Gojek Indonesia.

Berawal dari Go-Food tersebut maka para pebisnis UKM sangat tertolong, karena usaha jasa ini respektatif untuk dikembangkan dan para pelaku UKM akan terbantu dengan hadirnya Go-Food. Sehingga layanan pesan antar makanan saat ini dapat dengan mudah diakses melalui telepon genggam seiring dengan perkembangan teknologi telepon genggam saat ini

Berikut adalah data mitra *Go Food* yang beroperasi di Kota Makassar berdasarkan kriteria rating skala 4,5 – 5 dan kriteria harga rata-rata produk dengan kisaran Rp. 40.000 – 100.000,-.

Grafik 1. Mitra Go Food Yang Beroperasi di Kota Makassar per 2019



Sumber: Aplikasi GoJek dan diolah kembali oleh peneliti, 2019

Grafik 1 menggambarkan tentang dominasi mitra *go food* berdasarkan klasifikasi rating penilaian konsumen dengan skala 4,5 – 5 dan klasifikasi harga produk mitra mulai Rp. 40.000 – 100.000. Dapat dilihat bahwa mitra *go food* dengan kategori produk berbahan utama Nasi (*Rice*) adalah yang paling dominan, kemudian produk yang berbahan utama mie dan makanan khas timur tengah (*middle eastern*) menduduki peringkat kedua dari hasil observasi data tersebut. Mitra *go food* dengan kategori produk kue (*sweets*) adalah yang paling dominan setelah kategori produk *snacks*.

Berdasarkan perkembangan transportasi online yang melonjak pesat, dan respon pebisnis UKM yang menyambut positif transportasi online tersebut, maka fenomena Go-Food dan kelangsungan pada keunggulan bersaing bagi para pelaku UKM khususnya kuliner bisa menjadi studi unik dari pasar perdagangan *online* Indonesia, khususnya di Makassar yang menjadi salah satu daerah perkotaan, yang selalu mengalami kemacetan yang kian tidak

terselesaikan, dimana konsumen ingin sesuatu yang *convenience* dalam memenuhi *needs & wants*-nya. Maka tidak ayal, *online delivery* menjadi bisnis yang berkembang dan pilihan saat ini, yaitu jaringan makanan cepat saji dikatakan sebagai pihak yang mempopulerkan layanan tersebut sebagai bagian dari *unique selling proposition* di tengah persaingan ketat pemain *fast-food*. Orang tidak hanya ingin makanan cepat disajikan, melainkan juga cepat diantar ke depan mata agar bisa segera disantap.

Dengan pemenuhan kebutuhan yang serba cepat tersebut, serta perkembangan teknologi yang berkembang cukup pesat pula, sebenarnya menjadi tantangan tersendiri bagi para pelaku UKM terlepas dari semua keunggulannya. Terutama pada era industri 4.0 ini, semua pemilik usaha terutama UKM harus bisa memanfaatkan dan beradaptasi dengan teknologi baru. Oleh karena itu, butuh sosialisasi akan teknologi terbaru entah dari pemerintah atau dari lembaga tertentu serta kejelian dalam melihat arus persaingan antar sesama pelaku UKM.

Terlepas dari tantangan tersebut, terdapat pula berbagai masalah yang di hadapi para pelaku UKM dalam usahanya yaitu keterbatasan modal usaha, kurang mampu mengelola bisnis, kurang melakukan inovasi karena mudah puas, kesulitan mendistribusikan barang, belum memaksimalkan pemasaran online, tidak adanya *branding* untuk usaha, kurangnya pemahaman loyalitas pelanggan dan mengandalkan system pembukuan manual, sehingga salah upaya yang dilakukan adalah bermitra dengan aplikasi Gojek khususnya Go-Food guna meminimalisir masalah-masalah yang ada.

Namun di sisi lain terdapat pula suatu kendala utama dalam hal pengelolaan SDM bagi sektor UKM di Indonesia yaitu terletak pada kesulitan

dalam proses rekrutmen, sulitnya pengusaha dalam menetapkan aturan, kesulitan karyawan mengarahkan karyawan terkait visi misi bisnis, kesulitan dalam hal pengembangan kompetensi karyawan, kesulitan dalam menilai kinerja karyawan, kesulitan dalam hal penentuan *reward and punishment*, serta kesulitan dalam hal menghadapi tuntutan karyawan, dan kesulitan dalam hal mempertahankan karyawan (Hans Martin 2016).

Berdasarkan uraian yang telah di kemukakan di atas, fokus yang akan diteliti oleh peneliti adalah para pelaku UKM sebagai mitra Go-Food pada Gojek di Makassar. Dasar peneliti melakukan penelitian karena sekarang ini sedang maraknya bisnis-bisnis online. Dan salah satu perusahaan yang bergerak online dan sudah beroperasi di Makassar adalah perusahaan Gojek. Dimana Gojek menawarkan jasa online berupa Go-Food, yang bisa memudahkan masyarakat mendapatkan kebutuhan mereka melalui Go-Food, namun hal tersebut semakin memperketat persaingan antar Pelaku UKM.

Berdasarkan fenomena dan masalah yang ada, maka kinerja UKM dan keunggulan bersaing menarik untuk dikaji dengan masuk pada konsep ideal, menurut (Hudson, Smart, and Bourne 2001) pada penelitiannya mengenai teori dan penerapan sistem pengukuran kinerja UKM didasarkan pada 6 (enam) dimensi pokok yakni : pertama ialah *Quality* yang terdiri dari kinerja produk UKM, Keandalan dalam pengiriman, Keberhasilan Inovasi. Mengenai kualitas produk UKM di Indonesia, permasalahan utama dalam pengembangan produk UKM masih terletak pada persoalan klasik di pelabelan yang belum memenuhi standar, sertifikasi pangan serta pemasaran produk yang masih terbatas (Putri 2018), (Tribun.com 2018).

Kedua, *Time* yang terdiri dari ketepatan dalam proses pengiriman, proses dalam mengefektifkan waktu pengiriman, waktu produksi produk yang konsisten, efektif dalam penggunaan tenaga kerja serta pemanfaatan segala sumberdaya demi mendukung kelancaran pengiriman produk kepada konsumen. Di Indonesia kendala mengenai pengefektifan waktu pengiriman dan produktivitas UKM dipicu oleh tingginya biaya logistic di Indonesia sehingga menjadi hambatan utama bagi UKM untuk memasarkan produknya terlebih untuk memasarkannya ke luar negeri (www.katadata.co.id 2018). Sehingga solusi untuk memangkas hal tersebut adalah menjadikan biaya logisitik dan sistem pengiriman serta perpajakan menjadi lebih kompetitif.

Ketiga, *Flexibility* yang terdiri dari efektivitas sumberdaya UKM, upaya pengenalan produk baru, fleksibilitas dalam hal produksi, didukung oleh kemampuan teknologi serta berorientasi pada inovasi produk dimasa mendatang. Di Indonesia melalui regulasi pemerintah, UKM didorong untuk maju ke taraf internasional mulai dari produk kerajinan, fashion, kuliner hingga hasil pertanian. Demi menjamin keberlangsungan dan akses fleksibilitas UKM tersebut beberapa pendekatan perlu menjadi perhatian penting seperti menjalin kemitraan usaha dan akses permodalan UKM sebagai salah satu wujud sumberdaya UKM (Setiawan 2014).

Keempat adalah dukungan dan pemanfaatan teknologi juga merupakan hal yang penting bagi keberlangsungan UKM di Indonesia yang bertujuan untuk menjangkau promosi yang lebih luas, sarana menambah wawasan bagi *entrepreneur* dalam melihat perkembangan pasar, akses komunikasi dan memudahkan dalam hal penyusunan laporan serta menganalisis perkembangan usaha yang dimiliki oleh *entrepreneur* (Arshad et al. 2014), (Rivard, Raymond,

and Verreault 2006).

Pengukuran kinerja UKM menurut (Hudson, Smart, and Bourne 2001) yang kelima adalah faktor kepuasan konsumen yang dapat dilihat berdasarkan market share UKM, pelayanan dan citra. Mencapai kepuasan pelanggan adalah mewujudkan harapan pelanggan menjadi nyata, Harapan pelanggan akan terus berkembang sesuai perubahan lingkungan yang memberi informasi dan bertambahnya pengalaman pelanggan yang akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang dirasakan pelanggan. Harapan pelanggan diyakini mempunyai peranan yang besar dalam menentukan kualitas produk dan kepuasan pelanggan. Dalam mengevaluasinya, pelanggan akan menggunakan harapannya sebagai standar atau acuan, umumnya harapan merupakan keyakinan pelanggan tentang apa yang diterimanya. Harapan merupakan standar prediksi dan standar ideal (Ridwan 2012).

Keenam yakni konjungsi sumberdaya manusia yang terdiri dari tenaga kerja, keterlibatan tenaga kerja, skill, kualitas kerja, dan produktivitas. Kendala dalam pengelolaan SDM bagi sektor UKM di Indonesia adalah terletak pada kesulitan dalam proses rekrutmen, sulitnya pengusaha dalam menetapkan aturan, kesulitan karyawan mengarahkan karyawan terkait visi misi bisnis, kesulitan dalam hal pengembangan kompetensi karyawan, kesulitan dalam menilai kinerja karyawan, kesulitan dalam hal penentuan *reward and punishment*, kesulitan dalam hal menghadapi tuntutan karyawan, kesulitan dalam hal mempertahankan karyawan (Hans Martin 2016). Tujuan daripada pengukuran kinerja UKM tersebut adalah sebagai acuan untuk menunjang keberhasilan UKM yang mampu berdaya saing.

Sedangkan Keunggulan bersaing UKM pada penelitian ini menggunakan pendekatan model penelitian yang dikembangkan oleh (Distanont and Khongmalai 2018) yang berjudul *The Role of Innovation in creating a competitive advantage* mengemukakan konsep mengenai keunggulan bersaing dengan 3 dimensi pokok yang dijadikan acuan utama yakni *efisiensi, kualitas dan tanggung jawab terhadap pelanggan*. Efisiensi pada UKM terletak pada tidak efesiennya penggunaan sumberdaya alternative sehingga solusi yang diharapkan adalah penerapan teknologi yang tepat guna demi menunjang efisiensi sumberdaya agar kesinambungan usaha UKM dapat terjaga dengan baik (Tribun.com 2013), (www.cnbcindonesia.com 2018).

Secara spesifik penelitian ini menggunakan beberapa modifikasi yang bersifat esensial untuk menginvestigasi keterkaitan variabel terhadap strategi keunggulan bersaing UKM, sampai pada kesimpulan akhir yang mengantarkan peneliti untuk membangun kinerja UKM

Mengawali tajuk penelitian ini, variabel independent yang ingin di investigasi adalah variabel *knowledge-sharing, wawasan kewirausahaan, orientasi pasar* sebagai bagian yang utuh didalam mengembangkan penelitian ini.

Knowledge-Sharing merupakan salah satu metode atau salah satu langkah dalam siklus Manajemen Pengetahuan yang digunakan untuk memberikan kesempatan kepada anggota suatu kelompok, organisasi, instansi atau perusahaan untuk berbagi pengetahuan yang mereka miliki kepada anggota lainnya. Namun sayangnya, berbagi pengetahuan sering dianggap tidak adil bagi pihak yang terlibat di dalamnya, yaitu antara kontributor pengetahuan dan konsumen pengetahuan. Kontributor pengetahuan dapat dihambat untuk berbagi

pengetahuan mereka karena munculnya persepsi ketakutan akan kehilangan kekuasaan, kurangnya waktu, insentif, dan kendala lainnya. Pencari pengetahuan mungkin merasa sulit untuk mencari saran dari orang lain dan keinginan untuk menemukan solusi mereka sendiri.

Oleh karena itu, penting untuk memahami dan memotivasi kontributor pengetahuan untuk saling berpartisipasi dalam hal berbagi pengetahuan. Faktor ekonomi, perilaku, dan sosial harus dipertimbangkan ketika menilai masalah bagaimana memotivasi individu untuk menyumbangkan pengetahuan berharga mereka, bahkan pengetahuan yang paling pribadi sekalipun yang nantinya diadakan untuk orang lain yang mungkin mereka tidak tahu. Meskipun dalam konteks pengembangan bisnis modern *Knowledge-sharing* bertumpu pada beberapa aspek fundamental seperti; Komitmen internal organisasi, Persepsi bisnis, keterlibatan kerja karyawan dan sistem pengambilan keputusan.

Disisi lain hasil penelitian (Ipe, 2003) menunjukkan bahwa jika organisasi memanfaatkan pengetahuan yang mereka miliki, mereka harus memahami bagaimana pengetahuan dibuat, dibagikan, dan digunakan dalam organisasi. Dan hasil penelitian (Zhou & Li, 2012) menunjukkan bahwa usaha dengan basis pengetahuan yang luas akan mencapai inovasi yang lebih dengan adanya berbagi pengetahuan. Sehingga premis yang diajukan yakni berbagi pengetahuan merupakan sumber daya strategis yang paling penting dalam organisasi, dan pengelolaan pengetahuan penting untuk keberhasilan organisasi.

Berdasarkan hal tersebut variabel *Knowledge-sharing* yang digunakan dari model penelitian ini yang telah dikembangkan oleh (Elrehail 2018) dengan dimensi dari penelitian (Chang et al. 2015), (Ibrahim and Heng 2015), (Datta, Guthrie, and Wright 2005), dan (Hislop 2003) yang telah dimodifikasi untuk

keperluan penelitian UKM yaitu: Komitmen UKM, Persepsi Bisnis, keterlibatan Kerja Karyawan dan Sistem pengambilan Keputusan.

Sedangkan pendapat tentang wawasan kewirausahaan juga dikemukakan oleh (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014) dipenelitiannya yang berjudul “*Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises*” yang mengedepankan aspek kemampuan seorang *enterprenur* untuk mengolah pelanggan, kemampuan meningkatkan penjualan dan kemampuan untuk menerobos kompetisi. Perihal yang menjadi polemik dalam sektor pengembangan UKM di Indonesia adalah entrepreneurship selalu lekat dengan konsep UKM, usaha kecil menengah. Mereka yang baru membuka usaha dalam skala kecil biasanya langsung disebut dengan istilah tersebut. Namun kata kecil rupanya menjadi permasalahan (Jaka Perdana 2017).

Terkait hal tersebut, di Indonesia tidak sedikit masyarakat memandang rendah UKM dan memilih bekerja di perusahaan lebih besar. Dan masih ada pemikiran soal gap besar pendapatan dengan bekerja untuk UKM dibanding perusahaan besar. Persoalan UKM terkait pada masalah *entrepreneurship* adalah ketidakmampuan pengusaha untuk menarik sumberdaya manusia untuk bekerja di UKM serta ketidakmampuan untuk menghasilkan kultur yang baik (Jaka Perdana 2017). Meskipun pengembangan UKM dapat terwujud melalui semangat *enterprenership* dalam aspek menjamin aspek *human-life*.

Adapun variabel *wawasan kewirausahaan* dengan dimensi *transactional entrepreneur* dan *formal entrepreneur* yang dikembangkan melalui model penelitian dari (Feranita, Kotlar, and De Massis 2017), dan (Macht and Ball 2016), dengan indikator; kemampuan motivasi, kemampuan memberikan pengaruh dalam lingkup internal, kemampuan membangun relasi yang

transparan dan berorientasi pada moral. Dan model dari *wawasan kewirausahaan* dengan dimensi yang dikembangkan oleh (Kubíčková, Votoupalová, & Toulová, 2014) yakni kemampuan meningkatkan penjualan, kemampuan berkompetisi dan kemampuan dalam penyajian produk unggulan. Sedangkan dari sisi pendekatan *Entrepreneurship* yang terdiri dari *Kewirausahaan Transaksional* dan tipe *Autentik Kewirausahaan*, dimana Kemampuan *Kewirausahaan Transaksional* menekankan pada esensi seorang entrepreneur mampu menginspirasi dan memotivasi karyawannya, kemampuan menstimulasi ide dan memberikan pengaruh bagi internal. Sedangkan *Kewirausahaan Autentik* mengedepankan aspek pengakuan (self-awareness), yaitu bagaimana kemampuan membangun hubungan / relasi secara transparan dan berorientasi pada perspektif moral (Macht and Ball 2016).

Disisi lain hasil penelitian (Ojo 2012) juga menunjukkan bahwa wawasan kewirausahaan sangat penting untuk pertumbuhan sebuah bisnis. Selanjutnya penelitian (Tseng 2013) menunjukkan bahwa pengusaha yang mempelajari dan mengembangkan keterampilan manajemen diri dan pemantauan diri memiliki lebih banyak kesempatan untuk meningkatkan pengetahuan dan pengalaman kewirausahaan dalam proses pengembangan kewirausahaan. Sehingga premis yang diajukan yakni memiliki wawasan kewirausahaan yang luas akan menghasilkan lebih banyak peluang wirausaha. Sebaliknya, kurangnya wawasan wirausaha akan menghasilkan lebih sedikit peluang kewirausahaan.

Sedangkan pada *orientasi pasar* juga merupakan sesuatu yang penting bagi perusahaan, sejalan dengan meningkatnya persaingan global dan perubahan dalam kebutuhan pelanggan dimana perusahaan dalam hal ini adalah bisnis lingkup UKM yang harus mereka sadari bawa para pelaku UKM ini harus

selalu dekat dengan pasarnya.

Bisa dikatakan bahwa tingkat orientasi pasar yang lebih tinggi akan menunjukkan hasil yang lebih baik. Dimana perusahaan yang berorientasi pasar dapat mengintegrasikan kegiatan berkelanjutan ke dalam strategi bisnis mereka (Baker & Sinkula, 2002) karena orientasi pasar merupakan fondasi dari pemasaran (Gebhardt, Carpenter, & Sherry, 2006). Orientasi pasar diperlukan, tetapi tidak cukup untuk memfasilitasi jenis inovasi yang menghasilkan keunggulan bersaing jangka panjang. Selain orientasi pasar yang kuat, usaha juga harus mampu untuk mengembangkan wawasan kewirausahaan. Sehingga premis yang diajukan yakni usaha yang memiliki orientasi pasar akan memiliki manfaat tambahan dalam bentuk penjualan dan laba. Inisiatif dari pedagang merupakan kunci untuk meningkatkan orientasi pasar, karena merupakan elemen kunci dalam meningkatkan suatu usaha. Olehnya itu semakin baik orientasi pasar maka semakin baik pula kinerja suatu usaha.

Selain itu, Orientasi pasar juga merupakan budaya bisnis suatu organisasi yang mempunyai komitmen untuk terus berkreasi dalam menciptakan nilai unggul bagi pelanggan. Mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi yang paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Menurut (Slater and Narver 1994) dipenelitiannya yang berjudul "*Market orientation, customer value, and superior performance*" menyatakan bahwa orientasi pasar didasarkan pada 3 (tiga) aspek pokok yakni; Tiga komponen utama dari orientasi pasar, orientasi pelanggan, fokus pesaing, dan koordinasi lintas fungsi bersifat jangka panjang dalam visi dan didorong oleh keuntungan. Hasil penelitian (Langerak 2001) yang berjudul "*Effect of customers' and suppliers' perceptions of the*

market orientation of manufacturing firms on channel relationships and financial performance". Orientasi pemasok sebagai bagian dari orientasi pasar memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya hasil penelitian (Langerak 2001) yang berjudul "*The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia*". Perbedaan sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan menyebabkan orientasi industri perusahaan juga berbeda beda, sehingga perusahaan harus fokus pada pengembangan kemampuan teknologi dan ilmiah mereka untuk memiliki nilai unggul.

Dimana Orientasi Pelanggan merupakan upaya yang dilakukan oleh industri yang mengarah pada penciptaan inovasi bisnis yang berorientasi pada pelanggan. Penerimaan informasi yang berkaitan dengan produk dan layanan serta jalinan hubungan baik dengan pelanggan yang diekspektasikan pada pertumbuhan ide dan sudut pandang baru di pengembangan produk dan layanan (Asomaning & Abdulai, 2015); (Ekanayake & Abeysinghe, 2010) dan (Rakthin, Calantone, & Wang, 2016). Selanjutnya adalah *Orientasi Pemasok* yang menekankan transfer pengetahuan antara pemasok dan perusahaan merupakan faktor penting dalam pengembangan produk dan layanan baru. Pertukaran pengetahuan dan pengenalan ide serta rekomendasi terkait pemilihan bahan baku oleh supplier berguna bagi perusahaan dalam penciptaan inovasi (Hoegl & Wagner, 2005), (Primo & Amundson, 2002) dan (Rosell & Lakemond, 2012). Terakhir adalah *Orientasi Industri*, dimasa kini sinergitas merupakan kunci utama untuk menguasai pasar.

Oleh karena itu Variabel Orientasi pasar dengan dimensi *Orientasi Pelanggan, Orientasi Pemasok dan Orientasi Industri* yang akan dikembangkan dari model penelitian (Slater and Narver 1994), (Langerak 2001), dan (Renko, Carsrud, and Brännback 2009)

Saat ini tekanan dari industri atau pesaing dipasar sangat kuat. Baik dalam pengembangan produk baru, perbaikan proses produksi yang berkelanjutan bahkan pengenalan aplikasi baru untuk teknologi. Kesemuanya merupakan tekanan dan ancaman sehingga orientasi pada industri harus dapat saling bersinergi terhadap UKM. Industri tidak dapat berdiri sendiri untuk menghadapi tantangan dan perubahan. (Tseng, Tan, & Siriban-Manalang, 2013). Christensen di tahun 1997 mengembangkan teori teknologi disruptive (*Disruption of Technology Theory*) telah membahas kelahiran inovasi yang destruktif dan tersirat bahwa perusahaan besar yang mengendalikan pasar cenderung menghadapi masalah ketika diperhadapkan pada penemuan-penemuan baru karena terjebak dalam *euphoria* kesuksesan.

Oleh karena itu dilakukan pendekatan perspektif bisnis yang sesuai dengan perkembangan zaman, pengelolaan management sistem berbasis teknologi, tanggung jawab yang terpadu dalam hal *sell after service*, menjalin komunikasi seluas luasnya, mengurangi *variabel cost* yang dianggap mengganggu dengan memasukkan teknologi dan mesin sebagai penunjang utama serta pengembangan peraturan internal yang terpadu untuk memaksimalkan penerapan inovasi juga menjadi hal penting yang ditekankan dipenelitian (Rajapathirana and Hui 2018). Hasil penelitian Rajapathirana juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan, menyatakan bahwa untuk menjamin efektivitas manajemen kemampuan inovasi tersebut terbukti

mengantarkan perusahaan dan bisnisnya menjadi lebih efektif dan berkinerja dengan baik.

Namun pendekatan tentang *inovasi* yang berbeda juga ditunjukkan oleh (Limaj and Bernroider 2019) dipenelitiannya yang berjudul "*The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs*" menekankan kinerja inovasi diukur dalam 2 (dua) hal utama yakni: *Explorative Innovation* dan *Exploitative Innovation* dimana indikator yang digunakan adalah kemampuan organisasi untuk mewujudkan produk dan pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen dan pelanggan, inovasi produk baru dan perbaikan aspek pelayanan terus menerus, menggunakan produk sendiri dilingkup internal perusahaan sebagai upaya untuk membangun *advocacy* bagi konsumen lainnya, dengan mencoba segala peluang positif serta mencoba memasuki kanal pemasaran (*Saluran Pemasaran*) yang lebih luas seperti *e-commerce*, memaksimalkan penekanan harga yang berorientasi pada kualitas dan kuantitas (Renko, Carsrud, and Brännback 2009). Lebih spesifik lagi ditunjukkan dari hasil penelitian yang dikemukakan oleh (Renko, Carsrud, and Brännback 2009) di penelitiannya yang berjudul "*The effect of a market orientation, entrepreneurial orientation, and technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology ventures in the United States and in Scandinavia*". Renko, et.,al mengungkapkan bahwa baik orientasi pasar maupun orientasi kewirausahaan suatu perusahaan mencerminkan arah strategis yang diterapkan oleh suatu perusahaan untuk menciptakan inovasi dan kinerja yang unggul. Pilihan tentang orientasi strategis ini tidak terlepas dari sumber daya perusahaan.

Berdasar dari hal tersebut, penyusunan variabel inovasi berdasarkan pada Ionaid,et.,al di tahun 2018 yang mengukur inovasi pada beberapa aspek penting seperti penerapan ide-ide marketing terbaru dalam dunia bisnis modern, pengembangan ide baru, pengetahuan tentang bisnis dan tata kelola management terpadu, kemampuan *research and development* (R&D) sampai pada upaya saling berbagi dan melibatkan karyawan (*Share of employee*) sebagai bentuk memaksimalkan penerapan ide-ide inovoasi. Hasil penelitian dari Ionaid, et.,al di tahun 2018 menemukan bahwa konsep marketing di era 4.0 menekankan proses produksi tidak hanya berbasis pada akses kuantitas dan kualitas produk, tapi juga interkoneksi yang melibatkan pihak internal dan eksternal suatu bisnis melalui optimasi waktu dan kerjasama yang terbangun optimal antara internal perusahaan dan eksternal perusahaan dalam hal ini calon konsumen sebagai pengguna akhir (Ionaid, Deselnicu, and Militaru 2018).

sedangkan Menurut (Kim and Mauborgne 2004) Untuk bertahan dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif, inovasi adalah satu-satunya solusi. Sedangkan menurut (Rosenbusch, Brinckmann, and Bausch 2011) UKM perlu memiliki keunggulan inovatif untuk bersaing dengan perusahaan besar dan mapan. Hasil proses inovasi mengarah pada peningkatan yang lebih besar dalam kinerja UKM sehingga penting bagi pengusaha dan UKM untuk mengelola proses inovasi dengan rajin. Perusahaan baru memiliki kemampuan unik untuk menciptakan nilai melalui inovasi. Sehingga premis yang diajukan yakni inovasi merupakan salah satu aspek yang menentukan kapasitas organisasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Oleh karena itu pendekatan variabel intervening pertama didalam penelitian ini menyangkut keberhasilan UKM yang tidak lepas dari peranan

inovasi sebagai jembatan utama untuk meningkatkan kinerja dan kemampuan bersaing bagi sektor UKM. Adapun pendekatan dimensi Saluran Pemasaran, Inovasi Pemasaran, Segmentasi Produk dan Wawasan Pelanggan menjadi pilihan yang tepat didalam mengukur inovasi bagi bisnis UKM dimasa kini. (Ioanid, Deselnicu, and Militaru 2018) dipenelitiannya yang berjudul "*Push or pull ? The Nature of innovation process in the Hungarian food*" menggunakan pendekatan model yang telah dikembangkan oleh Schmoklers mengenai inovasi. Dan variabel Inovasi yang di gunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan dimensi yang telah dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan UKM melalui pendekatan *Resources Based View Theory* (RBV) dengan dimensi utama yakni *Saluran Pemasaran, Inovasi Pemasaran, Segmentasi Produk dan Wawasan Pelanggan*.

Secara keseluruhan faktor keunggulan bersaing, kinerja bisnis dalam UKM yang dibangun dengan dasar kemampuan *kewirausahaan*, kemampuan *knowledge-sharing*, orientasi pasar serta inovasi, dan tidak terasa lengkap tanpa menghadirkan strategi bisnis secara terpadu.

Sebagaimana kita ketahui bahwa di Indonesia perlakuan strategi bisnis dalam lingkup UKM telah memasuki babak baru dalam hal strategi promosi dengan menggunakan teknologi sosial media sebagai sarana untuk memperluas jangkauan promosi (Desy Setyowati 2018) serta memperhatikan beberapa hal penting lainnya seperti *brand management* sebagai upaya untuk memaksimalkan strategi bisnis UKM (Hermawan Kartajaya 2012). Selain daripada itu dihasil penelitian dari (Ejdys, 2014) yang berjudul "*Future oriented strategy for SMEs*". Ejdys menekankan strategi bisnis mendatang menekankan pada beberapa aspek pokok yakni: penerapan target, pendekatan pada lingkungan, pola

komunikasi antara manager dan karyawan dalam suatu bisnis, tanggung jawab, proses di tiap level produksi yang maksimal dan dipatuhi sebagai standar kelayakan, dimana tujuan tersebut dapat dicapai melalui metode yang dianggap relevan, efektif dan efisien. Pendapat lain dikemukakan secara kompleks oleh (Paul, Lang, and Baumgartner 2017) di penelitiannya yang berjudul "*A multilevel approach for assessing business strategies on climate change*" yang menyatakan bahwa strategi bisnis ditempuh tidak hanya melihat aspek internal suatu bisnis tapi juga aspek secara mikro dan makro ekonomi seperti: keadaan geo-political, *transactional stakeholders*, socio-cultural dan regulasi.

Demi menunjang iklim bisnis pada sektor UKM yang kian pesat Pemerintah Indonesia pun kini sedang giat memajukan UKM dengan melakukan beragam terobosan dan regulasi yang mempermudah pergerakan dari para pelaku UKM dalam bentuk regulasi (Septi Wijayani 2016) yang pro terhadap UKM pun dimulai dari akses untuk memasuki pasar *e-commerce* (Zeila Mutia Devi 2015). Dukungan pemerintah dalam bentuk regulasi juga ditunjukkan oleh peran Kementerian Koperasi yaitu meningkatkan daya saing koperasi dan UKM sehingga mampu tumbuh menjadi usaha yang berkelanjutan dengan skala yang lebih besar dalam rangka untuk mendukung kemandirian perekonomian nasional. Strategi yang akan dilaksanakan meliputi peningkatan kualitas SDM, peningkatan akses pembiayaan dan perluasan skema pembiayaan, peningkatan nilai tambah produk dan jangkauan pemasaran, penguatan kelembagaan usaha, serta kemudahan, kepastian, dan perlindungan usaha (Ramadhan Triwijanarko 2017).

Adapun hasil penelitian yang telah dikemukakan oleh (Lorenzo, Rubio, and Garcés 2018) dengan topik judul penelitian "*The competitive advantage in*

business, capabilities and strategy. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? Mengungkapkan beberapa dimensi pokok tentang membangun strategi bisnis seperti: keabilitas sumber daya, strategi untuk bersaing dan kemampuan alih teknologi sebagai gagasan pokok. Lorezo et., al mengungkapkan bahwa keunggulan bersaing ditempuh melalui 5 (lima) hal pokok seperti menghilangkan pembatas untuk memasuki persaingan, kekuatan supplier, kekuatan pembeli, ketepatan dalam mengambil keputusan jika sewaktu-waktu terjadi pergeseran tren dalam bisnis dan intensitas pesaing dimarket (Porter, et.,al 1980) kendatipun pendapat dari Porter et.,al di tahun 1980 menemukan banyak kritik yang menganggap pendekatan porter tidak dapat sepenuhnya digunakan untuk mengukur keunggulan bersaing secara real di dunia industry tanpa mengalamatkan *cost positioning* dan *differentiation* sebagai bagian yang fundamental dalam mengukur keberhasilan strategi perusahaan (Banker etal.,2014; Mintzberg etal.,2009; Campbell-Hunt, 2000). Sehingga *Theory of Resources Based View* (RBV) memainkan perannya dalam hal pengukuran strategi bisnis yang menekankan bahwa untuk mengukur kinerja suatu bisnis dan keunggulan bersaing suatu bisnis dapat ditempuh melalui penerapan teknologi, sistem informasi, manajemen sistem, sistem insentif dan terbangunnya kepercayaan antara manager dan karyawan (Barney, 1991) dan (Amit and Schoemaker,1993).

Oleh karena itu strategi bisnis merupakan salah satu faktor yang perlu dipertimbangkan. Sedangkan menurut (Vickery, Droge, and Markland 1993) pengaruh faktor yang digunakan untuk menjelaskan kinerja bisnis perusahaan dapat dimoderasi oleh strategi bisnis yang dipilih perusahaan untuk dikejar. Hasil penelitian (Rua, França, and Fernández Ortiz 2018) menunjukkan bahwa strategi

bisnis penting bagi manajer perusahaan kecil dan pengembangan keunggulan bersaing juga merupakan peningkat kinerja utama. Sehingga premis yang diajukan adalah strategi bisnis terkait dengan keputusan dan kinerja sebuah organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Pentingnya strategi bisnis untuk UKM karena pesatnya perkembangan platform digital yang memungkinkan informasi disebarluaskan dengan cara yang berbeda dan kemampuan bersosialisasi untuk mengambil arah baru. Manfaat tambahan yang signifikan bagi UKM adalah biaya yang relatif murah yang menghubungkan perusahaan secara langsung dengan UKM dan konsumen potensial. Platform online menyediakan cara untuk lebih dekat dengan konsumen.

Berdasarkan hal tersebut, variabel intervening kedua didalam penelitian ini adalah variabel *Strategi Bisnis* dengan dimensi utama yakni Kapabilitas manajerial, Produk, Proses dan Pelayanan serta Kapabilitas Sumberdaya yang dikembangkan melalui hasil penelitian dari (Barbero et al., 2011), (Lorenzo et al., 2018) dan (Cooke, 2007)

Adapun Variabel dependen pertama dalam penelitian ini adalah variabel Kinerja UKM dengan dimensi pokok yang telah dimodifikasi dari penelitian sebelumnya yang diukur berdasarkan profitabilitas (Lo, 2010) dan aset (Kochhar, 1997). Yang di dukung pula dari hasil penelitian (EniolaAnthony, Ektebang Harry; 2014) juga menunjukkan bahwa kinerja UKM berperan sebagai bagian penting yang terkait dengan penguatan dan peningkatan pembangunan negara. Dimana Usaha kecil dan menengah (UKM) memainkan peran penting dalam pembangunan ekonomi bangsa. Oleh karena itu, sangat penting untuk mengevaluasi kinerja UKM untuk mendukung peran tersebut. Sehingga premis yang diajukan adalah sektor UKM merupakan mesin utama yang mendorong

pertumbuhan lapangan kerja dan penciptaan kekayaan dalam sistem ekonomi negara.

Variabel dependent kedua adalah variabel keunggulan bersaing pada UKM yang dikembangkan dari hasil penelitian (Hudson, Smart, and Bourne 2001) dan (Distanont and Khongmalai 2018) yang mana mengukur keunggulan bersaing berdasarkan pada aspek *Efisiensi, Tanggung Jawab terhadap Pelanggan dan Kualitas*. Sedangkan hasil penelitian (J. Barney 1991) juga menunjukkan bahwa sebuah organisasi akan memperoleh keunggulan bersaing dengan menerapkan strategi bisnis yang memanfaatkan kekuatan mereka dan menghindari ancaman eksternal. Hasil penelitian (Peteraf 1993) menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mempertahankan jenis keunggulan bersaing hanya jika sumber daya mereka tidak dapat diperluas secara bebas atau ditiru oleh perusahaan lain. Dan hasil penelitian (J. B. Barney 2000) juga menunjukkan bahwa agar setiap karakteristik sumber daya manusia perusahaan menjadi lonjakan keunggulan bersaing berkelanjutan dalam hal nilai, kemampuan meniru, dan kelangkaan, perusahaan harus diposisikan untuk mengeksploitasi dan mendapatkan keuntungan dari sumber daya. Sehingga premis yang diajukan adalah keunggulan bersaing bergantung pada sumber daya internal yang unggul dalam sebuah perusahaan. Dimana suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika mampu menawarkan produk yang berkualitas dengan harga yang lebih murah dari kompetitornya, serta mampu menawarkan layanan terbaik.

Sedangkan Resource Based View theory (RBV) memberikan gambaran strategis bagi para pelaku bisnis terkait inovasi produk dan inovasi layanan serta urgensi regenerasi guna menjaga kesinambungan produk unggulan di masa

depan. RBV juga memberikan gambaran bahwa pengembangan teknologi yang dimanfaatkan dengan baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing bagi UKM, sehingga mampu meningkatkan kinerja UKM dibandingkan dengan UKM yang tidak mengembangkan teknologi. Berdasarkan teori RBV, teknologi informasi memberikan keunggulan bersaing bagi perusahaan (Ismail, Mokhtar, Ali, & Rahman, 2014). RBV menggambarkan teknologi informasi sebagai sumber daya berbasis asset (Sayeed & Onetti, 2018).

berdasarkan Research gap dalam penelitian ini diantaranya terdapat perbedaan penelitian. hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Švárová & Vrchota, 2014) bahwa antara bisnis strategi dan keunggulan bersaing di perusahaan besar memiliki hubungan yang kuat, tetapi tidak dengan UKM. Pada UKM hubungan antara bisnis strategi dan keunggulan bersaing adalah lemah, hal ini dikarenakan UKM terlalu berfokus pada adaptasi pelanggan. Sedangkan perusahaan besar fokus pada kekuatan pasarnya. Hasil penelitian (Lorenzo et al., 2018) menunjukkan bahwa keunggulan bersaing akan tercipta jika bisnis strategi semakin dibatasi. Sehingga di dalam penelitian ini, peneliti ingin menguji bisnis strategi terhadap keunggulan bersaing pada UKM yang bekerja sama dengan aplikasi pemesanan makanan terbesar di Indonesia

Selain itu, juga terdapat perbedaan penelitian (Efrat et al., 2018) bahwa keunggulan bersaing memiliki dampak negatif terhadap kinerja, sehingga perlunya menangani keunggulan bersaing secara terpisah dari kinerja perusahaan. Hasil penelitian berbeda diperoleh oleh (Agha et al., 2011) bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja. Sehingga peneliti tertarik untuk menyandingkan antara keunggulan bersaing dan kinerja terhadap UKM sebagai mitra Go-Food yang memiliki keunggulan bersaing dan kinerja

dengan aplikasi sejenis.

Hasil penelitian (Bojica & Fuentes, 2012a) menunjukkan bahwa antara wawasan kewirausahaan dan kinerja UKM memiliki pengaruh negatif. Sedangkan hasil penelitian (Hoque & Awang, 2019) diperoleh hasil yang positif. Sehingga peneliti mencoba untuk memberikan tambahan bukti empiris yang menjelaskan peran wawasan kewirausahaan dalam peningkatan kinerja UKM yang ada di Kota Makassar yang merupakan salah satu kota terbesar di Indonesia

Selanjutnya hasil penelitian (Buli, 2017) menunjukkan bahwa orientasi pasar memiliki pengaruh positif terhadap *organizational performance*. Namun hasil berbeda diperoleh oleh (Pelham & Wilson, 1996) bahwa antara *market orientation* dan *firm performance* memiliki pengaruh negatif. Sehingga pada penelitian ini, peneliti ingin menganalisis pentingnya orientasi pasar yang luas yang dilakukan oleh aplikasi pihak ketiga pada bisnis makanan mampu untuk meningkatkan kinerja UKM.

Kinerja UKM dan keunggulan bersaing menarik untuk dikaji, hal ini sesuai dengan hasil penelitian (Buli, 2017) yang menemukan bahwa Negara berkembang melihat UKM sebagai jalan keluar dari kemiskinan, sehingga negara harus mengembangkan langkah-langkah kebijakan yang memprioritaskan atau setidaknya menekankan pada UKM yang tumbuh tinggi daripada menciptakan lapangan kerja yang tidak produktif atau layak. Hasil penelitian (Keskin, 2006) bahwa keterkaitan orientasi pasar, inovasi dan kinerja yang positif namun sebagian besar studi empiris dilakukan di perusahaan skala besar di negara maju dan mengabaikan usaha kecil dan menengah (UKM) secara umum, dan di negara berkembang pada khususnya. Namun di penelitian-penelitian sebelumnya

terdapat beberapa kekurangan, seperti: penelitian (Kamukama et al., 2011) yang hanya menggunakan satu pendekatan metode untuk meneliti pengaruh keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Sehingga penelitian ini mencoba untuk menggabungkan beberapa pendekatan yang lebih kompleks yakni menggunakan analisis jalur untuk mengetahui keterkaitan anatarvariabel.

Hasil penelitian (Arbawa & Wardoyo, 2018) mengenai keunggulan bersaing dan kinerja UMKM diperoleh bahwa dari 20 kecamatan, hanya 6 kecamatan yang memberikan kevalidtan data pelaku UMKM. Selain itu hasil penelitian (Setyawati & Rosiana, 2015) yang tidak fokus pada satu sektor dalam melakukan penelitian mengenai orientasi pasar, keunggulan bersaing dan kinerja bisnis. Selanjutnya hasil penelitian (Wusko & Nizar, 2017) bahwa dalam pengisian kuesioner dibantu oleh peneliti sendiri karena keterbatasan responden dalam membaca sehingga kemungkinan terjadi perbedaan dalam menginterpretasikan kuesioner yang disediakan. Hasil penelitian (Susanto, 2012) bahwa instrumen yang digunakan tidak relevan untuk menggambarkan orientasi pasar pada perusahaan kecil. Sehingga pada penelitian ini, akan dilakukan uji validitas data untuk mendapatkan hasil terbaik dan responden akan mengisi angket secara mandiri sehingga tidak terjadi multitafsir dalam pengisian angket.

Adapun Hasil Penelitian (Feranita et al., 2017) dalam menganalisis wawasan kewirausahaan menggunakan indikator kewirausahaan strategis, transaksional, dan relasional. Sedangkan Penelitian (Macht & Ball, 2016) menggunakan indikator kewirausahaan penjajaran konstruktif dan kewirausahaan autentik. Sehingga penelitian ini akan menggunakan indikator dari (Feranita et al., 2017) dan (Macht & Ball, 2016) yakni kewirausahaan transaksional dan kewirausahaan autentik sehingga hasil yang diperolehpun

lebih mendalam.

Menurut (Slater & Narver, 1994) Inti dari orientasi pasar adalah fokus pada pelanggannya (orientasi pelanggan), sedangkan hasil penelitian (Langerak, 2001) menunjukkan bahwa orientasi pemasok memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kemudian penelitian (Renko et al., 2009) menunjukkan bahwa perbedaan sumber daya yang dimiliki oleh setiap perusahaan menyebabkan orientasi industry perusahaan juga berbeda beda, sehingga perusahaan harus fokus pada pengembangan kemampuan teknologi dan ilmiah mereka untuk memiliki nilai unggul. sehingga penelitian ini merupakan penelitian pertama yang menggunakan indikator orientasi pelanggan, orientasi pemasok dan orientasi industri untuk mengukur orientasi pasar pada UKM yang bergabung sebagai mitra Go-Food.

Penelitian (Chang et al., 2015) menemukan bahwa terdapat pengaruh positif komitmen organisasi terhadap *knowledge sharing* pada industry semikonduktor di Taiwan. Selanjutnya penelitian (Ibrahim & Heng, 2015) menemukan bahwa pemanfaatan *knowledge sharing* mendapatkan kinerja substansial dari persepsi bisnis sebuah perusahaan. Hasil penelitian (Datta et al., 2005) menemukan bahwa keterlibatan kerja karyawan mempengaruhi *knowledge sharing*. Sedangkan hasil penelitian (Hislop, 2003) menemukan bahwa praktik sistem pengambilan keputusan yang adil dan setara untuk menjadi salah satu kebijakan SDM secara langsung mempengaruhi sikap dan perilaku *knowledge sharing*. Sehingga kebaruan dalam penelitian ini terletak pada seluruh dimensi yang diusung, meliputi komitmen organisasi, persepsi bisnis, keterlibatan kerja karyawan dan sistem pengambilan keputusan, yang merupakan gabungan dari beberapa penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian (Kim et al., 2006) menunjukkan bahwa kontribusi pada inovasi ditentukan oleh teknologi yang memerlukan saluran pemasaran. Kemudian hasil penelitian (Ioanid et al., 2018) menunjukkan bahwa inovasi pemasaran khususnya menggunakan jejaring sosial memberikan dampak pada inovasi bisnis. Selanjutnya hasil penelitian (Armbruster et al., 2008) menunjukkan bahwa segmentasi pasar berdampak pada inovasi perusahaan. Selanjutnya hasil penelitian (Price & Wrigley, 2016) menunjukkan bahwa wawasan Pelanggan dari hasil studi kasus Australian Airport Corporation memberi dampak pada inovasi bandara dalam operasi dan kinerja ritel. Sehingga kebaruan dalam penelitian ini juga terletak pada dimensi penelitian yang menggabungkan beberapa penelitian dari sebelumnya.

Berdasarkan hasil penelitian (Barbero et al., 2011) menunjukkan bahwa dalam pemilihan jenis strategi bisnis untuk mencapai pertumbuhan yang tinggi maka kapabilitas manajemen adalah hal penting. Selanjutnya, Hasil penelitian (Lorenzo et al., 2018) menunjukkan bahwa Produk, Proses dan Pelayanan menentukan strategi bisnis yang akan dilakukan oleh organisasi. Kemudian hasil penelitian (Cooke, 2007) menunjukkan bahwa peningkatan strategi bisnis akan meningkatkan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Sehingga penelitian ini merupakan penelitian pertama yang menggabungkan variable dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Menurut (Lo, 2010) dalam penelitiannya, kinerja perusahaan harus diukur dengan kemampuannya untuk menghasilkan laba (profit). Selanjutnya hasil penelitian (Kochhar, 1997), menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak dapat menentukan dan / atau mengatur aset secara efisien (sesuai kebutuhan aset) akan mengalami penurunan kinerja. Sehingga pada variable kinerja,

dimensi yang digunakan merupakan perpaduan dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Dimensi variable keunggulan kompetitif mengadopsi pendapat dari (Distanont & Khongmalai, 2018) yang terdiri dari efisiensi superior, kualitas superior dan tanggung jawab, namun penelitian sebelumnya hanya mengaitkan antara variable inovasi dan keunggulan kompetitif.

Berdasarkan research gap yang telah dipaparkan, Maka pada penelitian ini lebih memfokuskan kepada para pelaku UKM yang menjadi mitra Go-Food pada Gojek dan mengidentifikasi hambatan yang terjadi, dengan mengkombinasikan seluruh variabel untuk dikaitkan dengan kinerja UKM dan Keunggulan Bersaing,

Adapun kontribusi penelitian terletak pada seluruh dimensi variabel baik dimensi variabel independen, dimensi variabel intervening dan dimensi variabel dependent. Selain daripada itu pendekatan sisi orisinilitas penelitian ini adalah dengan pendekatan yang komprehensif yang dibangun berdasarkan teori dasar dalam manajemen yakni *Resources Based View Theory* (RBV) dimana sasaran akhir yang ingin dicapai untuk mencapai Keunggulan Bersaing dan Kinerja UKM.

1.2 Rumusan Masalah

Fokus masalah penelitian ini terletak pada pentingnya *wawasan kewirausahaan, orientasi pasar, kemampuan knowledge sharing* yang dipadupadankan dengan penerapan *inovasi* dan *strategi bisnis* untuk mengukur kinerja UKM kategori *food & beverages* yang menggunakan metode konvensional dan *digital marketing* di Kota Makassar yang berujung pada peningkatan daya saing UKM itu sendiri melalui sudut pandang (*perspective*) *Resource Based View*

Theory (RBV). Dimana sasaran akhir yang ingin dicapai adalah untuk mencapai keunggulan bersaing dan Kinerja UKM pada bisnis UKM.

Berdasarkan klasifikasi masalah dan fokus penelitian, maka rumusan masalah penelitian yang dapat di ajukan:

1. Apakah kemampuan strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing?
2. Apakah kemampuan keunggulan bersaing berpengaruh langsung terhadap kinerja UKM?
3. Apakah kemampuan strategi bisnis berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui keunggulan bersaing
4. Apakah kemampuan orientasi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui knowledge sharing dan strategi bisnis?
5. Apakah kemampuan wawasan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi?
6. Apakah kemampuan orientasi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui wawasan kewirausahaan dan Inovasi?
7. Apakah kemampuan knowledge sharing berpengaruh tidak langsung terhadap Keunggulan bersaing melalui strategi bisnis ?

1.3 Tujuan Penelitian

Studi ini diharapkan untuk membangun model teoretikal dasar dan empirikal: Upaya untuk menganalisis keunggulan bersaing dan kinerja bisnis UKM melalui pasar digital pada Go-Food dan memberikan rekomendasi tentang *knowledge sharing* berdasarkan pada teori *Resources Based View Theory* (RBV). Untuk mencapai tujuan tersebut maka secara rinci tujuan studi ini adalah:

1. Untuk menguji dan menganalisis strategi bisnis berpengaruh langsung terhadap Keunggulan bersaing
2. Untuk menguji dan menganalisis keunggulan bersaing berpengaruh langsung terhadap kinerja UKM
3. Untuk menguji dan menganalisis strategi bisnis berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui keunggulan bersaing
4. Untuk menguji dan menganalisis orientasi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui knowledge sharing dan strategi bisnis
5. Untuk menguji dan menganalisis wawasan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja UKM melalui inovasi
6. Untuk menguji dan menganalisis orientasi pasar berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja UKM melalui wawasan kewirausahaan dan inovasi
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh tidak langsung knowledge sharing terhadap keunggulan bersaing melalui strategi bisnis

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan pada tujuan penelitian yang telah diuraikan diatas maka hasil dari penelitian ini diupayakan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Yakni memberikan manfaat dan implikasi baik secara teoritis keilmuan bidang marketing yakni pemahaman konsep wawasan kewirausahaan, orientasi pasar, knowledge sharing, kemampuan inovasi, strategi bisnis dalam rangka peningkatan kinerja UKM secara khusus serta kemampuan daya saing UKM kategori food & beverages yang menggunakan metode konvensional dan digital

marketing di Kota Makassar.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Selain daripada itu implikasi secara managerial diupayakan dapat memberikan manfaat bagi pelaku UKM mengenai pentingnya wawasan kewirausahaan, kemampuan orientasi pasar, kapabilitas knowledge-sharing, pentingnya inovasi dan menentukan strategi bisnis yang efektif dalam rangka meningkatkan kinerja serta kemampuan daya saing UKM kategori *food & beverages* yang menggunakan metode konvensional dan *digital marketing* di Kota Makassar.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Topik utama penelitian ini adalah pentingnya *entrepreneurship*, *Orientasi Pasar*, kemampuan *knowledge sharing* yang dipadupadankan dengan penerapan inovasi dan strategi bisnis untuk mengukur Kinerja UKM kategori *food & beverages* yang menggunakan metode konvensional dan *digital marketing* di Kota Makassar yang berujung pada peningkatan daya saing UKM itu sendiri melalui sudut pandang (*perspective resource based view theory*).

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan: Menjelaskan Latar belakang Penelitian, Masalah Penelitian, Tujuan dan Manfaat Penelitian, Orisinal Penelitian, Ruang Lingkup Penelitian. Pada bagian latar belakang disajikan beberapa kesenjangan hasil penelitian (*reseach gap*) sebelumnya yang kemudian dikaji kembali sehingga menjadikan alasan untuk dilakukan penelitian, di samping itu, dalam latar

belakang penelitian juga disajikan fenomena yang terjadi dalam bisnis pada ruang Lingkup UKM pada Go-Food yang dijadikan sebagai alasan untuk menerapkan konsep yang dikembangkan dalam disertasi ini.

Bab II Kajian Pustaka : Menyajikan teori-teori dan konsep serta hasil kajian empiris yang digunakan untuk mengembangkan proporsi-proporsi sebagai landasan untuk membangun Model Teoretikal Dasar.

Bab III Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian, Menjelaskan hubungan antara variabel yang digunakan dalam penelitian ini sehingga dirumuskan hipotesis-hipotesis penelitian yang dijadikan dasar untuk membangun Model Penelitian.

Bab IV Metode Penelitian, menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan seperti rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, Metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, dan teknik analisa data.

Bab V Hasil penelitian, yang menjelaskan tentang deskripsi data responden yang meliputi distribusi data responden, karakteristik deskripsi responden dan karakteristik hasil penelitian yang meliputi analisis deskripsi karakteristik variabel, dan deskripsi variabel independen, intervening maupun dependen.

Bab VI Pembahasan yang menjelaskan tentang pembuktian hipotesis dari hasil penelitian yang telah dilakukan, implikasi penelitian, dan keterbatasan penelitian

Bab VII Penutup yang terdiri dari Kesimpulan dan Saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Resource Based View Theory*

Perkembangan studi manajemen terjadi sangat pesat dan dramatis. Area perkembangannya tidak hanya pada kebijakan bisnis secara praktis, tetapi juga pada area riset empiris. (Hoskisson et al., 1999) mengulas perkembangan studi manajemen sebagai sebuah pendulum yang menunjukkan fokus formulasi dan implementasi strategi, lebih menekankan pada faktor internal (*inside*) atau eksternal (*outside*). Perkembangan awal dimulai dengan mengkaitkan strategi dengan struktur yang lebih menekankan pada faktor internal perusahaan menurut Chandler dan Ansoff yang dikutip dari (Whittington, 2008). Perkembangan awal ini juga menekankan pada kesesuaian (*fit*) antara strategi dengan struktur. Kemudian, pendulum bergerak pada kontribusi industrial organization yang lebih menekankan pada faktor eksternal perusahaan.

Konsep yang berkembang antara lain adalah *strategic group* dan *structure-conduct-performance* (Porter). Kemudian, pendulum bergerak pada kontribusi transaction cost dan *agency theory* pada manajemen strategik. Selanjutnya, *resource-based view* muncul dan dianggap sebagai perspektif baru dalam manajemen strategik. Perspektif ini lebih menekankan pada internal perusahaan sebagai sumber keunggulan bersaing perusahaan seperti yang disabdakan oleh Wernerfelt dan Barney (Pullman et al., 2009) . Tanpa menafikan perspektif lainnya seperti *austrian school*, perdebatan sering terjadi antara perspektif industrial organization dengan *resource-based view*. Perdebatan ini

terjadi karena masing-masing pendekatan berangkat dari sudut pandang yang berbeda. Industrial organization beranggapan bahwa keunggulan bersaing ditentukan dari faktor eksternal perusahaan yaitu industri yang menarik. Namun demikian, perspektif *industrial organization* tidak mampu menjelaskan mengapa banyak perusahaan memiliki kinerja yang berbeda-beda. *Perspektif resource-based view* menjawab fenomena ini, bahwa setiap perusahaan memiliki sumberdaya yang berbeda-beda sehingga kinerja yang dihasilkan pun berbeda pula. Jadi, *resource-based view* beranggapan bahwa sumber keunggulan bersaing berasal dari internal perusahaan. (Jay Barney, 1991) menulis sebuah artikel fenomenal dan klasik terkait dengan *resource-based view*.

Artikel ini menjadi menarik karena dianggap sebagai tonggak berkembangnya *resource-based view* yang dianggap sebagai “pesaing utama” perspektif *industrial organization*. Meskipun sebenarnya embrio munculnya perspektif ini sudah ada sejak tahun 1950-an oleh Edith Penrose dan Birger Wernerfelt di tahun 1984 (Lockett et al., 2008), perspektif ini dianggap sebagai perspektif baru dan memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik. Namun demikian, *resource-based view* tidak terlepas dari beberapa kelemahan. Oleh karena itu, tulisan ini bertujuan untuk mengulas secara kritis konsep *resource-based view* yang dikembangkan oleh Barney (1991). Setelah pendahuluan ini, diuraikan ringkasan konsep dasar *resource-based view* yang dibahas secara mendalam di dalam artikel Barney (1991). Kemudian, pembahasan dilanjutkan dengan relevansi konsep *resource-based view* dengan manajemen strategik. Bagian selanjutnya akan dibahas beberapa kritik terhadap terhadap konsep *resource-based view*. Rekomendasi menjadi pembahasan penutup tulisan ini untuk pengembangan *resource-based view* di masa datang.

2.1.1.1 Konsep Dasar *Resource-Based View* sebagai Upaya Keunggulan

Bersaing

Sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) telah banyak menjadi tema riset dalam manajemen strategis. Sejak tahun 1960-an, rerangka yang digunakan untuk mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan adalah dengan melakukan strategi yang memaksimalkan kekuatan internal melalui eksploitasi peluang yang ada di lingkungan eksternal, menetralkan ancaman dari lingkungan eksternal dan meminimalisir kelemahan internal perusahaan. Kebanyakan penelitian strategi berkisar di antara peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan serta kesesuaian (*fit*) diantara keempatnya. Namun demikian, kebanyakan penelitian lebih menekankan pada analisis peluang dan ancaman lingkungan eksternal daripada analisis internal perusahaan. Konsep yang populer digunakan adalah *five force model* dari (Porter & Advantage, 1985). Konsep tersebut menekankan bahwa peluang perusahaan akan lebih besar dan ancaman akan lebih kecil bila perusahaan berada dalam industri yang menarik (*attractive industry*). Ada dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini yaitu: pertama, sumberdaya yang dimiliki atau strategi yang dilakukan perusahaan dalam satu industri atau satu kelompok strategik (*strategic group*) adalah homogen. Kedua, sumberdaya yang digunakan untuk implementasi strategi memiliki mobilitas tinggi. Dengan adanya mobilitas sumberdaya ini, heterogenitas sumberdaya tidak akan bertahan lama karena sumberdaya tersebut akan mudah didapatkan dan dimiliki perusahaan lain dalam satu industri atau kelompok strategik.

Dua asumsi ini memunculkan keraguan bahwa lingkungan perusahaan memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan. Asumsi ini mengabaikan

adanya kemungkinan heterogenitas sumberdaya dalam satu industri dan kemungkinan tidak dinamisnya pergerakan sumberdaya perusahaan dalam satu industri. Oleh karena itu *resource-based view* mensubstitusikan kedua asumsi di atas menjadi dua asumsi utama yang berbeda yaitu: pertama, adanya heterogenitas sumberdaya perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik. Kedua, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tidak dapat bergerak atau berpindah (*immobility*) dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya, sehingga heterogenitas sumberdaya dapat bertahan lama. Dua asumsi ini digunakan oleh *resource-based view* dalam menganalisa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan.

Pergeseran asumsi dasar inilah yang melatarbelakangi pengembangan konsep *resource-based view* dan menjadi perspektif yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari internal atau kekuatan yang dimiliki perusahaan. Secara garis besar, *resource-based view* menyatakan bahwa sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan adalah sumberdaya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya yang dimaksud meliputi semua aset, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi. Secara garis besar, berbagai sumberdaya tersebut dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu sumberdaya modal fisik, sumberdaya modal manusia, dan sumberdaya modal organisasional. Beberapa sumberdaya mungkin memiliki pengaruh terhadap proses implementasi strategi yang bernilai, namun beberapa sumberdaya juga mungkin tidak memberikan pengaruh yang positif terhadap implementasi strategi. Perusahaan dinyatakan memiliki

keunggulan bersaing bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya. Perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan bila pelaksanaan strategi yang dilakukannya tidak secara simultan dilakukan oleh pesaing dan pesaing potensialnya dan para pesaingnya ini tidak mampu mencapai keuntungan yang sama dari pelaksanaan strategi. Konsep keunggulan bersaing berkelanjutan yang digunakan dalam artikel ini tidak berdasarkan pada periode waktu tertentu, tetapi didasarkan pada sejauhmana pesaing berusaha mengimplementasikan strategi yang sama. Apabila pesaing itu gagal dalam meniru dan menduplikasi implementasi strategi yang didasarkan pada sumberdaya tertentu, maka perusahaan dinyatakan memiliki keunggulan bersaing berkelanjutan.

Sebelum membahas karakteristik sumberdaya yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan perusahaan, Barney (1991) secara eksplisit mengulas secara kritis asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya dalam satu industri. Asumsi ini merupakan landasan *five force model* yang berlatar belakang perspektif industrial organization. Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan tidak akan bisa dicapai perusahaan bila sumberdaya bisa didistribusikan ke berbagai perusahaan dan memiliki mobilitas tinggi dalam satu industri atau kelompok strategik. Pelaksanaan strategi membutuhkan sumberdaya tertentu. Berdasarkan asumsi homogenitas, berarti semua perusahaan dalam satu industri memiliki sumberdaya yang sama. Artinya, perusahaan dapat melakukan strategi yang sama, sehingga dalam kondisi seperti ini perusahaan tidak akan mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan karena semua perusahaan akan mencapai kinerja yang sama pula.

Selain itu, Barney (1991) juga mengkritik konsep *barriers to entry* yang tidak mungkin ada bila sumberdaya perusahaan dalam satu industri bersifat identik dengan mobilitas tinggi. Bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan pesaingnya dalam satu industri juga memiliki sumberdaya yang sama, kemudian sumberdaya ini sangat mudah dimiliki pesaing lainnya, maka tidak ada hambatan untuk masuk ke dalam persaingan. Sebaliknya, bila perusahaan memiliki sumberdaya tertentu dan perusahaan lainnya memiliki sumberdaya yang berbeda, kemudian sumberdaya ini tidak dapat tersebar di berbagai perusahaan, maka hambatan untuk masuk dalam persaingan akan tercipta. Artinya, *barriers to entry* akan tercipta dengan asumsi sumber daya yang heterogen dan mobilitas yang tidak sempurna. Substansi utama *resource-based view* adalah sumberdaya yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan yaitu sumberdaya yang bernilai, langka atau unik, sulit untuk ditiru, dan tidak ada substitusinya. Sumberdaya perusahaan dinyatakan bernilai ketika sumberdaya tersebut digunakan untuk implementasi strategi hingga dapat menghasilkan keefektifan dan efisiensi. Sumberdaya dikatakan langka apabila sumberdaya tersebut tidak dimiliki oleh perusahaan lain terutama perusahaan pesaingnya.

Dengan sumberdaya yang dimiliki tersebut perusahaan dapat mengimplementasikan strateginya, dan pesaing tidak akan mampu melakukan hal yang sama, karena tidak memiliki sumberdaya untuk mengimplementasikan strategi. Hal ini menunjukkan bahwa sumberdaya yang langka dan bernilai akan menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan bila perusahaan pesaing yang tidak memiliki sumberdaya tersebut tidak mampu memperoleh sumberdaya itu. Artinya, perusahaan pesaing tidak dapat meniru strategi yang dilakukan dan tidak dapat mengimitasi sumberdaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan

strategi tersebut. Ada tiga faktor utama yang menjadikan perusahaan memiliki sumberdaya yang sulit diimitasi yaitu kondisi sejarah yang unik ambiguitas kausal, dan sistem sosial yang kompleks. Selain bernilai, langka, dan sulit ditiru, sumberdaya yang menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan juga harus memiliki karakteristik yang tidak ada penggantinya. Artinya, pesaing tidak memiliki sumberdaya yang ekuivalen sebagai pengganti dalam mengimplementasikan strateginya. Meskipun perusahaan memiliki sumberdaya yang bernilai, unik dan sulit ditiru, tetapi bila pesaing memiliki pengganti yang ekuivalen, maka sumberdaya itu tidak lagi menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Jadi, secara keseluruhan, sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas tinggi, akan menentukan sumberdaya yang bernilai, langka, sulit diimitasi, dan sulit mencari penggantinya yang pada akhirnya akan menentukan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Barney (1991) juga membahas tentang aplikasi *resource-based view*. Salah satu aplikasinya adalah pada perencanaan strategik (*strategic planning*). Sistem perencanaan dapat memiliki nilai bagi perusahaan, karena dengan perencanaan strategik perusahaan dapat menganalisa peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal. Perencanaan strategik juga unik pada tiap-tiap perusahaan, namun hal ini tidak menjamin tercapainya keunggulan bersaing karena perencanaan strategik biasanya terdokumentasi dan terpublikasikan. Sehingga banyak perusahaan dapat mempelajari perencanaan strategik tersebut, artinya perencanaan strategik dapat diimitasi oleh perusahaan lain khususnya pesaing. Namun demikian, perencanaan strategik dapat menjadi sumberdaya keunggulan bersaing berkelanjutan bila memenuhi kriteria bernilai, langka, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya. Demikian pula halnya dengan proses pengambilan

keputusan di dalam organisasi dan reputasi perusahaan, dapat menjadi sumber keunggulan bersaing asalkan memenuhi karakteristik sumberdaya tersebut di atas.

2.1.1.2 Relevansi *ResourceBased View* dengan Manajemen Strategik

Resource-based view yang dikembangkan oleh Barney (1991) merupakan salah satu perspektif yang memiliki kontribusi besar pada berbagai riset dan kajian manajemen strategik. Apabila kita mengacu pada Mintzberg et al. tahun 1998 (Lamond, 2003) yang mengklasifikasikan berbagai perspektif, pendekatan, atau teori di manajemen strategik, *resource-based view* dikategorikan ke dalam *cultural school*. (J. Barney, 1991) menyatakan bahwa budaya organisasi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan karena dapat menghasilkan kinerja keuangan yang unggul. Barney (1991) menyatakan bahwa budaya organisasional yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing adalah budaya yang memberikan nilai ekonomis bagi perusahaan, langka, dan sulit diimitasi oleh pesaing. Pandangan Barney (1991) ini tampaknya menjadi cikal bakal *berkembangnya resource-based view* yang mulai populer pada tahun 1991. Sumberdaya organisasi yang dapat menghasilkan keunggulan bersaing tidak hanya budaya organisasi saja, tetapi mencakup semua aset perusahaan, kapabilitas, proses organisasional, karakteristik perusahaan, informasi, pengetahuan dan sebagainya yang mana sumberdaya ini berada dalam kendali perusahaan untuk implementasi strategi agar tercapai keefektifan dan efisiensi.

Jadi, *resource-based view* dianggap telah memberikan kontribusi bagi manajemen strategik dalam hal penekanannya pada analisa internal perusahaan, bahkan perspektif ini terus mengalami perkembangan dan modifikasi (Wernerfelt,

1984). Perspektif ini memberikan jawaban bahwa setiap organisasi memiliki kinerja yang berbeda-beda karena memiliki sumberdaya yang berbeda pula. Perspektif ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan bersumber dari sumberdaya yang dimiliki perusahaan dengan karakteristik bernilai, langka atau unik, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya yang ekulivalen. Barney (1991) membahas konsep dasar *resource-based view* dengan komprehensif dan sistematis dalam sebuah artikel. Artikel tersebut menjadi fenomenal dan klasik karena selalu menjadi rujukan dan referensi bagi akademisi dan praktisi dalam riset dan implementasi strategi yang menekankan pada kapabilitas perusahaan. Pada awal pembahasan, Barney (1991) membahas secara kritis asumsi dasar pendekatan industrial organization yang sudah populer sebelumnya. Barney (1991) menyatakan bahwa asumsi homogenitas dan mobilitas sumberdaya tidak dapat menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan, kemudian Barney mengganti asumsi tersebut dengan heterogenitas dan immobility sumberdaya perusahaan yang melandasi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemikiran dan pembahasan yang dilakukan Barney cukup sistematis, karena sebelum membahas konsep inti *resource-based view*, Barney memulai dengan memberikan definisi dasar sumberdaya, keunggulan bersaing, dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Kemudian, Barney membahas berbagai karakteristik sumberdaya yang harus dimiliki perusahaan agar mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Karakteristik tersebut adalah bernilai, langka atau unik, sulit ditiru, dan tidak ada penggantinya. Logika yang dibangun Barney dalam menjelaskan pengaruh karakteristik ini terhadap munculnya keunggulan bersaing perusahaan sangat baik. Masing-masing karakteristik sumberdaya diuraikan dengan jelas dan logis. Tidak hanya memberikan argumen secara

konseptual, Barney juga memberikan penjelasan praktis atau aplikasi konsep yang dikembangkannya dengan mengkaitkannya dengan strategic planning dan proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Resource-based view memberikan kontribusi besar bagi manajemen strategik. Pertama, perspektif ini memberikan pencerahan baru bagi studi manajemen strategik yang sebelumnya didominasi oleh perspektif industrial organization. *Resource-based view* secara kritis dapat menjawab fenomena yang tidak mampu dijelaskan oleh perspektif industrial organization. Perspektif ini mampu menjelaskan mengapa perusahaan dalam satu industri atau kelompok strategik dapat memiliki kinerja yang berbeda, tingkat keefektifan dan efisiensi yang berbeda pula. Kedua, perspektif ini menyadarkan akademisi dan praktisi manajemen strategik bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan bersaing melalui sumberdaya internal perusahaan. Jadi, perusahaan tidak semata-mata dikendalikan oleh faktor atau kekuatan eksternalnya saja. Keunggulan bersaing perusahaan tidak hanya dapat diperoleh berdasarkan industri yang menarik saja, tetapi juga bisa didapatkan dari kapabilitas perusahaan. Artinya, perusahaan dapat mengendalikan strategi yang akan diimplementasikannya dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki. Ketiga, perspektif ini memberikan pencerahan bahwa semua sumberdaya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan dengan syarat memiliki karakteristik bernilai, langka atau unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya yang ekuivalen. Keempat, apabila pendekatan industrial organization menekankan pada industri yang sudah mapan dan implementasi strategi cenderung untuk perusahaan besar. Maka, pendekatan *resource-based view* tidak hanya dapat diaplikasikan pada perusahaan yang sudah mapan, tetapi juga bisa diaplikasikan pada perusahaan yang baru tumbuh

(*new entrants*). Bahkan perusahaan yang baru tumbuh ini dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan, dan dengan sumberdaya yang dimilikinya dapat memperoleh first mover advantage. Suatu keunggulan yang tidak mungkin didapatkan perusahaan bila menggunakan perspektif *industrial organization*.

Namun demikian, *resource-based view* sebagai salah satu perspektif dalam manajemen strategik yang memiliki asumsi tertentu juga tidak lepas dari beberapa keterbatasan. Hal ini memang wajar, mengingat tidak ada satu pun perspektif yang mampu mengungkap dan mendeskripsikan semua fenomena sosial yang terjadi di dalam dunia nyata. Pembahasan keterbatasan ini dibagi menjadi dua isu utama, yaitu isu konseptual dan isu metoda riset. Isu Konseptual. Isu ini terkait dengan pertanyaan apakah *resource-based view* sudah bisa dikatakan sebuah teori? Atau hanya sekedar perspektif saja? Oleh karena itu diperlukan beberapa kriteria untuk mengevaluasi *resource-based view*. Pfeffer di tahun 1982 yang dikutip dari (Bromiley & Fleming, 2002) memberikan lima kriteria sebuah teori yaitu kejelasan, sederhana (*parsimony*), Logis, kepenolakan (*refutability*) dan konsisten dengan data empiris.

Berdasarkan kriteria tersebut, *resource-based view* tampaknya dapat dinyatakan sebagai teori. *Resource-based view* secara jelas menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki sumberdaya bernilai, langka, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya dapat mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Pernyataan ini juga bisa dianggap logis atau masuk akal. Artinya, keunggulan bersaing itu dapat dicapai melalui kapabilitas organisasional, tidak melulu berdasarkan industri yang menarik atau faktor eksternal lainnya. Hal ini juga sekaligus juga menunjukkan kriteria kepenolakan, bahwa keunggulan bersaing juga bisa bersumber dari berbagai faktor eksternal. *Resource-based view* juga dianggap memenuhi kriteria

parsimony karena mengasumsikan industri tertentu memiliki sumberdaya yang heterogen dan tidak memiliki mobilitas. Asumsi ini menjadikan *resource-based view* sebagai konsep yang tidak rumit, mudah dipahami, dan sederhana.

Demikian juga halnya dengan hasil riset empiris yang menunjukkan konsistensi konsep ini. Jadi, berdasarkan kriteria tersebut, *resource-based view* dapat dianggap sebagai sebuah teori. Namun demikian, Priem dan Buttler di tahun 2001 dalam (Lopez, 2003) memiliki pandangan lain. Priem dan Buttler mengevaluasi *resource-based view* dengan menggunakan kriteria yaitu *generalized conditional*, *empirical content*, dan *nomic necessity*. *Generalized conditional* berkaitan dengan pernyataan jika/maka. *Empirical content* berkaitan dengan pernyataan analitis atau sintetis. Pernyataan dianggap teori bila memenuhi kriteria sintesa. *Nomic necessity* berkaitan dengan kejadian atau fenomena berhubungan dengan fenomena yang lain. Berdasarkan kriteria ini, tampaknya *resource-based view* dapat dianggap sebagai teori, tetapi tidak berdasarkan analisis Priem dan Buttler.

Resource-based view tidak memenuhi kondisi generalisasi karena berbagai pernyataan yang diajukan baru sebatas analisa saja, belum pada sintesa. Pernyataan sintesa merupakan hasil dari investigasi atau riset tertentu, menganggap bahwa konsep yang diajukan Barney (1991) hanya merupakan analisa saja yang bersifat tautology atau memang seperti itu yang akan terjadi. Pernyataan analisa tidak membutuhkan penelitian lebih lanjut, sedangkan pernyataan sintesa membutuhkan investigasi lebih jauh. Perusahaan yang memiliki sumberdaya bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya akan mencapai sumber keunggulan bersaing. Pernyataan ini tidak membutuhkan penelitian lebih lanjut, karena memang secara logika seperti itu yang akan terjadi.

Jadi, *resource-based view* pun tidak memenuhi kriteria *nomic necessity* yang menuntut adanya investigasi lebih lanjut. Masih diperlukan pengembangan lebih lanjut terhadap *resource-based view* agar dapat memenuhi kriteria sebagai sebuah teori. Di sisi lain, Priem dan Buttler juga mengkritisi *resource-based view* terkait dengan kesalahan logika perspektif ini. *Resource-based view* menganggap bahwa keunggulan bersaing dapat dicapai dalam kondisi sumberdaya yang heterogen dalam satu industri, karena heterogenitas ini menjadikan sumber daya itu bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya. Di sinilah kesalahan logika *resource-based view*. Padahal apabila setiap perusahaan dengan sumberdayanya masing-masing melakukan strategi tertentu dan dapat menghasilkan nilai yang sama dengan perusahaan lainnya, maka tidak dapat dikatakan mencapai keunggulan bersaing. Dan sumberdaya yang bernilai itu sendiri sebenarnya tidak tercipta dari internal perusahaan, tapi justru dari eksternal perusahaan. Priem dan Butler (2001) menyatakan bahwa tingkat bernilainya sumberdaya perusahaan ditentukan oleh faktor eksternal perusahaan melalui peluang dan ancaman. Apabila lingkungan berubah, peluang dan ancaman juga akan berubah, dan perubahan ini berdampak pada nilai sumberdaya yang dimiliki perusahaan.

Selain itu, Priem dan Buttler (2001) juga menyatakan bahwa konsep *resource-based view* sulit diaplikasikan bagi kalangan praktisi. Isu kritisnya adalah *resource based-view* tidak menjelaskan cara manager untuk memanipulasi sumberdaya yang dimiliki untuk mengimplementasikan strategi. Konsep tentang karakteristik sumberdaya yang diuraikan Barney (1991) masih terlalu abstrak, sehingga sulit diaplikasikan dalam dunia nyata. Menurut Priem dan Buttler hal ini masih menjadi *black box*, karena *resource-based view* tidak mampu menjawab pertanyaan kapan, dimana, dan bagaimana. Khususnya terkait dengan

pertanyaan bagaimana, beberapa pertanyaan muncul, bagaimana sumberdaya bisa diperoleh, bagaimana dan dalam konteks apa sumberdaya dapat menciptakan keunggulan bersaing, dan bagaimana sumberdaya itu berinteraksi dan berkomparasi dengan sumberdaya lainnya.

Isu lainnya adalah berkaitan dengan asumsi sumberdaya yang tidak memiliki mobilitas di dalam industri. Artinya, sumberdaya yang dimiliki perusahaan tertentu sulit berpindah ke perusahaan lain, atau pesaing sangat sulit memperoleh sumberdaya yang dimiliki perusahaan tertentu. Asumsi *immobility* ini terlalu menyederhanakan fenomena yang terjadi dalam suatu industri. Asumsi ini menjadi masuk akal andaikan Barney menguraikan sumberdaya apa saja yang tidak atau sulit termobilisasi itu, karena memang tidak semua sumberdaya tidak memiliki mobilitas. Ada sumberdaya-sumberdaya yang memiliki mobilitas, seperti teknologi misalnya, atau proses merger, akuisisi, aliansi, dan joint venture, akan memobilisasi sumberdaya dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Pada satu sisi banyak peneliti setuju dengan Priem dan Buttler (2001) terkait dengan masih terlalu abstraknya konsep *resource-based view* sehingga sulit diaplikasikan secara nyata. Hal ini juga disampaikan oleh (Mintzberg, 1998) yang menyatakan bahwa perspektif ini sulit diterjemahkan dalam aplikasi manajemen. Penulis juga setuju bahwa *resource-based view* belum mampu menjawab pertanyaan terkait dengan kapan, dimana dan bagaimana sumberdaya itu diperoleh, dapat menciptakan keunggulan bersaing, dan berinteraksi satu sama lain. Penulis juga bersetuju dengan Priem dan Buttler (2001) yang menyatakan bahwa *resource based- view* belum memenuhi kriteria sebagai teori. Meskipun, berdasarkan kriteria yang diajukan Pfeffer (1982), *resource-based view* memenuhi kriteria sebagai teori. Namun, konsep yang diajukan Barney (1991) tidak

mengajukan proposisi dan hipotesis tertentu, tapi yang ada baru pernyataan analisa saja. Menurut (Bacharach, 1989) komponen teori terdiri dari proposisi diantara konstruk dan hipotesis diantara variabel. Konsep yang dikembangkan Barney (1991) baru sekedar pernyataan analisa, belum berbentuk proposisi dan hipotesis. Jadi, memang dibutuhkan pengembangan lebih lanjut. Pernyataan ini hanya berdasarkan pada konsep yang diajukan Barney pada tahun 1991 yang dijadikan tonggak munculnya *resource-based view*.

Namun demikian, apabila kita mengikuti perkembangan riset manajemen strategik yang menggunakan pendekatan *resource-based view*, proposisi itu sudah banyak menjadi hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Berbagai variabel digunakan untuk mengoperasionalisasi konsep sumberdaya yang bernilai, unik, sulit ditiru dan tidak ada penggantinya. Sebagai contoh, misalnya riset yang dilakukan oleh Schroeder et al. (2002), hasil riset tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan yang diperoleh dari pembelajaran internal dan eksternal sebagai salah satu sumberdaya perusahaan yang sulit diduplikasi menjadi penting dalam menentukan kinerja perusahaan. (Markides & Williamson, 1996) menggunakan terminologi aset strategis untuk menggambarkan sumberdaya kritis yang dimiliki perusahaan. Aset strategis itu terdiri dari aset konsumen, aset channel, dan aset pengalaman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aset strategis ini menjadi penting untuk implementasi strategi diversifikasi. Jadi, pernyataan bahwa *resource-based view* tidak memenuhi kriteria teori bisa saja menjadi salah. Pernyataan tersebut hanya didasarkan pada konsep Barney (1991) yang memang belum ada riset empiris menggunakan pendekatan *resource-based view*. Oleh karena itu diperlukan *review* yang mendalam terhadap berbagai riset mutakhir yang menggunakan pendekatan *resource-based view*. Apabila memang perspektif ini

sudah memenuhi kriteria, maka nama yang melekat tidak lagi “*view*”, tetapi menjadi *resource-based theory*

Isu Metode riset. Barney (1991) tidak secara eksplisit mengajukan proposisi dalam pembahasannya, padahal proposisi sangat dibutuhkan agar pernyataan yang diajukan dapat menjadi sintesa dan ditindaklanjuti dengan riset empiris. Proposisi menjadi penting bagi suatu konsep tertentu karena melalui proposisi dapat diturunkan menjadi hipotesis yang dapat diuji secara empiris. Hal inilah yang menjadi kekurangan dalam pembahasan Barney tersebut. Selain itu, konsep seperti sumberdaya yang bernilai, unik atau langka, sulit diimitasi dan tidak ada penggantinya belum memiliki definisi yang dapat digunakan sebagai langkah awal dalam menyusun definisi operasional. Hal ini tentu saja menyulitkan penggunaan konsep ini dalam riset manajemen strategik. Definisi menjadi penting karena menentukan terbentuknya variabel tertentu. Variabel ini akan menentukan pengukuran yang akan digunakan dalam pengujian empiris. Dan pada akhirnya akan menentukan generalisasi hasil riset yang dilakukan. *Resource-based view* sangat berkaitan, bahkan identik dengan budaya organisasional. Perspekti ini memandang bahwa budaya organisasional merupakan salah satu sumberdaya penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Permasalahannya adalah budaya organisasional bersifat unik pada tiap-tiap perusahaan dan lebih khusus, sumberdaya yang dimiliki perusahaan pun sangat beragam. Lalu, isu kritis yang muncul adalah bagaimana cara mengukur keunikan itu? Pastinya, pengukuran keunikan sumberdaya tidak dapat hanya mengandalkan sumber data skunder atau persepsual saja.

Observasi mendalam dibutuhkan untuk memahami bahwa sumberdaya unik itu benar-benar menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan.

Pertanyaan kritis selanjutnya muncul, metode apakah yang tepat untuk digunakan dalam riset *resource based-view*? Jawaban bijaknya adalah tergantung dari tujuan riset yang dilakukan. Apabila tujuannya untuk mendapatkan generalisasi, maka metoda kuantitatif yang digunakan. Apabila tujuannya untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam, maka metoda kualitatif yang digunakan. Pada akhirnya mix methodology menjadi solusi terbaik dalam riset *resource-based view*. Terkait dengan penggunaan data skunder, (Rouse & Daellenbach, 1999) mengajukan empat langkah metodologi dalam penelitian resource-based view yaitu: memilih industri tertentu dan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data skunder, membentuk kluster perusahaan berdasarkan tipe strategi, membandingkan kinerja diantara perusahaan di dalam satu industri, dan mengidentifikasi kinerja perusahaan yang tinggi dan rendah.

2.1.1.3 *Resource-Based View* Dalam Perspektif Kapabilitas Perusahaan

Kapabilitas perusahaan dalam teori Resource-based view merupakan salah satu faktor internal yang penting dalam mengelola sumber daya yang sudah dimiliki perusahaan agar perusahaan mampu meraih *competitive advantage*. Ketika kapabilitas yang ada dalam perusahaan baik, maka pengelolaan sumber daya akan menjadi baik - terutama ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan sudah baik - dan kelak akan mampu meraih *competitive advantage*. Kapabilitas perusahaan dipahami beberapa peneliti sebagai kemampuan 'perusahaan' dalam melakukan tugas atau aktivitasnya dengan terkoordinir demi pencapaian tujuan perusahaan terdiri dari kapabilitas individu dan team atau antar departemen ini mirip dengan pendapat Barney (1991) yang menyatakan bahwa kapabilitas manjerial akan superior ketika kapabilitas itu ada dalam konteks team daripada

individu, karena keahlian dari team memiliki berbagai macam keahlian teknis maupun manusia yang diperlukan untuk mencapai superioritas

Kapabilitas organisasi merupakan sumber utama untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik dan penerapan baik tidaknya kapabilitas tergantung kepada sumber daya yang tersedia. Maksudnya adalah bahwa ketika sumber daya yang dimiliki perusahaan kurang baik (dalam arti tidak memenuhi karakteristik VRIO menurut Barney sebagaimana telah dikemukakan dalam tulisan terdahulu), maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mengelola sumber daya itu dan karenanya kapabilitasnya akan tidak maksimal. Hal ini adalah jelas karena dengan kemampuan perusahaan untuk memanejemeni semua sumber dayanya, maka kinerja perusahaan akan meningkat. Hal ini diperkuat dengan pernyataan beberapa peneliti yang menyatakan bahwa ketika perusahaan mampu mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan serta mempertahankan sumber dayanya yang beda dari para pesaingnya, maka hal ini akan membuat perusahaan mampu mempertahankan kepemilikan *competitive advantage*. Pentingnya kapabilitas perusahaan sebagai anteseden *competitive advantage* yang merupakan pencipta kinerja organisasi dimungkinkan karena kapabilitas memiliki dua makna konotatif, yaitu sebagai :

1. Intentionalitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan sarana-sarana (dalam tulisan ini sarana mencakup sumber daya, baik berwujud maupun tidak berwujud dan skill yang dimiliki manajer) yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Makna kapabilitas intentionalitas adalah lebih sebagai kemampuan manajer dalam mengintegrasikan (dalam tulisan ini integrasi mencakup upaya untuk mendapatkan sumber daya yang dianggap terbaik bagi perusahaan dan

mengimplementasikan semua sumber daya yang ada sebagai input yang diperlukan untuk menghasilkan produk berkualitas.

2. Reliabilitas, di mana kapabilitas diartikan sebagai kemampuan manajer dalam menggunakan kapabilitasnya lebih dari sekali: kemampuan manajer dalam mengelola tugas-tugas rutin yang diperlukan guna menghasilkan produk berkualitas sesuai keinginan pasar.

Alasan yang dikemukakan (Amit & Schoemaker, 1993) dan (Spender & Grant, 1996) memperjelas pentingnya kapabilitas organisasi : kapabilitas perusahaan selain membantu manajer membuat keputusan yang tepat, juga memfasilitasi pembentukan, pengintegrasian, jalinan dan rekonfigurasi sumber daya organisasi, baik internal maupun eksternal yang menurut (Dosi et al., 2008) memungkinkan perusahaan secara efektif memecahkan masalah-masalah utamanya. Penyimpulan ini menurut peneliti merupakan konsekuensi dari kemampuan memajemeni semua sumber daya perusahaan dengan terintegrasi. Ada satu hal penting yang menambah bobot pentingnya kapabilitas organisasi adalah sifatnya yang stabil, tidak berubah cepat, sehingga memampukannya membuat organisasi mencapai posisi kompetitif yang berbeda dengan organisasi lainnya. Menurut peneliti keajegan kapabilitas organisasi yang mampu memposisikan organisasi dalam posisi kompetitif yang unik dikarenakan pengalaman organisasi, termasuk sumber daya yang dimiliki, dalam meningkatkan kapabilitasnya, sehingga dengan bertambahnya waktu, maka pengalaman organisasi dalam berkemampuan juga semakin meningkat (walaupun sebenarnya kestabilan kapabilitas ini juga perlu untuk terus dievaluasi guna menyesuaikan diri dengan kondisi perubahan dalam lingkungan eksternalnya). Alasan lainnya adalah karena masa lalu dan sumber daya yang mampu dimiliki tiap organisasi adalah

berbeda, sehingga pengalaman yang diperoleh juga akan berbeda.

Day, (1994) membagi kapabilitas perusahaan ke dalam 3 jenis: orientation-inside processes, orientation-outside process, dan processes yang menghubungkan orientasi internal dan eksternal, sementara Grant merujuk kepada kompleksitas kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas terdiri dari *capability to fulfill a single task, professional capability, activity-based capability, capability within functions and inter-functional capability*. Definisi yang berbeda dikemukakan oleh (Weinstein & Azoulay, 1999) yang menyatakan ada tiga tipe kapabilitas, yaitu dynamic capability, technological capability, dan managerial capability. Dalam tulisan ini tipe kapabilitas yang dijelaskan adalah merujuk kepada Weinstein & Azoulay (1999) berikut:

1. *Dynamic capability.*

Pemahaman kapabilitas dinamis menurut beberapa peneliti dapat dinyatakan sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber dayanya-khususnya dalam proses mengintegrasikan, merekonfigurasi, memperoleh dan melepaskan sumber daya - yang memungkinkan perusahaan merespon dengan cepat terhadap peluang- peluang baru dan bahkan jika memungkinkan mampu menciptakan perubahan pasar berkat terjadinya inovasi sebagai salah satu sarana penyesuaian diri dengan perubahan dalam lingkungan eksternal menyatakan tiga komponen kapabilitas dinamis, yaitu : absorptive capability, adaptive capability, dan innovative capability.

- a. *Absorptive capability*

Merujuk kepada definisi yang dikemukakan beberapa peneliti, kapabilitas absorptif merupakan kemampuan perusahaan yang terkait dengan proses mengolah informasi yang berasal dari lingkungan sternal

untuk kemudian dipadukan dengan kemampuan mengintegrasikan informasi tersebut dengan sumber daya yang dimiliki guna menyediakan produk yang sesuai dengan apa yang diinginkan pasar yang menyatakan pentingnya kapabilitas absorptif dengan menyatakan absorptive capacity can be viewed as an important procedure-based capability for the organizations.

Kapasitas absorptif ini penting dimiliki perusahaan dikarenakan kemampuannya untuk mentransformasi pengetahuan baru (yang dibutuhkan) menjadi pengetahuan yang dapat digunakan untuk memenuhi apa yang dibutuhkan pasar. (Zhou & Li, 2010) menyimpulkan bahwa perusahaan dengan kapabilitas absorptif yang tinggi dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang amat inovatif karena kapabilitas ini melengkapi dan mendorong sumber daya perusahaan untuk memprediksi perkembangan teknologi dengan akurat. Alasan lain pentingnya kapabilitas ini dikemukakan oleh (Woiceshyn & Daellenbach, 2005) yang menyimpulkan hasil penelitiannya pada perusahaan gas dan minyak di Kanada : kapabilitas absorptif merupakan faktor kritis bagi keberhasilan menghadapi perubahan teknologi eksternal. Pentingnya kapasitas ini karena eksistensi kapasitas ini dalam perusahaan memungkinkan perusahaan mampu menciptakan pengetahuan baru berlandaskan kepada teknologi yang sudah ada. Hal ini akan mengarah kepada penciptaan produk-produk baru sebagai hasil inovasi. Dalam kaitannya dengan usaha kecil menengah (UKM), (Mulyono, 2013) menyatakan bahwa penelitian tentang kapabilitas absorbtif ini termasuk langka.

Penelitian lain tentang kapabilitas absorbtif dalam UKM ikemukakan (Wetter & Delmar, 2007) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini mampu mendorong bidang teknologi UKM dan mengungguli pesaing.

b. Adaptive capability

Merujuk kepada pemahaman yang dikemukakan beberapa peneliti, dapat dinyatakan bahwa pemahaman kapabilitas adaptif pada intinya merupakan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan mengkoordinasikan dan merekonfigurasi sumber dayanya yang merupakan respon perusahaan atas perubahan yang terjadi di lingkungannya agar tetap mampu bertahan dalam industrinya, yang diharapkan lebih baik dibandingkan para pesaingnya. Pentingnya kapabilitas adaptif dimiliki perusahaan seperti:

1. (Powell, 1995) yang menyatakan bahwa kapabilitas ini merupakan sumber bagi pencapaian *competitive advantage*.
2. (Arndt, 1979) yang menyatakan kapabilitas ini merupakan sumber pengembangan hubungan jangka panjang dengan pemasok dan pelanggan.
3. kapabilitas adaptif meningkatkan kapabilitas inovatif perusahaan (Adeniran & Johnston, 2012). yang menyatakan bahwa kesuksesan dan daya juang perusahaan amat tergantung kepada kemampuannya untuk menciptakan nilai, yaitu kemampuan berinovasi.

Kapabilitas adaptif terdiri dari tiga dimensi, yaitu :

1. *Product-market response*. Respon perusahaan dengan mengeluarkan produk baru atau memasuki pasar baru yang menurut beberapa peneliti dianggap sebagai hasil adaptasi akan peluang lingkungan eksternal

2. *Marketing activities*. Aktivitas ini adalah upaya perusahaan untuk merespon lingkungannya melalui upaya memonitor pelanggan dan pesaingnya
3. *Speed of response*. Kecepatan merespon lingkungan eksternal termasuk perubahan pasar adalah salah satu karakteristik adaptabilitas, karena semakin cepat perusahaan merespon peluang yang ada, semakin adaptif perusahaan

c. *Innovation capability*

Definisi kapabilitas inovasi dengan merujuk kepada beberapa pendapat peneliti merupakan kemampuan perusahaan berinovasi dalam menciptakan produk baru melalui teknologi yang diharapkan juga baru sebagai hasil dari kreasi semua pihak yang ada dalam perusahaan dalam upaya memanfaatkan peluang-peluang di lingkungan eksternalnya. Kapabilitas inovatif bagi perusahaan akan memicu peningkatan *competitive advantage* karena dengan memiliki karyawan yang inovatif, maka perusahaan akan lebih mampu menciptakan produk yang unik terlebih dahulu untuk dilemparkan ke pasar yang menjadi produk baru bagi pasar itu. Dengan demikian diharapkan konsumen akan menanggapi produk baru yang unik tersebut dengan baik, walau tetap perlu diperhatikan bahwa ketika respon konsumen atas produk baru itu bagus, maka kompetitor tidak akan tinggal diam. sehingga dalam kurun waktu tidak lama setelah produk baru itu diluncurkan ke pasar, keunikannya akan menjadi hilang. Konsekuensi agar perusahaan terus mampu memiliki *competitive advantage* yang besar, jelas diperlukan inovasi dalam waktu cepat. Hal ini merujuk kepada pernyataan (Wang & Ahmed, 2004) bahwa keberhasilan dan daya juang perusahaan

amat tergantung kepada kemampuannya menciptakan nilai baru, kemampuannya berinovasi. Karenanya tidak aneh jika perusahaan berkemampuan inovatif ini akan mengungguli para pesaingnya dan memiliki profitabilitas yang tinggi, nilai pasar yang lebih besar, dan peluang bertahan di pasar yang lebih besar.

Rasionalisasi kaitan kapabilitas inovatif terhadap *competitive advantage* yang dinyatakan bahwa dengan kemampuan ini perusahaan mampu membuat modifikasi lebih baik dari teknologi yang ada sehingga menciptakan teknologi, keahlian dan pengetahuan baru yang dapat dilakukan sebagai sarana menghadapi perubahan dalam lingkungannya. Pentingnya kapabilitas inovatif dalam UKM dikemukakan (Adegbite et al., 2007) yang menyatakan bahwa berdasarkan beberapa penelitian diketahui kalau terdapat hubungan yang positif antara perilaku inovatif UKM dengan kinerjanya. Selain itu dikemukakan Abereijo et al. juga bahwa di negara-negara industrialis terdapat konsensus bahwa pertumbuhan ekonomi berasal dari inovasi dan UKM mampu memberikan sumbangan terhadap pertumbuhan ekonomi sebuah negara. Faktor-faktor atau indikator *innovation capability* menurut (Wang & Ahmed, 2007) adalah : *New product or service innovation, Methods of production or rendering of services, Risk taking by key executives, Seeking unusual and novel solutions.*

2. *Technological capability*

Kapabilitas teknologi dengan merujuk kepada pendapat beberapa peneliti dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengembangkan teknologi yang sudah ada menjadi teknologi-teknologi yang lebih baru agar produk perusahaan sesuai dengan keinginan pasar, sehingga

mampu dihasilkan produk yang juga sesuai dengan keinginan pasar. Menurut peneliti hal ini adalah kurang benar karena dalam inovasi tidak mungkin tidak ada penyertaan teknologi di dalamnya, terlepas dari sederhana tidaknya teknologi yang digunakan. Dapat dinyatakan bahwa hasil inovasi adalah produk dan ide baru dapat diproduksi dengan bantuan teknologi. Dengan kata lain, teknologi adalah faktor pendukung bagi terciptanya sebuah inovasi.

Dalam kaitannya dengan UKM, menurut (Romijn, 1999) kapabilitas teknologi pada umumnya masih belum memadai, sehingga pemecahan masalah dan eksperimentasi dilakukan secara bertahap, secara inkremental dikarenakan kurang memadainya program pengembangan karyawan dan dukungan akan R&D. Agar perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam industrinya, menurut (Romijn, 1999) ia memerlukan kapabilitas untuk terus mengabsorpsi, mereproduksi, mengadaptasi dan meningkatkan teknologi barunya guna menghasilkan kapabilitas teknologi. Pada dasarnya ada hirarki berkenaan dengan kapabilitas teknologi UKM, yaitu:

- 1) *Black box*. Dalam jenjang ini UKM tidak memiliki kapasitas untuk berinovasi.
- 2) *Grey box*. Dalam jenjang ini UKM memiliki kapabilitas minimum untuk melakukan adaptasi yang didasarkan kepada aplikasi.
- 3) *White box*. Dalam jenjang ini UKM mampu melakukan peningkatan teknologi secara inkremental dan juga aplikasinya.
- 4) *Unboxed*. Dalam jenjang ini UKM mampu mengembangkan secara signifikan varian baru atau inovasi

3. *Managerial capability*

Kapabilitas manajerial didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam memastikan pelaksanaan manajemen yang efisien dan mengimplementasikan inovasi organisasi. Memahami kapabilitas manajerial sebagai kemampuan manajemen untuk mempertahankan alur informasi dan output yang lancar guna meraih tingkat efisiensi yang tinggi. Pemahaman lain yang dipahami bahwa kapabilitas manajerial sebagai kapasitas manajemen yang merupakan sumber daya manusia yang tersedia dalam perusahaan untuk melaksanakan tugas-tugas manajerial, pengalaman manajerial sebagai kapabilitas manajer dan proses manajemen mencakup teknik-teknik perencanaan dan pengontrolan yang ada dalam perusahaan guna menjalankan aktivitas- aktivitasnya. Dari pemahaman-pemahaman tentang kapabilitas manajerial ini dapat dinyatakan bahwa kapabilitas ini dilakukan oleh manajer dalam perusahaan yang dengan kemampuannya mampu mengelola semua aktivitas dalam perusahaannya dengan baik, sehingga dapat tercipta efisiensi dan efektivitas yang tinggi guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Terkait dengan kapabilitas perusahaan, ada dua cara untuk mengembangkan kapabilitas, yaitu *exploitation dan exploration*. Eksploitasi menurut (Levinthal & March, 1993) adalah *the use and development of things already known*. Dengan kata lain eksploitasi adalah pengembangan kapabilitas perusahaan dengan menggunakan cara-cara atau kemampuan yang sudah ada yang selama ini biasa digunakan perusahaan.

Eksplorasi menurut March & Levinthal (1993) adalah *a pursuit of new knowl- edge*. Artinya ketika perusahaan mencari penge- tahuan baru, di luar yang digunakan selama ini, maka perusahaan disebut menggu- nakan eksplorasi. Hal

ini lebih jelas dalam pernyataan March (1991): *exploration represents a combination of search, experimentation, trial and free discovery, and is concerned with variety in experience*

Terkait dengan strategi eksploitasi dan eksplorasi di atas, mengkaitkannya dengan product dan market domain:

1. Dalam product domain eksploitasi produk menekankan peningkatan returns dari kapabilitas produk yang sudah ada, sementara eksplorasi produk menekankan pengembangan produk, teknologi baru dan kapabilitas produk,
2. Dalam market domain eksploitasi pasar menekankan program marketing guna mempertahankan dan meningkatkan pembelian dari pelanggan yang ada, sementara eksplorasi pasar menekankan program marketing yang menarik konsumen baru.

Agar perusahaan mampu meraih sukses dalam jangka panjang, muncul kesepakatan dalam literatur manajemen bahwa kesuksesan dalam jangka panjang akan diraih perusahaan yang mampu mengkombinasikan penerapan eksploitasi berbarengan dengan eksplorasi. Pernyataan ini memperkuat pernyataan Levinthal & March (1993) bahwa *organizations long-term success depends on its ability to exploit its current capabilities while simultaneously exploring fundamentally new competencies*. Penerapan eksploitasi dan eksplorasi secara bersamaan dikenal sebagai *ambidexterity* yang pertama kali diperkenalkan oleh Tushman & O'Reilly di tahun 1996 yang menyatakan bahwa kinerja superior diharapkan berasal dari organisasi yang *ambidextrous* yang menggambarkan mekanisme struktural yang memungkinkan terjadinya *ambidexterity*. Walaupun *ambidexterity* sudah diakui penting bagi kesuksesan jangka panjang perusahaan,

tetapi menurut March pengkombinasian kedua cara ini sekaligus pada saat yang bersamaan adalah rumit dikarenakan adanya resiko yang dihadapi perusahaan ketika melakukan eksplorasi : peluang kegagalan tinggi yang akan mendorong pencarian ide-ide lebih baru, yang berarti melakukan eksplorasi lebih jauh, sehingga menciptakan *failure trap*; sementara eksploitasi memiliki peluang besar untuk meraih sukses dalam jangka pendek yang memacu perusahaan untuk melakukan eksploitasi yang sama, sehingga beresiko menciptakan sebuah *success trap*. Berkenaan dengan hal ini, eksploitasi akan menghasilkan kinerja tinggi, tetapi tidak memiliki fondasi bagi long-term survival, sementara eksplorasi dapat mengarah kepada pengembangan strategi dan pengetahuan baru dalam jangka panjang. Dengan kata lain, eksploitasi adalah upaya yang sepertinya akan lebih disukai banyak perusahaan karena hasilnya lebih cepat dirasakan dan kemungkinan tingkat kegagalan tidak tinggi, beda dengan eksplorasi yang peluang kegagalannya lebih tinggi, sehingga manfaat yang dirasakan juga sering tidak pasti.

2.1.2 Defenisi UKM

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki definisi yang berbeda pada setiap literatur menurut beberapa instansi atau lembaga bahkan undang-undang. Sesuai dengan Undang-Undang nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah, UMKM didefinisikan sebagai berikut:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini.

2. Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini.
3. Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, ataupun menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang- Undang ini.

Berdasarkan kekayaan dan hasil penjualan, menurut Undang-Undang Nomor 20 tahun 2008 pasal 6 :

A. kriteria usaha mikro yaitu:

1. kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

B. Kriteria usaha kecil adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 2.500.000.000,00

(dua milyar lima ratus juta rupiah).

C. kriteria usaha menengah adalah :

1. Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 10.000.000.000,00 (sepuluh milyar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp 2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp 50.000.000.000,00 (lima puluh milyar rupiah).

Di Negara lain atau tingkat dunia, terdapat berbagai definisi yang berbeda mengenai UKM yang sesuai menurut karakteristik masing-masing Negara, yaitu sebagai berikut

1. *World Bank*: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja \pm 30 orang, pendapatan per tahun US\$ 3 juta dan jumlah aset tidak melebihi US\$ 3 juta.
2. Di Amerika: UKM adalah industri yang tidak dominan di sektornya dan mempunyai pekerja kurang dari 500 orang.
3. Di Eropa: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja 10-40 orang dan pendapatan per tahun 1-2 juta Euro, atau jika kurang dari 10 orang, dikategorikan usaha rumah tangga.
4. Di beberapa Asia Tenggara: UKM adalah usaha dengan jumlah tenaga kerja 10-15 orang (Thailand), atau 5–10 orang (Malaysia), atau 10-99 orang (Singapura), dengan modal \pm US\$ 6 juta.

2.1.2.1 Karakteristik UKM di Indonesia

Dalam karakteristik disini ada empat alasan yang menjelaskan posisi strategis UKM di Indonesia. Pertama, UKM tidak memerlukan modal yang besar sebagaimana perusahaan besar sehingga pembentukan usaha ini tidak sesulit usaha besar. Kedua, tenaga kerja yang diperlukan tidak menuntut pendidikan formal tertentu. Ketiga, sebagian besar berlokasi di pedesaan dan tidak memerlukan infrastruktur sebagaimana perusahaan besar. Keempat, UKM terbukti memiliki ketahanan yang kuat ketika Indonesia dilanda krisis ekonomi.

2.1.2.2 Peranan dan kontribusi UKM di Indonesia

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UKM) di Indonesia memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional, terutama dalam kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Mengingat pentingnya peranan UKM dibidang ekonomi, sosial dan politik, maka saat ini perkembangan UKM diberi perhatian cukup besar diberbagai belahan dunia. Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UKM) mempunyai peranan yang strategis dalam pembangunan ekonomi nasional. Selain berperan dalam pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UKM juga berperan dalam pendistribusian hasil-hasil pembangunan. UKM diharapkan mampu memanfaatkan sumber daya nasional, termasuk pemanfaatan tenaga kerja yang sesuai dengan kepentingan rakyat dan mencapai pertumbuhan ekonomi yang maksimum. Rahmana (2009) menambahkan UKM telah menunjukkan peranannya dalam penciptaan kesempatan kerja dan sebagai salah satu sumber penting bagi pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB). Usaha kecil juga memberikan kontribusi yang tinggi terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia di sektor-sektor industri, perdagangan

dan transportasi. Sektor ini mempunyai peranan cukup penting dalam penghasilan devisa negara melalui usaha pakaian jadi (garment), barang-barang kerajinan termasuk meubel dan pelayanan bagi turis. Peranan dalam bidang sosial bahwa UKM disini mampu memberikan manfaat sosial yaitu mereduksi ketimpangan pendapatan, terutama di negara- negara berkembang. Peranan usaha kecil tidak hanya menyediakan barang- barang dan jasa bagi konsumen yang berdaya beli rendah, tetapi juga bagi konsumen perkotaan lain yang berdaya beli lebih tinggi. Selain itu, usaha kecil juga menyediakan bahan baku atau jasa bagi usaha menengah dan besar, termasuk pemerintah lokal. Tujuan sosial dari UKM adalah untuk mencapai tingkat kesejahteraan minimum, yaitu menjamin kebutuhan dasar rakyat.

2.1.2.3 Berbagai Kendala UKM di Indonesia

Menurut (Rahmat suseno, 2018)UKM atau Usaha Mikro Kecil Menengah merupakan salah satu sumber pendapatan bagi sebagian besar warga indonesia usaha ini hampir menyerap 90% tenaga kerja namun saat ini hanya berkontribusi 60% dari *Gross Domestic Product*. Ada beberapa faktor hambatan UKM sehingga sulit berkembang seperti dalam hal perizinan, sumber daya manusia, promosi dan juga literasi teknologi. Untuk perizinan sebenarnya pemerintah sudah memberi kemudahan untuk UKM mengurus perizinan dalam satu Atap (tempat) namun masih sedikit UKM yang mau mengurus perizinan usaha. Sebenarnya untuk UKM secara ukuran bisnis sudah banyak yang berkembang besar namun dalam sektor keuangan dan pencatatan banyak pengusaha UKM yang masih tidak memperdulikan pentingnya pencatatan keuangan yang *akuntable*, sering terjadi dalam UKM pencatatan keuangan usaha masih bercampur dengan keuangan

pribadi, padahal laporan keuangan sangat diperlukan untuk mengurus perizinan dan juga kewajiban pembayaran pajak setelah perizinan yang dapat dilihat dari pencatatan laporan keuangan yang *akuntable*.

Kendala UKM yang terbesar mungkin dari dalam hal pembiayaan modal usaha, kebanyakan pengusaha UKM meminjam dana di Bank dan biasanya ada beberapa syarat yang harus dipenuhi UKM untuk meminjam ke Bank seperti kelengkapan dokumen izin usaha, laporan keuangan dan juga jaminan. Hal inilah yang menyebabkan sedikitnya pengusaha UKM yang meminjam dana di Bank. Selain itu masalah lainnya adalah dari sumber daya manusia, pengusaha UKM kurang memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengelola usaha dan karyawannya, tentunya hal ini harus diperbaiki oleh UKM agar usahanya dapat berjalan dan berkembang dengan baik. Pengusaha UKM harus terus mengembangkan kemampuan manajerialnya baik dengan aktif menambah pengetahuan dan mengikuti pelatihan-pelatihan manajemen bisnis. Hal lainnya dari hambatan UKM adalah promosi yang kurang menarik dan UKM biasanya hanya terfokus kepada cara-cara promosi tradisional padahal banyak UKM yang sudah memiliki kualitas produk yang bisa bersaing di mancanegara. Dari hasil survey lembaga Mc Kinsey juga menunjukkan bahwa baru 5% dari UKM di Indonesia yang bisa berpromosi dan berjualan online di e-commerce, oleh karena itu tentunya perlunya banyak diadakan training, pelatihan dan edukasi baik oleh pemerintah, swasta dan lembaga-lembaga lain untuk pengusaha UKM agar bisa memanfaatkan teknologi digital dengan baik. Menurut para pakar ekonomi apabila Indonesia bisa memanfaatkan dengan baik dan maksimal teknologi digital untuk aktivitas ekonomi maka pada tahun 2030 Indonesia bisa menjadi kekuatan ekonomi nomor 5 di dunia.

2.1.3 *Entrepreneurship*

Entrepreneurship berasal dari Bahasa Perancis, yakni *entreprendre* yang berarti melakukan (*to under take*), dalam arti melakukan kegiatan mengorganisir dan mengatur. Istilah *entrepreneurship* diperkenalkan pertama kali oleh Richard Cantillon pada tahun 1755 dalam tulisannya *Essai Sur la Nature du Commerce en General*. Pada masa itu istilah *entrepreneur* merupakan sebutan bagi para pedagang yang membeli barang di daerah-daerah dan kemudian menjualnya dengan harga yang tidak pasti. Dalam literatur-literatur kewirausahaan, *entrepreneurship* diartikan berbeda-beda oleh para ahli. Menurut Suryana, *entrepreneurship* merupakan suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi untuk memecahkan dan mencari peluang dari masalah yang dihadapi oleh setiap orang dalam kehidupan sehari-hari.

Berdasarkan definisi ini, inti dari *entrepreneurship* adalah kreativitas dan inovasi. Kreativitas adalah kemampuan untuk membuat ide baru dengan mengkombinasikan, mengubah, atau merekonstruksi ide-ide lama. Sedangkan inovasi merupakan penerapan dari penemuan suatu proses produksi baru atau pengenalan akan suatu produk baru. Danang Sunyoto memiliki pandangan berbeda. Menurutnya, *entrepreneurship* adalah suatu sikap untuk menciptakan sesuatu yang baru serta bernilai bagi diri sendiri dan orang lain. Menurut definisi ini, *entrepreneurship* tidak hanya tentang mencari keuntungan pribadi, namun juga harus mempunyai nilai sosial.

Definisi berbeda diungkap oleh Abu Marlo, menurutnya *entrepreneurship* adalah kemampuan seseorang untuk peka terhadap peluang dan memanfaatkan peluang tersebut untuk melakukan perubahan dari sistem yang ada. Dalam dunia *entrepreneurship*, peluang adalah kesempatan untuk mewujudkan atau

melaksanakan suatu usaha dengan tetap memperhitungkan resiko yang dihadapi. Ada juga definisi yang lebih ringkas sebagaimana dikemukakan oleh Kasmir. Menurutny, *entrepreneurship* merupakan kemampuan dalam menciptakan sesuatu yang baru dan berbeda. Pengertian ini mengandung maksud bahwa seorang *entrepreneur* adalah orang yang memiliki kemampuan untuk menciptakan sesuatu yang belum pernah ada sebelumnya, atau bisa juga dengan menciptakan sesuatu yang berbeda dari yang ada.

Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurship* adalah proses penerapan kreativitas dan inovasi dalam memanfaatkan peluang untuk menciptakan perubahan, baik berupa sesuatu yang baru ataupun berbeda, sehingga menghasilkan nilai tambah bagi diri sendiri dan orang lain. Jika *entrepreneurship* merujuk pada proses, atau kegiatannya, maka *entrepreneur* lebih merujuk pada pelakunya, yaitu orang yang mempunyai kreativitas dan inovasi untuk mengubah peluang menjadi bisnis nyata yang mendatangkan keuntungan. Berangkat dari definisi ini dapat diperoleh secara rinci unsur-unsur utama yang ada dalam *entrepreneurship*, yaitu: penerapan kreativitas dan inovasi, pemanfaatan peluang, membuat perubahan, dan memberikan nilai tambah bagi diri sendiri dan orang lain.

2.1.3.1 Karakteristik *Entrepreneur*

Dalam pembahasan sebelumnya diketahui bahwa *entrepreneurship* merupakan suatu proses yang dilakukan oleh seorang *entrepreneur* dalam menerapkan kreativitas dan inovasi guna mewujudkan peluang dalam bisnis. Proses tersebut pada dasarnya merupakan implementasi dari karakteristik-karakteristik yang melekat pada diri *entrepreneur*. Karakteristik ini sekaligus

menjadikannya berbeda dengan pebisnis biasa. Meski demikian, para ahli mempunyai pandangan yang berbeda. Menurut Winardi ada 8 karakteristik entrepreneur, yakni:

1. *Desire for responsibility*, yaitu memiliki rasa tanggung jawab atas usaha-usaha yang dilakukannya. Seseorang yang memiliki tanggung jawab akan selalu mawas diri.
2. *Preference for moderate risk*, yaitu lebih memilih resiko yang moderat, artinya selalu memiliki keberanian untuk mengambil resiko selama masih ada peluang untuk berhasil.
3. *Confidence in their ability to success*, yaitu memiliki kepercayaan diri untuk memperoleh kesuksesan.
4. *Desire for immediate feedback*, yaitu selalu menghendaki umpan balik dengan segera.
5. *High level of energy*, yaitu memiliki semangat dan kerja keras untuk mewujudkan keinginannya demi masa depan yang lebih baik.
6. *Future orientation*, yaitu berorientasi serta memiliki perspektif dan wawasan jauh ke depan.
7. *Skill at organizing*, memiliki keterampilan dalam mengorganisasikan sumber daya untuk menciptakan nilai tambah.
8. *Value of achievement over money*, lebih menghargai prestasi daripada uang

Ada 6 karakteristik entrepreneur, yaitu:

1. Tidak mudah menyerah dalam mencapai tujuan (*need for achievement*)
2. Sikap *entrepreneur* dalam mengelola usahanya (*locus of control*)
3. Memilih suatu tantangan namun cukup kemungkinan untuk berhasil

(risk taking propensity)

4. Kemampuan untuk berhubungan dengan sesuatu yang tidak bisa diprediksi
5. *(tolerance for ambiguity)*
6. Dapat menciptakan barang dan jasa baru *(innovativeness)*
7. Memiliki percaya diri yang tinggi akan keberhasilan usahanya *(confidence)*

Seorang entrepreneur memiliki beberapa karakteristik, yakni:

1. Disiplin, yaitu usaha untuk mengatur atau mengontrol kelakuan seseorang guna mencapai suatu tujuan dengan adanya bentuk kelakuan yang harus dicapai, dilarang, atau diharuskan.
2. Mandiri, yaitu sikap untuk tidak menggantungkan keputusan akan apa yang harus dilakukan kepada orang lain dan mengerjakan sesuatu dengan kemampuan sendiri sekaligus berani mengambil resiko atas tindakanya tersebut.
3. Realistis, yaitu cara berpikir yang sesuai dengan kenyataan. Komitmen tinggi, yaitu mengarahkan fokus pikiran pada tugas dan usahanya dengan selalu berupaya untuk memperoleh hasil yang maksimal.
4. Jujur, yaitu mau dan mampu mengatakan sesuatu sebagaimana adanya
5. Kreatif dan inovatif, yaitu proses pemikiran yang membantu dalam mencetuskan gagasan-gagasan baru serta menerapkannya dalam usaha bisnis yang nyata.

2.1.4 Orientasi Pasar

Orientasi pasar merupakan ukuran perilaku dan aktivitas yang mencerminkan implementasi konsep pemasaran. Uncles mengartikan orientasi

pasar sebagai satu proses dan aktivitas yang berhubungan dengan penciptaan dan pemuasan pelanggan dengan cara terus menilai kebutuhan dan keinginan pelanggan. Penerapan orientasi pasar akan membawa peningkatan kinerja bagi perusahaan tersebut. Orientasi pasar sangat efektif dalam mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang dimulai dengan perencanaan dan koordinasi dengan semua bagian yang ada dalam organisasi untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Oleh karena itu orientasi pasar harus menekankan analisis kebutuhan dan keinginan target pasar secara efisien dan efektif dibandingkan dengan pesaingnya dalam usaha untuk mencapai keunggulan bersaing. Penekanan orientasi pasar terhadap daya saing berdasarkan pada pengidentifikasian kebutuhan pelanggan sehingga setiap perusahaan dituntut untuk dapat menjawab kebutuhan yang diinginkan konsumen baik itu melalui penciptaan produk yang baru atau pengembangan dari produk yang sudah ada. Agar menciptakan superior value bagi konsumennya secara berkelanjutan dan dapat menjadi modal utama bagi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan.

Di dalam jurnal Heri Setiawan, Naver dan Slater mendefinisikan orientasi pasar sebagai budaya organisasi paling efektif dalam menciptakan perilaku penting untuk penciptaan nilai unggul bagi pembeli serta kinerja dalam bisnis. Naver dan Slater menyatakan bahwa orientasi pasar terdiri dari 3 komponen perilaku yaitu orientasi pelanggan, orientasi pesaing dan koordinasi interfunksional. Orientasi pelanggan dan orientasi pesaing semua aktivitasnya dilibatkan dalam memperoleh informasi tentang pembeli dan pesaing pada pasar yang dituju dan menyebarkan melalui bisnis, sedangkan koordinasi interfunksional didasarkan pada informasi pelanggan serta pesaing dan terdiri dari

usaha bisnis yang terkoordinasi. Oleh karena itu, untuk pencapaian orientasi pasar haruslah dapat mencakup penggunaan ketrampilan atau *skill*spengorganisasian yang *superior*, terutama dalam memahami dan memuaskan pelanggan. Suatu perusahaan haruslah dapat memenuhi rumusan orientasi pasar, dimana kebutuhan upaya untuk mengumpulkan informasi tentang pelanggan, para pesaing dan pasar. Dengan orientasi pasar, suatu perusahaan haruslah mampu secara kontinu memantau perubahan kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan cepat dan tepat.

2.1.4.1 Dimensi Orientasi Pasar

Peratama, Orientasi Pelanggan Pada dasarnya pelanggan adalah kunci keberhasilan bisnis dan perusahaan yang merupakan tumpuan dari kinerja hasil penjualan, tingkat profitabilitas dan pangsa pasar. Keberhasilan kinerja sangat tergantung pada pelanggan yang datang atau membeli kembali. Hal ini dimungkinkan bila terdapat kepuasan pelanggan terhadap produk yang di belinya. Kepuasan pelanggan merupakan pendorong utama bagi retensi dan loyalitas pelanggan. Sebagian pelanggan mendasarkan kepuasannya semata-mata hanya pada dorongan harga, sedangkan pelanggan lainnya mendasarkan kepuasannya pada keputusan pembelian atas dasar tingkat kepuasan produk yang mereka butuhkan. Kepuasan pelanggan dapat diukur dengan berbagai cara antara lain : umpan balik pasar secara volunteer seperti komentar tertentu yang tidak diminta, survei pelanggan, riset pasar, dan forum diskusi pemantauan online.

Kedua, Orientasi Pesaing Orientasi pesaing mencakup bahwa perusahaan haru memahami keunggulan dan kelemahan jangka pendek serta

kapabilitas dan strategi jangka panjang para pesaing utama saat ini dan pesaing potensial. Orientasi pesaing (*competitor orientation*) diartikan sebagai pemahaman akan kekuatan dan kelemahan jangka pendek serta kapabilitas dan strategi jangka panjang dari para pesaing yang ada maupun pesaing potensial Slater dan Narver dalam Bagaa Prakosa

Dalam kenyataan orientasi pelanggan sering kurang mampu untuk dijadikan strategi memenangkan persaingan bisnis, sebab perusahaan cenderung hanya bersifat reaktif terhadap permasalahan bisnis yang muncul dan tidak mengembangkan sikap proaktif dalam mengungguli pesaing bisnisnya. Oleh karena itu perlu keseimbangan dalam menjalankan kedua orientasi ini agar disatu sisi mampu memenangkan persaingan dan sisi lain tetap memuaskan pelanggan. Bila perusahaan hanya menekankan pada suatu fokus saja secara eksklusif yaitu pada persaingan, maka tindakan ini dapat mengarah pada pengabaian kepentingan-kepentingan pelanggan. Di dalam jurnal Beni Setiawan, menurut Day dan Wenslay, mengajukan suatu campuran yang seimbang antara orientasi pesaing sebagai suatu syarat dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Oleh karenanya dalam rangka mempertahankan tingkat pertumbuhan perusahaan ditengah persaingan yang semakin kompleks, pasar harus dikelola dengan upaya yang sistematis, dengan cara menggali informasi dan mengenali kebutuhan pelanggan sehingga produk dan jasa yang dihasilkan memberi kepuasan bagi pelanggan.

Disamping itu pasar harus didekatkan dengan cara menggali informasi mengenai karakteristik dan latar belakang pelanggan sehingga antisipasi terhadap pelanggan pasar dapat dilakukan secara proporsional. Utamanya pasar harus dilayani dengan baik bila perusahaan secara menyeluruh dengan bersifat

responsif terhadap tuntutan pelanggan dan pesaing dalam pasar. Berdasarkan hal tersebut, orientasi pasar dipandang sebagai sebuah budaya perusahaan yang berdimensi orientasi pelanggan dan orientasi pesaing. Perusahaan juga harus mengawasi tujuan pesaing untuk berbagai segmen. Jika perusahaan menemukan bahwa pesaing telah menemukan segmen baru, hal ini merupakan peluang. Jika perusahaan menemukan bahwa rencana pesaing baru berpindah ke segmen yang kini dilayani oleh perusahaan. Perusahaan akan mendapat persaingan dini, dan, diharapkan, mempersiapkan diri lebih dini.

2.1.5 Knowledge Sharing

Pengetahuan tidak bergantung kepada aturan hasil yang merugikan sebagai aset-aset fisik akan tetapi rangkaian pengalaman mempengaruhi (aturan dari hasil yang menguntungkan) nilai-nilainya berkembang sama seperti seringnya orang membagikan itu. Ada banyak pengertian dari knowledge sharing, dan ada beberapa ahli yang berpendapat bahwa knowledge sharing memiliki arti sama dengan knowledge transfer, dan tidak sedikit pula ahli yang menganggap bahwa knowledge sharing dan knowledge transfer adalah dua hal yang berbeda. Dalam penelitian ini penulis menggunakan istilah knowledge sharing, dan sudah mencakup pengertian dari knowledge sharing dan knowledge transfer dari para ahli yang berbeda pendapat.

Hal ini merujuk pada tulisan Paul Lumbantobing yang menjelaskan bahwa, knowledge sharing adalah proses yang sistematis dalam mengirimkan, mendistribusikan, dan mendiseminasikan pengetahuan dan konteks multidimensi dari seorang atau organisasi kepada orang atau organisasi lain yang membutuhkan melalui metode dan media yang variatif. Dari pengertian

tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa proses knowledge sharing bertujuan untuk mengoptimalkan dan mendorong munculnya pengetahuan baru sebagai hasil pembelajaran dan kombinasi dari berbagai pengetahuan yang berbeda-beda. Adapun jenis pengetahuan yang dapat dibagikan melalui proses knowledge sharing tidak hanya pengetahuan atau pengalaman yang bersifat prestasi atau kesuksesan, namun pengetahuan atau pengalaman yang menghasilkan kegagalan pun harus dibagikan agar unit-unit atau organisasi yang lain tidak masuk dalam lubang yang sama.

Menurut Christensen ada jenis-jenis knowledge lain yang dapat menjadi objek knowledge sharing yaitu :

1. *Profesional knowledge*, yaitu pengetahuan yang memungkinkan pemiliknya melakukan pekerjaannya atau sering disebut dengan istilah *know-how*. Pengetahuan ini dihasilkan dari kombinasi pendidikan formal dan pengalaman seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. *Profesional knowledge* merupakan prasyarat untuk menjadi seorang spesialis yang berkontribusi dalam aktivitas organisasi.
2. *Coordinating knowledge*, terdapat pada aturan-aturan, standar dan cara-cara bagaimana pekerjaan harus dilaksanakan. *Coordinating knowledge* mengintegrasikan dan menuntun aplikasi dari *profesional knowledge*, agar terjadi transformasi input menjadi output yang aman di dalam organisasi. Dengan kata lain, *coordinating knowledge* merupakan proses bisnis yang mengatur siapa melakukan apa dan kapan, dan tidak mengatur “bagaimana” cara melakukan pekerjaan, karena “bagaimana” adalah porsi dari *profesional knowledge*.

3. *Object-based knowledge*, merupakan knowledge yang terkait dengan objek tertentu dan dilewatkan melalui jalur produksi dari perusahaan. Kombinasi dari profesional knowledge dan *coordinating knowledge* yang diintegrasikan dan diaplikasikan pada objek tertentu seperti pasien, pelanggan atau mesin, merupakan *object-based knowledge*. Contohnya, cara penanganan gangguan pada elemen sistem komunikasi, yang memadukan profesional knowledge (pengetahuan tentang elemen telekomunikasi) dan *coordinating knowledge* (standar penanganan gangguan).
4. *Know-who* adalah *knowledge* tentang dimana *knowledge* yang dibutuhkan berada dan siapa pemiliknya. *Know-who* memungkinkan identifikasi tentang expert atau orang-orang yang mampu mendukung penyelesaian masalah-masalah yang spesifik. *Knowledge manager* perlu memiliki keterampilan dan kepemimpinan agar dapat melibatkan *expert* dalam penyelesaian suatu masalah.

Keempat jenis pengetahuan diatas merupakan persyaratan untuk berjalannya proses organisasional. Dengan kata lain, keempatnya tidak dapat dipisahkan karena proses organisasional tidak akan dapat berjalan jika ada salah satunya yang hilang. *Knowledge sharing* sangat bermanfaat bagi para pekerja atau karyawan karena dapat membantu menyelesaikan masalah-masalah yang pelik dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari. Selain itu dengan *knowledge sharing*, seseorang dapat menerima pengetahuan atau solusi yang sudah terbukti berdasarkan pengalaman rekan kerjanya. Manfaat lain dari *knowledge sharing* adalah :

1. Menciptakan kesempatan yang sama bagi anggota organisasi untuk mengakses pengetahuan dan mempelajarinya.

2. Menciptakan kecepatan belajar atau mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memperoleh atau mempelajari pengetahuan baru.
3. Mempercepat penyelesaian tugas atau masalah, karena penyelesaiannya tidak lagi dimulai dari nol.
4. Menyelesaikan masalah dengan memanfaatkan metode yang sudah terbukti efektif di unit atau di tempat lain (sehingga mencegah *reinventing the wheel*)
5. Menyediakan bahan dasar bagi inovasi berupa pengetahuan yang bervariasi dan multiperspektif.

2.1.6 Defenisi dan Dimensi Inovasi

Inovasi berasal dari kata latin, "innovation" yang berarti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya "innova" yang artinya memperbaiki dan mengubah. Inovasi merupakan suatu perubahan yang baru menuju kearah perbaikan, yang lain atau berbeda dari yang sudah ada sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan berencana atau tidak secara kebetulan. Inovasi sebagai perubahan organisasi. Inovasi mencakup kreatifitas dalam menciptakan produk baru, jasa, idea atau proses baru.² Inovasi bisa diartikan sebagai proses adaptasi produk, jasa, ide, atau proses baik yang sudah ada dalam organisasi maupun yang dikembangkan dari luar organisasi. Secara umum inovasi memiliki makna proses mengadopsi "sesuatu" yang baru oleh siapapun yang mengadopsinya, dan sebagai proses menciptakan produk baru. Menurut Yusanto dan M.K. Widjayakusuma yang dikutip Nana Herdiana Abdurrahman, Seseorang dikatakan kreatif jika dia bisa membuktikan sebagai orang yang memang banyak menghasilkan karya yang relatif baru, kemampuan berkreasi dapat dikembangkan melalui pengalaman yang luas, terutama pengalaman melihat dan mengamati

berbagai hal yang relatif baru.

Thompson dalam Hurley dan Hult memberikan definisi bahwa inovasi adalah konsep yang lebih luas yang membahas penerapan gagasan, produk, atau proses yang baru. Inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Dalam sisi lain produk inovasi didefinisikan sebagai proses dari penggunaan teknologi baru kedalam suatu produk sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah. Inovasi dapat dilakukan pada barang, pelayanan, atau gagasan-gagasan yang diterima oleh seseorang sebagai sesuatu yang baru, sehingga mungkin saja suatu gagasan telah muncul di masa lampau, tetapi dapat dianggap inovatif bagi konsumen yang baru mengetahuinya. Seringkali orang berpendapat bahwa dengan melakukan inovasi pada suatu hal maka seseorang telah melakukan perubahan yang bersifat positif yang mengarah pada kemajuan. Ada dua konsep inovasi yaitu : (1) Keinovativan dan (2) Kapasitas untuk berinovasi. Keinovativan adalah pikiran tentang keterbukaan untuk gagasan baru sebagai sebuah aspek kultur perusahaan. Sedangkan kapasitas untuk berinovasi adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan atau menerapkan gagasan, proses, atau produk baru secara berhasil. Keinovativan dapat juga diterjemahkan sebagai kultur suatu perusahaan. Keinovativan ini dapat dilihat dari bagaimana sikap suatu perusahaan terhadap adanya suatu inovasi.

Tujuan utama Inovasi adalah meningkatkan sumber-sumber tenaga, uang, dan sarana, termasuk struktur dan prosedur organisasi. Terutama sumber tenaga; seorang karyawan harus memenuhi beberapa elemen berikut ini agar

dapat mengembangkan daya kreativitas dalam berinovasi, diantaranya rajin membaca, memerhatikan orang dan barang, mencatat hal-hal baru; banyak berpikir dan mencari ide/gagasan baru; memetik hikmah merantau/kunjungan/peninjauan di tempat lain; rajin bertanya dan mengikuti diskusi/seminar/lokakarya atau pelatihan ilmiah; yakin bahwa apa yang ada di dunia termasuk apa yang ada di sekitar pasti ada gunanya; berintuisi. Inovasi merupakan suatu konsep multidimensional yang terdiri dari empat dimensi yaitu, orientasi kepemimpinan perusahaan terhadap inovasi, tipe inovasi yang dilakukan, sumber inovasi dan investasi yang dibutuhkan dalam inovasi.

Orientasi kepemimpinan menunjukkan posisi perusahaan dalam pasar apakah perusahaan sebagai *first-to-the-market*, perusahaan sebagai pemain kedua *second to the-market*, atau *late-entrant*. Pemimpin bertanggung jawab dalam menentukan dan merumuskan strategi sesuai posisi perusahaan dalam pasar. Sebagai perusahaan dalam posisi *first-to-the-market*, perusahaan menitikberatkan pada implementasi inovasi proses dan inovasi produk untuk menghasilkan produk yang unik dan inovatif. Sebagai perusahaan *second-to-the-market*, perusahaan memonitor inovasi yang dilakukan perusahaan pesaing dan menirukan pesaing. Perusahaan sebagai *lateentrant* hanya melakukan penjiplakan produk yang memiliki merek terkenal dan menjualnya pada harga yang rendah.

Dimensi inovasi kedua yaitu tipe inovasi mewakili kombinasi inovasi manufaktur yaitu proses yang dilakukan dan produk yang dihasilkan perusahaan. inovasi proses menekankan pada metode-metode baru dalam pengoperasian dengan cara membuat teknologi baru atau mengembangkan teknologi yang telah ada. Sedangkan inovasi produk merupakan hasil dari penciptaan dan pengenalan

produk secara radikal atau modifikasi produk yang telah ada. Ketidakpastian teknologi, kurangnya dukungan manajer senior, kurangnya sumber daya, dan manajemen proyek yang jelek akan menghalangi pencapaian tujuan pengembangan produk. Pemilihan tipe inovasi dipengaruhi oleh investasi yang dimiliki perusahaan, dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Dimensi inovasi ketiga adalah sumber inovasi yang menjelaskan pelaksanaan aktivitas inovasi, apakah ide inovasi berasal dari internal perusahaan, eksternal perusahaan atau keduanya. Sumber inovasi internal memiliki makna bahwa perusahaan mempercayakan untuk melakukan inovasi baik pada proses atau produk pada usaha bagian riset dan pengembangan. Sedangkan sumber inovasi eksternal memiliki makna perusahaan akan melakukan inovasi dengan cara membeli, persetujuan lisensi, akuisisi perusahaan lain atau kerjasama (*joint ventures*) dengan supplier, pelanggan atau perusahaan lain.

Dimensi inovasi keempat yaitu tingkat investasi mencakup investasi baik dalam hal investasi keuangan, teknologi maupun investasi sumber daya manusia. Investasi keuangan meliputi pengeluaran untuk proyek riset dan pengembangan, dan pembelian suatu inovasi pada produk yang telah dikembangkan di tempat lain. Investasi teknologi adalah pengeluaran untuk peralatan, infrastruktur, fasilitas dasar yang dibutuhkan untuk melakukan inovasi. Investasi dibidang sumberdaya manusia termasuk diantaranya gaji, pelatihan dan biaya-biaya lain yang berhubungan dengan pengembangan staf. Di dalam perspektif pemasaran, maka inovasi harus mampu menciptakan harga yang lebih kompetitif (*price*), produk yang lebih baik (*product*), konsumen mudah memperoleh produk tersebut (*place*), perusahaan mampu mengkomunikasikan produk sehingga konsumen mengenal produk tersebut. Inovasi akan menciptakan produk yang berbeda dari

pesaing, sehingga perusahaan dapat melakukan “*product differentiation*” kepada konsumen. Perusahaan yang terus menerus mampu menciptakan “*product differentiation*” melalui inovasi dan mampu mengkomunikasikan produk baru tersebut kepada konsumen sehingga konsumen memandang produk tersebut sebagai produk yang berbeda dari produk pesaing maka pada hakekatnya perusahaan tersebut telah melakukan penetrasi pasar dan memenangkan persaingan. Inovasi yang menghasilkan produk baru dengan karakteristik kualitas lebih baik dan harga yang lebih rendah dari pesaing akan menarik konsumen yang sensitive terhadap harga. Konsumen tersebut akan meninggalkan produk pesaing dan beralih kepada produk yang inovatif tersebut.

Jenis-jenis inovasi yang sering digunakan oleh pelaku usaha yang cerdas dalam bisnisnya, yaitu:

1. Inovasi Produk; meliputi isi (rasa, kualitas, dan lain-lain), dan kemasan (pembungkus, tulisan, warna, sistem buka tutupnya, bentuknya, dan lain-lain).
2. Inovasi Marketing; meliputi cara menjual, cara mendistribusikan, cara memasarkannya, cara menciptakan permintaan, dan lain-lain.
3. Inovasi Proses; meliputi proses penciptaan produk, proses produksi, proses teknologi pengemasannya, proses riset dan pengembangannya, proses menciptakan mesin baru, dan lain-lain.
4. Inovasi Teknikal; meliputi teknik desain, teknik pengawasannya, teknik pengerjaannya, dan lain-lain.
5. Inovasi Administrasi; meliputi penyimpanan data, pembuatan dan pengumpulan data.

2.1.6.1 Faktor Yang Mendukung Keberhasilan Inovasi

Beberapa faktor yang mendukung keberhasilan dari sebuah inovasi yaitu harus berorientasi pasar, mampu meningkatkan nilai tambahan perusahaan, punya unsur efisiensi dan efektivitas, harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan, dan harus bisa ditingkatkan lagi. Harus berorientasi pasar; Banyak inovasi yang sekedar pemecahan masalah kreatif tetapi tidak bersifat dan mempunyai keunggulan bersaing di pasar. Hubungan inovasi dengan pasar yang didalamnya ada 5C, yaitu *Competitor* (pesaing), *Competition* (persaingan), *Change of competition* (perubahan persaingan), *Change driver* (penentu arah perubahan), dan *Customer behaviour* (perilaku konsumen). Mampu meningkatkan nilai tambahan perusahaan; Ada nilai tambah (*value added*) sehingga bisa menjadi dongkrak pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Punya unsur efisiensi dan efektivitas; Tanpa dua faktor ini, yaitu faktor efisiensi dan faktor efektivitas dari sebuah inovasi yang ditemukan maka inovasi tersebut tidak mempunyai arti atau dampak yang berarti bagi kemajuan perusahaan. Inovasi harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan agar tidak menyimpang dari arah pertumbuhan usaha. Inovasi harus bisa diinovasikan lagi sehingga terjadi inovasi yang berkelanjutan (*continuous improvement*) sehingga menumbuhkan perusahaan menjadi lebih baik dan lebih berkembang. Selanjutnya masih menurut Hendro.

Ada beberapa sumber yang mendorong terjadinya sebuah inovasi, yaitu:

1. Perbedaan (*gap*) antara permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*). Di suatu Negara yang mempunyai budaya tertentu, biasanya jika penawaran barang/produk tidak sesuai dengan kondisi permintaan yang ada, maka kejadian ini bisa memunculkan sebuah inovasi.

2. Penciptaan permintaan karena kecenderungan. Adanya kecenderungan pola hidup masyarakat Indonesia yang menyukai produk instan, maka muncullah produk-produk lain yang mengikuti tren tersebut.
3. Perubahan (*change*). Setiap perubahan pasti diikuti sang motivator untuk dimanfaatkan, misalnya perubahan ekonomi, perubahan teknologi, perubahan sosial dan lain-lain.
4. Masalah yang belum terpecahkan dalam jangka waktu yang lama. Terkadang masalah yang diselesaikan dengan cara pemecahan masalah kreatif saja belum tentu bisa memecahkan masalah dalam jangka waktu yang lama atau dapat menghilangkan masalah.
5. Inovasi yang ditujukan untuk mengganti inovasi produknya sendiri. Hampir sebagian besar industri berteknologi tinggi menggunakan prinsip ini agar produknya bisa diganti dengan produk yang baru diluncurkan sehingga masih bisa menjadi pimpinan pasar.

Ada beberapa cara yang dapat ditempuh untuk menghasilkan produk yang inovatif, yaitu dengan cara :

1. Mengembangkan atribut produk baru.
2. Mengembangkan beragam tingkat mutu.
3. Mengembangkan model dan ukuran produk.

Produk inovasi dapat gagal karena banyak faktor, misalnya tidak menawarkan desain yang unik atau salah memperkirakan persaingan merupakan kesalahan yang umum terjadi. Kadang-kadang gagasannya sendiri sebenarnya baik tetapi terletak pada desain dan efisiensi biayanya jauh lebih tinggi dari yang semula diperkirakan. Dengan adanya inovasi produk maka akan memberi nilai tambah dibanding produk sejenis (keunggulan produk), sehingga

akan meningkatkan penjualan. Keunggulan bersaing suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru. Sehingga suatu produk inovasi harus mempunyai keunggulan dibandingkan dengan produk lain yang sejenis. Keunggulan produk baru sangat penting dalam lingkungan pasar global yang sangat kompetitif. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan sehingga akan mempunyai keunggulan di pasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan.

Keunikan pada suatu produk diartikan sebagai atribut penting dari keunggulan produk tersebut, yang dipengaruhi oleh daya inovatif serta teknologi yang tinggi, sehingga dapat dihasilkan produk sesuai dengan keinginan konsumen. Perusahaan diharapkan bisa memuaskan keinginan konsumen dengan membuat produk yang superior. Keunggulan produk baru dapat diwujudkan apabila desainnya unik, kebaruan serta adanya efisiensi dalam biaya. Keberhasilan bisnis perusahaan akan dapat dicapai bila perusahaan dapat dengan cepat bereaksi dengan kondisi pasar baru dan kebutuhan pelanggan. Selain itu perusahaan dapat secara berkesinambungan mencari solusi yang kreatif serta peningkatan secara terus-menerus dalam menghasilkan produk. Perusahaan harus beradaptasi serta berinovasi secara terus menerus. Inovasi produk itu sendiri dapat dipengaruhi selain orientasi pasar juga teknologi.

2.1.7 Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Keunggulan bersaing atau keunggulan bersaing adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Istilah ini berasal dari judul buku Michael Porter, *Competitive*

Advantage (1985), yang dibuat sebagai jawaban atas kritik terhadap konsep keunggulan komparatif. Porter merumuskan dua jenis keunggulan bersaing perusahaan, yaitu biaya rendah atau diferensiasi produk.

Keunggulan bersaing diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh (Porter & Advantage, 1985) dalam tulisannya berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*" Menariknya, Porter telah lebih dulu menggunakan istilah strategi kompetitif pada tahun 1980 melalui tulisannya berjudul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*". Porter (1980) dalam tulisan sebelumnya mengusulkan strategi-strategi generik untuk keunggulan bersaing.[2] Kemudian pada tahun 1985, barulah Porter memberikan gambarannya tentang keunggulan bersaing sebagai berikut:

Keunggulan bersaing adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan bersaing adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik." Lebih lanjut menurut Porter keunggulan bersaing bertumbuh secara fundamental dari nilai yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai itu bagi para pembelinya melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya.

Fred David mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai "apa pun yang perusahaan lakukan lebih baik dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan". Ketika perusahaan dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dilakukan perusahaan saingan atau memiliki sesuatu yang diinginkan perusahaan saingan, maka itu dapat merepresentasikan keunggulan bersaing. Menurut Porter (2008), keunggulan bersaing atau keunggulan bersaing adalah suatu kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih

Koleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan bersaing senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Selanjutnya dijelaskan bahwa Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu di ciptakan oleh perusahaan bagi pelanggan atau pembeli.

Keunggulan bersaing adalah kemampuan, asset, skill, kapabilitas dan lainnya yang memungkinkan perusahaan untuk bersaing secara efektif di dalam industri. Seluruh potensi yang dimiliki perusahaan untuk bersaing dapat mendukung perusahaan mencapai keunggulan biaya dan diferensiasi. Porter (2008) menjelaskan keunggulan bersaing terdiri atas :Biaya Rendah (Low Cost) yaitu Strategi yang mengandalkan keunggulan biaya yang relatif rendah dalam menghasilkan barang dan jasa.Deferensiasi yaitu Kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa unik dan memiliki nilai lebih dalam bentuk kualitas, sifat-sifat khusus/ ciri khas dan pelayanan lainnya.

Fokus yaitu Strategi yang berusaha mencari keunggulan dalam segmen sasaran tertentu. Berdasarkan pengertian diatas maka keunggulan bersaing tidak dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai satu keseluruhan. Keunggulan bersaing berasal dari banyak aktivitas berlainan yang dilakukan perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan, mendukung produknya. Masing–masing aktivitas dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan dasar untuk diferensiasi. Sebagai contoh keunggulan biaya dalam perusahaan dapat berasal dari sistem pemasaran dengan berbasis biaya murah, kegiatan operasional yang efektif dan efisien, pembelian bahan baku yang berkualitas tinggi, dan desain produk yang unggul.

Pemilik dan para pemangku kepentingan perusahaan (manajer, karyawan, pelanggan, pemasok, mitra, pemerintah, dan sebagainya) berharap perusahaan dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya dalam jangka panjang. Mereka mendambakan perusahaan dapat bertahan, mampu menghadapi persaingan dan tumbuh berkembang dengan memanfaatkan berbagai peluang bisnis. Dengan kata lain, perusahaan diharapkan mendapatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Perusahaan seperti inilah yang dinilai mampu menghasilkan keuntungan dan memiliki aset yang jauh melebihi pemain di industrinya. Perusahaan tersebut juga mampu bertahan menghadapi persaingan selama puluhan tahun dan tumbuh memanfaatkan berbagai peluang. Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagi para pembelinya yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya.

Nilai atau manfaat inilah yang sedia dibayar oleh pembeli, dan nilai yang unggul berasal dari penawaran harga yang lebih rendah ketimbang harga pesaing

1. untuk manfaat setara atau penawaran manfaat unik yang melebihi harga yang ditawarkan. Inovasi merupakan suatu alat untuk kelangsungan hidup perusahaan, bukan hanya untuk pertumbuhan dalam hal kinerja tetapi juga kemenangan persaingan dalam hal keunggulan bersaing berkelanjutan. Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memiliki biaya lebih rendah dibandingkan pesaing memiliki produk atau proses yang lebih baik, sukses menjalankan strategi focus segmen pasar tertentu. Keunggulan bersaing berkelanjutan adalah sebagai kemampuan untuk

mendapatkan keuntungan di atas normal dalam jangka Panjang (*sustain above normal return*). Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya gap kapabilitas, dan gap tersebut dapat dipertahankan. Strategi dalam mencapai keunggulan bersaing juga dapat didefinisikan dalam *Corporate strategy*, yang berkaitan dengan alokasi sumber daya di antara berbagai bisnis atau divisi dalam perusahaan.

2. *Business Strategy*, yang terdapat pada tingkatan bisnis atau divisi tertentu, yang khususnya berkaitan dengan posisi persaingan (*keunggulan bersaing*).
3. *Functional strategy*, yang terbatas pada tindakan-tindakan fungsi-fungsi tertentu dalam suatu bisnis (misalnya fungsi pemasaran, personalia, keuangan dan lainnya).

Untuk menghadapi kekuatan persaingan, Porter mengemukakan perlunya strategi beberapa tingkatan yang dikenal dengan nama strategi generic yang merupakan cara mendasar bagi perusahaan untuk mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Strategi generik terdiri dari 3 macam yaitu:

1. Strategi keunggulan biaya menyeluruh; mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam industri melalui seperangkat kebijakan fungsional yang ditujukan kepada sasaran pokok.
2. Strategi diferensiasi, adalah diferensiasi produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya; citra rancangan atau merek (*brand*

Image), teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.

3. Strategi fokus, adalah memusatkan (*focus*) pada kelompok pembeli, segmen ini produk, atau pasar geografis tertentu.

Penjelasan lebih lanjut mengenai strategi yang dapat dilaksanakan dalam mempertahankan keunggulan bersaing secara berkelanjutan, yaitu *cost leadership strategy*, *differentiation strategy*, dan *market segmentation strategies* adalah sebagai berikut:

- 1) *Cost Leadership Strategy*. Strategi ini menekankan pada efisiensi. Dengan volume produksi yang tinggi produk standar, perusahaan berharap dapat memanfaatkan *economies of scale* dan *experience curve effects*. Produk standar tanpa tambahan apapun yang dapat diproduksi pada biaya yang relatif rendah dan dapat tersedia bagi seluas mungkin pelanggan. Strategi ini dapat dicapai dengan syarat perlu pencarian secara kontinyu pengurangan harga dari seluruh aspek bisnis. Ini terkait dengan strategi distribusi yang mampu menyediakan distribusi produk seluas mungkin. Strategi promosi yang sering digunakan meliputi upaya menyembunyikan fitur-fitur produk yang berbiaya rendah. Keberhasilan strategi ini membutuhkan pertimbangan keunggulan *market share* yang mampu mengakses bahan baku, komponen, tenaga kerja, dan input penting lainnya. Tanpa keunggulan tersebut, strategi ini akan mudah ditiru oleh pesaing.
- 2) *Differentiation Strategy*. Diferensiasi meliputi penciptaan suatu produk yang unik. Keunikan fitur atau manfaat yang akan memberikan nilai superior bagi pelanggan akan menjamin keberhasilan strategi diferensiasi. Pelanggan melihat produk sebagai produk yang tak tertandingi dan tak ada yang

menyamai, sehingga elastisitas harga cenderung dapat dikurangi dan pelanggan cenderung menjadi loyal terhadap brand. Maka ini dapat menghindarkan diri dari persaingan. Akan tetapi strategi ini perlu tambahan biaya terkait dengan biaya penciptaan fitur produk yang berbeda dan oleh karenanya perlu strategi harga premium. Dalam strategi diferensiasi, terdapat beberapa syarat sukses yang harus dimiliki oleh perusahaan, yaitu:

1. Kekuatan dalam riset dan pengembangan
2. Keahlian dalam rekayasa produk
3. Kemampuan kreativitas yang tinggi
4. Memiliki kerjasama yang baik dalam saluran distribusi
5. Memiliki keahlian yang kuat dalam pemasaran
6. Insentif sebagian besar didasarkan pada langkah-langkah subjektif
7. Mampu berkomunikasi pentingnya karakteristik produk yang berbeda
8. Pengelolaan secara terus-menerus terhadap stress dan inovasi
9. Merekrut orang-orang yang memiliki keahlian tinggi dan kreatif

3) *Market Segmentation Strategies-Focus Strategy.*

Dalam strategi ini perusahaan berkonsentrasi pada seleksi pasar sasaran yang spesifik atau disebut juga dengan focus strategy or niche strategy. Dengan memfokuskan usaha-usaha pemasaran pada 1 atau 2 segmen pasar sempit dan menyesuaikan bauran pemasaran pada pasar spesifik ini maka diharapkan perusahaan dapat memenuhi kebutuhan pasar sasaran secara lebih baik. Perusahaan mencari keuntungan dengan meraih keunggulan bersaing melalui efektifitas bukan efisiensi. Strategi ini sesuai bagi perusahaan yang relatif kecil dan umumnya menggunakan strategi pemasaran perang gerilya. Porter lebih lanjut menjelaskan tentang generic strategies ditentukan melalui dua dimensi,

yaitu: *strategic scope* dan *strategic strength*.

1. *Strategic scope* adalah dimensi dari sisi permintaan (*demand side*), yang ditentukan oleh ukuran dan komposisi pasar yang akan dijadikan sebagai target.
2. *Strategic strength* adalah dimensi dari sisi penawaran (*supply side*), yang dapat dilihat dari: kekuatan atau kompetensi inti perusahaan. Yang diidentifikasi oleh dua kompetensi terpenting, yakni: *product differentiation* dan *product cost (efficiency)*

Perusahaan yang melakukan inovasi berkelanjutan dipandang sebagai sumber keunggulan bersaing. Dalam mencapai keunggulan bersaing, ada beberapa hal lain yang bisa menjadi ukuran, yaitu keunggulan sumber daya, keunggulan posisi, dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Keunggulan sumber daya yang terdiri dari keunggulan keahlian dan keunggulan dalam bahan baku serta kinerja pemasaran dan modal. Keunggulan posisi yang terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan yaitu nilai yang berbeda dengan yang lain dan tidak mudah digantikan. Sesuai dengan pendapat Porter, keunggulan bersaing dapat diperoleh dari sumber daya dan modal yaitu kekuatan dan kelemahan kinerja pemasaran, sedangkan modal diartikan sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumberdaya yang dimiliki untuk bekerja sama seperti tim kerja dalam satu departemen, atau dengan kata lain tinggi rendahnya kinerja pemasaran akan berpengaruh kepada tinggi rendahnya keunggulan bersaing perusahaan. Keunggulan posisi terdiri dari keunggulan biaya relatif rendah dan keunggulan nilai bagi pelanggan. Dalam kondisi lingkungan yang berubah dengan cepat, keunggulan bersaing ditentukan oleh kreativitas dan inovasi yang dapat memuaskan keinginan pelanggan secara lebih baik dari pada

pesaing. Setiap perusahaan yang bersaing dalam suatu industri mempunyai strategi bersaing, eksplisit atau implisit. Strategi ini mungkin dikembangkan secara eksplisit melalui proses perencanaan atau mungkin juga telah berkembang secara implisit melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai departemen fungsional perusahaan.

Tetapi gabungan dari pendekatan-pendekatan departemental ini jarang sekali yang merupakan strategi terbaik. Pada dasarnya pengembangan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing, apa sebenarnya yang menjadi tujuannya, dan kebijakan apa yang akan diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Strategi bersaing adalah kombinasi antara tujuan akhir yang diperjuangkan perusahaan dengan alat (kebijakan) dimana perusahaan berusaha sampai ke sana.

Keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam market place. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi asset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah *tangible* dan *intangible resources* yang membuat organisasi itu unik. Menurut Triono, sumberdaya dan kapabilitas perusahaan merupakan sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Hanya sumberdaya dan kapabilitas yang memiliki kriteria *valuable, rare, in-imitable, non-substitutable, exploited by company* (VRISE) yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. *Valuable* berarti sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki memungkinkan perusahaan menerapkan strategi yang dapat meningkatkan

efektivitas dan efisiensi organisasi. *Rare* artinya sumberdaya dan kapabilitas tersebut jarang dimiliki oleh para pesaing. *In-imitable* artinya sumberdaya dan kapabilitas sulit ditiru oleh pesaing atau memerlukan biaya sangat besar atau waktu yang lama untuk meniru. *Non-substitutable* yakni sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki sulit digantikan dengan sumberdaya atau kapabilitas lain.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dikembangkan melalui beberapa hasil penelitian terdahulu:

1. (Ibrahim & Heng, 2015) *The roles of learning in stimulating knowledge sharing at SMEs*. Dalam pandangan ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh faktor individu terhadap perilaku berbagi pengetahuan di UKM dan mengusulkan untuk menyelidiki efek moderasi pembelajaran terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Temuan penelitian ini bertujuan untuk memberikan referensi yang berharga bagi akademisi dan praktisi untuk meningkatkan praktik berbagi pengetahuan saat ini dan untuk memperkaya pemahaman tentang berbagi pengetahuan di UKM.
2. (Lorenzo et al., 2018) *The competitive advantage in business, capabilities and strategy*. What general performance factors are found in the Spanish wine industry? Tujuan utama dari makalah ini adalah untuk menyajikan bahwa, dengan menggunakan pendekatan tinjauan ke masa depan, usaha kecil dan menengah dapat membangun strategi inovasi mereka. Menggunakan metode tinjauan pustaka, penulis membandingkan tingkat inovasi UKM Polandia dengan tingkat inovasi perusahaan Eropa lainnya. Menampilkan cara potensial untuk meningkatkan inovasi UKM dengan menggunakan pendekatan tinjauan ke masa depan, penulis mengusulkan

model adaptasi dari strategi tinjauan ke depan oleh perusahaan kecil dan menengah.

3. (Efrat et al., 2018) *Leveraging of Dynamic export capabilities for competitive advantage and performance consequences: Evidence from China*. Kami mengembangkan model empat kemampuan ekspor, yaitu kemampuan beradaptasi, inovasi, ketidakpastian, dan fleksibilitas tugas, yang bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing di pasar luar negeri dan meningkatkan kinerja ekspor. Berdasarkan survei terhadap 213 organisasi pengekspor Tiongkok, kami menemukan bahwa inovasi, ketidakpastian, dan fleksibilitas tugas berhubungan positif dengan keunggulan bersaing. Selain itu, kami menemukan bahwa dalam kasus kemampuan beradaptasi, inovasi dan fleksibilitas tugas dampaknya terhadap keunggulan bersaing berkurang di bawah tingkat intensitas persaingan yang lebih tinggi, namun, karena ketidakpastian, dampak ini menjadi negatif.
4. (Neirotti & Raguseo, 2017) *“On the contingent value of IT-based capabilities for the competitive advantage of SMEs: Mechanisms and empirical evidence”*. Pekerjaan kami memberikan dua kontribusi utama untuk memahami nilai TI. Pertama, artikel tersebut menunjukkan bahwa kemampuan berbasis IT yang berorientasi eksternal memiliki dampak yang lebih besar pada perbedaan intra-industri perusahaan dalam pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas daripada kemampuan yang berfokus pada peningkatan efisiensi, yaitu kemampuan berbasis IT yang berorientasi internal.

5. (Ma, 2000), "Competitive advantage and firm performance". Keunggulan bersaing membantu perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih baik sehingga memberikan kontribusi pada kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing yang berbeda misalnya lokasi berkontribusi untuk menguatkan kinerja secara langsung. Selain itu keunggulan biaya pada gilirannya berkontribusi pada kinerja perusahaan. Umumnya kinerja yang unggul membutuhkan banyak keunggulan bersaing dibandingkan saingan. setidaknya ada empat jenis situasi di mana perusahaan memiliki keunggulan bersaing namun tidak memiliki kinerja yang baik, diantaranya : sebuah perusahaan memiliki keuntungan tersendiri yang gagal berkembang menjadi keunggulan bersaing; sebuah perusahaan mungkin memiliki keunggulan bersaing yang hebat namun gagal Untuk memanfaatkan potensi yang dimiliki perusahaan mungkin memiliki keunggulan bersaing dibandingkan saingan tapi tidak memiliki kombinasi yang tepat untuk membalikan kerja; dan manajemen sukar menjalankan keunggulan bersaing.
6. (Zahra & Covin, 1993), "Business strategy, technology policy and firm performance". hubungan antara keputusan kebijakan teknologi dan kinerja perusahaan adalah strategi bisnis. Artinya, kebijakan teknologi tertentu mungkin paling efektif bila dikaitkan dengan pilihan strategis tertentu (Porter, 1985). Misalnya, penggunaan otomatisasi dan teknologi proses yang canggih mungkin paling kuat terkait dengan kinerja di antara perusahaan yang memiliki kepemimpinan biaya sebagai dimensi signifikan dari strategi kompetitif mereka. Dimensi teknologi yang keselarasannya dengan strategi bisnis dapat memprediksi kinerja perusahaan

7. (Croteau & Bergeron, 2001), "An information technology trilogy: Business strategy, technological deployment and organizational performance" organisasi yang memiliki strategi bisnis, cenderung meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang dimaksud adalah organisasi yang melakukan inovasi terhadap sinyal perubahan pada industrinya, dan merupakan inovator terkemuka dalam pengembangan produk atau layanan baru. Namun, teknologi bukanlah pendorong utama kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena perusahaan-perusahaan memiliki lebih banyak kemampuan dalam menemukan ide-ide baru, meluncurkan produk-produk baru dan lebih terbuka untuk mengambil resiko dibandingkan menemukan dan menerapkan teknologi informasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing.
8. (Talaja et al., 2017), "Market orientation, competitive advantage and business performance: Exploring the indirect effects". Market orientation mewakili kompetensi strategis yang meningkatkan pemanfaatan aset / sumber daya berbasis pasar dengan lebih baik. Perilaku berorientasi pasar membutuhkan dukungan substansial berupa sumber daya VRIN agar dapat menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dalam jangka panjang.
9. (Morris & Jones, 1999), "Entrepreneurship in Established Organizations: The Case of the Public Sector". Pelatihan kewirausahaan dapat membantu karyawan memperoleh keterampilan yang memungkinkan mereka untuk membawa inovasi, kreativitas dan keserbagunaan. dalam pekerjaan mereka yang karenanya memungkinkan bisnis untuk meningkatkan kinerjanya secara keseluruhan.

10. (Sanjeev et al., 2003), "Market orientation and performance in service firms: role of innovation". Orientasi pasar mengasumsikan bahwa Konsumen akan membeli produk kebutuhannya. Dengan demikian, yang pertama kali Mencoba memahami kebutuhan mereka, kemudian Menciptakan dan mengirimkan kan produk yang diinginkan, tidak perlu mengelabui konsumen untuk membeli produk mereka. Tujuan dari semua organisasi adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dan profitabilitas. Orientasi pasar memberikan fokus pemersatu untuk upaya dan proyek individu dan departemen dalam organisasi, Sehingga mengarah pada kinerja yang unggul, selain itu orientasi pasar juga memberikan manfaat psikologis dan sosial kepada karyawan