

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Orientasi Kewirausahaan

2.1.1.1 Pengertian Kewirausahaan

Kewirausahaan adalah usaha kreatif yang dibangun berdasarkan inovasi untuk menghasilkan sesuatu yang baru, memiliki nilai tambah, memberi manfaat, menciptakan lapangan kerja dan hasilnya berguna bagi orang lain (Eddy S. Soegoto, dalam Wahyu 2013). Menurut (Soehadi dalam Iha 2012) Kewirausahaan didefinisikan sebagai new entry yang dapat dilakukan dengan memasuki pasar yang tetap ataupun pasar yang baru dengan produk/jasa yang telah ada ataupun yang baru ataupun meluncurkan perusahaan baru.

2.1.1.2 Pengertian Orientasi Kewirausahaan

Menurut Putri dan Yuniawan (2016) menyatakan bahwa orientasi kewirausahaan merupakan bagian dari usaha suatu perusahaan untuk mendapat keunggulan bersaing. Kemudian Mahmood dan Hanafi (2013) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kontributor yang signifikan untuk keberhasilan suatu perusahaan, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dari kepemimpinan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan.

Menurut (Poudel dkk, 2012) Orientasi kewirausahaan merupakan sumber daya strategi organisasi dengan potensi untuk menghasilkan keunggulan bersaing.

Potensi orientasi kewirausahaan sebagai penggerak atau pelopor bagi kemampuan organisasi dan inovasi.

Menurut (Frishammar dan Horte dalam Perminas 2011) Orientasi Kewirausahaan terdiri dari tiga dimensi yaitu keinovasian, pengambilan resiko, dan proaktif. (Frishammar dan Horte dalam Perminas 2011) memandang orientasi kewirausahaan ini sebagai dimensi yang terpisah karena perusahaan tidak perlu menunjukkan level tinggi atau rendah dalam tiga dimensi secara simultan pada suatu waktu tertentu. Secara Keseluruhan orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan aktivitas perubahan keputusan yang mengarah kepada pendatang baru atau new entry (Lumpkin dan Dess dalam Perminas 2011)

Perusahaan yang ingin sukses dalam kewirausahaan harus memiliki orientasi kewirausahaan karena keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat kemampuan dari kepemimpinan perusahaan yang berorientasi kewirausahaan (Dess & Lumpkin, 2016).

Menurut (Suryana dalam Iha 2012) menjelaskan orientasi kewirausahaan disebut-sebut sebagai *spearhead* (pelopor) untuk mewujudkan pertumbuhan ekonomi perusahaan berkelanjutan dengan berdaya saing tinggi.

Orientasi kewirausahaan merupakan sumber *staregis* organisasi dengan potensi menghasilkan keunggulan bersaing. Kemampuan kewirausahaan akan berpengaruh kepada kemampuan mengakses dan mengadaptasi lingkungan eksternal yang akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan

(Ferdinand, 2016). Penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hajar & Sukaatmadja (2016) yang menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing secara positif dan signifikan memediasi hubungan antara orientasi kewirausahaan.

SDM yang memahami dan memiliki kemampuan kewirausahaan akan memiliki keunggulan dalam menghadapi faktor internal dan eksternal perusahaan, sehingga lebih mampu mengelola fakto-faktor tersebut menjadi strategi yang bermanfaat bagi perusahaan agar terdapat perubahan yang memberi diferensiasi dibanding kompetitor. Sehingga orientasi kewirausahaan akan berpengaruh secara signifikan terhadap keunggulan dalam bersaing (Usita 2015).

Menurut (fatoki 2012) Makna orientasi kewirausahaan mengacu pada kecenderungan pengambilan keputusan organisasi dalam menyokong kegiatan kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan proses individu di dalam mengejar peluang kewirausahaan berdasarkan tingkat dan sifat sumber daya yang tersedia (Jalali et al 2014). Memiliki sikap atau pola berpikir yang inovatif juga sangat penting bagi kelangsungan suatu usaha, biasanya, pelaku usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan akan lebih berani dan efektif dalam mengelola ide inovatifnya dibandingkan usaha yang tidak memiliki sikap inovatif (Hafeez et al 2011).

Menurut (Best dalam Iha 2012) Orientasi kewirausahaan dipandang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. (Hendro dan Candra

dalam Iha 2012) Menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan mengacu pada proses, praktik, dan pengambilan keputusan yang mengacu pada input baru mempunyai empat aspek kewirausahaan.

2.1.1.3 Dimensi Orientasi Kewirausahaan

Menurut (Lee dan Tsang dalam Djamila 2018) Orientasi kewirausahaan dapat ditentukan berdasarkan pada empat dimensi, yaitu need for achievement, internal locus of control, self reliance, dan extroversion.

a. Need for achievement (kebutuhan untuk berprestasi)

Kebutuhan untuk berprestasi adalah faktor psikologi yang kuat yang memicu seseorang melakukan aktivitas sepanjang tujuannya belum tercapai.

b. Internal locus of control (Keyakinan diri)

Sedangkan internal locus of control merupakan keyakinan bahwa keberhasilan itu adalah karena usaha dari diri sendiri.

c. Self Reliance

Indikator self reliance meliputi :

- Orang lain banyak yang dapat bekerja sebaik saya
- Mengambil keputusan sendiri

d. Extroversion

Indikator extroversion meliputi :

- Suka bertemu orang baru
- Berinisiatif untuk memulai pembicaraan
- Menyukai banyak kesibukan

Sedangkan dimensi menurut (Lumpkin dan Dess dalam Cynthia dan Hendra 2014) terbagi menjadi lima, yaitu :

a. Keinovatifan (*innovativeness*)

Keinovatifan adalah kecenderungan untuk terlibat dalam kreatifitas dan eksperimen melalui pengenalan produk atau jasa baru serta kepemimpinan teknologi melalui riset dan pengembangan dalam proses-proses baru

b. Pengambilan resiko (*risk tasking*)

Pengambilan resiko adalah pengambilan tindakan tegas dalam mengeksplorasi hal yang tidak diketahui, meminjam dalam jumlah besar, dan / atau mengalokasi sumber daya yang signifikan untuk usaha di lingkungan yang tidak pasti.

c. Keaktifan (*proactiveness*)

Keaktifan adalah sebuah pencarian peluang, perspektif memandang ke depan yang ditandai dengan pengenalan produk baru atau jasa lebih dulu dalam persaingan dan bertindak dalam mengantisipasi permintaan masa mendatang.

d. Keagresifan bersaing (*competitive aggressiveness*)

Keagresifan bersaing adalah intensitas dari upaya-upaya perusahaan untuk mengungguli pesaing dan ditandai oleh sikap atau tanggapan ofensif atau respon agresif terhadap tindakan-tindakan pesaing.

e. Otonomi (*autonomy*)

Otonomi merupakan bekerja sendiri, mengambil keputusan, dan mengambil tindakan yang bertujuan untuk memajukan konsep bisnis dan membayarnya pada penyelesaian.

2.1.1.4 Faktor Yang Mempengaruhi Orientasi Kewirausahaan

Menurut Hasil Penelitian (Kukuh Mulyanto 2014) Orientasi kewirausahaan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu karakter wirausaha dan sifat wirausaha.

a. Karakter Wirausaha

Beberapa peneliti (Aloulu dan Fayolle; Kraus; dalam Kukuh 2014) menunjukkan bahwa karakter pribadi atau personal traits tertentu dapat mempengaruhi orientasi kewirausahaan. Komponen sifat-sifat pribadi yang mencerminkan perilaku strategis diterapkan oleh wirausaha untuk pertumbuhan bisnisnya (orengo dalam Kukuh 2014)

b. Sifat Wirausaha

(Bandura dalam Kukuh 2014) Menunjukkan fakta bahwa tingkat motivasi, status efektif dan tindakan seseorang didasari pada apa yang mereka yakini sebagai sesuatu yang secara objektif benar. Self efficacy memiliki pengaruh yang kuat tentang bagaimana ia akan bertindak dan bagaiman pengetahuan dan keterampilan yang tersedia akan digunakan. Akibatnya orang-orang berperilaku sesuai dengan keyakinan tentang kemampuan mereka bukan pada fakta-fakta nyata berdasarkan kompetensi dan kemampuan mereka.

2.1.1.5 Indikator Orientasi Kewirausahaan

Menurut (Ginsberg dalam Isa 2011), pengertian orientasi kewirausahaan sebagai kecenderungan individu untuk melakukan inovasi, proaktif dan mau mengambil risiko untuk memulai atau mengelola usaha.

Menurut Sengen dalam Stellemaris (2013), orientasi kewirausahaan dapat ditinjau dari indikator sebagai berikut :

1. Inovatif

Memiliki sikap atau pola berpikir yang inovatif sangat penting bagi kelangsungan suatu usaha, biasanya, pelaku usaha yang memiliki orientasi kewirausahaan akan lebih berani dan efektif dalam mengelola ide inovatifnya dibandingkan usaha yang tidak memiliki sikap inovatif (Hafeez et al 2011). Menurut (Santika, Muhamad Ihsan, & Ahmad Vian Abdul Vatah, 2019) Kemiripan tampilan produk sejenis dari kompetitor merupakan faktor pendorong inovasi produk, biasanya produk pesaing yang muncul tanpa perubahan signifikan bahkan cenderung statis. Situasi tersebut dapat menjadi hal yang menguntungkan, karena dengan munculnya persaingan dari produk pesaing dapat diselesaikan dengan produk yang inovatif.

2. Proaktif

Proaktif berarti seseorang wirausahawan memiliki suatu inisiatif dan tidak menunggu, serta berfikir visioner sehingga memiliki perencanaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, mau belajar dari pengalaman, kegagalan, dan dapat

menerima kritik dan saran untuk mengembangkan usahanya (Soegiatuti & Haryani, 2013).

3. Berani Mengambil Risiko

Berani mengambil resiko berarti pelaku usaha berani mengambil resiko dengan menyesuaikan profil resiko serta manfaat resiko tersebut bagi suatu bisnis (Isa 2013).

2.1.2 Strategi Resource Based

2.1.2.1 Pengertian Strategi Resource Based

Menurut (Grant dalam Stellemaris 2013) *Resource Based View* (RBV) adalah strategi usaha yang ditinjau dari sumber daya dan kapabilitas usaha untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Menurut (Wright dalam Kharisma 2015) menyatakan bahwa dari sisi kuantitas tidak semua sumberdaya serta kapabilitas merupakan sumber keunggulan kompetitif, namun fokus utama adalah kesesuaian dan kombinasi yang unik dari sumberdaya dan kapabilitas dengan strategi. Kesesuaian antara sumber daya dan kapabilitas yang bersifat stratrgik, merupakan hasil proses transform kombinasi unik antara sumberdaya dan kapabilitas dengan kriteria keunggulan yang berdaya tahan. Argumen tersebut relevan dengan pendapat (Barney dalam Kharisma 2015) yang menyatakan pandangan berbeda mengenai *resource-based view*, mereka menilai bahwa keberadaan *resource-based view* saja perusahaan masih lemah dalam membentuk atau menghasilkan keunggulan bersaing bila mengabaikan

Pengelolaan usaha berbasis sumber daya (*resources-based*) merupakan salah satu alternatif solusi bagi UKM, karena melalui pengelolaan tersebut mampu menciptakan kompetensi khusus dan memberikan pilihan strategis untuk meraih keunggulan kompetitif berkelanjutan tidak terlepas dari *resource based view* (RBV) yang mengarahkan manajemen perusahaan untuk mengidentifikasi, menguasai, dan mengembangkan sumberdaya strategis dalam rangka menghasilkan kinerja secara optimal (Barney dalam Riza 2014).

(Nieves, *et al.* 2014) melakukan kajian empirik yang menunjukkan bahwa *resource-based view* dapat menjelaskan atau berpengaruh terhadap kapasitas inovasi sebuah perusahaan. Argumen tersebut diperkuat dengan hasil penelitian Lava (2011) dan Urbancova (2013) yang menyimpulkan bahwa strategi *resource based* yang memiliki pengaruh dan meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi dalam berinovasi, *Resource-based view* juga dipandang sebagai strategi dalam meraih keunggulan kompetitif organisasi melalui identifikasi sumberdaya organisasi yang heterogen. Pendekatan berbasis sumberdaya ini bertujuan mengklasifikasikan sumberdaya-sumberdaya strategis organisasi yang paling berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif (Akio dalam Agung 2014)

Resource Based Theory atau dikenal dengan teori berbasis sumber daya menggunakan pendekatan berbasis sumberdaya dalam analisis keunggulan bersaing. Merupakan suatu pemikiran yang berkembang dalam manajemen strategic dan keunggulan kompetitif perusahaan yang menganalisis dan menginterpretasikan

sumber daya organisasi untuk memahami bagaimana organisasi mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan RBT di gagas oleh (Penrose dalam Defin dan Atim 2013), mengemukakan bahwa sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik bagi tiap-tiap perusahaan.

2.1.2.2 Karakteristik Resource Based

Menurut (Barney dalam Jurnal Administrasi Bisnis 2013 :9) sumberdaya perlu memiliki beberapa karakteristik yang terkenal dengan akronim VRIO(Jugdev dalam Jurnal Administrasi Bisnis 2013 :9).

1. Valuable

Artinya resource mampu mengeksploitasi peluang dan menetralkan ancaman yang ada di lingkungan perusahaan. Resource yang valuable akan mendatangkan return yang lebih kepada perusahaan tetapi resource yang valuable belum tentu mendatangkan competitive advantage. Jika resources hanya bersifat valuable maka menurut barney, resource ini hanya akan memunculkan competitive parity.

2. Rareness Valuable

Valuable saja menurut Barney belum memenuhi syarat menjadikan perusahaan memenangkan persaingan. Maka harus disertai sifat lainnya yaitu rareness. Menurut Barney resource harus bersifat langka, tidak dimiliki oleh perusahaan lainnya. Rare menurut Barney merupakan pertanda didapatkannya competitive advantage temporer.

3. Inimitability.

Sifat inimitability yaitu resource yang sulit untuk ditiru perusahaan lain dalam jangka panjang. Sulit untuk diimitasi sehingga perusahaan bisa mendapatkan competitive advantage.

4 Organizational focus

Aktivitas perusahaan seperti rutinitas, leadership, proses formal dan fungsi-fungsi manajemen memungkinkan perusahaan melindungi asetnya melalui praktik bisnisnya.

2.1.2.3 Indikator Strategi Resource Based

Menurut (Masakowski dalam Kharisma 2016) menyatakan bahwa kemampuan penggunaan sumberdaya internal yaitu sumberdaya keuangan, fisik, manusia, teknologi, dan reputasi organisasi dalam mencapai keunggulan bersaing. Indikator dalam Penelitian ini sebagai berikut :

1. Sumberdaya Keuangan

Sumber modal bagi usaha mikro kecil dan menengah terbagi menjadi dua yaitu modal sendiri dan modal dari luar. Penguatan modal erat berhubungan dengan pemberdayaan. Pemberdayaan dapat disamakan dengan keberhasilan usaha. Artinya tolak ukur pemberdayaan dapat disamakan dengan tolak ukur keberhasilan usaha. Keberhasilan usaha dapat diukur dari berbagai segi. Diantaranya dari laba usaha yang berhasil dicapai oleh para pengusaha dalam kurun waktu tertentu. Keberhasilan usaha juga ditentukan dengan perkembangan perusahaan, yaitu proses peningkatan

kuantitas dan dimensi perusahaan. Perkembangan perusahaan adalah penambahan karyawan, peningkatan aset, pendapatan dan lain-lain (Jakarsih dalam Bakti dan Tjipto 2013)

2. Sumberdaya Fisik

Menurut (Sugiama dalam Irma dan Joni 2017) Aset berwujud (Tangible) merupakan kekayaan yang dimanfaatkan dan dimanifestasikan secara fisik dengan menggunakan panca indera seperti tanah, lahan dan infrastruktur.

3. Sumberdaya Teknologi

Menurut (Suharyadi dalam Tri dan Putu 2014) Teknologi merupakan suatu alat yang digunakan untuk mempercepat produktifitas dalam suatu usaha. Dengan adanya alat tersebut, sangat mudah para tenaga kerja untuk menghasilkan barang dan akan meningkatkan produktifitas para tenaga kerja yang pada akhirnya akan mempengaruhi tingkat pendapatan. Pengembangan teknologi UMKM dipengaruhi banyak factor, antara lain kemampuan SDM untuk mengembangkan teknologi, ketersediaan modal untuk pengadaan alat, peranan lembaga-lembaga penelitian dalam mendukung.

2.1.3 Keunggulan Bersaing

2.1.3.1 Pengertian Keunggulan Bersaing

Menurut (Zimmer dalam kuswanti 2017) Keunggulan bersaing merupakan faktor yang membedakan perusahaan kecil dari para pesaing dengan memberikan sisi

unik di pasarnya, sehingga lebih unggul dan menjadi pemimpin pasar dari para pesaingnya.

Menurut (Aristiyo dalam Kuswanti 2017) Keunggulan bersaing menjadi satu strategi pemasaran yang baik untuk kelangsungan sebuah bisnis ditengah-tengah persaingan yang semakin ketat.

Menurut (Bharadwaj dkk dalam Kuswanti 2017) Menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing.

Dalam penelitian (Muhammad Iffan, 2020) bahwa keunggulan kompetitif adalah perbedaan antara nilai dan harga pokok produksi barang atau jasa dibandingkan dengan pesaing. Jika nilai ekonomis yang diciptakan lebih besar dari nilai pesaingnya, maka perusahaan memiliki keunggulan bersaing; jika nilai ekonomisnya sama dengan kompetitor, maka perusahaan memiliki keseimbangan kompetitif; Jika nilai ekonomi lebih rendah dari perusahaan pesaing, maka perusahaan memiliki kelemahan bersaing. Keunggulan kompetitif merupakan atribut penting yang dapat meningkatkan hasil dan menjadi pembeda antara perusahaan dengan perusahaan lain. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing, penelitian ini membahas bagaimana kemampuan perusahaan dalam bersaing dengan menggunakan faktor bauran pemasaran.

Menurut (Slamet, Tunjungsi & le 2014) Keunggulan bersaing dinyatakan sebagai sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan kecil dari pesaingnya sehingga lebih unggul.

Konsep keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merujuk pada strategi generic yang dikemukakan oleh (Lorter dalam Kharisma 2016) yakni keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus sebagai sumber keunggulan bersaing. Apabila usaha kecil dan menengah membuat kebijakan dan aktivitas pada biaya lebih rendah dan difirensiasi (karakteristik istimewa) atau usaha kecil dan menengah mendahului pesaing dan merupakan sumber keunggulan bersaing. Konsep teoritis yang dikemukakan oleh (Hitt, *et al* dalam Kharisma 2016) menjelaskan bahwa sumberdaya dan kapabilitas sebagai lingkungan internal merupakan determinan keunggulan bersaing. Dengan demikian idealnya pelaku usaha kecil dapat menyusun atau memformulasikan selanjutnya menyesuaikan aspek internal sebagai respon perubahan aspek internal.

Keunggulan bersaing merupakan strategi keuntungan dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetensi lebih efektif dalam pasar. Strategi yang didesain bertujuan untuk mencapai keunggulan bersaing yang terus menerus agar perusahaan dapat terus menjadi pemimpin pasar (Prakosa dalam Chintya dan Hendra 2014). Perusahaan mengalami keunggulan bersaing ketika tindakan-tindakan dalam suatu industri atau pasar menciptakan nilai ekonomi dan ketika beberapa perusahaan

yang bersaing terlibat dalam tindakan serupa (Barney dalam Chintya dan Hendra 2014).

Keunggulan bersaing dianggap sebagai keuntungan dibanding kompetitor yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih pada konsumen dibanding penawaran kompetitor (Kotler Chintya dan Hendra 2014), Keunggulan bersaing diharapkan mampu untuk mencapai laba sesuai rencana, meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta melanjutkan kelangsungan hidup suatu usaha (Saiman,2014:128).

Keunggulan bersaing mempunyai 2 (dua) pemahaman definisi yang berbeda tetapi saling berhubungan. Pemahaman pertama berpandangan paada basis sumber daya dan pemahaman kedua berpandangan kekuatan kompetitif (Day dan Wensley dalam Bukhori 2017). Pengertian pertama, menekankan pada keunggulan atau *superior* dalam hal sumber daya keahlian yang dimiliki perusahaan. Perusahaan yang memiliki kompetensi dalam bidang pemasaran, manufacturing, dan inovasi dapat menjadikannya sumber-sumber untuk mencapai keunggulan bersaing. Melalui ketiga bidang kompetensi tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi sehingga dapat menghasilkan produk diterima dipasaran. Sedangkan pengertian kedua, menekankan pada keunggulan dalam pencapaian kinerja selama ini. Pengertian ini terkait dengan posisi perusahaan dibandingkan dengan apa yang dilakukan pesaingnya. Perusahaan yang terus memperhatikan perkembangan kinerjanya dan berupaya untuk meningkatkan kinerja tersebut memiliki peluang mencapai posisi

persaingan yang baik, maka sebenarnya perusahaan telah memiliki modal yang kuat untuk bersaing dengan perusahaan (Droge dalam Bukhori 2017). Keunggulan bersaing juga dapat berupa posisi dari pesaing, seperti halnya yang dijelaskan oleh (Chenet dalam Bukhori 2017), bahwa keunggulan kompetitif sebagai perusahaan yang memiliki beberapa posisi dimana para pesaing tidak dapat meniru strategi perusahaan yang memiliki beberapa posisi dimana pesaing tidak dapat meniru strategi perusahaan sehingga perusahaan memperoleh manfaat yang berkelanjutan. Chenet lebih lanjut menjelaskan terdapat empat pengukuran keunggulan bersaing perusahaan, diantaranya; 1) apakah perusahaan memiliki biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing; 2) apakah perusahaan memiliki kemampuan manajerial yang lebih baik dari pesaing; 3) apakah perusahaan memiliki profitabilitas yang lebih baik; dan 4) apakah perusahaan merupakan penggerak utama di beberapa bidang menempati posisi yang penting.

Menurut (Kotler dalam Kusuma dan Susilo 2017) keunggulan bersaing adalah keunggulan atas pesaing yang didapat dengan menyampaikan nilai pelanggan yang lebih besar, melalui harga yang lebih murah atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang sesuai dengan penetapan harga yang lebih tinggi. Menurut Porter dalam Kusuma dan Susilo 2017) ada tiga cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan bersaing, pertama, Cost Leadership serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa pada biaya paling rendah terhadap para pesaing dengan ciri-ciri yang dapat diterima oleh para pelanggan.

Kedua, Strategi Differensiasi serangkaian tindakan integratif yang dirancang untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang dianggap oleh para pelanggan berbeda dalam hal-hal penting dan unik bagi mereka, dan Ketiga, Strategi Fokus yaitu serangkaian tindakan integratif untuk memproduksi dan menawarkan barang/jasa yang melayani kebutuhan segmen persaingan tertentu, pasar wilayah geografi tertentu (special product for special segment, or for special market).

Menurut (Presetyo 2012) Salah satu factor yang menciptakan keunggulan bersaing yaitu dengan menyesuaikan kualitas produk, hal tersebut akan meningkatkan profitabilitas perusahaan. Menurut penelitian (Muhammad Iffan, 2019) bahwa motivasi kewirausahaan dan niat berwirausaha adalah penentu utama faktor sukses dalam sukses berwirausaha. Selain itu, Motivasi kewirausahaan memainkan peran penting niat berwirausaha. Motivasi memiliki nilai yang tinggi karena membuat orang bertindak. Sementara itu Niat kewirausaha diartikan sebagai keinginan seseorang untuk memulai bisnis baru atau menciptakan nilai bisnis baru. Motivasi kewirausahaan meliputi sikap terhadap perilaku, norma subjektif dan kontrol perilaku yang dirasakan.

2.1.3.2 Kondisi-Kondisi Perusahaan Saat Mengalami Persaingan

Menurut (McGinnis dan Vallopra dalam Kusuma dan Susilo 2017) keunggulan bersaing adalah tingkat dimana organisasi mampu membuat posisi yang dapat dipertahankan di atas saingannya. Yang mana terdiri dari kemampuan yang

dapat membedakan sebuah organisasi itu sendiri dengan pesaing dan hasil dari keputusan kritis manajemen.

Persaingan antara perusahaan mengalami peningkatan dalam kondisi :

1. Banyaknya usaha yang bersaing
2. Ukuran serupa dari usaha yang bersaing
3. Kapabilitas yang serupa dari usaha yang bersaing
4. Penurunan permintaan produk industri
5. Turunnya harga produk/ jasa di industri
6. Ketika konsumen dapat beralih merek dengan mudah
7. Ketika hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi
8. Ketika hambatan untuk memasuki pasar rendah
9. Ketika biaya tetap tinggi diantara perusahaan yang bersaing
10. Saat produk dapat dihancurkan
11. Ketika saingan memiliki kelebihan kapasitas
12. Ketika permintaan konsumen turun
13. Ketika saingan memiliki kelebihan persediaan
14. Ketika saingan menjual produk/ jasa serupa
15. Ketika merger menjadi hal umum di industri (David, 2011 : 108)

2.1.3.3 Ciri-Ciri Keunggulan Bersaing

Menurut (Glueck dalam Kharisma 2016) menyatakan bahwa suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri antara lain :

1. Kompetensi khusus, misalnya memiliki produk dengan mutu lebih baik, saluran distribusi lebih lancar, penyerahan produl lebih cepat, memiliki merek produk lebih terkenal.
2. Menciptakan persaingan tidak sempurna.
3. Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus.
4. Cocok dengan lingkungan eksternal.
5. Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata perusahaan lain.

2.1.3.4 Indikator Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing menurut (Jap dalam Stellemaris 2013) Dapat terpenuhi jika pelanggan memperoleh perbedaan yang konsisten dalam atribut yang terpenting dari produk yang dihasilkan dibandingkan pesaingnya dimana perbedaan tersebut merupakan dampak langsung dari kesenjangan/kemampuan antara produsen dan pesaingnya.

1. Keunikan.

Menurut (Cooper dalam Dliyaaul 2017) berpendapat bahwa keunikan produk adalah pada dasarnya berasal dari riset untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang melibatkan invosi serta teknologi yang tinggi. Sedangkan dalam penelitian (Santy dan Rizaldi, 2016) berpendapat bahwa keunikan produk merupakan salah satu masalah utama yang dihadapi oleh usaha kecil dan menengah untuk menarik sebanyak mungkin pelanggan dan memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya.

Karenanya, berkreasi menjadi salah satu faktor kunci agar dapat bertahan dalam suasana bisnis yang kompetitif.

2. Nilai Organisasi

Menurut (Robbins dan Judge dalam Chaterina dan Intan 2012) budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi. Oleh karena itu, diharapkan bahwa individu yang mewakili latar belakang berbeda atau berada pada tingkatan yang tidak sama dalam organisasi dapat memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

3. Strategi Handal

Menurut (Nitisemito dalam Rahmi 2013) Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang berhubungan dengan keunggulan strategis perusahaan terhadap tantangan lingkungan, yang dirancang untuk dapat memastikan tujuan dari perusahaan dapat dicapai pelaksanaannya yang tepat oleh organisasi.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1.	Stellamaris Metekohy	Pengaruh Strategi Resource Based dan Orientasi Terhadap Keunggulan bersaing Usaha kecil dan Usaha Mikro (Studi pada Usaha Jasa Etnis Maluku)	Hasil Penelitian mengungkapkan beberpa aspek dalam sumberdaya dan kapabilitas berpengaruh meningkatkan orientasi kewirausahaan. Strategi resource based lebih baik dapat meningkatkan daya saingdalam	Menggunakan tiga Variabel. Menganalisis Strategi Resource Based dengan Orientasi Kewirausahaan untuk mengetahui pengaruh terhadap keunggulan bersaing.	Studi kasus dalam penelitian terdahulu ini adalah peusahaan jasa dan itu berbeda dengan penelitian yang saat ini dilakukan yaitu bidang usaha

			hal keunggulan biaya.		konveksi.
2.	Kuswanti dan Dorijatun	Pengaruh Orientasi Pelanggan dan Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Pemasaran melalui keunggulan bersaing	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing memediasi pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja pemasaran.	Variabel X2 tentang orientasi kewirausahaan dan Variabel yaitu Keunggulan Bersaing. Menganalisis Bagaimana Pengaruh Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha yang otomatis mempengaruhi keunggulan bersaing.	Variabel X1 Berbeda karena menganalisis Orientasi pelanggan terhadap kinerja usaha yang tidak ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan saat ini.
3.	Defin Shahril Putra	Pengaruh Strategi <i>Resource-Based</i> terhadap Keunggulan Bersaing yang Dimediasi oleh Orientasi Kewirausahaan (Studi pada Usaha Kecil Menengah Sasirangan Kota Banjarmasin)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Sumberdaya dan kapabilitas yang membentuk strategi resource based memberikan kontribusi dalam memajukan pertumbuhan usaha kecil dan menengah sehingga mempunyai daya saing melalui orientasi kewirausahaan	Pengaruh Strategi Resource Based Terhadap Keunggulan Bersaing. Menganalisis bagaimana sumber daya membentuk dan mempengaruhi keunggulan bersaing.	Variabel Orientasi Kewirausahaan dalam penelitian terdahulu ini bertindak sebagai mediator yang itu artinya berbeda dengan penelitian yang dilakukakan saat ini.
4.	Dwi Kusma Ramdani, Susilo Toto Raharjo	Analisis Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kompetensi SDM, Inovasi, dan Kapabilitas Sumber daya Supplier Terhadap Keunggulan Bersaing	Hasil penelitian ini variabel orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh yang kecil terhadap keunggulan bersaing, hal ini terjadi karena kurangnya orientasi kewirausahaan yang dimiliki	Penelitian terdahulu ini Orientasi Kewirausahaan diteliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap keunggulan bersaing.	Terdapat lima variabel itu menunjukkan bahwa berbeda dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Dan variabel selain X1 dan Y semuanya tidak ada yang

		Industri Logam Mesin dan Elektronik Di Kabupaten Tegal	pelaku usaha.		berkaitan dengan penelitian saat ini.
5.	Sheila Mutiara Dewinta, Sugeng Wahyudi, Amie Kusuma Wardani	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Kemampuan Mengindra dan Kemitraan terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Usaha (Studi Kasus Pada Usaha Mikro Kecil Batik di Kota Pekalongan	Hasil penelitian dijelaskan bahwa pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan. Besarnya koefisien pengaruh langsung antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing adalah positif.	Hipotesis pada penelitian terdahulu sama dengan hipotesis pada penelitian yang saat ini dilakukan, yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing.	Terdapat Variabel Kemampuan Mengindra dan Variabel Kinerja usaha dimana Variabel tersebut tidak ada kaitannya dengan penelitian yang saat ini dilakukan.
6.	Kharisma Darojatin	Pengaruh Strategi Resource Based Terhadap Keunggulan Bersaing Melalui Inovasi Pada Usaha Mebel Kayu di Kota Pasuruan	Hasil penelitian strategi Resource Based berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dalam hal biaya, kualitas, waktu, dan fleksibilitas.	Meneliti bagaimana pengaruh Strategi Resource Based Terhadap Keunggulan Bersaing. Penelitian ini menganalisis pemanfaatan sumberdaya untuk menunjang keunggulan bersaing.	Variabel Z pada penelitian terdahulu ini yaitu Inovasi tidak berkaitan dengan penelitian yang sedang dilakukan saat ini.
7.	I Nengah Suardhika	Model Integrasi dalam Resource Based View Untuk Penerapan Strategi Bersaing Dan pencapaian Kinerja Usaha	Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing. Artinya semakin tinggi orientasi kewirausahaan maka semakin	Penelitian terdahulu ini meneliti bagaimana pengintegrasian dalam resource based untuk menerapkan keunggulan bersaing pada usaha. Dimana di dalam penelitian ini terdapat pembahasan	Variabel kinerja usaha pada penelitian terdahulu ini tidak berkaitan dengan penelitian yang saat ini dilakukan.

			tinggi pula keunggulanya	tentang Orientasi kewirausahaan.	
8.	Isra UI Huda, Anthonius, Pupita Nia Maharani	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Inovasi Produk terhadap Kinerja usaha dengan variabel intervening Keunggulan Bersaing	Berdasarkan hasil pengujian orientasi kewirausahaan tidak berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing, hasil tersebut membuktikan meningkatnya orientasi kewirausahaan tidak serta merta mampu meningkatkan keunggulan bersaing pada UKM.	Penelitian terdahulu ini menganalisis pengaruh variabel orientasi kewirausahaan terhadap variabel keunggulan bersaing.	Variabel keunggulan bersaing dalam penelitian terdahulu ini bertindak sebagai variabel intervening, dan variabel kinerja usaha tidak ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan saat ini.
9.	Muliasari Kurwanti, miyasto, dan Edy Raharja	Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Knowledge Management, dan Strategi Kemitraan terhadap Keunggulan Bersaing Serta Implikasinya Pada Kinerja Perusahaan	Hasil analisis dari SEM (structural equation model) hubungan antara orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing menunjukkan nilai dengan tingkat probabilitas. Hal tersebut menandakan bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.	Hasil penelitian terdahulu ini yang menunjukkan pengaruh signifikan orientasi kewirausahaan terhadap keunggulan bersaing, sama dengan hipotesis dalam penelitian yang sedang dilakukan saat ini.	Knowledge management dan strategi kemitraan tidak ada kaitannya dengan penelitian yang dilakukan saat ini.
10.	Roro Aristiyo dan Murwatining sih	Meningkatkan Kinerja Pemasaran Melalui Keunggulan Bersaing Dengan	Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa hipotesis diterima yaitu orientasi kewirausahaan berpengaruh	Vaiabel keunggulan bersaing dan variabel orientasi kewirausahaan sama dengan penelitian yang	Variabel Kinerja pemasaran tidak sama dengan penelirian yang saat ini

		Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar, dan Kemitraan	terhadap keunggulan bersaing.	saat ini dilakukan penulis.	dilakukan
--	--	---	-------------------------------	-----------------------------	-----------

2.2 Kerangka Pemikiran

Persaingan dalam dunia bisnis saat ini sangat ketat apalagi dengan era globalisasi seperti saat ini. Setiap pelaku bisnis diharuskan untuk selalu memperhatikan segala sesuatu perkembangan dalam bisnis yang terjadi saat ini, apalagi dengan perkembangan yang terjadi sekarang dengan jumlah usaha yang selalu meningkat dari tahun ke tahun menuntut pelaku usaha untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulannya untuk dapat menciptakan persaingan yang baik. Pelaku usaha harus mempertahankan dan memperhatikan keunggulan bersaingnya karena itu penting untuk keberlangsungan bisnis kedepannya. Kemampuan pebisnis mengenali konsumennya sangat penting untuk memastikan dan menjamin bahwa usahanya memiliki keunggulan yang tidak dapat ditiru oleh pesaingnya. Dan profitabilitasnya akan diperoleh dan bahkan meningkat. Pengoptimalan sumber daya juga adalah faktor penting dalam upaya meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing, dengan sumberdaya yang telah terorganisir suatu usaha kan bisa unggul dari para pesaing yang lain.

Pelaku usaha dalam upayanya untuk memiliki keunggulan bersaing harus memiliki orientasi kewirausahaan dengan menerapkan sikap proaktif dan tidak menunggu untuk melihat perubahan yang terjadi pada pasar baik jangka pendek

maupun jangka panjang apalagi dengan perubahan yang terjadi seiring dengan perkembangan jaman, itu berarti perubahan keinginan konsumen sangat cepat. Dan melakukan inovasi juga penting untuk upaya menarik konsumen agar tertarik dengan produk yang ditawarkan.

Semua pelaku usaha dituntut untuk bisa menemukan cara untuk memiliki strategi untuk bisa menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Strategi yang mampu membangkitkan kinerja usaha yang otomatis berpengaruh terhadap keunggulan bersaing, salah satunya strategi resource based yang lebih menekankan pada manajemen sumber daya, dengan memperbaiki dan memperhatikan sumber daya yang sudah ada suatu bisnis dapat meningkatkan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Pada penelitian ini Variabel strategi Resource Based dibatasi atau dipersempit dengan hanya memakai tiga indikator (sumberdaya keuangan, sumberdaya fisi, dan sumberdaya teknologi) karena bertujuan untuk tidak terjadinya tumpang tindih antar variabel dan indikatornya, strategi resource based juga sangat luas cakupannya sehingga tidak terdapat indikator lain dan tidak terdapat hubungan antara indikator selain sumberdaya keuangan, sumberdaya fisi, dan sumberdaya teknologi dengan dengan kondisi yang dapat ditemui dilapangan.

2.2.1 Keterkaitan Antara Orientasi Kewirausahaan dan Keunggulan Bersaing

Menurut (Freeman dalam Dewinta 2016) Keunggulan Bersaing digunakan untuk membedakan kinerja perusahaan di sektor keuntungan. Porter menjelaskan

bahwa ada dua tipe dasar keunggulan bersaing yaitu kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Faktor utama yang menyebabkan keunggulan kompetitif adalah pendapatan berkelanjutan, inovasi, dan pengembangan produk baru, merk dan reputasi, hubungan karyawan, akuisi dan merger. Porter menyebutkan bahwa diferensiasi merupakan aspek penting dalam keunggulan bersaing, tetapi untuk menjadi berbeda dari pesaing kita perlu tahu apa yang bisa membuat kita berbeda.

Orientasi kewirausahaan merupakan sumber strategi organisasi dengan potensi menghasilkan keunggulan bersaing. Kemampuan kewirausahaan akan berpengaruh kepada kemampuan mengakses dan mengadaptasi lingkungan eksternal yang akan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan (Ferdinand, 2016).

Menurut (Morris et. al. dalam Zehir et al., 2015) menjelaskan bahwa orientasi kewirausahaan adalah kesediaan organisasi untuk menemukan dan menerima kesempatan baru dan mengambil tanggung jawab untuk memengaruhi perubahan. Sedangkan berdasarkan Rauch dan Fresse (dikutip oleh Zehir et al., 2015) orientasi kewirausahaan atau Entrepreneur Orientation (EO) menjelaskan proses level strategi perusahaan yang digunakan bisnis untuk memperoleh keunggulan bersaing. (Miller dalam Kusuma dan Susilo 2017).

2.2.2 Keterkaitan Antara Strategi Resource Based dan Keunggulan Bersaing

Penggunaan sumber daya - sumber daya strategis yang terdiri dari aset tangible dan intangible sertakapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan

kompetensi utama untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi-strategi mereka (Grant,dalam Defin dan Atim 2013). Barney dalam Defin dan Atim 2013) menyatakan bahwa kelangsungan atau keunggulan perusahaan tergantung pada sumber daya dan kapabilitas manajerial yang dimiliki, serta strategi yang dipilih dalam memberdayakan sumber daya tersebut untuk merespon ancaman dan peluang dari lingkungan bisnisnya. Jadi, penguasaan, pengelolaan dan pengembangan sumber daya strategis yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk merumuskan dan menentukan strategi bersaing dengan tepat dalam rangka mencapai keberhasilan usaha.

Menurut (Grant dalam Defin dan Atim 2013) menyatagikan bahwa karakteristik kelima dimensi strategi *Resource Based* mempunyai tujuan didalam pencapaian peningkatan nilai strategis keunggulan produk secara berkesinambungan.Hasil penelitian (Schroder dalam Defin dan Atim 2013) mengungkapkan dimensi sumber daya yaitu keuangan,fisik,sumberdaya manusia,teknologi,dan reputasi organisasi merupakan pusat perhatian utama bagi perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing (*competitive advantage*) atas produk,yaitu kemampuan untuk menghasilkan keuntungan besar dan dukungan sumberdaya internal yang dimiliki dalam upaya memberikan nilai yang sama atau lebih baik kepada konsumen dengan .biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing

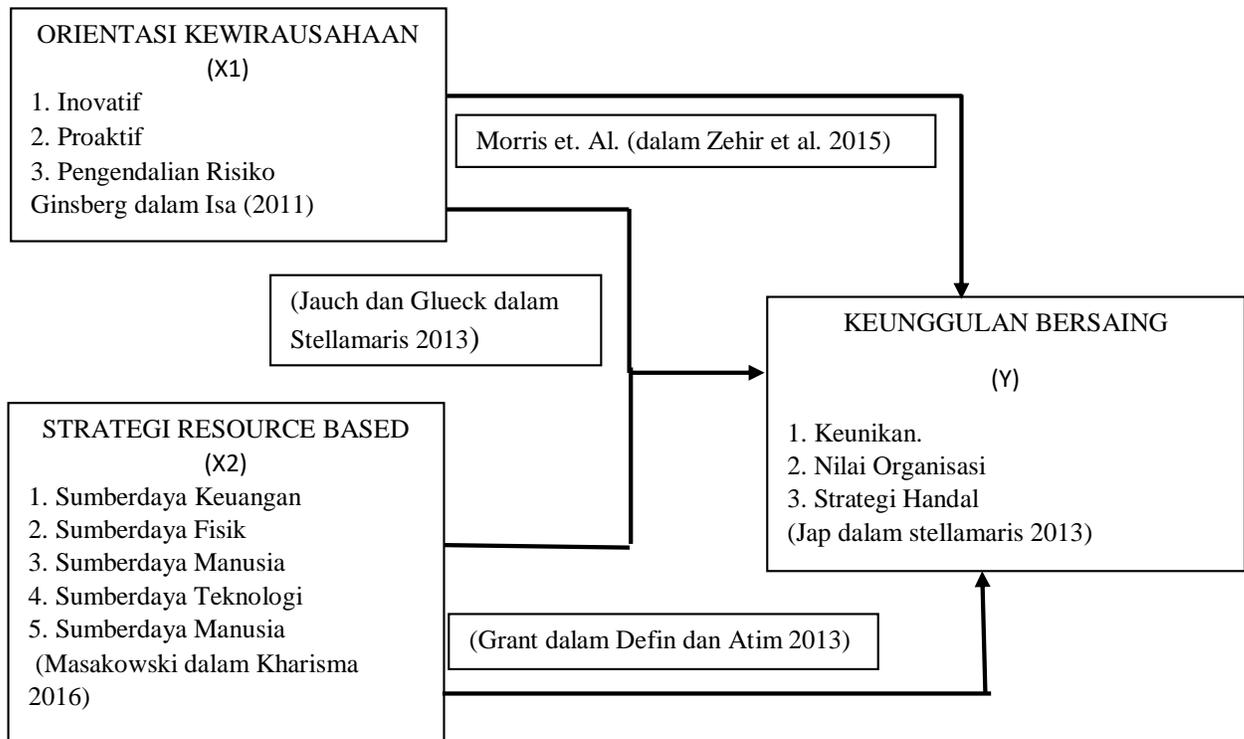
2.2.3 Keterkaitan Antara Orientasi Kewirausahaan dan Strategi Resource Based Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian (Stellamaris 2013) mengungkapkan beberapa aspek sebagai penentu daya saing usaha kecil dan usaha mikro antara lain: Strategi Resource Based yang teraktualisasi dalam sumber daya dan kapabilitas mempengaruhi peningkatan orientasi kewirausahaan. Strategi Resource Based yang lebih baik dapat meningkatkan daya saing dalam hal keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi usaha kecil dan usaha mikro khususnya usaha asa. Orientasi Kewirausahaan dalam hal sikap inovatif, proaktif pengambilan resiko dapat meningkatkan daya saing usaha kecil dan usaha mikro dalam hal keunggulan biaya, keunggulan diferensiasi dan keunggulan fokus. Orientasi Kewirausahaan memediasi pengaruh strategi resource Based terhadap Daya saing usaha. (Stellamaris 2013).

Penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian (Defin dan Atim 2011) Pembuktian hipotesis ini terbukti apabila kedua jalur signifikan. Hasil uji statistik pada kedua jalur ini adalah signifikan sehingga memberikan kesimpulan bahwa data hasil penelitian mendukung adanya pengaruh tidak langsung dari strategi resource based terhadap keunggulan bersaing melalui orientasi kewirausahaan.

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran diatas, maka dikembangkan dengan paradigma penelitian dari judul Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Strategi Resource Based Terhadap Keunggulan Bersaing. Berikut ini merupakan paradigma penelitian :

2.3 Paradigma Penelitian



Gambar 2.1 Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2014:93) mengatakan bahwa hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap masalah yang bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Dugaan jawaban tersebut merupakan kebenaran yang sifatnya sementara, yang akan diuji kebenarannya dengan data yang dikumpulkan melalui penelitian.

Berdasarkan deskripsi teori dan kerangka pemikiran yang terdapat dalam penelitian ini maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :...

H1 : Diduga orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing di Konveksi Desa Karamat Mulya Soreang.

H2 : Diduga strategi resource based berpengaruh terhadap keunggulan bersaing di di Konveksi Desa Karamat Mulya Soreang.

H3 : Diduga orientasi kewirausahaan dan strategi resource based berpengaruh terhadap keunggulan bersaing di Konveksi Desa Karamat Mulya Soreang.