

BAB II

TINJAUAN KONSEPTUAL

2.1 Intensitas Kewirausahaan

Sebagaimana dikatakan sebelumnya, kewirausahaan adalah faktor kunci yang menentukan kegiatan pengembangan kapabilitas perusahaan. Orientasi kewirausahaan sebuah perusahaan menentukan orientasi kompetitif (Merz dan Sauber dalam Weerawardena, 2003). Kewirausahaan adalah elemen kunci untuk memperoleh keunggulan kompetitif dan imbalan keuangan yang akibatnya lebih besar (Schollhammer dalam Weerawardena, 2003). Perusahaan kewirausahaan umumnya dibedakan dalam kemampuannya untuk berinovasi, melakukan perubahan, dan cepat bereaksi terhadap perubahan fleksibel dan tangkas (Naman dan Slevin dalam Weerawardena, 2003). Kewirausahaan mungkin menjadi faktor pengaruh yang sangat penting bagi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan suatu perusahaan (Weerawardena dan O'cass, 2004). Sebuah perusahaan yang memiliki karakteristik kewirausahaan umumnya memiliki kinerja bisnis yang lebih baik (Khandwalla, dalam Lee dan Hsieh, 2010). Sebuah perusahaan yang memiliki karakteristik kewirausahaan dapat tangkas menyelidiki berbagai pasar dan merespon lebih cepat dibandingkan pesaingnya (Naman dan Slevin dalam Lee dan Hsieh, 2010).

Semakin kritisnya ekonomi mendesak banyak perusahaan untuk mengurangi jumlah karyawannya. Dampaknya pengangguran semakin

berkembang. Namun, dengan adanya kewirausahaan yang mampu menciptakan wirausahawan-wirausahawan baru dapat memperbaiki pertumbuhan ekonomi nasional. Wirausahawan adalah orang yang menciptakan bisnis baru dengan mengambil risiko dan ketidakpastian demi mencapai keuntungan dan pertumbuhan dengan cara mengidentifikasi peluang dan menggabungkan sumber daya yang diperlukan untuk mendirikaninya (Zimmerer dan Scarborough, 2005).

Meskipun kemampuan tergantung sumber daya, sumber daya tidak eksklusif menentukan apa perusahaan dapat lakukan dan seberapa baik dapat melakukannya. Sebuah bahan utama dalam hubungan ini adalah kewirausahaan kunci pengambil keputusan dari perusahaan (Grant dan Teece dalam Weerawardena, 2003). Secara umum, teori kemampuan berbasis berbeda dari model-model strategi bersaing lainnya dalam rangka menghargai peran penting yang dimainkan oleh para pengambil keputusan kunci kewirausahaan dari perusahaan dalam membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Lado dkk dalam Weerawardena, 2003). Bentuk dari intensitas kewirausahaan dibagi dalam tiga dimensi orientasi kewirausahaan, yaitu: kemampuan berinovasi, proaktif, dan berani mengambil resiko (Looy dalam Barokah, 2009).

Tiga Dimensi Orientasi Kewirausahaan, yaitu:

- a. Kecenderungan perusahaan untuk berinovasi (*innovativeness*)

Dimensi *innovativeness* mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk menggunakan dan mendukung ide-ide baru, eksperimen, dan proses kreatif yang mungkin berhasil dalam memperkenalkan produk atau jasa baru, hal-hal baru atau proses teknologi. Jadi *innovativeness* merupakan kemauan dasar untuk meninggalkan teknologi atau praktik-praktik yang lama dan sudah ada untuk mencari hal-hal baru untuk menuju ke arah yang lebih baik (Looy dalam Barokah, 2009).

- b. Kecenderungan perusahaan untuk berani mengambil risiko (*risk taking*)

Dimensi ini mencerminkan kemauan aktif perusahaan untuk mengejar peluang meskipun peluang tersebut mengandung risiko dan hasilnya tidak pasti. Dimensi ini menangkap tingkat pengambilan risiko dalam berbagai keputusan alokasi sumber daya seperti halnya pilihan produk dan pasar. Pengambilan risiko dipandang sebagai suatu konstruk tingkat organisasi. Risiko dipandang dalam arti bahwa pengusaha secara objektif mengidentifikasi faktor-faktor kunci risiko dan sumber-sumber risiko dan kemudian secara sistematis mencoba untuk mengelola atau mengurangi faktor-faktor ini (Looy dalam Barokah, 2009).

Perilaku pengambilan risiko oleh perusahaan dapat berupa tindakan pengambilan risiko yang aturan usaha seperti menandatangani uang di Bank hingga tindakan yang berisiko tinggi

seperti meminjam uang di Bank, investasi dalam teknologi yang belum dieksplorasi ataupun membawa produk baru ke dalam pasar yang baru (Lumpkin dan Dess dalam Utama, 2009). Frese, Brantjes dan Hoorn dalam Utama (2009) juga menyatakan bahwa pengambilan risiko dapat dilihat sebagai usaha perusahaan terhadap hal yang tidak diketahui misalnya penyelidikan dalam teknologi yang belum dieksplorasi.

c. Kecenderungan perusahaan untuk bertindak proaktif (*proactiveness*)

Dimensi ketiga dari orientasi wirausaha, yaitu *proactiveness*, sikap proaktif mengacu pada cara pandang ke depan (*looking forward*) dalam pengambilan inisiatif dengan mengantisipasi dan mengejar peluang baru dan berpartisipasi dalam pasar yang muncul (Looy dalam Barokah, 2009).

Senada dengan Yeoh dan Kreser dalam Utama (2009) menjelaskan proaktif sebagai kekuatan untuk bersaing. Perusahaan proaktif cenderung menjadi pemimpin daripada pengikut, karena memiliki keinginan dan pandangan ke depan untuk menangkap peluang baru sekaligus tidak selalu menjadi yang pertama melakukan hal tersebut.

2.2 Kemampuan Pembelajaran Fokus Pasar

Kemampuan untuk belajar dari perubahan pasar membantu wirausaha UKM menciptakan perbedaan usaha dan dapat menciptakan inovasi bisnis. Untuk menjadi inovator yang efektif, organisasi harus terus memindai

cakrawala peluang baru untuk memuaskan pelanggan mereka (Leavitt, 1960). Telah dikatakan bahwa menghasilkan ide-ide inovatif melalui pengumpulan dan penyebaran informasi pasar merupakan titik awal untuk inovasi (Foxall dan Fawn dalam Weerawardena, 2003). Karena pengetahuan tentang preferensi pasar mengurangi tingkat ketidakcocokan produk baru dengan kebutuhan pelanggan, kemungkinan untuk meningkatkan adopsi dan keberhasilan inovasi (Cooper dan Kleinschmidt dalam Weerawardena, 2003). Secara umum, penekanan dari pasar yang berfokus pada pendekatan belajar inovasi untuk kebutuhan laten pelanggan. Sebagaimana didalilkan oleh Prahalad dan Hamel dalam Weerawardena (2003) " Tugas penting untuk manajemen adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang mampu menanamkan produk dengan fungsi tak tertahankan atau, lebih baik lagi, menciptakan produk yang pelanggan butuhkan tetapi belum membayangkan". Dalam hal ini kemampuan pembelajaran fokus pasar dikonseptualisasikan untuk menggabungkan kegiatan belajar yang ditujukan pada kedua perubahan preferensi konsumen dan tindakan pesaing.

Kebutuhan untuk konsep pembelajaran fokus pasar sebagai kemampuan pembelajaran organisasi untuk memajukan penelitian dalam pemasaran strategis telah ditekankan dalam literatur (Day dan Sinkula dalam Weerawardena, 2003). Seperti Hamel dan Prahalad dalam Weerawardena (2003) menunjukkan, bahwa hanya menjadi pembelajaran organisasi tidak cukup. Proses belajar harus diterjemahkan ke dalam akuisisi kompetensi manajerial yang memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih

efisien daripada pesaing. Langkah pertama dalam arah ini akan sampai pada suatu definisi pembelajaran organisasi. Berdasarkan Sinkula dkk dalam Weerawardena (2003) pembelajaran organisasi didefinisikan sebagai pengembangan pengetahuan baru atau wawasan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku, yang dapat dibedakan dari pembelajaran individu dalam suatu organisasi. Pembelajaran organisasi sebagaimana dikonseptualisasikan dalam literatur (Huber dkk dalam Weerawardena, 2003) terdiri dari empat kegiatan belajar, yang merupakan proses pembelajaran keseluruhan organisasi perusahaan. Kegiatan ini adalah pengetahuan akuisisi (pengembangan atau penciptaan keterampilan, wawasan, hubungan), berbagi pengetahuan (penyebaran kepada orang lain tentang apa yang telah diakuisisi oleh beberapa perusahaan), pemanfaatan pengetahuan (integrasi pembelajaran itu sehingga berasimilasi, tersedia secara luas, dan juga dapat digeneralisasi untuk situasi baru) dan *unlearning* (review dan pembaharuan pengetahuan yang ada dan komunikasi perubahan dalam perusahaan). Literatur terbaru menekankan pentingnya *unlearning* sebagai aspek penting dalam proses pembelajaran organisasi (Slater dan Narver dalam Weerawardena, 2003). Kegagalan perusahaan untuk meninjau keyakinan masa lalu dapat menghambat pembelajaran generatif atau bahkan mendorong pembelajaran tidak efektif jika fokus organisasi mereka tidak tepat (Dixon dalam Weerawardena, 2003). Jika ini terjadi, kemampuan tradisional dapat menjadi "inti-kekakuan" (Leonard dan Barton dalam

Weerawardena, 2003) atau "perangkap kompetensi" (O'Driscoll et al dalam Weerawardena, 2003).

Mengingat bahwa kegiatan dasar kewirausahaan tidak hanya untuk menciptakan produk-produk maju dari pesaing, tetapi juga untuk membuat menjelang pengakuan eksplisit kebutuhan pelanggan mereka, belajar fokus pasar tampaknya menjadi karakteristik penting dari perusahaan kewirausahaan. Pembelajaran seperti meningkatkan pemahaman yang lebih dalam pasar, dan inovator sukses sering bekerja dengan memimpin pelanggan (Von Hippel dalam Weerawardena, 2003). Peneliti berpendapat bahwa kemampuan pembelajaran fokus pasar sangat penting bagi bisnis UKM mengejar inovasi berbasis strategi bersaing. Singkatnya, pembahasan sebelumnya menunjukkan hipotesis berikut:

H1. Ada pengaruh positif intensitas kewirausahaan terhadap kemampuan pembelajaran fokus pasar.

2.3 Intensitas Inovasi Organisasi

Organisasi dituntut untuk berinovasi dengan menyesuaikan kondisi pasar untuk mampu bersaing dengan pesaingnya. Untuk menjadi organisasi yang berinovasi diperlukan kreativitas yang dimiliki oleh organisasi. Kreativitas mengacu pada kemampuan mengombinasikan ide-ide dengan cara tertentu atau membuat keterkaitan yang tidak biasa terhadap ide-ide. Tetapi kreativitas saja tidak cukup. Hasil dari proses kreatif harus diolah menjadi produk atau metode kerja yang berguna, yang didefinisikan sebagai

inovasi. Oleh karena itu, organisasi yang inovatif dicirikan dengan kemampuan menyalurkan kreativitasnya menjadi hasil yang berguna (Robbins, 2010).

Dalam konteks inovasi berbasis strategi bersaing peran inovasi teknologi, dan terutama inovasi produk, telah sering ditekankan. Mencerminkan kecenderungan ini, penelitian sebelumnya telah dikonsepsikan inovasi membangun dalam hal tingkat inovasi, yaitu inovasi tambahan dan radikal (Tushman dan Nadler dalam Weerawardena, 2003).

Seperti disebutkan sebelumnya, menunjukkan bahwa perusahaan mengejar kedua inovasi teknologi dan non-teknologi untuk mendapatkan keunggulan bersaing berkelanjutan. Membangun perspektif ini, dapat didefinisikan inovasi sebagai penerapan ide-ide yang baru untuk perusahaan, untuk menciptakan nilai tambah baik secara langsung untuk perusahaan atau tidak langsung untuk pelanggan, terlepas dari apakah kebaruan dan nilai tambah yang diwujudkan dalam produk, proses, sistem organisasi yang bekerja atau sistem pemasaran.

Pasar yang kompetitif kemudian menjadi dorongan untuk inovasi dan inovasi pada gilirannya menjadi bentuk utama dari pembelajaran organisasi (Nonaka dalam McLaughlin, 2002) . Belajar didefinisikan sebagai respon atau tindakan baru pernah menjadi interpretasi tantangan lingkungan telah ditentukan (Daft dkk dalam McLaughlin, 2002) .

Konstruksi kemampuan internal pasar penginderaan merupakan faktor utama dalam kinerja bisnis (yaitu produksi sewa) dan didefinisikan sebagai orientasi pasar, sebuah premis keunggulan kompetitif yang berkelanjutan yang mencerminkan konsistensi di atas kinerja pasar normal melalui nilai pelanggan yang unggul, dicapai melalui tiga perilaku komponen:

1. Orientasi pelanggan,
2. Orientasi kompetitif, dan
3. Koordinasi interfunksional.

Selain itu, perubahan teknologi juga dianggap sebagai faktor dalam pencapaian kinerja bisnis yang superior. Karena kinerja yang unggul dan akhirnya keunggulan kompetitif adalah didasarkan pada kemampuan organisasi untuk merespon perubahan pasar serta mengantisipasi peluang potensial: konsep orientasi pasar. Oleh karena itu, Narver dan Slater dalam McLaughlin (2002) mengemukakannya sebagai komponen penting dalam mengejar keunggulan kompetitif. Orientasi pasar, yang didefinisikan pada dasarnya sebagai mekanisme respon, juga reflektif pada pembelajaran orientasi (Slater dan Narver 1995 dalam McLaughlin, 2002), meskipun orientasi pasar dan pembelajaran yang digunakan secara sinonim dalam aplikasi ini, ada beberapa perbedaan dalam literatur mengenai definisi yang tepat dari apa yang merupakan pasar orientasi. Terutama hasil dari konsep pemasaran yang mengidentifikasi pelanggan sebagai titik fokus dari semua upaya pemasaran (Kohli dan Jaworski dalam McLaughlin, 2002) hubungan

positif antara tingkat kinerja perusahaan dan orientasi pasar sering tersirat dan diasumsikan.

Seperti diamati sebelumnya belajar dari kebutuhan pelanggan dan perilaku pesaing memberikan masukan berharga untuk proses inovasi perusahaan. Pada kenyataannya apa yang kita dapat lihat adalah bahwa bisnis UKM aktif belajar tentang perubahan preferensi konsumen dan perilaku pesaing dan aktif mengintegrasikan pengetahuan pasar baik terhadap nilai teknologi dan non-teknologi menciptakan kegiatan perusahaan. Berdasarkan pembahasan ini hipotesis berikut ini maju:

H2. Ada pengaruh positif kemampuan pembelajaran fokus pasar terhadap intensitas inovasi organisasi.

2.4 Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*)

2.4.1 Definisi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen strategik. Keunggulan kompetitif akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Keunggulan kompetitif adalah strategi bersaing terhadap sesuatu yang dirancang untuk dieksploitasi oleh suatu organisasi (Coulter, 2003:211). Karena keunggulan kompetitif mudah mengalami erosi akibat tindakan para

pesaing, kita perlu memahami lingkungan persaingan sebagai arena pencarian keunggulan kompetitif.

Porter (1990) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif dalam pasarnya. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar maupun pasar baru.

Keunggulan kompetitif dapat dikonseptualisasikan sebagai "posisi pasar" superior yang menangkap penyediaan nilai pelanggan yang unggul dan / atau pencapaian biaya relatif rendah, yang menghasilkan dominasi pangsa pasar dan kinerja keuangan yang unggul (Hunt dan Morgan, 1995). Banyak penelitian yang sudah ada menggunakan kinerja keuangan yang unggul sebagai indikator keunggulan kompetitif (Porter, 1990). Demikian pula, keunggulan kompetitif diyakini hanya keunggulan kompetitif yang berlangsung dalam jangka panjang kalender waktu (Jacobson, 1988). Pandangan-pandangan ini, khususnya yang menganjurkan penggunaan indikator keuangan, telah menarik kritik dari literatur terbaru dan ada kebutuhan untuk konsep membangun ini untuk menggabungkan indikator beralasan dan realistis keberlanjutan keunggulan kompetitif. Penulis setuju dengan Day dan Wensley (1988) yang tidak benar-benar

membuang indikator keuangan SCA tetapi menyarankan memperkuat indikator keuangan dengan indikator komprehensif keuntungan pasar. Salah satu kunci "pesaing-berpusat" metode pengukuran adalah menilai kemampuan khas yang keuntungan telah didirikan (Day dan Wensley, 1988).

Kemampuan perusahaan untuk terlibat dalam kegiatan pemecahan masalah kemudian diasumsikan meningkatkan potensi pengetahuan baru yang akan dibuat sebagai hasil (Cohen dan Levinthal dalam McLaughlin, 2002). Penciptaan pengetahuan baru dalam menanggapi identifikasi masalah dan akhirnya penyelesaian masalah ini kemudian didefinisikan sebagai inovasi. Inovasi dihipotesiskan menjadi bagian integral mengejar keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis yang superior (Nonaka 1994 dalam McLaughlin, 2002), adaptasi dan inovasi, oleh karena itu, menjadi istilah dipertukarkan (Eigen dkk dalam McLaughlin, 2002)

2.4.2 Membangun Keunggulan Kompetitif

Tujuan pengembangan rencana strategis adalah untuk menciptakan keunggulan kompetitif, sekumpulan faktor yang membedakan perusahaan kecil dari pesaingnya dan memberikannya posisi unik di pasar sehingga lebih unggul dari para pesaingnya. Dari perspektif strategis, kunci bagi kesuksesan bisnis adalah pengembangan keunggulan kompetitif yang unik, yaitu keunggulan

yang menciptakan nilai bagi pelanggan yang sulit ditiru oleh para pesaing. Dampak perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif akan menjadi pemimpin dalam pasarnya serta dapat mencapai laba di atas rata-rata.

Dalam jangka panjang, perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan melalui kemampuannya mengembangkan seperangkat kompetensi inti sehingga perusahaan tersebut mampu melayani pelanggan sasarnya dengan baik dibandingkan dengan pesaingnya. Menurut (Zimmerer dan Scarborough, 2008) kompetensi inti adalah serangkaian kemampuan unik yang dikembangkan oleh perusahaan dalam bidang-bidang utama, seperti kualitas, layanan pelanggan, inovasi, pembinaan tim, fleksibilitas, cepat tanggap, dan lain-lain yang lebih dari yang lain, sehingga bisa mengungguli pesaingnya.

Penelitian inovasi dan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa inovasi mengarah pada kinerja yang lebih tinggi (Hyvarinen, 1990). Sebuah studi oleh Dewan Manufaktur Australia dalam Weerawardena (2003) pada inovasi dalam industri manufaktur Australia menemukan bahwa perusahaan-perusahaan Australia mengadopsi empat jenis inovasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar global, yaitu, produk, proses, metode pemasaran dan organisasi inovasi sistem. Dari pandangan tersebut menarik hipotesis :

H3. Ada pengaruh positif inovasi organisasi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan

2.5 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menjadi sumber dan acuan pada penelitian ini diperoleh hasil penelitian sebagai berikut.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

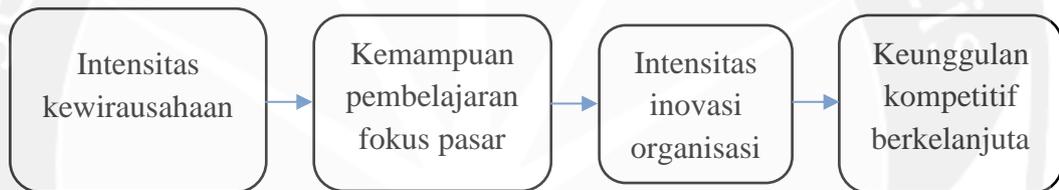
No.	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Catatan
1.	<i>Exploring the role of market learning capability in competitive strategy.</i> Weerawardena, 2003	*Kewirausahaan mempunyai hubungan yang positif dengan kemampuan pasar. *Kemampuan pasar mempunyai hubungan positif dengan kemampuan inovatif. *Kemampuan inovatif dan Kemampuan pemasaran mempunyai hubungan positif dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan.	Hanya sejauh menguji hubungan belum menguji pengaruh variabel.
2.	Strategi Menciptakan Keunggulan Bersaing Produk Melalui Orientasi Pasar, Inovasi dan Orientasi Kewirausahaan dalam rangka Meningkatkan Kinerja Pemasaran. Mieke Supranoto (2009)	*Orientasi kewirausahaan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing	Adanya kinerja pemasaran sebagai variabel dependen.
3.	<i>The Relationship Between Learning Orientation, Market Orientation and Innovation and Their Effect on Organizational Performance.</i> Heidi M. McLaughlin (2002)	*Orientasi pasar memiliki hubungan dengan Inovasi sebagai mediasi dalam pengaruhnya terhadap performa organisasi	Tidak adanya variabel keunggulan bersaing berkelanjutan sebagai variabel dependen utama.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini mengacu pada berbagai tinjauan pustaka yang telah dijelaskan sebelumnya. Berdasarkan hasil telaah pustaka yang diajukan, maka kerangka pemikiran teoritis yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Gambar 2.1).

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Sumber: Weerawardena (2003), dikembangkan untuk penelitian ini